

LA GESTIÓN DE LA HERENCIA OLÍMPICA

Externalización de instalaciones deportivas en Barcelona

Durante un congreso internacional, representantes de las ciudades de Madrid y Barcelona presentaron sus modelos respectivos de política deportiva. Una diferencia entre ellos llamó la atención: Madrid gestionaba las instalaciones a través de su propia plantilla de funcionarios municipales que alcanzaba las 2.000 personas; Barcelona, en cambio, lo hacía fundamentalmente en régimen de gestión indirecta, confiando las instalaciones de una amplia red de asociaciones y entidades privadas sin o con ánimo de lucro. Uno de los asistentes remarcó la diferencia y preguntó: “pero ¿no era Madrid la ciudad gobernada por la derecha y Barcelona por la izquierda?”.

Lo que se ha dado en llamar “modelo Barcelona” de gestión deportiva no es fruto de una decisión reciente, sino que refleja toda una tradición de la ciudad. La novedad es la extensión masiva de esta experiencia para asumir la gestión del gran número de instalaciones deportivas construidas en Barcelona, a raíz de la nominación para los Juegos Olímpicos de 1992. En total más de 50.000 millones de recursos públicos se destinaron a instalaciones municipales deportivas (en adelante IMDs) entre 1982 y 1992.

Este proceso de construcción y gestión indirecta de instalaciones deportivas se realiza en medio de importantes transformaciones de la gestión municipal. En 1985 comienza un proceso de descentralización de competencias hacia los 10 distritos de la ciudad, que empiezan a responsabilizarse de las IMDs “de barrio”. Paralelamente, el Ayuntamiento inicia a finales de los ochenta un proceso de gerencialización de la actividad municipal; se constituyen los llamados “centros gestores”, en áreas homogéneas de prestación de servicios, con cierta autonomía de gestión económica y sometidas a control por resultados; a partir de 1992, la lucha por la reducción de la deuda municipal sitúa al Ayuntamiento en una lógica fuertemente eficientista que se traslada al Área de Deportes, buscando la mayor autofinanciación posible de sus actividades.

Este caso ha sido elaborado por Lidia García y Francesc Rubio, con la supervisión de Koldo Echebarría del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE, Barcelona, 1998.

Asociacionismo deportivo y Juegos Olímpicos

Barcelona es una ciudad que se caracteriza por la importancia de su cultura asociativa, que en el ámbito deportivo alcanza unas 1.100 entidades de tipología diversa. Esta preocupación por la práctica deportiva nace, ya a principios de siglo, de la mano de la iniciativa ciudadana con la fundación de clubes y asociaciones. La iniciativa municipal en materia deportiva se inicia tímidamente en la década de los 30 con la construcción de algunas instalaciones. Pero la administración reconoce su inexperiencia en la gestión de estos centros, por lo que en algunos casos se la encarga a las asociaciones o federaciones deportivas, bajo el control de un funcionario municipal.

En 1979, el primer gobierno local democrático se encuentra con unas 100 IMDs, de las que una cuarta parte se gestionaba ya indirectamente. Con la llegada de la democracia se inicia una fase de expansión de la práctica deportiva, coincidiendo con cambios económicos y sociales. El deporte pasa a entenderse como una variable de calidad de vida y ello implica una mayor presión social y, en consecuencia, un volumen de inversión cada vez mayor. Es entonces cuando el Ayuntamiento inicia una política de intervención importante, convirtiéndose en uno de los principales actores en materia de financiación del deporte, pero sin abandonar la colaboración con el tejido asociativo.

Barcelona es nominada en 1986 sede de los Juegos Olímpicos de 1992, con lo que se hace necesaria la construcción de centros deportivos de tipología muy diversa, dedicados a deportes tanto mayoritarios como minoritarios. Pero no sólo se invierte en los espectaculares centros olímpicos, con capacidad para albergar grandes competiciones internacionales, sino que también proliferan instalaciones de características más modestas, dirigidas a la práctica deportiva popular, además de iniciarse una política orientada a dotar a las escuelas públicas de espacios deportivos suficientes.

Por otra parte, y paralelamente al incremento de la oferta en instalaciones deportivas, aparece un interés creciente de la ciudadanía por el deporte. Barcelona cuenta en la actualidad con uno de los índices de práctica deportiva más altos de las ciudades españolas: un 54% de la población entre 15 y 59 años practica algún deporte de forma

regular y el número de participantes en actos deportivos de ciudad se aproxima a los 200.000 anuales. También el sector privado ha visto incrementadas sus listas de usuarios y en consecuencia ha mejorado su oferta, tanto en los servicios como en nuevas construcciones.

Esto hace que en Barcelona existan hoy en día más de 600 instalaciones de las cuales un 60% son de titularidad privada y un 40% pública. De estas, prácticamente el 95%, son municipales (el resto pertenecen a la administración provincial o autonómica). Las IMDs deben convivir en el mercado deportivo barcelonés, con otras instalaciones no públicas que ofrecen servicios similares a las municipales, sobre todo de natación y tenis, en algún caso centenarios, empresas mercantiles pequeñas y medianas o de enorme potencial y especializadas en fitness o el auge importantísimo de las ligas de fútbol sala y fútbol 7, que mueven una ingente cantidad de practicantes, constituyen la competencia de las instalaciones municipales.

Desde el sector privado, y sobre todo por parte de instalaciones pequeñas o medianas, se ha acusado al ayuntamiento de “competencia desleal” argumentando que el sector público debería limitarse a la construcción de las infraestructuras que el sector privado no puede asumir. Sin embargo, para Francesc Rubio, Director de Deportes del Ayuntamiento, “el sector público y el privado deben convivir y buscar fórmulas de coexistencia, no siempre fáciles, que permitan el desarrollo armónico de uno y otro sector”. En este sentido Albert Batlle, Concejal de Deportes del Ayuntamiento, argumenta que “no podemos repartir el mercado con el criterio de que se encargue al sector privado todo aquello que es rentable y al sector público el resto. Es necesario crear consenso para que cada uno tenga su espacio y por eso haré la propuesta de aprobar el futuro plan de instalaciones con el sector privado.”

El modelo de gestión externalizada de instalaciones deportivas

En la situación heredada en 1979, los IMDs de gestión indirecta (un 25%) funcionaban según sus propios criterios. No existían cuentas propias de la instalación, ni sistemas de control por parte del Ayuntamiento, ni tampoco ningún tipo de acuerdo o contrato que regulara la relación.

Esta situación de partida, acompañada de la creciente complejidad en tamaño y número de instalaciones deportivas hizo necesario un planteamiento gerencial más riguroso. Los responsables municipales del momento decidieron, en palabras de

Francesc Rubio, “no recuperar la gestión de las instalaciones que desde hacia años administraban diferentes clubs. Al contrario, se propuso que fuera nuevamente el asociacionismo deportivo quien cogiera la responsabilidad de administrar un bien público afecto a un servicio público. Se tenía que substituir una relación de hecho por una de derecho entre el Ayuntamiento, en su condición de propietario titular, y la entidad gestora del mismo”.

Como indica Francesc Rubio, la apuesta por la gestión indirecta “es la consecuencia del proceso histórico de la evolución del deporte y de la relación de la administración local y las entidades deportivas. La preocupación esencial, respecto a la gestión, no se sitúa en la opción de gestión pública o gestión privada, si no en encontrar las formas que garanticen la titularidad pública del servicio y de la instalación, la promoción deportiva y la accesibilidad. Estas formas de gestión han de perseguir también entre sus objetivos prioritarios una triple rentabilidad: la deportiva, la social y la económica”.

La alternativa de gestión indirecta generó inicialmente cierta polémica por parte de algunos sectores de izquierda, puesto que se interpretó como una concesión a la privatización. Sin embargo, hoy en día el modelo está ampliamente aceptado. Según Albert Batlle “nadie ni desde la izquierda ni desde la derecha plantea una alternativa para variar el modelo. Las demandas que recibimos responden más a modificaciones puntuales de las condiciones sobre instalaciones concretas, como el volumen de canon, que a una concepción general.”

Una de las primeras iniciativas para normalizar la situación fue la aprobación en 1982 del Reglamento de Instalaciones Deportivas Municipales, actualizado posteriormente en 1991. Este reglamento, junto con la Ley de Bases de Régimen Local y la Ley Municipal y de Régimen Local de Catalunya, constituye el marco jurídico para la gestión deportiva en Barcelona.

Contractualización de la relación

Las instalaciones deportivas municipales se dividen en unidades de gestión. Por unidad de gestión se entiende una o diversas instalaciones, que por su proximidad física u otras características, son susceptibles de una gestión conjunta economizando así algunos de sus costes de explotación. Un ejemplo complejo puede ser una unidad de gestión compuesta por una pista de atletismo, campo de fútbol, dos polideportivos

que a su vez contienen dos pistas cubiertas, diversas salas de musculación, fitness, piscina cubierta y descubierta y un pequeño campo de golf. En el otro extremo se pueden encontrar unidades de gestión compuestas únicamente por un campo de fútbol sin ninguna otra prestación que el entrenamiento y la competición.

La duración de los contratos se fija en función de la inversión a realizar por el gestor, del tiempo necesario estimado para su amortización y del potencial económico teórico de la instalación. El procedimiento para la adjudicación de la gestión es mediante concurso y las ofertas se valoran de acuerdo con 4 criterios: la mejora de los servicios deportivos previstos en el pliego de condiciones, la propuesta de inversión, la mejora del canon y el proyecto de gestión.

Así, las principales características de los contratos que actualmente rigen la concesión de la gestión de las IMDs son:

- mantenimiento de la titularidad municipal de la instalación y los servicios, titularidad que debe manifestarse en la imagen de la IME;
- fijación del programa deportivo básico en el contrato;
- libre acceso a la instalación para el conjunto de los ciudadanos, sin más limitaciones que el pago de los precios de los servicios.
- establecimiento de un canon anual, calculado como porcentaje de los ingresos de explotación. Este canon se compone de una parte fija y otra variable;
- posibilidad de compensar parte del canon variable en función de las inversiones que realice el gestor;
- aprobación de los precios por parte del órgano municipal competente;
- cuenta de explotación de la IMD independiente de la propia del gestor;
- en los gastos de explotación se incluirá entre un 5 y un 15% destinado a la promoción deportiva;
- se incluye en la cuenta de explotación un 4% en concepto de retribución de la gestión, siempre que se consiga el equilibrio financiero;
- seguimiento obligado del Plan General Contable, con la presentación obligada de una auditoría anual;
- distribución porcentual de posibles excedentes, entre Ayuntamiento y gestor;
- establecimiento de mecanismos de control y transparencia (auditoría anual obligatoria);

- régimen sancionador en caso de incumplimiento de las condiciones del pliego. Las sanciones económicas oscilan entre 25.000 y 1.500.000 pts., y resolución del contrato en caso de faltas muy graves.

Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación de la gestión de las IMDs, se realiza en base a dos mecanismos: la Comisión de Seguimiento y la Comisión de Gestión. La Comisión de Seguimiento, que se celebra dos veces al año, se compone de representantes municipales (área y distrito), representantes del gestor, representantes de las entidades usuarias y representantes de otras entidades del barrio vinculadas a la instalación (asociaciones de vecinos principalmente). La función genérica de esta Comisión es velar por el cumplimiento del contrato y más concretamente aprobar las cuentas anuales del ejercicio que se cierra y la planificación para el nuevo ejercicio: el plan de utilización, el programa de actividades, la propuesta de precios y la propuesta de inversión anual.

La función de la Comisión de Gestión, compuesta por un representante del distrito o del Área y el gerente de la instalación, es efectuar un seguimiento más cotidiano y tratar todo tipo de cuestiones que afecten a la gestión de la instalación. El pliego establece una periodicidad trimestral, aunque la frecuencia de las reuniones se adecua en realidad a las necesidades de cada instalación. Los gerentes de IMDs indican, por ejemplo, que “además de la comisión de gestión nos reunimos a menudo con el técnico de deportes. No esperamos a la Comisión de Gestión para plantear todas las cuestiones”, o bien que “la reunión mensual de la Comisión de Gestión más o menos se respeta, pero va un poco a propuesta del director de la instalación o del técnico de deportes”.

Las herramientas para la evaluación y seguimiento diseñadas hasta el momento son las encuestas de satisfacción, las auditorias anuales y la plantilla de indicadores mensuales. El Área de Deportes recibe las encuestas de satisfacción que realizan, anual o bianualmente y de forma voluntaria, sólo algunas de las grandes instalaciones con un nivel de facturación y usuarios importante. La obligación de presentar las cuentas auditadas a la Comisión de Seguimiento se introduce en los pliegos de condiciones a partir de 1992, pero las auditorias incluyen sólo una valoración económica y en este tipo de instalaciones es importante no sólo la rentabilidad económica, sino también la social y la deportiva.

Para cubrir este vacío, el Área de Deportes diseñó una plantilla de indicadores que las IMDs deben rellenar trimestralmente. Sin embargo, de acuerdo con Francesc Rubio, “todavía nos faltan herramientas de evaluación. Tenemos definidos algunos indicadores, un catálogo de servicios en el que se incluye el número de usuarios individuales y colectivos, las horas de ocupación etc., pero nos falta perfeccionar el sistema”. Se desconoce, por ejemplo, la tipología de los usuarios de las distintas instalaciones, lo cual “dificulta saber si estamos cumpliendo con las prioridades políticas”. Se está trabajando en la implantación de un sistema de información permanente, pero de momento no existen criterios consensuados sobre cuales son los indicadores que pueden describir mejor la gestión de las IMDs.

Además, el Área se enfrenta con dos problemas adicionales. En primer lugar, la recogida de información no es fácil. Cada entidad gestora ha desarrollado su propio sistema de información de explotación y gestión, algunos muy completos y automatizados (como por ejemplo control de acceso de los usuarios) y otros muy sencillos y prácticamente manuales. De acuerdo con Francesc Rubio “nosotros sólo marcamos los indicadores que queremos, a partir de aquí cada entidad gestora monta su sistema de información como quiere. Hubiera sido diferente si existiera una herramienta adecuada para todos. Pero es difícil, no sólo proporcionarla, sino que luego la acepten”. Ante la disparidad de sistemas de información, el procedimiento de recogida de información establecido en la actualidad consiste en enviar la plantilla de indicadores trimestralmente para que cada instalación incorpore sus datos y la devuelva completa. Pero no todas responden a esta demanda, de forma que la información es siempre parcial.

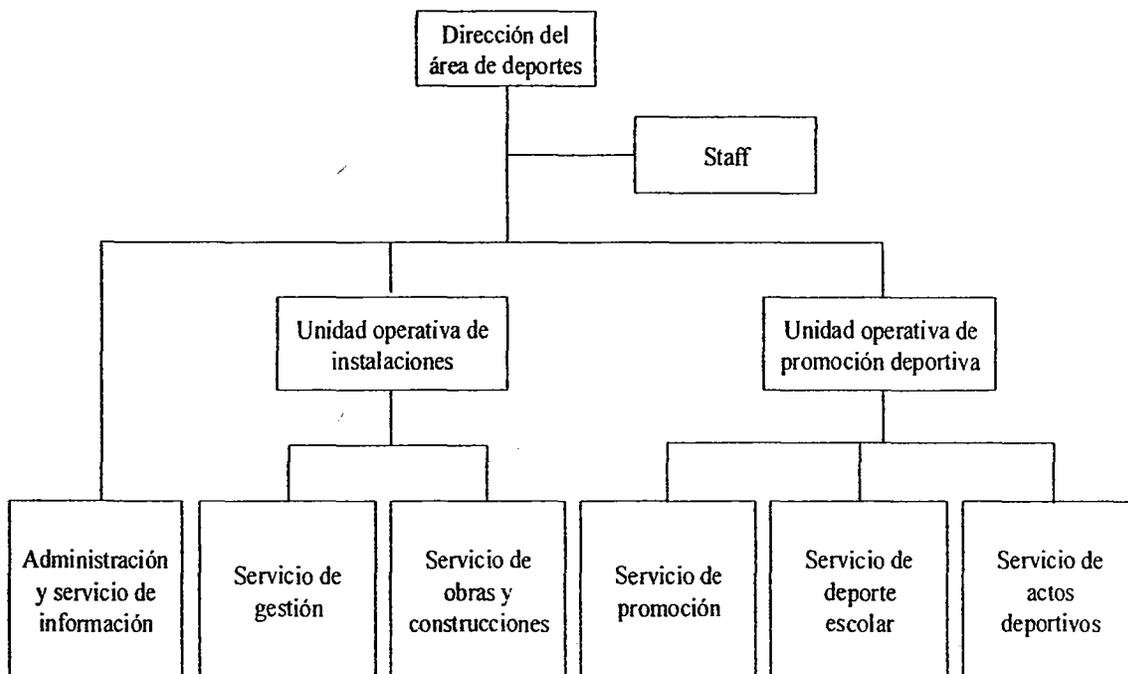
En segundo lugar, a pesar de disponer de poca información y parcial, Francesc Rubio afirma que “no hemos podido analizar gran parte de los datos de los que disponemos, porque la gestión y seguimiento de las instalaciones de ciudad, que siguen dependiendo del Área de Deportes, no nos ha dejado tiempo”.

Área de deportes, distritos y entidades gestoras (ver anexo 1: Organigrama del Ayuntamiento de Barcelona)

El Área de Deportes ha mantenido la doble función de unidad gestora de instalaciones y unidad coordinadora de la política deportiva de la ciudad. Francesc Rubio afirma que las instalaciones que quedaron bajo la dirección central eran de una gran

potencialidad, tanto deportiva como económica, y ello hizo que la línea estratégica del Área de Deportes perdiera fuerza frente a las necesidades de gestión de “sus” instalaciones. Su actuación se asemejaba más a la de un nuevo distrito que a las propias de una dirección estratégica. Así, de las 124 unidades de gestión, estaban bajo su dependencia 25, de las cuales 5 se gestionaban aún de forma directa. Además, la dirección de deportes, desarrollaba y gestionaba directamente los programas de promoción deportiva dirigidos a los escolares, a grupos de tercera edad, personas discapacitadas, etc., que se desarrollaban en todas las IMDs; también era competente en la organización de todos aquellos actos deportivos, organizados o no directamente por el Ayuntamiento, de carácter popular o de alta competición, que tenían el carácter de ciudad.

Para desarrollar estas funciones contaba con 35 personas, además del personal de las instalaciones de gestión directa, con el siguiente organigrama:



La coordinación entre Área de Deportes, distritos y entidades gestoras de las instalaciones no es sencilla. El proceso de descentralización de la Administración municipal iniciado en el 85 implicó el traspaso paulatino de las funciones de gestión de las instalaciones "de barrio" a los distritos. En 1997 el 80% de las IMDs se gestionan ya desde los distritos. Durante los primeros años de traspaso, los distritos no disponían de experiencia en gestión deportiva ni de personal cualificado, lo cual dificultó la asunción de estas funciones. Hasta 1993 no aparece la figura del técnico de deportes de distrito, que les permite disponer de una estructura para gestionar el deporte y que hoy en día ya existe en cada uno de los 10 distritos de la ciudad.

Aún así, la relación entre Área y distritos es en ocasiones ambigua. El proceso de descentralización no ha terminado y en algunos casos las funciones a desempeñar por unos y otros no están claramente delimitadas. Como afirma Manuel Ibern, Asesor del Concejal de Deportes, "muchas de las actuaciones impulsadas desde el Área no llegan a calar en los distritos, porque son vistas como algo ajeno". Se han producido casos en que los criterios generales establecidos desde el Área no han sido tenidos en cuenta desde los distritos, como por ejemplo, la aprobación, a propuesta de un concejal de distrito, del pliego de condiciones de una instalación en el que no se contempla el canon, haciendo caso omiso del informe negativo emitido desde el Área.

Por otra parte, desde las IMDs se tiene, en general, una percepción de buena relación con los distritos (o área cuando actúa como distrito). Ello se refleja en las afirmaciones de los gerentes de instalación que suelen ser del tipo "con el distrito y área tenemos puntos de discusión pero yo nunca me levanto de una mesa sin acuerdo". Sin embargo, también se plantean algunas críticas a la gestión municipal. Una de las principales se centra en torno al tema del canon. La fórmula para establecer el volumen de canon produjo importantes discusiones. Aún así, algunos gerentes afirman que "la nueva línea de concursos del Ayuntamiento incluye un canon muy duro para las entidades gestoras. Esta cláusula y otras priman la gestión a corto plazo porque si un gestor tiene que sacar beneficio en pocos años después de la inversión inicial y de pagar el canon, se está favoreciendo que no invierta en mantener la instalación".

También se ha criticado al ayuntamiento su "intervencionismo" desde algunas entidades gestoras. Algunos gerentes afirman "que mientras la relación sea buena no

hay problema, pero el texto permite la discrecionalidad, lo cual no deja de ser una especie de espada de Damocles". Francesc Rubio opina hay que entender la intervención como control de la instalación: "el control es necesario porque el último responsable de cualquier actuación del gestor es siempre el ayuntamiento". Además "una postura más intervencionista y fiscalizadora es necesaria para marcar políticas y para incidir en el servicio que se presta".

Por último, algunas entidades gestoras han manifestado su preocupación por la posibilidad de que la descentralización permita disparidad de criterios de gestión en distintos distritos. Por ello, opinan que "el Área de Deportes debería definir políticas claras de ciudad para que no nos encontremos con distintas maneras de enfocar los temas en los distritos, como las que ya estamos viviendo. Debería haber una entidad central que defina criterios".

Tipología de entidades gestoras: algunos ejemplos

La relación con las entidades gestoras se regula a través del pliego de condiciones del contrato y de los mecanismos de coordinación diseñados para el seguimiento y evaluación. Desde el Área de Deportes se intenta impulsar la introducción de unas condiciones homogéneas para la gestión de todas las entidades. Sin embargo, como afirma Francesc Rubio "existe un problema de diversidad, cada instalación es distinta y definir un pliego común obliga a incluir aspectos que a unos les van bien y a otros no tanto". Cinco ejemplos dan una idea de esta disparidad.

Polideportivo Claró

La Fundación Claró, que gestiona el polideportivo, tiene su origen en una cooperativa creada en 1979 para gestionar una escuela. La escuela disponía de una instalación deportiva propia, que se utilizaba no sólo como equipamiento escolar, sino como equipamiento para el barrio. En 1987 el Ayuntamiento plantea la construcción de una IMD a partir de la ampliación de la instalación existente a los terrenos adyacentes. La adquisición de los terrenos y las obras de ampliación se financian en parte por el Ayuntamiento y en parte por la cooperativa. En el 91 se firma un convenio de gestión interesada, que no prevé el pago de canon hasta el año 20 debido a la fuerte inversión inicial de la entidad gestora, por el que se le encarga a la cooperativa la gestión de la nueva IMD por 50 años. Para ello se constituye la Fundación Claró, a quien se le traspara no sólo el patrimonio de las instalaciones deportivas, sino un legado

ideológico. De acuerdo con el gerente de esta instalación, “queremos hacer un gestión basada, no tanto en la eficiencia económica, sino en la potenciación del aspecto social del servicio: deporte para la escuela y para el barrio como derecho, no como privilegio. Por ello los usuarios participan en la gestión a través de tres representantes, escogidos por votación, que forman parte del patronato”. También está prevista la participación de un representante del ayuntamiento en el patronato, aunque “casi nunca viene”. De acuerdo con este ideario, entre los abonados de la instalación predominan personas del barrio, sobre todo familias con niños.

Banyes de Sant Sebastià

Es una IMD gestionada por el Club Natació Atlètic Barceloneta, cuyo objetivo es, según afirma su gerente, “la promoción de la natación y el waterpolo desde la base. Nos preocupa la competición; tenemos equipos muy bien clasificados en distintas categorías, desde infantiles hasta la división de honor”. Los terrenos en los que se encuentra la instalación son propiedad del Puerto de Barcelona, con quien el ayuntamiento firmó un convenio hasta el 2025, en el que se establece que la instalación debe ser gestionada por las entidades del barrio de la Barceloneta. La financiación para la construcción de la instalación se plantea a tres bandas: Ayuntamiento de Barcelona, Puerto de Barcelona y las entidades del barrio que quieran participar. Dado el volumen de inversión, sólo los dos clubs deportivos más fuertes del barrio intervienen en la operación. Se trata de dos clubs históricos, fundados en los años 20; y con una rivalidad deportiva importante. Por ello, en 1991, y una vez realizadas las obras, el Ayuntamiento promueve la fusión de las dos entidades, entregando la gestión al club resultante, sin realizar concurso de adjudicación. Dadas las especiales condiciones de esta concesión, no se fijó canon. Entre los abonados de la instalación predominan los socios “militantes”, personas que usan poco la instalación pero muy identificados con “los colores” del club y con el barrio.

Piscinas Bernat Picornell

Construidas para acoger las pruebas olímpicas de natación, son gestionadas por SEAE, una empresa dedicada a la prestación de servicios en el mundo de las actividades acuáticas y físicas. De acuerdo con su gerente, el objetivo de la entidad es “obtener la máxima rentabilidad, puesto que con ello gana tanto la dirección de deportes como nosotros; cuanto mayores son los ingresos mayor es el canon y la

retribución a la gestión". La instalación se encuentra situada en el complejo olímpico y una vez celebradas las olimpiadas, era necesaria su adaptación a un uso público, no de competición. Por ello se encargó la gestión a una empresa con experiencia en gestión deportiva, con capacidad para asumir la adaptación y no necesariamente vinculada al barrio. Hoy en día, los abonados son personas procedentes de prácticamente todos los barrios de la ciudad.

Can Carelleu

La explotación del complejo deportivo de Can Carelleu, gestionado hasta finales del 98 de forma directa, se adjudicó por 35 años a una agrupación formada por el Centro Excursionista de Catalunya, la Universidad Ramón Llull y la Fundació Claror. La propuesta de inversión presentada por esta agrupación supone, además de renovar las instalaciones existentes durante 1999, la construcción de dos pistas polideportivas, tres de paddle, un gimnasio, dos salas de mantenimiento, una zona de aguas con tres piscinas cubiertas y un aparcamiento para junio del 2001. Sin embargo, las entidades usuarias de la instalación, en especial el C.P. Sarrià con 10 equipos de fútbol, manifestaron su oposición a la adjudicación por temor a no poder utilizar las instalaciones como lo venían haciendo hasta el momento. Lluís Rivas, vicepresidente del C.P. Sarrià, criticó que el Ayuntamiento "privatice la única área deportiva pública del distrito". Según su opinión "el Ayuntamiento, en lugar de buscar quien pague las mejoras, debería invertir él en modernizar el complejo, y luego, si quiere, que lo ceda en concesión, pero no invierte porque se trata de Sarrià", uno de los distritos con mayor poder adquisitivo de la ciudad.

Implicaciones de la gestión indirecta

En 1995 el Ayuntamiento encargó un estudio económico a la Universidad consistente en la realización de auditorías a distintas instalaciones tanto de gestión directa como indirecta. Las conclusiones del estudio apuntaban que el modelo de gestión indirecta producía una mejora en la eficiencia y mayores incentivos para la promoción deportiva y para la optimización y la utilización de los espacios.

De acuerdo con Francesc Rubio, la gestión indirecta "además de obedecer a un objetivo socio-político de colaboración el asociacionismo de la ciudad, también tiene ventajas en el ámbito de la gestión: diversidad de formas y criterios en la propia gestión, capacidad de renovación y adaptación a las nuevas exigencias de los

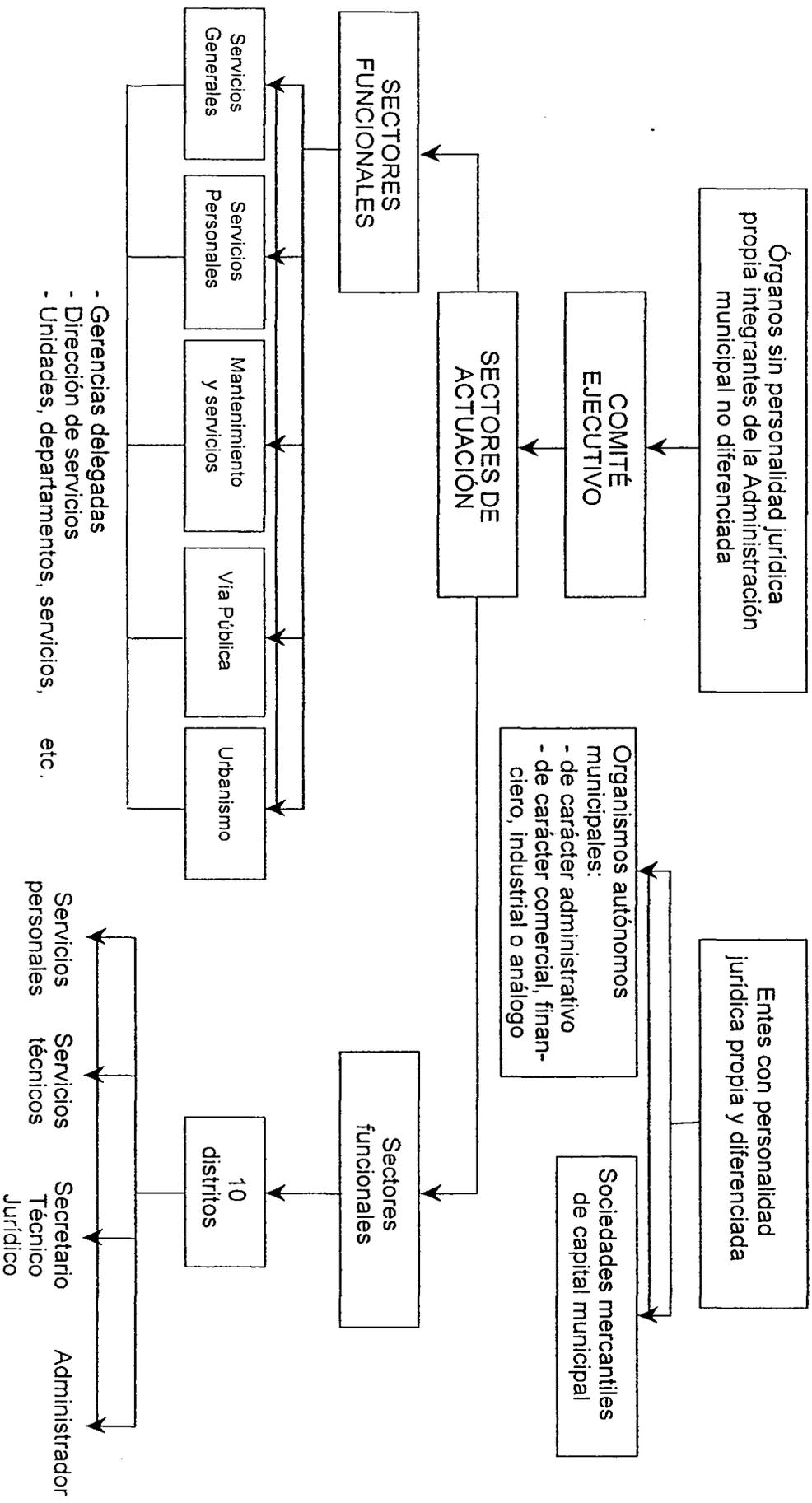
ciudadanos, competitividad y diversificación en las ofertas, etc.". El estudio realizado por la Universidad muestra que la satisfacción global de los usuarios se sitúa en 7,8 puntos sobre 10. El factor que más peso tiene en este nivel de satisfacción es la calidad de las instalaciones (mantenimiento y limpieza) y las personas encuestadas manifestaron que estarían dispuestas a pagar precios más elevados a cambio de mejores instalaciones. Por otra parte, en la encuesta de la calidad de la ciudad de 1996, un 62% del global de los ciudadanos se mostraban muy o bastante satisfechos con el nivel de las instalaciones deportivas de Barcelona. Al mismo tiempo, una encuesta municipal realizada en el año 1989 mostraba un alto nivel de desconocimiento de la propiedad de las instalaciones municipales cedidas. Los ciudadanos identificaban propiedad con gestión. Por ello, el Reglamento de 1991, contempla en una de sus secciones la cuestión de la utilización de la imagen, especificando que "cualquier tipo de señalización que tenga la instalación, interna y externa debe estar acuerdo con la normativa municipal correspondiente. En todo caso, en la señalización se indicará de manera expresa la titularidad pública municipal de la instalación".

Globalmente, el presupuesto del Área de Deportes se autofinancia en más de un 90%. La gestión descrita permite una aportación económica de las entidades gestoras, posible porque algunas instalaciones son rentables. Además de la calidad preocupa la eficiencia. Las 124 unidades de gestión que existen hoy en día se gestionan con un plantilla de 80 personas: 35 en el en el área central, 1 técnico en cada uno de los diez distritos municipales y 35 personas desarrollando trabajos de mantenimiento y conserjería en las 9 instalaciones de gestión directa. Manuel Ibern afirma que "la gestión indirecta permite una estructura mucho más eficiente, flexibilidad en horarios para impartir clases, contratos a tiempo parcial para hacer frente a la estacionalidad de verano, etc. Esto no sería posible con una cultura funcionarial".

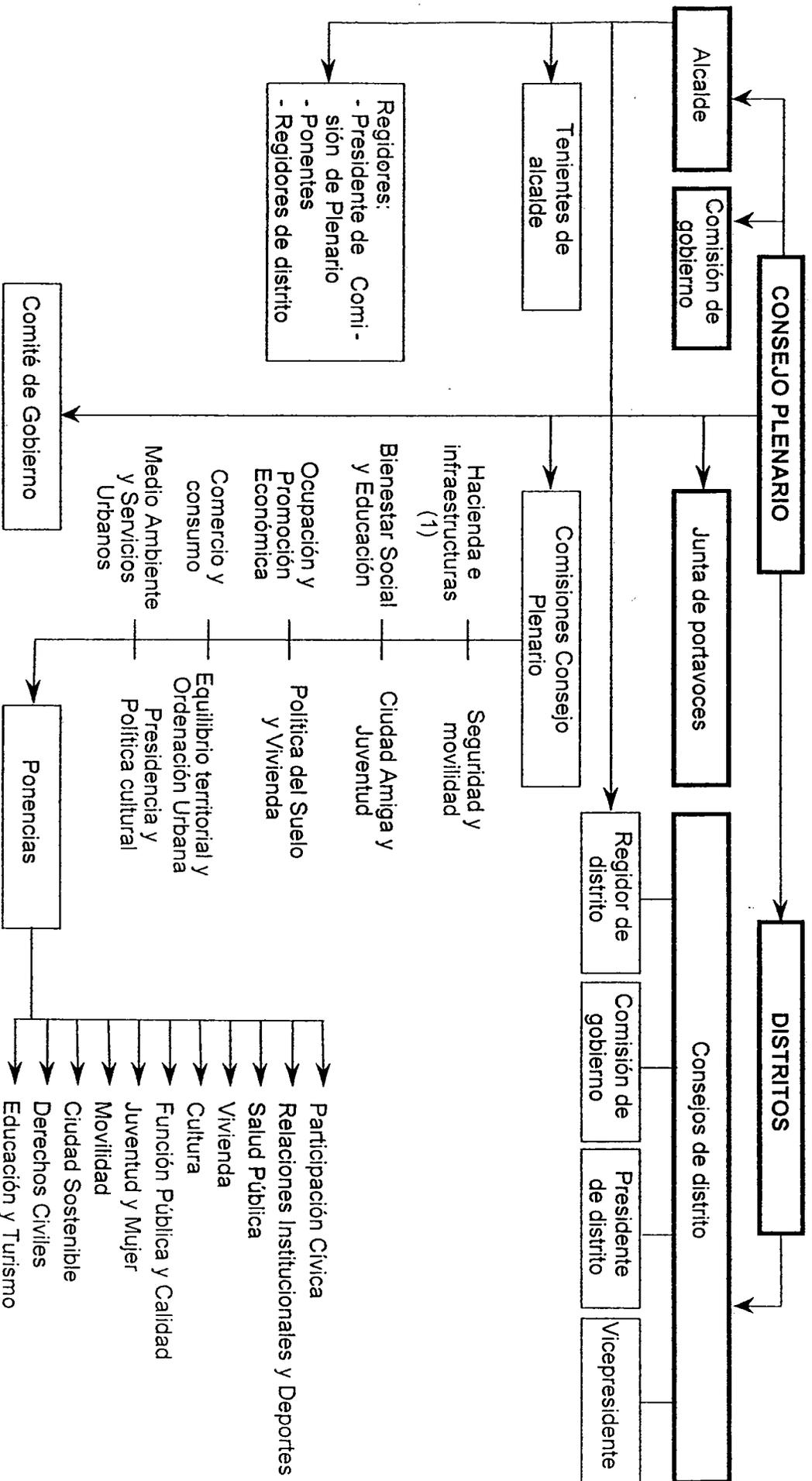
Hay que tener en cuenta, además, que el empleo inducido generado por las IMDs de gestión indirecta se aproxima a unas 800 personas. Sin embargo, según Albert Serra, Gerente de Servicios Personales "como no están en plantilla, sabemos poco de ellas". La normativa vigente establece que cada nueva contratación que realicen las entidades gestoras debe ser comunicada al ayuntamiento, pero el control y seguimiento de todas estas nuevas contrataciones es complejo y se ha detectado que no siempre se informa al área. También es problemático el tema de personal en el momento en que finaliza el contrato con la entidad gestora. En principio, no hay sucesión de empresa, por lo que el personal de la entidad gestora saliente pierde su

puesto de trabajo para que la nueva entidad incorpore a su gente. Sin embargo, se ha producido ya un caso en el que los trabajadores de la entidad saliente llevaron el tema a magistratura de trabajo y ganaron la demanda.

Anexo 1: Organigrama del Ayuntamiento de Barcelona: Organización Ejecutiva



Anexo 1: Organigrama del Ayuntamiento de Barcelona: Organización Política



(1) Ejerce las funciones de la Comisión Especial de Cuentas