

COSTE, VALOR Y PRECIO DE LOS SERVICIOS Y LA FINANCIACIÓN DEL DEPORTE PARA TODOS.

BONIFACIO TERUELO FERRERAS

DIRECTOR – GERENTE DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES.
AYUNTAMIENTO DE SANTURTZI. BIZKAIA. ESPAÑA

El deporte se ha convertido en un fenómeno de enorme magnitud. Pero no sólo eso. También se ha diversificado mucho en sus manifestaciones y formas de presentarse. Hoy en día, en las sociedades más desarrolladas, la manifestación más importante del deporte ya no es el deporte espectáculo: es el deporte para todos.

Y en las democracias europeas ese deporte para todos se desarrolla principalmente en el ámbito local, en el municipio, ya sea este pueblo ciudad. Es la administración pública la que ha liderado y lidera el enorme desarrollo del deporte en las últimas décadas.

Por lo tanto, desde las administraciones públicas locales se han de identificar correctamente los elementos que componen el sistema de producción del deporte, cuáles son los valores actuales predominantes del deporte practicado por los ciudadanos y cuáles son los precios más adecuados que posibiliten que este deporte se democratice, se extienda, se generalice en la población infantil, joven, adulta e incluso entre las personas mayores, para que todos, hombres y mujeres, se vean beneficiados por los valores tan positivos que la práctica deportiva correcta tiene para ellos para la sociedad entera.

Introducción:

En la sociedad actual, los servicios públicos en su conjunto y, más especialmente aquellos que no son o no pueden ser considerados de primera necesidad, entre los que sin duda encontramos los servicios deportivos que tan implantados están en la mayoría de los Ayuntamientos, viven en una auténtica **encrucijada**.

Por una parte, deben ser prestados con escrupuloso respeto y cumplimiento de la legalidad y bajo lo que son sus principios diferenciales respecto a otros servicios (iguales o muy similares) que viene prestando, muy acertadamente por cierto, la iniciativa empresarial y privada con los que de cierta manera *compite*. Estos principios diferenciales podríamos resumirlos en:

deben ser de interés general o público, deben ofrecerse y prestarse bajo una exigencia de igualdad de oportunidades para toda la ciudadanía, su gestión debe ser absolutamente transparente, y en condiciones de equidad social.

Las reglas del juego, por lo tanto, no las marca la demanda y el mercado, sino un marco jurídico que condiciona y determina las bases mismas de su funcionamiento. Nos estamos refiriendo a las políticas aplicadas a los recursos humanos (reclutamiento, selección, promoción, retribución, movilidad funcional, etc.) y los procedimientos estrictos en gestión económica (elaboración, ejecución de los ingresos, contratación, compras, modificación de los presupuestos, la consecución de otros recursos financieros, el sistema contable, etc.).

La cultura corporativa responde a unas características que podrían ser definidas como pluralistas y de mayorías democráticas (lo que no representa una crítica, sólo se describe como características), más que como búsqueda de la rentabilidad (no necesaria y exclusivamente económica) y orientada a la búsqueda de la eficacia, la eficiencia y la rendición de cuentas y de resultados.

El sistema de toma de decisiones obedece a unos objetivos y criterios políticos, por lo general fallidos de concreción, poco cuantificados, sin periodizaciones temporales o indefinidas, y, con demasiada frecuencia, con los responsables directos de conseguirlos poco identificados o, más bien dispersos en los organigramas.

Podemos afirmar que la situación descrita y lo que viene a denominarse como **los límites de la sociedad del bienestar**, exigen estrategias imposibles.

Por un lado, existe una gran resistencia social, mediática y política para aumentar significativamente (por encima del IPC) los impuestos directos, indirectos, tasas o precios públicos, especialmente los que no contemplen y respeten el concepto de progresividad.

Simultáneamente, se hace *imposible* eliminar o reducir la cantidad o la calidad de las prestaciones en los servicios públicos actuales.

De esta manera, “alguno de los síntomas más comunes de la situación actual municipal son:

Aceleración progresiva del gasto público, condicionado tanto por el incremento de servicios como por el incremento de los costes asociados a los ya existentes. Esto permite escasos incrementos de productividad y lleva, por tanto, a importantes incrementos en los costes.

La prestación de los servicios obligatorios sin que sus tarifas cubran su verdadero coste, situación agravada por las deficiencias de los sistemas recaudatorios.

La asunción progresiva de actividades ajenas ha venido acompañada de financiación de otras Administraciones, que en pocas ocasiones, ha tenido en cuenta el gasto recurrente.

La creencia en una cierta garantía final de otras Administraciones para equilibrar los déficit”.¹

Este entorno impone un cambio de mentalidad de gran calado y a largo plazo, que podría sintetizarse en pasar de administrar la cosa pública a **gestionar el sector público**.

El reto es de envergadura ya que, la administración pública, basada en el derecho administrativo surgido de la revolución francesa, tiene como paradigma el principio de legalidad y usa, sobre todo, técnicas legislativas y jurídicas para ejecutar las políticas.

Sin embargo, el concepto de gestión pública incorpora, valores gerenciales de eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos públicos.

Consecuentemente con lo anterior, los retos actuales de la gestión pública pasan por **reformar y mejorar la gestión del sector público**.

Reformar, introduciendo los conceptos de eficacia y eficiencia en el manejo de lo público, y mejorar la calidad y la cantidad de los servicios públicos actuales y proveer otros nuevos.

Con todo lo anterior, podemos afirmar que el objetivo principal que se persigue para el sector público con esas premisas, representa todo un desafío: **la cuadratura del círculo**. Esto es, hacer *más con menos* para establecer una nueva legitimidad de la administración, basada en los resultados que produce su acción pública para la ciudadanía, cumpliendo la legislación y la legalidad en los procedimientos.

Las opciones a ensayar para gestionar los servicios públicos en el marco de exigencia y en el contexto de la encrucijada descrita, podrían relacionarse con:

Modernizar los procedimientos administrativos, simplificándolos y suprimiendo los actos que no aporten valor al servicio y al usuario/a.

Contener y en su caso reducir el gasto de los Capítulos 1 y 2, (difícil sin reducir servicios o prestaciones) aplicando modos de gestión modernos y contrastados y rentables.

Cambiar las formas y los modos de la gestión preburocrática y el sistema directo de prestación de los servicios públicos a soluciones indirectas o mixtas.

Transferir a la empresa privada parte de los costes (especialmente de inversión y alguno otro de funcionamiento) de algunos servicios a través de articulaciones normativas y/o flexibilizaciones del marco contractual.

¹ Pérez Morote, Rosario, “El cálculo de las tasas y los precios públicos en la Administración Local: versión analítica frente a versión jurídica”. *Análisis Local*, nº 35, marzo-abril, 2.001.

Corregir la organización y el sistema de prestación de los servicios a través de una dimensión correcta del personal, las instalaciones, los servicios y los horarios, con aplicación de modelos mixtos de prestación de servicios, con participación privada, retribución y/o facturación ligadas, si ello fuera posible, a los resultados.

Orientación de la organización hacia la Calidad, o lo que es lo mismo, a la satisfacción del cliente. Potenciación de la innovación en procedimientos, sistemas y actividades.

En este marco general y, especialmente en las últimas décadas, el deporte se ha convertido en un fenómeno social de enorme magnitud. No sólo el deporte espectáculo, de élite, alto rendimiento o de resultado. Si no que el deporte que ha alcanzado una posición de indudable importancia estratégica en las sociedades modernas es el deporte practicado o deporte para todos.

Más concretamente, es en el ámbito local o municipal, al menos en España o en Europa, donde este deporte se produce como servicio público. Pues bien, desde la perspectiva social y de la participación ciudadana, desde el análisis cuantitativo de equipamientos e instalaciones, desde el punto de vista del empleo generado, así como del impacto económico que produce, el deporte en el ámbito municipal es la mayor realidad de cuantas manifestaciones deportivas existen actualmente.

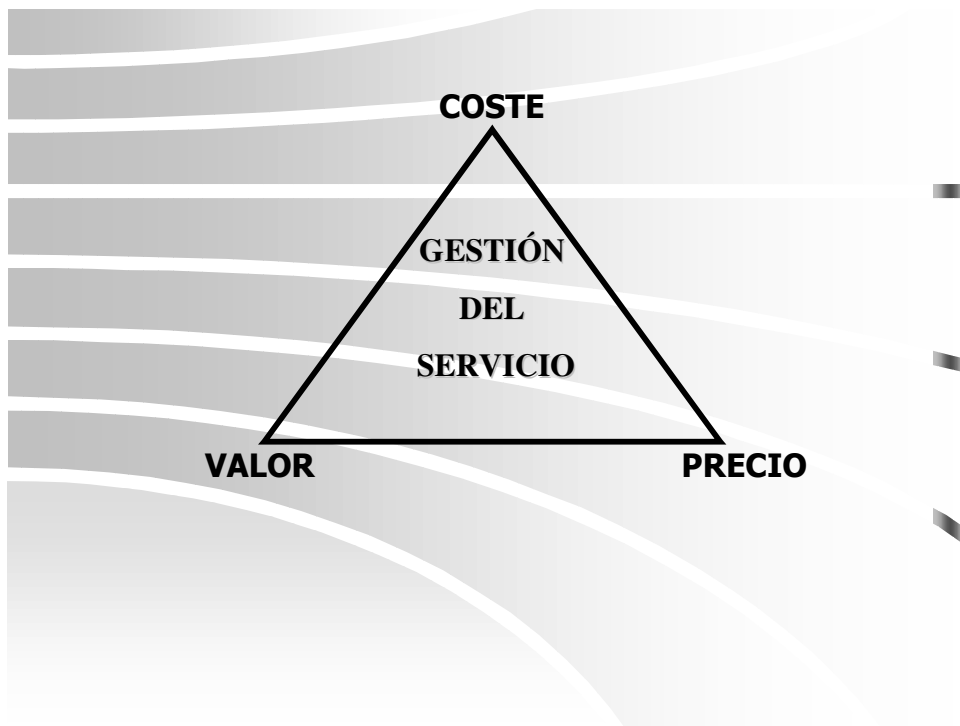
“El deporte municipal ha conquistado una posición tan sólida en el panorama general del deporte que, el llamado en el contexto europeo “deporte para todos”, hoy y en nuestro entorno, puede ser perfectamente identificado por el calificativo de municipal”. (Luis Solar, 2006).

Consecuentemente con esta posición tan desarrollada, o quizá por ello, se hace oportuno *un diagnóstico que identifique sus puntos críticos. Veamos cuáles son sus principales atributos de coste, valor y precios del deporte para todos en la actualidad.

EL COSTE, VALOR Y PRECIO DE LOS SERVICIOS Y LA FINANCIACIÓN DEL DEPORTE PARA TODOS.

El pequeño universo de la gestión financiera en el que estamos atrapados como prestadores de servicios deportivos, tiene, por lo general y entre otros ámbitos igualmente gestionables, unos conceptos o límites relativamente bien definidos. Estos límites se relacionan, de una parte, con la gestión de los **costes** que implica la producción de los servicios. Por otra, con hacer ver el **valor** o beneficio que la práctica deportiva proporciona para el individuo en particular y para el conjunto de la sociedad en general. Y, finalmente, con la

gestión de los **precios** que se fijan para dichas prestaciones y en qué medida contribuyen estos a la financiación del servicio.



Analicemos a continuación, con un poco más de profundidad, cada uno de los vértices que definen nuestro triángulo de gestión.

Los Costes del deporte para todos

Los **costes** del servicio, es algo bien sabido por todos los gestores, son los gastos que ocasiona su producción. También podemos definirlos como el conjunto de recursos que ha sido necesario realizar, desde la *conceptualización* del equipamiento hasta su completa finalización, de tal forma que reúna todas las condiciones necesarias para prestar los servicios para los que fue concebido, así como el mantenimiento del centro o servicios en esas condiciones de uso.

Por tanto hablaremos de coste total a la acumulación de los costes directos e indirectos, e incluyendo, explícitamente, las amortizaciones y los gastos generales ². Se impone en consecuencia la necesidad de una cuantificación exhaustiva de los costes de los Servicios Deportivos Municipales, con carácter previo a la fijación de las tasas o los precios públicos.

Eugeni García Alegre, profesor de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, señala al respecto que: "el establecimiento de los costes de los servicios públicos es una exigencia y requerimiento del pensamiento político, económico y social dominante, derivado de la percepción de que la presión fiscal, el nivel de gasto y el endeudamiento público están situados en su límite superior".

Además, su cálculo ayudará a tomar decisiones responsables sobre autofinanciación o subvención parcial del servicio y al necesario esfuerzo de contención, sobre todo de los costes estructurales. En el mismo sentido, cuantificar los costes contribuye en gran medida a mejorar la eficiencia en el empleo de los recursos públicos, además de ser un precepto constitucional.

Para la cuantificación del coste del centro o del servicio, ha de tomarse en consideración todos los gastos que se aplican, y esto es:

Gastos de personal.

Gastos en la compra de bienes corrientes y servicios.

Intereses y amortizaciones de la deuda.

Amortizaciones técnicas.

Imputación de los costes de otros centros mediales

Los dos primeros grupos de costes señalados los conforman las partidas de los capítulos I y II en la contabilidad presupuestaria. La estructura organizativa necesaria para la prestación de los servicios y su dimensionamiento y el diseño y grado de dispersión geográfica y espacial de las instalaciones, determinan, mayormente, la parte principal de los costes aplicados a esos capítulos

² *Pérez Morote, Rosario, Artículo ya citado.*

presupuestarios. A estos gastos los denominaremos **costes funcionales directos**³ de la prestación de los servicios.

En el momento actual se percibir de manera clara que estos costes, además de que para muchos son poco menos que *invisibles*, están en franco aumento en los servicios deportivos municipales⁴ y⁵, entre razones por las que a continuación se señalan.

Por un lado, se perciben claros indicadores que muestran un aumento de la exigencia de calidad en las prestaciones básicas y asociadas. Se exigen más y mejores medios humanos, más y mejores instalaciones, vestuarios, etc., y mejores y más modernos materiales específicos necesarios para la producción de los servicios. Todo ello en consonancia con una sociedad más desarrollada y moderna, establecida en parámetros medios de confortabilidad altos, producto de su nivel socio económico, propios de la inmensa clase media existente en los entornos urbanos. Y la obligación de los gestores es dar cumplimiento a tales expectativas.

Por otro lado, las mayores exigencias normativas relativas a la seguridad física, psicológica y jurídica, así como lo relacionado con prevención de riesgos laborales, accesibilidad y sistemas y medidas de emergencias y evacuaciones.

Además, todo cuanto se relaciona con la salud (control y prevención de la legionelosis y valores físicos y químicos del agua de las piscinas, superficies y locales), y con la limpieza en general, gana por momentos índices de mayores exigencias.

Finalmente, señalaremos todo lo relacionado con la responsabilidad civil subjetiva u objetiva y la creciente tendencia a la *americana* de transferir la asunción de esa responsabilidad de la esfera individual al entramado

³ *Nota del autor: A los intereses y amortizaciones de la deuda, a las amortizaciones técnicas y los correspondientes a costes de otros centros mediales (parte de los costes de la Corporación, de la Intervención de Fondos, de la Secretaría General, etc.), los vamos a dejar aparte para cuando los objetivos de autofinanciación funcional se sitúen en unos niveles más elevados que los que arroja la actualidad.*

⁴ *“Los costes siempre son mayores de lo que se espera, incluso cuando se espera que se vayan reduciendo. Requieren un cuidadoso examen y una constatación de contención”.* (Theodore Livitt).

⁵ Carrero Lestón, José Luis: Apuntes sobre la Financiación del Deporte Municipal del I Curso sobre Gestión Deportiva Municipal, Organizado por la Fundación Asesores Locales y celebrado en Santander los días 30 y 31 de octubre de 2.003, señala que *“Los medios económicos (necesarios) son cada vez más elevados en función de la creciente tecnificación del deporte”.*

institucional, a lo que en muchos casos jueces y tribunales dan la razón, generando indemnizaciones astronómicas.

Esta serie de circunstancias apuntadas, no se trata de hacer ahora una relación exhaustiva, sino más bien, señalar la tendencia con algunos ejemplos, están acarreado importantes y crecientes costes a las entidades deportivas que prestan servicio a una ya importante y creciente parte de la ciudadanía. Será necesario estar atentos a la evolución que experimentan los costes de siempre, y a esos otros que podríamos llamar *nuevos costes*.

En este escenario, las entidades deportivas deben desarrollar planes realistas que permitan cuantificar, de la manera más analítica posible, los costes de producción de los servicios o grupos de servicios. Una vez conocidos estos, y sólo entonces, dispondremos de los *datos* imprescindibles en los que soportar las decisiones (que a nivel técnico sólo son propuestas) relativas a la fijación de la cuantía de tasas y precios públicos. Además, los datos referidos van a permitir un mayor y más efectivo control del gasto.

Existen distintas metodologías puede ser empleada para la cuantificación de los costes de los servicios, grupos de servicios o centros de coste. Algunas específicas y de dudable interés y sentido práctico. Entre ellas mencionaremos por su especificidad, la desarrollada por Enric Bonilla y Águeda Sánchez ⁶. Las características esenciales de la misma podrían ser resumidas en el siguiente esquema:

Costes asociados a la instalación:

comunes (personal administrativo, suministros generales, seguros, materiales fungibles, tributos).

específicos (personal, servicios, consumos, conservación).

amortizaciones (bienes inmuebles, gastos financieros).

Costes asociados a la actividad:

comunes (personal técnico, promoción, materiales fungibles).

específicos (personal, consumos).

amortizaciones (material deportivo, gastos financieros).

“Para sistematizar el tratamiento de toda la información es conveniente la elaboración de un modelo estandarizado para el cálculo y la repercusión del coste. El modelo debería permitir jugar con los parámetros del servicio y con los precios, para así elaborar diferentes hipótesis de resultados económicos según las decisiones políticas o estratégicas adoptadas. La comparación con otros servicios: educación, cultura, etc., o con otros agentes gestores, mejorará

⁶ Full Tècnic Equipaments Esportius, nº 20, publicado por la Secretaría General de Esport de la Generalitat de Catalunya, diciembre, 2.000.

el aprovechamiento de los recursos y evitará la competencia desleal entre servicios o agentes gestores”.

Por su parte, Josetxo Elkoro y Santi Zabaleta, gestores municipales del deporte en Ordizia e Irún, respectivamente, con una metodología más académica, han desarrollaron un modelo específico aplicado a la actividad deportiva municipal, tomando como principios el *full costing*, el *direct costing* y el plan C.A.N.O.A., para tratar de cuantificar los costes unitarios de cada prestación (duchas, uso vestuario, limpieza/hora, monitor/hora, etc.) y el coste de los servicios (abonos, entradas, actividades, alquileres y otros servicios).

Finalmente señalaremos una primera aproximación o avance de algunos criterios que pueden ser empleados en la imputación de costes por centros, grupos de servicios, grupos de actividades, cursos, etc.

1º) Imputación neta: costes que por su naturaleza específica e información disponible permiten una imputación directa al centro de coste, actividad, programa, etc. Se debe hacer un esfuerzo (contabilidad analítica) para que la mayor parte de los costes permitan esta imputación directa neta.

2º) Imputación proporcional: cuando no es posible la imputación directa:

Costes de personal: proporcional a la dedicación de cada puesto, sumando las jornadas de trabajo implicadas directa o indirectamente en la prestación.

Costes de suministros de bienes y servicios: proporcional a la importancia específica del concepto en función del número de usos, superficie construida, etc.

Costes de amortización y financieros: proporcional a la inversión realizada o, en su caso, superficie construida.

b) El Valor del deporte para todos

En primer lugar, desde un punto de vista conceptual, el valor podría ser definido como la utilidad que el comprador otorga al servicio que se le presta o al producto que adquiere.

Ahora bien, es necesario realizar algunas consideraciones con relación al valor de los servicios. Con carácter general, en nuestra sociedad occidental el valor es cada vez más subjetivo, pleno de percepciones y de aspectos psicológicos.

Bien es cierto que los servicios deportivos, en mayor medida de un tiempo a esta parte, han adquirido un mayor valor percibido por una parte importante de la ciudadanía, pero al igual que en otros servicios de distinta índole, parece existir una “meseta del valor percibido”.

Hace falta romper y superar esta meseta o estancamiento en la percepción del valor. Una forma de intentarlo podría ser realizando acciones que conduzcan a

una mejor modulación de las expectativas que el cliente o usuario tiene ante el servicio que quiere comprar o va a recibir.

En ese sentido, se puede afirmar con carácter general, que la percepción de valor en una prestación poco tangible como sucede en los servicios (bien al contrario que lo que ocurre en los productos) es más clara cuando se aplican incrementos radicales de valor que cuando se realizan mejoras de manera progresiva.

A este mayor valor percibido han contribuido de manera decisiva la moda y la influencia de estilos de vida deportivos, la mayor importancia social de la imagen y la apariencia, la búsqueda de relación con otros en una sociedad cada vez más individual. Y, de manera más influyente aún, la mayor conciencia responsable del concepto de salud y de hábitos preventivos, correctivos y de mantenimiento de la misma. Han sido sectores ajenos al deporte los que más han contribuido a esa mayor valoración.

Los europeos destacan como los principales valores los siguientes. El deporte permite: mejorar la salud física y psíquica (80%), es divertido (47%), desarrolla el espíritu deportivo (61%), aumenta la disciplina (47%), mejora el sentido de esfuerzo (43%) y favorece la amistad (42%). Por otra parte, es un buen vehículo para luchar contra la discriminación para el 59% de la población europea, pero entre los españoles es el 75% y entre los griegos el 90%⁷.

Esta mejorar de la salud física y psíquica que señalan el 80% de los europeos como principal valor del deporte, está científicamente acreditada y cada vez la ciudadanía es más consciente de ello. La práctica deportiva correcta y adaptada es un factor beneficioso para la salud ya que tiene efectos positivos para el sistema cardiovascular y coronario, para el perfil de lípidos en la sangre, la tensión arterial, la diabetes, la obesidad, el síndrome metabólico, algunos tipos de cáncer, beneficia el sistema óseo y muscular e incluso la salud mental y el estado anímico al ser el deporte un agente facilitador de la relación socio-afectiva. Y como consecuencia de todo lo anterior, contribuye a rebajar el índice de mortalidad global.

De una manera esquemática, los cinco valores del deporte actual, generalmente aceptados en las sociedades desarrolladas, pueden agruparse en torno a las siguientes ideas:

⁷ *Eurobarómetro “Los ciudadanos de la UE y el deporte”*. Comisión Europea, 2004.

el deporte es educación
contribuye a la formación integral de la persona
desarrollo físico, psíquico y socio-afectivo
educa y desarrolla valores positivos
el deporte es un derecho
Carta Europea de Deporte para Todos
Constitución española del 78
Leyes nacionales y autonómicas del Deporte
La opinión pública así lo considera
el deporte es un agente económico
genera economía y riqueza (no sólo gasto) y contribuye al empleo
es un buen indicador del desarrollo socio económico de la comunidad
contribuye a la promoción de pueblos y ciudades
el deporte es para todos
diversidad de niveles y exigencias físicas
variado en las formas de práctica: yoga, tai chí, chi ball, aero ballet, remo (crew), coreball, flexi bar, kin ball, pilates, kenesis, indoorwalking (elíptica en grupo), spinning, aguagym, watsu, aeróbic, steps, gap, power dumbell, gym jazz, bailes, fitness,
diversidad en la tipología de los espacios deportivos: agua, gimnasio, pistas, campos, áreas naturales, etc.
amplitud en los horarios
diversificado en los precios
el deporte es salud
por salud entendemos que es el “estado completo de bienestar físico, mental y social y no la mera ausencia de enfermedad” (OMS, 1946).
el deporte en salud cuando:
es apropiado para cada individuo en periodicidad, carga e intensidad y bien dirigido por profesionales titulados y cualificados.
si moviliza los grandes grupos musculares
cuando se trabaja habitualmente con cargas o sobrepesos
cuando se queman 700 Kcal/semana, por lo menos
cuando se practica a diario
los máximos benéficos para la salud se obtienen cuando:
se incluyen periodos de trabajo intensos, previa preparación
las prácticas son variadas y diversas
se moviliza todos los grupos musculares
se aumenta el gasto hasta las 2000 kcal/semana
se mantiene toda la vida la práctica adaptada a la edad

Por todo esto, en las sociedades avanzadas la práctica deportiva es una exigencia de la ciudadanía a los poderes públicos y los gobernantes deben responder a ella. En especial los ayuntamientos, por ser la administración más próxima a la gente. No todos los servicios públicos gozan de semejantes

valores y de este plus de legitimidad, lo que le confiere una fortaleza de primera magnitud.

De ahí, entre otras razones de indudable significación, le viene gran parte de la importancia social, política y económica que ha adquirido el deporte para todos en el último cuarto del siglo XX en las sociedades desarrolladas o en vías de desarrollo.

A pesa de ello, es importante la tarea que tenemos que desarrollar en el futuro inmediato. Tenemos que intentar **exteriorizar un poco más** el valor del deporte para todos y su práctica deportiva regular. Los mensajes para hacer tangible ese valor pueden estar relacionados con los beneficios que el deporte reporta a las personas activas a través de un aumento objetivo de su calidad de vida personal.

Por otra parte, y esto es un mensaje que tiene un contenido claro y muy entendible para todos en esta sociedad tan *economizada*, es que el deporte produce un ahorro social muy importante en costes sanitarios⁸ y en costes laborales.

De la misma manera, cada vez es más importante la aportación del sector deportivo al PIB y al empleo en las sociedades postindustriales y desarrolladas. En este caso, según datos de una encuesta realizada por analistas económicos de Andalucía⁹, el deporte generó en el año 2001 3.000 millones de Euros, lo que supone un 2,6% de su PIB, y un 2,1% de su empleo total.

Estos datos son muy similares a los obtenidos del estudio realizado por el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales de Bizkaia, Álava y Gipuzkoa, en el año 2001, donde el deporte generó un impacto económico de 850 mil Euros, lo que representa el 1,9% del PIB vasco y emplea al 2,2% de las personas ocupadas.

	Habitantes (aprox.)	Impacto económico	Aportación al PIB	Aportación al Empleo	Gasto anual Individual	Materiales y asimilados
Andalucía	7.600.000	3.000.000 €	2,6 %	2,1 %	125,6 €	52,5 %
Euskadi	2.100.000	854.000 €	1,9 %	2,2 %	433,0 €	66,0 %

⁸ Estudios finlandeses, ingleses y canadienses realizados recientemente así lo acreditan.

⁹ Datos aportados por Juan de la Cruz Vázquez Pérez, Susana Vázquez Calleja y Salvador Jiménez Rodríguez, de la Asociación Andaluza de Gestores del Deporte, en el I Congreso Internacional de Gestión Deportiva de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria, febrero de 2003.

Esta similitud tan significativa de los datos obtenidos en ambos estudios, incrementa su valor y credibilidad. El dato más dispar es el que mide el gasto anual individual, y la explicación (en estos momentos advierto que es sólo una hipótesis ya que no he podido contrastarlo hasta el momento) bien pudiera ser por la utilización de distinta metodología: mientras en el País Vasco el gasto total se ha dividido entre las personas deportistas, en Andalucía, quizá, se ha dividido entre la población total.

Con relación a los impuestos relacionados con el deporte que ingresan las haciendas, estos son cada vez mayores, representan en la actualidad una relación llamativa: por cada €uro de dinero público que se destina al deporte, las haciendas forales ingresan más de 2 €uros, según datos tomados del referido estudio del Impacto económico del Deporte en el País Vasco, 2001. De manera muy destacada el deporte de participación o deporte para todos y el deporte en la edad escolar, más que el deporte de élite o de alto nivel y el deporte federado. Es por lo tanto, el deporte un buen negocio.

¿A quién dirigir estas ideas para transmitir y externalizar el valor actual del deporte? Entendemos que en primer lugar, este mensaje debe llegar clara y nítidamente a las autoridades e instituciones, para que mantengan o aumenten los recursos públicos al sector. Esto, por un lado.

Y, por el otro y no de menor importancia, al conjunto de la ciudadanía para que comprenda que la distribución de su gasto privado individual debe repartirse más equitativamente. Dicho de manera más clara: en la actualidad más del 60% del gasto individual en el sector está destinado a la adquisición de prendas y calzado (22%), equipamiento deportivo (21%) y desplazamientos y viajes (20%). Sólo un 34% de ese gasto individual se destina al pago de los costes directos de la actividad, distribuyéndose de la manera siguiente: abono al deporte municipal (8%), matrícula y cuotas de cursos y actividades (7%), alquileres de instalaciones (5%) y a cuotas en centros deportivos privados (14%).

Consecuentemente, parece necesario un drástico y revulsivo cambio en la forma de presentar la prestación de los servicios, para producir la ruptura en la referida meseta de valor percibido, y posibilitar el necesario y aún pendiente desarrollo y democratización óptimos del deporte.

Sólo desde estas premisas posibilitaremos la mejora y el crecimiento que facilite y posibilite realmente que las personas aún inactivas se conviertan en deportivamente activas. En este sentido el reto es aún de envergadura. La media de ciudadanos que hacen deporte al menos una vez a la semana en la Unión Europea está en el 35%. En España está en el 32%, (a la par que franceses 32% e italianos 31% y por encima de los portugueses 22%), mientras

que en Finlandia el 70%, en Suecia el 53%, en Dinamarca el 47% y en Irlanda el 43%, están muy por arriba ¹⁰.

c) El Precio del deporte para todos

Podríamos definir el concepto general de precio, como el valor monetario de un bien sobre el cual se establece la relación de intercambio. (Stanton y Futrell, 1.998). También ha ido definido como la cantidad por la que alguien con poder adquisitivo suficiente adquiere un bien o un servicio o el trabajo que costó conseguir ese bien.

Significativa es también la aportación que se hace desde la perspectiva del marketing, que además de lo anterior, precio también es el esfuerzo y el tiempo empleado en la adquisición del bien.

Por otro lado, el poeta aclara de alguna manera el término cuando señala que es de necio confundir valor y precio. (Antonio Machado (1875-1939), poeta español perteneciente a la generación del 98).

Sobre los **precios** públicos en general y más concretamente los de los servicios deportivos municipales en España, se puede decir con carácter inmediato, que admiten una revisión al alza muy importante. Esta afirmación se apoya en el gasto personal promedio y la relación con la cuantía a abonar por actividades y alquileres de instalaciones. Abundando en lo señalado, y desde la perspectiva institucional de las entidades prestadoras de servicios deportivos, parece muy oportuno revisar el sistema de acceso a los servicios municipales y la estructura y tarificación de los precios, para posibilitar un mayor potencial de ingresos.

En consecuencia, parece oportuno, desarrollar cuantas acciones sean necesarias para acercar los precios de los servicios a los costes de su prestación (sin incluir los de provisión ya que por ahora, conviene centrar el objetivo y hacerlo alcanzable).

En tiempos atrás, discutíamos y poníamos en cuestión la existencia o no de precios en los servicios deportivos municipales. Hoy parece una discusión superada, entre otras razones, por las siguientes:

Porque todo servicio tiene un coste que es necesario financiar totalmente. No hay distinción entre coste público y coste privado.

Porque ejerce una función simbólica (sólo se valora lo que se paga)

Aumenta la corresponsabilidad al determinar por esa vía la participación activa del usuario, consumidor o cliente).

Porque racionaliza el uso y modula la demanda de los servicios.

¹⁰ *Eurobarómetro* “Los ciudadanos de la Unión Europea y el deporte”. Comisión Europea, 2004.

Por equidad y justicia social (paga más el que usa que el que no usa)
Para cubrir el coste del servicio total o parcialmente.
En su caso, para obtener un beneficio o rentabilidad, mejorar, crecer o invertir en nuevos servicios o mejorar los actuales.

En un planteamiento general de gestión, las estrategias posibles que cualquier gestor público o privado debe analizar en cuanto al precio, son tres:

Venta con beneficio,	<i>donde</i>	Precio = Costes + Beneficio
Venta a coste,	<i>donde</i>	Precio = Coste
Venta con pérdidas,	<i>donde</i>	Precio = Coste - Pérdidas

Siguiendo a Enric Bonilla y Águeda Sánchez ¹¹, abundando en la misma idea, **Coste + margen – subvención = Precio**, donde el coste es la suma de los costes asociados a la instalación y a la actividad; el margen es la repercusión del beneficio o ganancia del gestor y la repercusión de la financiación de los programas deficitarios; y la subvención es la repercusión de las ayudas externas a la gestión y las externalidades en la actividad.

Con la estrategia elegida para cada momento y para cada servicio o grupo de servicios, se perseguirán un conjunto de objetivos que, entre los más característicos y comunes, podemos encontrarnos con los siguientes:

- Obtener un Beneficio / ventas previstas
 - Obtener una Rentabilidad / capital invertido
 - Maximización del Beneficio
 - Incrementar el volumen de ventas
 - Incrementar la cuota de mercado
 - Soportar o evitar la competencia
 - Otros objetivos (prestigio, imagen, ocupar nichos de mercados)
- Con carácter general, las empresas establecen los precios de sus productos o servicios basándose en las Ciencias Económicas. Estas ciencias nos ofrecen algunas herramientas o teorías que pueden ayudarnos en la fijación de los precios.

Así, la conocida *Teoría económica* o clásica (Marshall, 1.927), considera a la persona como un *homo economicus*, para el cual la compra de cualquier bien es un acto racional, y, por lo tanto, las reglas del mercado, la ley de la oferta y la demanda, fija y establece el precio de cada producto o servicio de forma eficiente.

Con posterioridad y como reacción a la anterior, habida cuenta que no parecía explicar del todo determinadas decisiones de compra, aparece la *Teoría*

¹¹ *Full Tècnic Equipaments Esportius, nº 20, publicado por la Secretaría General de Esport de la Generalitat de Catalunya, diciembre, 2.000.*

psicológica basada en S. Freud, lo cual considera que la compra es un acto emotivo, afectivo e inconsciente, en el que el precio apenas si modifica la decisión de compra.

Y como sucede casi siempre, ninguna de tan contradictorias explicaciones podía ser totalmente verdadera o totalmente falsa, por lo no tarda en describirse lo que se conoce como *Teoría ecléctica*, intermedia entre las dos anteriores. Viene a resumir que dependiendo de la trascendencia e importancia de la compra en cuestión, predominará una u otra explicación. Cuanto más importante y trascendente es el valor y el precio del producto o servicio que se compra, más se racionaliza el acto y la decisión de la misma (por ejemplo: un piso o un coche). Cuanto más irrelevante es la compra, por su valor o precio, más actuarán las emociones y la irracionalidad en la decisión. No hay duda, que ese valor e importancia es siempre relativo al nivel socio cultural y de renta de cada sujeto.

Bastante más cerca en el tiempo y coincidiendo con el desarrollo de la mercadotecnia (1.984), aparece la *Teoría estructural*, basada en los estudios de M. Zollinger. Esta teoría, simplificándola mucho, viene a decirnos que si se realizan encuestas y estudios de mercado, se llega a comprobar que para el consumidor existe un precio justo o pinza donde radican las máximas posibilidades de compra. A medida que nos distanciamos de ese valor considerado como precio justo, las posibilidades de compra (y de venta, por tanto), decrecen, porque si es hacia abajo el cliente no comprará ya que se asocia el bien o producto con una baja calidad), y si es hacia arriba, tampoco, al considerarlo como caro o lujoso. La representación gráfica en forma de campana refleja la idea.

En otro orden, se han tratado de definir modelos teóricos de fijación de precios, que en determinadas circunstancias dadas, pueden resultar de utilidad. Así, el *equilibrio oferta - demanda* parece funcionar en los conocidos como mercados perfectos; el *análisis marginal*, en situaciones de monopolios u oligopolios; la *evaluación del mercado* mediante encuestas estructuradas y específicas se constituyen como de gran utilidad, aunque tiene el inconveniente de su alto coste; el método de *análisis de costes*, en la práctica, creo, es el más usado.

Para la fijación de precios basándonos en el método del análisis de costes, se hace necesario seguir los siguientes pasos:

Identificación y evaluación de los costes fijos

Identificación y evaluación de los costes variables

Calcular el punto de equilibrio:

PE = Q unidades que es necesario vender para cubrir CT

Sabemos que $I = P \times Q$ y que $CT = CF + CV$;

Luego entonces, el PE se consigue si $P \times Q = CF + CV$

Por lo tanto, $P = (CF + CV) / Q$

$PE = CF / PU + CVU$

donde, I = ingresos totales; P = Precio unidad; Q = cantidad de unidades vendidas; CF = costes fijos; CV = costes variables por unidad vendida; CT = costes totales; U = unidad; PE = punto de equilibrio.

Conocidos determinados valores o, en su caso, realizando previsiones, simulaciones de escenarios, etc., y despejando la incógnita que nos interese, se pueden establecer los precios, al menos como propuesta técnica, de una manera razonada y documentada. A partir de ahí, es responsabilidad del nivel político la toma de la decisión, que sería deseable siempre se efectuara tomando en consideración los datos que hayan sido aportados.

En la práctica, fruto de la observación y el análisis de algunas entidades deportivas municipales, podemos resumir, que los factores reales que mayoritariamente condicionan los costes del funcionamiento, son los siguientes:

la forma o modelo de gestión

la política organizativa para la prestación de los servicios

las características constructivas y de diseño de las instalaciones

el programa o catálogo de servicios

los estándares de calidad propuestos, y

la eficiencia de la gestión realizada (organización, optimización, sistematización de procedimientos, control de la ejecución, evaluación, etc.).

En consonancia con lo que reza el título de este apartado, en la práctica, a la hora del establecimiento y fijación de la **cuantía** de las Tasas y de los Precios Públicos de los servicios deportivos municipales, la preocupación mayor de técnicos y políticos, se relaciona con las dos cuestiones siguientes: **accesibilidad y suficiencia**.

Por un lado, las tasas o los precios públicos, deben posibilitar una **accesibilidad** económica real, o lo que es lo mismo, no deben representar la principal barrera de acceso a las prácticas físico deportivas que se prestan desde el Ayuntamiento, para ningún ciudadano o ciudadana. Esta cuestión exige a la organización un permanente estudio y observación de los aspectos socio-económicos de la población y, consecuente con ello, una permanente adaptación de los precios a ese entorno cambiante.

Parece oportuno traer aquí nuevamente la opinión del profesor Carretero Lestón ¹², ya que a mi juicio, sintetiza muy acertadamente la problemática

¹² Carrero Lestón, José Luis: *Apuntes sobre la Financiación del Deporte Municipal del I Curso sobre Gestión Deportiva Municipal, Organizado por la Fundación Asesores Locales y celebrado en Santander los días 30 y 31 de octubre de 2.003.*

actual de las tasas y de los precios públicos. Apunta que *“Debido a que ha descendido la cifra de dinero público destinada al deporte (hoy se estima que el 3,5% del presupuesto municipal debe dedicarse a la actividad físico-deportiva), se ha pasado de defender la teoría de la cofinanciación al planteamiento de la autofinanciación de los servicios deportivos municipales, al menos a su aproximación. Superada la teoría de la gratuidad, si los servicios deportivos tienen un coste todos estos servicios deben tener un precio, ya que si no los pagan los usuarios, auténticos beneficiados, los sufragarán la generalidad de los ciudadanos. La tendencia, por tanto, es mejorar la gestión en términos económicos, conocer con precisión los costes reales del servicio y aprovechar la disposición del usuario a pagar más por un mejor servicio, por un servicio de calidad”*.

No debe confundirnos lo que podríamos calificar como discurso demagógico. Los más desfavorecidos, en frecuentes ocasiones, ven como son aplicados recursos presupuestarios municipales para cubrir el déficit de funcionamiento de servicios como el deportivo, cultural, etc., que por lo general y mayoritariamente no disfrutan, en detrimento de necesidades o programas que para ellos serían y son más necesarios, inmediatos e importantes.

Por lo general, los precios bajos benefician más a quien puede pagar el coste total del servicio o la actividad, que a los más desfavorecidos económicamente.

En este sentido, ya se ha señalado, es más coherente, eficiente y justo fijar un precio basando en los costes de producción para todos y elaborar líneas de ayuda o subvención para aquellas personas que reúnan unos requisitos socio-económicos que justifiquen dicha ayuda.

No somos partidarios de establecer precios bajos para determinados grupos o colectivos (jubilados, estudiantes, etc.) como si respondieran a circunstancias y realidades homogéneas, ya que bien al contrario, representan situaciones personales, familiares, socio-culturales y de rentas muy heterogéneas y dispares.

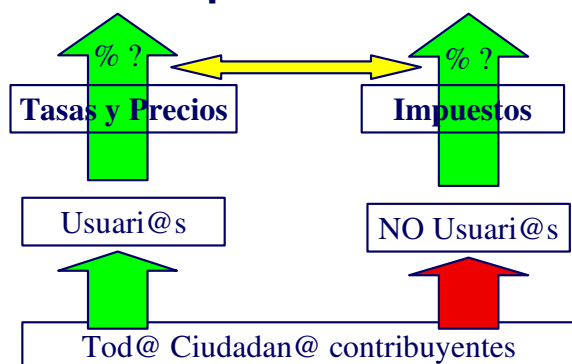
Nos parece más acertado el diseño y aplicación de políticas concretas cuyos sujetos beneficiarios sean personas físicas concretas, que las solicitan y acreditan cumplir unos requisitos previamente establecidos.

Decíamos también, que los precios deben posibilitar ingresos suficientes para el normal funcionamiento del servicio y su desarrollo. Ahora bien, ¿dónde está situado esa línea que delimita los ingresos suficientes e insuficientes?

Calculando el coste total del servicio o del centro, aplicando cualquiera de las metodologías señaladas en los apartados precedentes, aclaran la problemática desde una perspectiva teórica, pero en la práctica, en la realidad cotidiana de cada ejercicio y en cada pueblo, no resulta suficiente. Más aún, en algunos municipios donde se han realizado intentos serios de trasladar un porcentaje significativo de los costes de producción a los precios de los servicios, han aparecido quejas y problemas sociales de difícil resolución. Algunas veces estos problemas son incentivados desde los grupos políticos de la oposición, con independencia de quién sea la oposición. Otras veces, la falta de una explicación adecuada en tiempo y forma a la opinión pública, han propiciado la problemática. Por lo general, la solución ha sido retirar la propuesta o corregirla hasta dejarla vaciada de los contenidos que la justificaban.

Pero por muchas vueltas que demos al asunto, el siguiente esquema nos sitúa en la realidad de las cosas:

Financiación de los servicios públicos



La citada profesora Pérez Morote, muy acertadamente, apunta: “La financiación adecuada y la gestión eficiente del gasto no son independientes; la falta de recursos provoca, por sí misma, dificultades en la gestión que, a su vez, ocasiona aumentos de los costes de funcionamiento”... “En los ayuntamientos resulta necesaria una financiación estable y suficiente, que permita y

asegure una adecuada prestación de los servicios públicos. No obstante, en la realidad, una financiación estable no será determinante de la calidad y racionalidad en la prestación de los servicios, pues de nada sirve incrementar los recursos si existen desequilibrios generados por inadecuados métodos de gestión y decisión públicos”.¹³

En un intento de apuntar algunas posibles claves para ilustrar lo anteriormente señalado y tratar de intuir algún camino de mejora, podemos indicar lo siguiente.

¹³ Pérez Morote, Rosario, Artículo citado.

Parece muy oportuno desarrollar estrategias y acciones para reducir los costes, especialmente los fijos, para aminorar la necesidad de trasladarlos al precio. Y esto no es fácil en un contexto de aumento de las exigencias de los ciudadanos con relación a la cantidad y a la calidad de las prestaciones. La externalización de algunos servicios puede ayudar, pero la experiencia demuestra que en el medio y el largo plazo, los costes de las empresas subcontratadas tienden a aproximarse a los de la propia empresa.

También en ocasiones hemos señalado la necesidad de aplicar estrategias y acciones para aumentar los ingresos, especialmente los fijos, no por la vía de los precios de los servicios. En este sentido creo que hay más recorrido y margen de mejora. El aumentar la inscripción media de los grupos, el porcentaje de ocupación de las instalaciones, el aumentar el número de abonados, debe ser un reto planteable y conseguible.

Conjugando lo dicho con anterioridad, también podemos sentar las bases de la mejora de la financiación de los servicios deportivos. Esto es, estableciendo indicadores que nos informe objetivamente de la situación en la que nos encontramos año tras año y en comparación con otros servicios de otros municipios.

Entre los indicadores posibles, señalaremos sólo cuatro. Se trata de indicadores muy sencillos, que requieren muy pocos datos para su obtención y que aportan una información de enorme utilidad, como:

CMU (Coste medio unitario) = (Costes del Cap. I + Costes del Cap. II) / Nº total de servicios prestados por el centro.

IMU (Ingreso medio unitario) = (Ingresos del Cap. 3 + Ingresos del Cap. 5) / Nº total de servicios prestados por el centro.

CMS (Coste medio soportado) = Coste medio unitario - Ingreso medio unitario.

AF (Autofinanciación funcional) = (Costes del Cap. I + Costes del Cap. II) / (Ingresos del Cap. 3 + Ingresos del Cap. 5)

Creo que se debe trabajar para conseguir que el coste medio soportado (indicador antes mencionado), debe ser igual o tender a cero, o, lo que es lo mismo, la autofinanciación funcional sea del 100%.

Unos niveles altos de financiación garantizan de mejor forma y de maneja semiautónoma la continuidad, aumento y mejora de las prestaciones de los servicios públicos con creciente demanda. Por otra parte, aseguran que la provisión sea vía impuestos y la prestación sea vía precio.

También, favorece la mejora de las instalaciones y los servicios públicos deportivos actuales, hasta igualarlos, si procede y donde proceda, a las ofertas privadas. Ayuda a posibilitar las inversiones en nuevas instalaciones y reducir

el déficit de equipamientos deportivos convencionales y no convencionales todavía existente.

Para no competir tan deslealmente con la oferta privada.

Para que la Corporación pueda hacer política con los recursos económicos aportados por el Ayuntamiento de sus presupuestos y no tenga todo el crédito comprometido con el gasto corriente desde primeros de año.

Lo dicho no significa que los servicios deportivos no estén o deban estar subvencionados. No. Ya que en los indicadores sólo están contabilizados los costes de los capítulos I y II y no los costes de adquisición del terreno, ni la inversión inicial, ni las amortizaciones técnicas, ni los costes mediales, etc., que son, como mínimo y en términos generales, tan cuantiosos como los anteriores.

Aún con todo lo anterior, siempre está presente y abierta a la discusión la cuestión siguiente: ¿Qué grado de autofinanciación deben alcanzar los servicios deportivos municipales en las sociedades avanzadas?

EL SISTEMA DE PRECIOS

Finalmente abordaremos una cuestión de indudable sentido práctico, que condiciona de una manera extraordinaria el grado de autofinanciación antes eludido. Es lo que podríamos llamar sistema de precios o la forma en que se organizan las tarifas

La experiencia viene a demostrar que los sistemas de precios basados en los grupos familiares y establecidos por períodos anuales, tienen una baja capacidad de cubrir los costes de producción de los servicios, ya que, al tratarse de una cuota anual única, se percibe como alta en cuanto pasa de 100 €uros. Esta percepción se agrava ya que suele ser habitual cobrarla en enero. Es muy frecuente su uso en el País Vasco y Cantabria. No obstante, tiene algunas ventajas: es muy sencilla de gestionar y asegura unos ingresos semi fijos a principio de año.

Para intentar paliar alguno de los inconvenientes de este sistema, cada vez con mayor profusión aparecen además de los abonos anuales, los semestrales, trimestrales, mensuales, etc., e individuales, familiares, para niños, adultos, 3ª edad, jubilados, parados, estudiantes, etc. Pero con escasa repercusión, ya que la gente hace cuentas.

En el extremo contrario estaría la existencia únicamente de una tasa o precio por un solo uso o entrada unitaria de tal forma que cada vez que se accede se

paga la entrada o se hace uso de bonos de 10 entradas. Es el caso del Instituto Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Madrid.

En una postura intermedia aparece la propuesta más interesante desde un punto de vista financiero. El modelo no es nuevo, ya que viene siendo empleado por importantes compañías telefónicas, eléctricas, gasísticas, etc. Se trata de establecer una tasa o precio mensual por persona que le da derecho a la utilización de un grupo determinados de servicios.

Como ventaja más importante, además de que posibilita unos ingresos muy superiores con unos costes de gestión asumibles, es que permite gestionar la piscina como cualquier otra actividad incluida en el catálogo más recientemente como es el caso del aeróbic, el fitness o en spinning. Es el modelo generalmente utilizado por el sector comercial de servicios (gimnasios privados) y en el ámbito público también utilizado en Cataluña y más concretamente en Barcelona y su área metropolitana.

Para visualizar lo que acabamos de comentar puede ser de gran utilidad la tabla siguiente, que se presenta al sólo efecto de ilustrar lo indicado :

Modelo A		
	Individual	Familiar (2 adultos)
Matrícula	45	89
Cuota mensual	12	25
	194	388
Modelo B		
	Individual	Familiar (Todos)
Total año	74	116

Si pasamos a comentarla, podemos señalar algunas cuestiones para la reflexión: el ingreso proporcionado por el segundo modelo representa el 38% y el 30% con relación al primero, para el individual y familiar respectivamente, aún

contando que el familiar del primero incluye a los dos adultos de la pareja y en el segundo se incluye toda la unidad familiar.

Ahora bien, la percepción de uno y otro no es tan dispar. Y además, ¿acaso alguien puede afirmar que si entrar siempre que se desee a la piscina climatizada cuesta mensualmente 25 €uros por pareja es caro, prohibitivo, etc.? ¿Es más caro ciento y pico €uros?

Con relación al modelo basado en entradas unitarias por cada acceso, y haciendo un cálculo muy sencillo: si una persona utiliza la piscina 3 días por semana, paga dos €uros cada vez, durante once meses, realiza un desembolso de 264 €uros al año.

Ya para finalizar traigo aquí la lista de precios mensuales (o pudieran ser trimestrales), establecidos para el Centre Municipal d'Esports El Sorrall de Mataró, gestionado mediante concesión administrativa por una empresa de servicios de reconocido prestigio.

Inscripciones		Abonos		Entradas puntuales	
Adultos	32,07 €	General	33,33 €	Adulto	9,65 €
2º Familiar	27,59 €	Laborables de 7 a 14 h.	26,53 €	Infantil 6-15 años	5,51 €
Infantil	27,59 €	Infantil	25,21 €	Mayores 65 años	4,13 €
		3r Familiar 16-25 años	26,53 €		
		Gente mayor	22,56 €		

Cada cual debe sacar sus propias conclusiones. Más o menos acertadas. Más o menos convenientes. Sólo son unos números para la reflexión. Pero la reflexión es necesaria en la actualidad, imprescindible para muchas entidades deportivas municipales, para posibilitar el cambio de viejos y arcaicos sistemas, por otros más actuales y adaptados a las circunstancias socioeconómicas actuales de este sector del ocio deportivo como bien de consumo. Para no caer en los errores de otros, ya que, también hay que decirlo, intentar cambiar después de muchos años el sistema de acceso, acarrea dificultades añadidas enormes, cuando no resistencias imposibles de superar en el entorno socio político de las administraciones locales.

CONCLUSIONES ¹⁴

La cuantía actual de los precios públicos y tasas de los servicios deportivos municipales, generalizando, no representa una barrera significativa para el acceso de los ciudadanos a una oferta municipal de calidad.

Criticamos los precios bajos, por debajo de su coste de producción, y los calificamos como injustos, ya que:

El coste que no paga el usuario que disfruta de los servicios, lo paga el conjunto de la sociedad: los que usan y los que no usan los servicios

¹⁴ *Curso de formación de la Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha “DEPORTE Y MUNICIPIO”, Cuenca 22 y 23 de febrero, 2002, Conclusiones de la mesa de trabajo nº 3, “Financiación de las Administraciones locales”, moderada por Boni Teruelo.*

Perjudican más a los ciudadanos más desfavorecidos económicamente y benefician en mayor medida a quienes podrían pagar precios más altos. Para aquellos deberán establecerse fórmulas de ayudas directas y nominativas.

No contribuyen en la generación y aumento de la demanda de los servicios físico deportivos, incluso en ocasiones, la destruyen y desvían.

La mayor proporción de las necesidades de financiación del deporte municipal debe ser cubierta a través de los precios o tasas, y la menor parte vía presupuestaria.

El proceso a seguir para la construcción de un equipamiento deportivo público, debe estar precedido por un plan de servicios que responda a las necesidades de la sociedad y por un plan de viabilidad y sostenibilidad económica. La sociedad actual no admite decisiones personalistas, caprichosas o injustificadas.

El sistema actual de precios de los servicios deportivos municipales, requiere de un cambio radical de planteamiento, para hacerlo más flexible (individual y de cuotas mensuales) y que permita mejorar su capacidad de ingresos y su acercamiento a los costes de producción.

Bibliografía :

ALONSO, J., RUESCA, S., SÁEZ, F. Y VICENTS, J. (1991), "Impacto económico de deporte en España", Revista de Investigación y Documentación sobre Ciencias de la Educación Física, nº 18. Madrid.

AMAT SALAS, Oriol, (1997), *Contabilidad y finanzas para no financieros*, Ed. Deusto S.A., Bilbao.

ANDRÉS, Fernando de, (1997), *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*. Manuales de gestión de centros deportivos, núm. 1, Ediciones Consejo Superior de Deporte y Federación Española de Municipios y Provincias. Madrid.

ANDRÉS, Fernando de, ORTEGO, G., ORTEGO, L. y GÓMES, J.C., (1997), *La funcionalidad y el coste de los equipamientos deportivos*. Manuales de gestión de centros deportivos, núm. 2, Ediciones Consejo Superior de Deporte y Federación Española de Municipios y Provincias. Madrid.

ARCO, Javier del, (2004), "Gestión económico-financiera", apuntes del Curso de experto universitario en dirección y gestión de actividades acuáticas, Universidad Europea de Madrid. Madrid.

EL PAIS (Diario), (2004), Suplemento Dominical, "Los Alcaldes piden más poder", 21 de noviembre, Madrid.

GALLARDO GUERRERO, Leonor, (2002), *La administración y gestión deportiva*, Ediciones Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha. Toledo.

GARCÍA ALEGRE, Eugeni, (2000), “La determinación de los costes de los servicios públicos locales. ¿Un problema de cálculo o d gestión?”, Auditoría Pública núm. 20, Marzo.

GOBIERNO VASCO, Departamento de Hacienda y administración pública, Dirección de Cupo y Aportaciones Financieras, (2004) “Análisis presupuestario del sector público municipal de Euskadi, 2000-2002.

GRATTON, Chris, (2003), *Previsiones sobre el gasto de los consumidores en deporte*, Sport Industry Reserarch Centre, Sheffield Hallam University

KAIT (1997), Editorial: “Reflexiones en torno a las comparaciones de los precios públicos de los servicios deportivos Municipales. Grupo de opinión para el área del deporte, Boletín Kirola Plazan , núm. 15. Bilbao.

LORING, Jaime, (1997), *La gestión financiera*, Ed. Deusto S.A., Bilbao.

MESTRE SANCHO, Juan A., (1995), *Planificación deportiva: teoría y práctica*, Ed. Inde, Col. Gestión y Deporte, Barcelona.

MONTSERRAT REVILLO, Susana, (2000), *Els preus a les piscines cobertes de Catalunya 1999/2000*, Diputació de Barcelona, Associació Catalana de gestors esportius professionals, INEFC, Lleida.

PEDROSA SANZ, Rosario (Dir.), (2000), *El impacto económico del deporte en Castilla y León. Junta de Castilla y León*. Conserjería de Educación y Cultura. Valladolid.

PEREZ MOROTE, Rosario, (2001), “El cálculo de tasas y precios públicos en la administración Local: versión analítica frente a versión jurídica”. Análisis Local, nº 35, Marzo – Abril.

RUBIO DE URQUÍA, José Ignacio, (1998), *El nuevo régimen de las tasas y los precios públicos locales*, Ed. CISS, S.A., Valencia.

SENTENCIA 185/1995, de 14 de diciembre. Recurso de inconstitucionalidad 1.405/1989. Promovido por sesenta Diputados del Grupo Parlamentario Popular, contra determinados preceptos de la Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos. BOE , núm. 11 de 12 de enero de 1996.

SPORT MANAGEMENT, (2004) Revista profesional de la salud e instalaciones deportivas, nº 37, Madrid.

SOLAR, Luis, TERUELO, Boni, y otros (2006), *Deporte, gestión y municipio*. EUDEL, Bilbao.

STANTON, William y FUTRELL, Charles (1989). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mc-Graw – Hill/Interamericana de México, S.A. de CV.

TERUELO, Boni, (1992) “ Estudio comparativo de los precios públicos en Euskadi”. I Jornadas sobre deporte municipal. Eibar (Gipuzkoa).

TERUELO, Boni, (1993) “Los precios públicos”. I Encuentros del deporte. Barakaldo, Bizkaia.

TERUELO, Boni, (1995), “Aspectos económicos del deporte municipal”. Curso GT06GL Kirolarte. Departamento de Juventud y Deporte. Diputación Foral de Gipuzkoa. Donosita-San Sebastián.

TERUELO, Boni, (1996) “ La gestión pública del deporte municipal”, Jornadas Técnicas de Tecnodeporte, Feria de Zaragoza, Zaragoza.

TERUELO, Boni, (1996) “Dos herramientas para la mejora de la gestión de las entidades deportivas municipales: la planificación estratégica y la gestión de la calidad de los servicios”, revista APUNTS Educación Física y deportes, nº 46, Generalitat de Catalunya. Institut Nacional d'Educaició Física de Catalunya. Barcelona.

TERUELO, Boni, (1997) “Bases para la rentabilidad de las entidades deportivas”, I Congreso Balear del deporte, Palma de Mallorca.

TERUELO, Boni, (1999) “Aspectos económicos del deporte municipal”, Revista SAEA-INFO, nº 32, octubre-diciembre 1995. Espulgas de Llobregat, Barcelona, 1995.

TERUELO, Boni, (1999) “Los precios públicos y las tasas” Jornadas de gestión del deporte municipal. Escuela Canaria del Deporte, Las Palmas de Gran Canarias y Tenerife.

TERUELO, Boni, (1999) “Organización y estrategia”, Master de Administración y Dirección del Deporte, Universidad del País Vasco, con la colaboración de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) , el Instituto Vasco de Educación Física de Vitoria (IVEF) y del Grupo de Opinión para el Área del Deporte (KAIT), Bilbao 1998 – 2000.

TERUELO, Boni, (2000) “El deporte municipal en Euskadi: análisis y perspectivas”. III encuentro andaluz del deporte. Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte. Coria del Río, Sevilla.

TERUELO, Boni, (2000) “La Financiación del deporte”, Master en Dirección y gestión de organizaciones y servicios deportivos. Departamento de Economía y Dirección de Empresa de la Universidad de las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas, 1999 – 2000.

TERUELO, Boni, (2001) “Los precios públicos y la financiación de los servicios deportivos municipales”. Jornadas sobre deporte y municipio. Junta de Castilla y León. Conserjería de Educación y Cultura. Palencia

TERUELO, Boni, (2001) “ Los polideportivos y la atención al usuario” VI Tiempos de Ocio. Instituto de Estudios de Ocio. Universidad de Deusto. Bilbao.

TERUELO, Boni, (2003) “Coste, valor y precio de los servicios y la financiación del deporte municipal”. 1ª edición Master en Dirección de Instalaciones Deportivas. Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte. Universidad de Almería, Almería.

TERUELO, Boni, (2003) “Instrumentos económicos y financieros: control de la gestión”. Master en gestión del deporte (1ª Edición) . Departamento de Educación Física y Deportiva. Universitat de Valencia, Valencia.

TERUELO, Boni, (2003), “Cambios inminentes en la gestión deportiva del siglo XXI” Escuela del Deporte. Junta de Comunidades de castilla – La Mancha. Consejería d e Cultura y Deportes. Albacete.

TERUELO, Boni, (2003), “Políticas de calidad y modernización en las administraciones públicas. La calidad en el deporte”. Master en políticas públicas y nuevas Tecnologías: dirección y gestión en las administraciones públicas locales. Organizado por Instituto Nacional de Administraciones Públicas, Instituto de Administración Pública de la Universidad de Burgos. Diputación de Burgos. Junta de Castilla y León. Burgos.

TERUELO, Boni, (2004) “La visión de la gestión deportiva en los próximos años. Estrategias para el futuro”. XVIII Jornadas sobre dirección del Deporte. Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte. Málaga.

TERUELO, Boni, (2004) “Los costes de los servicios deportivos y la problemática de su imputación.” Instituto Vasco de Educación Física. Vitoria – Gastéis.

TERUELO, Boni, (2004), “La gestión actual del deporte” Escuela del Deporte. Junta de Comunidades de castilla – La Mancha. Consejería d e Cultura y Deportes. Albacete.

TERUELO, Boni, (2005) “Coste, valor y precio de los servicios y la financiación del deporte municipal”. 2ª edición Master en Dirección de Instalaciones Deportivas. Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte. Universidad de Almería, Almería.

TERUELO, Boni, (moderador) (1997), Mesa redonda “Criterios para determinar los precios de los servicios” 5º Congreso de actividades acuáticas. Bloque de gestión. SEAE. Barcelona.

TERUELO, Boni (moderador) (2002), Mesa de trabajo "Financiación de las Administraciones locales". Curso de formación de la Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha “DEPORTE Y MUNICIPIO”, Cuenca.

VARIOS AUTORES (1996) , I Congreso del Deporte en Euskadi, IMD de Santurtzi. Ed. IVEF, Victoria.

VARIOS AUTORES (2000) , II Congreso del Deporte en Euskadi, PMD de Donosita – San Sebastián.

VARIOS AUTORES, (2003), “Propuesta de colaboración entre la iniciativa pública y privada”. IX Encuentros de política deportiva. Mancomunidad del Alto Deba – Kirol Zerbitzua y Diputación Foral de Gipuzkoa. Donostia – San Sebastián.

ZAMBRANA CONTRERAS, Manuel, (2003), *Deporte y salud al alcance de todos*, Ediciones OPADE y Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. Madrid.

Otras fuentes:

LEY 230/1963, de 28 de diciembre, General Tributaria.

LEY 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales.

LEY 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos.

LEY 25/1998, de 13 de julio, de modificación del régimen legal de las tasas estatales y locales y de reordenación de las prestaciones patrimoniales de carácter público.

En la WWW:

<http://www.cultura.gencat.es/esport/ftee>

<http://www.infomataro.net>

<http://www.izquierda-unida.es/conferencia/financiación/htm>

<http://www.uida.es/oda/fpublica.php>

<http://www.uida.es/oda/pj.html>