

En el ámbito público, los Ayuntamientos tienen las competencias para la promoción del deporte gracias a su proximidad con la ciudadanía. Las instalaciones deportivas municipales son un medio esencial para ofertar una práctica universal y accesible. Existen varias fórmulas para la gestión de éstas, cada una con sus ventajas e inconvenientes, por lo que la elección tiene que realizarse en base al estudio y análisis de cada situación, su sistema deportivo local y los objetivos a lograr. En este artículo, se hace una revisión de los modelos de gestión existentes y de su evolución a lo largo de los últimos años.

Modelos de gestión: ventajas e inconvenientes

Las instalaciones deportivas municipales, como servicio local que son, pueden gestionarse de manera directa o indirecta. Con la gestión directa, los ayuntamientos controlan directamente la prestación del servicio asumiendo el riesgo operacional de la actividad. Por el contrario, con la gestión indirecta, este riesgo va a cargo del gestor privado adjudicatario.

En este sentido, los modelos de gestión de las instalaciones deportivas municipales más habituales son los que se muestran en la siguiente figura:



La determinación del modelo de gestión se basa en la valoración de diferentes factores, por lo que cada municipio aplicará el que más le proceda según su contexto. Aun así, se tendría que procurar siempre implementar fórmulas que favorezcan:

- Agilidad económica
- Una política de contratación de personal justa y limitativa
- Un fortalecimiento del asociacionismo Deportivo

A continuación se describen los rasgos más característicos de cada modelo y se analizan las principales ventajas e inconvenientes que presentan.

GESTIÓN DIRECTA	
<p>Todos los poderes de decisión y gestión los ejerce el Ayuntamiento sin intermediarios y de manera exclusiva. El servicio se realiza generalmente mediante empleados propios del Servicio de deportes, del organismo autónomo o del contrato de servicios. La financiación sale de los propios presupuestos.</p>	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantía de continuidad y estabilidad ▪ Garantía de control total sobre la oferta del servicio deportivo ▪ Garantía de accesibilidad ▪ Aplicable a todo tipo de municipios. ▪ Recaudación directa de los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura burocrática ▪ Lentitud de procedimiento y toma de decisiones ▪ Complejidad administrativa ▪ Prestación de un servicio intensivo y dinámico a nivel laboral. Requiere sintonía con el Servicio de Deportes, dotándolo de personal capaz de participar en la gestión del servicio ▪ Impacto fiscal del IVA soportado en la inversión y en los gastos de proveedores

GESTIÓN INDIRECTA	
<p>La gestión se externaliza en su totalidad a entidades de ámbito NO municipal. El adjudicatario participa en el riesgo de la explotación de la instalación, haciéndose cargo de los ingresos y los gastos generados durante un número determinado de años y sobre la base de un pliego de condiciones donde se determinan todos los aspectos relativos al uso y explotación, y a los deberes y obligaciones.</p>	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del nivel de gasto (sobre todo en personal) ▪ Capacidad del operador de aportar mayor grado de especialización y de mantenerse permanentemente actualizado, incorporando las nuevas tendencias e innovaciones ▪ Posibilidad de inversión por parte de la empresa privada ▪ Mayor flexibilidad y agilidad en la gestión y la toma de decisiones ▪ Mayor facilidad por la incorporación de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor inestabilidad de los puestos de trabajo ▪ Pérdida de control por parte de la Administración, con potencial riesgo de pérdida de calidad de la gestión ▪ Generación de una imagen de equipamiento privado, desconectada del resto de equipamientos deportivos municipales ▪ Durada del contrato tiene que garantizar amortización de la inversión por parte del privado ▪ Riesgo de insuficiencia de autofinanciación y, por tanto, necesidad de aportación pública

¿Cómo ha evolucionado el modelo de gestión?

El modelo de gestión de las instalaciones deportivas municipales ha ido evolucionando según el contexto de cada etapa. Así pues, se puede hablar de cuatro etapas clave en cuanto a cambios de modelo de gestión predominantes en las últimas décadas:

1. Los Ayuntamientos construyen y gestionan

En la década de los 80, los Ayuntamientos destinaban gran parte de su presupuesto e inversión a pabellones polideportivos, utilizados principalmente por deporte de competición y gestionados, mayoritariamente, de manera directa.

2. Los Ayuntamientos construyen y gestiona un tercero

A partir de los años 90, con la irrupción de los complejos deportivos con piscina cubierta, la demanda de deporte de ocio creció exponencialmente, entrando un público hasta el momento no contemplado en instalaciones deportivas: familias y gente de la tercera edad. Este mayor aumento de la demanda y exigencia, requería de un servicio más profesional, haciendo evolucionar el modelo de gestión hacia la gestión indirecta, empezando por la externalización del personal deportivo hasta la concesión administrativa de la gestión.

3. Concesión con construcción y gestión del equipamiento

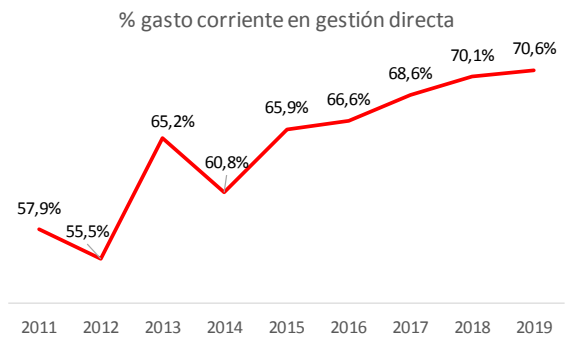
Un tercer momento de cambio, es a partir de la década de los 2000, cuando, cada vez más, las empresas adjudicatarias de las concesiones se encargan de la gestión, de la construcción y/o reformas de los equipamientos deportivos construidos en terreno municipal.

4. Recuperación de la gestión directa

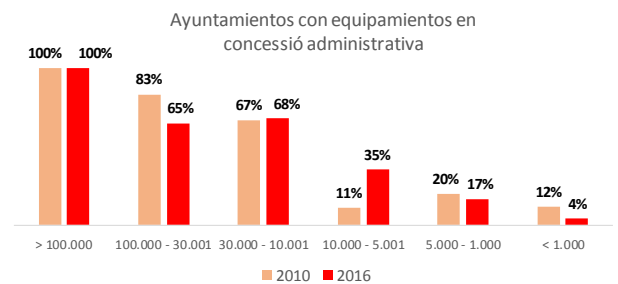
A partir del 2010, a raíz de la crisis económica, las concesiones empiezan a perder rentabilidad. Son diversos los factores que hacen entrar en situaciones desfavorables a las concesiones: pérdida de abonados o clientes, aumento de la competencia privada, la aparición de los gimnasios *low cost*, la subida del IVA del 8% al 21% (13 puntos) o el aumento de la práctica deportiva al aire libre, entre otros. Por otra parte, en ocasiones se ha detectado un mal planteamiento de los pliegos que rigen las licitaciones y muchos ayuntamientos contratantes no establecen los mecanismos de control y seguimiento adecuados. Este conjunto de hechos, junto con otros como una elevada concentración de piscinas en un mismo territorio que hace disminuir la demanda potencial por instalación, o bien la tendencia política cada vez más extendida de dirigir servicios y de disponer de una mayor estructura y profesionalización de los servicios de deportes, ocasionan que, en muchos casos, las empresas adjudicatarias no puedan seguir haciéndose cargo de la gestión, y ésta pase a estar de nuevo en manos del Ayuntamiento.

La evolución en cifras

Un indicador que evidencia el retorno hacia la gestión directa en los últimos años, es el '% gasto corriente en gestión directa', medido en el marco del proyecto Círculos de Comparación Intermunicipal de Deportes (Diputación de Barcelona). Éste muestra una clara tendencia al aumento del gasto corriente del presupuesto del Servicio de Deportes destinado a la gestión directa los últimos 6 años. A pesar de que se trata de un dato representativo de la provincia de Barcelona, la tendencia es extrapolable a sistemas deportivos locales maduros.



En este sentido, el estudio 'Los Ayuntamientos y el Deporte en la demarcación de Barcelona' analiza la variación en seis años de los ayuntamientos que tienen alguna instalación deportiva en régimen de concesión administrativa según el tamaño de municipio. Se encuentra una disminución significativa (18,3%) entre los municipios de 100.000-30.001 habitantes. El mismo estudio indica una reducción del % de piscinas cubiertas concesionadas de 16,4 puntos del 2010 al 2016.



Reflexiones al cambio

Este cambio de tendencia, sin embargo, depende mucho del contexto del municipio y de su sistema deportivo. Como se ha visto, los dos modelos de gestión tienen aspectos positivos y negativos. No obstante, muchos ayuntamientos que apostaron por un modelo de gestión indirecta se han encontrado que la solución se convirtió en un problema, ya que las empresas gestoras han tenido muchas dificultades para hacer frente al equilibrio económico de las explotaciones debido a los factores mencionados. Así pues, aunque hay factores de contexto incontrolables, hay que centrar los esfuerzos en lo que está al alcance de las corporaciones para evitar que estas situaciones desfavorables se repitan. En este sentido, un factor clave para el éxito de la gestión indirecta es contar con unos pliegos de cláusulas claros y adaptados a las necesidades reales, evitando cláusulas no aplicables e incluyendo mecanismos de control adecuados.