

LA PLANIFICACIÓN DE UN RECINTO DEPORTIVO Evolución desde la norma a sustentabilidad

Autor: Jorge Ehlers H. – Arquitecto
Socio Jorge Ehlers y Asociados, Arquitectos
Presidente IAKS Sección Latinoamérica y Caribe

1.- Planificación tradicional:

1.1 Lo que debe ser:

La planificación de la ejecución de una instalación deportiva o recreativa, en nada se diferencia de cualquier otro proyecto de inversión desde el punto de vista financiero. Le son aplicables las TIR, los VAN y todos los otros métodos de evaluación usados normalmente. Hasta el más modesto almacén de la esquina, instalado por una humilde dueña de casa, es objeto de una pequeña evaluación de proyectos, previendo costos, ingresos, gastos de operación y utilidades. Con mayor razón, esto debiera hacerse tratándose de inversiones importantes, de varios miles o cientos de miles de dólares y con mayor énfasis cuando se trata del uso de recursos públicos, pertenecientes a todos los ciudadanos.

1.2.- Lo que es:

Hasta hace poco, la planificación de la construcción de un recinto deportivo público (y a veces también privado), al menos en nuestra región y más específicamente en Chile, estaba basada fundamentalmente en el cumplimiento y la buena aplicación de algunos principios y conceptos básicos de diseño y construcción, que en términos resumidos son los que se explican a continuación, excluyéndose del análisis otros tipos de evaluaciones o requisitos.

Esta práctica ha ido desapareciendo en el sector privado, donde los mecenas voluntaristas que financiaban instalaciones según su propia inspiración, han dado paso a hombres de empresa, que evalúan con más cuidado el uso de sus recursos o los de los socios. Sin embargo es necesario reconocer que no ocurre lo mismo en el sector público, donde la voluntad política o las más de las veces un presunto olfato electoral, determina que instalación deportiva se construirá, sin importar mucho que pasará con ella en el futuro.

En los puntos que siguen se tratan algunos de los conceptos básicos que tradicionalmente han sido considerados en la planificación de recintos deportivos y recreativos, en forma exclusiva;

1.3.- Normas aplicables a cada deporte.

Entendemos como tales aquellas normas de dimensionamiento y calidad que corresponden a las características que deben tener las superficies de juego y - cuando son bajo techo - aquellas que debe cumplir la construcción que las

acoge, desde la perspectiva del deporte que se practicará. Estas normas son de amplia difusión y habitualmente son dictadas por la Federación Internacional del deporte correspondiente. Son elaboradas en conjunto con organismos especializados como el IAKS o el CONI y es común que se modifican de acuerdo al ciclo de los campeonatos mundiales de cada deporte. Se reconocen aquí distintos niveles para las instalaciones, según sean éstas de uso escolar, masivo recreativo, alto rendimiento, etc.

1.4.- Normas de construcción propias de cada localidad:

En este caso estamos hablando de aquellas leyes, ordenanzas o reglamentos que son comunes a cualquier construcción en un lugar determinado, independiente de si es una instalación deportiva, un hospital o una vivienda unifamiliar. Ellas nos dicen cuales son los destinos y usos que pueden tener las construcciones, como por ejemplo comercio, oficinas, vivienda, culto, equipamiento, etc.. También nos señalan las condiciones de ocupación del suelo, áreas verdes que deben considerarse, los distanciamientos entre construcciones, alturas permitidas, etc.

Igualmente caben dentro de esta clasificación aquellas normas que corresponden a los servicios públicos como agua potable, alcantarillado y suministro eléctrico. En este aspecto nos indican principalmente si existe disponibilidad de estos servicios o no, para el proyecto que estamos planificando, punto no menor, ya que es posible que conectarse a uno de ellos requiera de obras que sean equivalente a un alto porcentaje de la inversión.

1.5.- Normas particulares de las instalaciones deportivas y recintos de espectáculos.

Las instalaciones deportivas así como otras similares para espectáculos, tienen una serie de condicionantes propias, que son comunes a todas ellas, como ser la líneas de visión (isópticas), las condiciones de iluminación, acústica, calidad de los pisos deportivos, ventilación y temperatura ambiente (muy importante en el caso de las piscinas), orientación respecto del sol, etc. En un buen diseño, ellas deben ser consideradas, así como también los cuadros de relaciones funcionales que se proponen entre los distintos recintos de una misma instalación. Estas normas corresponden a un nivel algo más especializado del diseño de instalaciones deportivas y recreativas y pueden ser obtenidas con asesorías expertas o en manuales de diseño y planificación elaborados por instituciones que se ocupan del tema. Un aspecto relevante a tratar dentro de esta clase de normativa, es la seguridad de los recintos, la cual debe ser considerada desde el punto de vista de los deportistas, de los espectadores y de los operarios de la instalación. Esta seguridad, en este caso, tiene que ver con aquellas condiciones que debe tener el edificio para responder en forma adecuada a un uso seguro en condiciones normales de operación, así como a la aplicación de los planes de emergencia, ante situaciones de ese tipo.

1.6.- Emplazamiento y ubicación:

En estos dos términos enmarcamos todas aquellas condiciones que provienen de instalar el recinto en un terreno determinado, primero desde el punto de

vista urbano (vías de acceso, cercanía del transporte público, características del vecindario, etc.) y luego las condiciones propias del terreno en que se construirá la instalación (características del suelo, topografía, vegetación, cursos y napas de agua, etc.). Esta información nos permite obtener datos cuantitativos que inciden ya de manera directa en elementos del proyecto, tales como el tratamiento de desniveles, ubicación de accesos, impermeabilizaciones, fundaciones. También nos permite obtener datos cualitativos del entorno humano y prever cual será la receptividad de éste con respecto a la futura instalación. Hoy es también muy relevante obtener información acerca de cual será el impacto en el medio ambiente y como mitigar cualquier efecto negativo en cualquier horizonte de tiempo.

1.7.- Cálculo de presupuesto de construcción.

Idealmente, si actuamos desde la perspectiva racional, antes de comenzar a construir una obra, debemos tener una noción bastante clara del costo que tendrá la misma. Aunque esto parezca de perogrullo, la realidad es que en más casos de los que nos gustaría reconocer, las obras terminan costando un porcentaje importante por sobre los recursos disponibles inicialmente. Un buen presupuesto permite adaptar el proyecto a los recursos considerados inicialmente y si es necesario, programar por etapas, en las que cada una tenga un valor conocido, la construcción total. El conocer con certeza el monto de los recursos requeridos para finalizar una obra, garantiza razonablemente que ésta pueda llevarse a término y, si se han realizado estudios de factibilidad y rentabilidad financiera, hace posible que éstos se cumplan con cierto grado de rigurosidad. Muchas veces, la falta de tiempo dedicado al estudio de un proyecto, hace necesario recurrir a presupuestos típicos o a uno de alguna obra anteriormente ejecutada cuyas características sean similares a la que nos interesa, para tener aunque sea una noción cercana, al costo real de la instalación proyectada. Esta práctica es riesgosa cuando se utiliza hasta el final de un proyecto, aunque sí permite dimensionar las grandes cifras que están involucradas en él, en sus etapas iniciales.

1.8.- Lucha por la obtención de los recursos:

Exceptuando siempre los proyectos privados, que tienen una fuente de financiamiento previamente conocida; en el caso de proyectos públicos, la relación entre la fuente de financiamiento y cada proyecto, es muchas veces incierta. En la mayor parte de los casos un proyecto debe buscar financiamiento a través de distintas vías, programas o instituciones, siguiendo tortuosos trámites, haciendo lobbies o doblándole la mano a requisitos que exigen casi un certificado de miseria de los futuros beneficiarios. Las necesidades reales o aparentes de una comunidad o agrupación de personas en torno al deporte y la recreación, definen un proyecto de instalación, el cual aun en su fase embrionaria, comienza un recorrido que sólo algunas veces culmina con éxito y obtiene el financiamiento que permite su ejecución.

También se da el caso inverso, en el cual se genera una necesidad de gastar recursos que de pronto aparecen disponibles, habitualmente en períodos

cercanos a elecciones. Entonces se inventan proyectos hechos muy de prisa y con poco o ningún estudio previo. Este caso es tal vez más dramático, ya que si bien en el caso anterior era incierta la obtención de los recursos, en éste, los recursos existen, pero se malgastan. Como estos proyectos no obedecen a una demanda real, sino a una necesidad de la autoridad de mostrar realizaciones, es común que al poco tiempo se transformen en lugares abandonados o con un uso mínimo, que bajo ninguna circunstancia permitirán recuperar la inversión o rentabilizarla durante su vida útil, sea esto desde la perspectiva financiera o social.

La segunda ronda de esta maratón de obtención de recursos para construir la instalación deportiva, se da luego, una vez en funcionamiento el recinto, con la obtención de los recursos para su mantenimiento. Se entra aquí en la falacia de que si es público, debe ser social y que si es social, no puede ser rentable financieramente hablando. Esta falsa disyuntiva termina con un acelerado deterioro de la instalación, producto y causante de una subutilización, hasta que se vuelve a invertir una fuerte suma de dinero en su restauración, nada más que para repetir el ciclo indefinidamente. No hace falta ser doctor en matemáticas, para concluir que tarde o temprano se acabarán los recursos para construir nuevas instalaciones y deberán destinarse todos ellos a mantener recintos que no se autofinancian. Como esto es inaceptable para las autoridades y para la comunidad, los recintos terminan deteriorándose por falta de recursos para operación y mantenimiento y se siguen incorporando nuevos edificios a este círculo vicioso.

1.9.- Análisis de gestión o administración

Bajo este título, entendemos todo el análisis de la puesta en marcha y la operación del recinto en sus primeros años (al menos cinco). Dejamos “a priori” excluida cualquier idea de gestión de mercadeo, captación de socios, planes de desarrollo, etc., porque precisamente éstos los elementos que están permanentemente ausentes de la planificación que hemos definido como “tradicional”. Normalmente se termina un recinto y se entrega en administración a una entidad pública o privada, que se ve en duros aprietos para poder financiar los gastos básicos de operación, debiéndose recurrir en la gran mayoría de los casos a un subsidio del estado o de la municipalidad para ello. No es excepcional el caso del “buen” administrador que cierra o limita gravemente el uso de la instalación, para ahorrar gastos en mantenimiento y operación creyendo que así está realizando una buena gestión, porque el recinto dura más, con un mantenimiento menor.

Es habitual que quien sea el “administrador” de una instalación deportiva, sea una antigua figura del deporte local o un vecino con alguna capacidad para las cuentas y que además es conocido de las autoridades a quienes corresponde tomar la decisión de su designación. El pago de favores políticos suele ser también un motivo suficiente para asignar este cargo, con la remuneración que conlleva, a algún personaje de la vecindad.

No negaremos que hay veces en que cualquiera de estos personajes si tiene condiciones para el puesto, pero esta parte del análisis está referida a los vicios habituales y no a las coincidencias excepcionales.

Cuando se ejemplifica este método de planificación y toma de decisiones, puede creerse que corresponde a un pasado ya superado, pero lamentablemente aun hoy, en medio de la vanagloria por un nivel de desarrollo muy superior al de hace algunas décadas, se dan casos de ese tipo. En nuestro país se está implementando una red de estadios con motivo de la celebración de los doscientos años del nacimiento como nación independiente. Esta decisión permitirá renovar o construir desde cero un número importante de recintos para fútbol, atletismo y otros deportes, con capacidades de público que fluctúan entre los 8.000 y los 20.000 espectadores, lo cual en sí mismo es una muy buena noticia para los habitantes de cada uno de los sectores en los que se emplazarán y para los deportes que estarán representados en ellos.

Lamentablemente a fines de este año, hay elecciones presidenciales y de parlamentarios, por lo que la coincidencia de ambos eventos, se ha traducido en proyectos instantáneos, programas de recintos típicos, no siempre relacionados con la realidad de cada instalación, la inexistencia de un plan de operación y el alza de los valores de la construcción, por los riesgos inherentes a un proyecto no bien estudiado en todos sus alcances, riesgos que las empresas constructoras cargan a costos. Todo ello debido a la necesidad apremiante de mostrar al menos los inicios de las obras, antes de la fecha de elecciones y la necesidad que éstas se encuentren terminadas antes del cambio de gobierno, en marzo del 2010.

Gracias a Dios, existen personas e instituciones del mismo estado que han comprendido que todo proyecto debe ser analizado y evaluado de acuerdo a normas y estándares financieros y de gestión de uso habitual en el mercado, que hagan sostenible en el tiempo la existencia de una instalación deportiva, con una orientación de servicio al usuario, ya sea que éste pague su servicio o que el servicio corresponda a una prestación social financiada por un tercero, sea éste tercero el estado o una institución de otro tipo. Estas instalaciones, sometidas desde su etapa de idea, perfil y proyecto a una evaluación seria, están respondiendo adecuadamente frente a las solicitudes siempre variables de prestaciones que demanda el público.

Esta buena respuesta obedece no sólo a un proyecto adecuado, realizado teniendo en consideración las reales demandas de los usuarios, conjuntamente con una asignación racional de los recursos siempre escasos, sino que también a una gestión bien hecha, basada en sistemas, cumplimiento de estándares e indicadores ampliamente aceptados así como alerta a los cambios de viento sobre el rumbo trazado inicialmente. Ello permite efectuar las correcciones necesarias, para mantener los niveles de eficiencia y satisfacción del usuario que corresponden a un servicio de calidad.

Ambos procesos, el de la gestión y el del diseño de la instalación están estrechamente ligados en una retroalimentación constante, desde los primeros trazos que definirán al proyecto, hasta las modificaciones que éste sufrirá en el tiempo, producto de la evolución de las tendencias y modas, así como los cambios tecnológicos que se producen en este ámbito.

2.- Preparación y evaluación racional de proyectos deportivos.

2.1.- Estudio de la demanda y lo usuarios.

La primera acción que se debiese emprender, para llegar a la materialización de una instalación deportiva o recreativa, es tener un conocimiento real de la demanda. Ello implica no sólo tener una cifra que nos señale la cantidad de prestaciones o atenciones que se espera que la instalación otorgue, sino también un conocimiento lo más cercano posible de los usuarios a los cuales está dirigida la instalación.

La determinación del programa de una instalación, debe obedecer al reconocimiento de una demanda real, actual o futura y ello sólo se obtiene por el contacto directo con el usuario potencial y con elementos objetivos de medición, cuando ello es posible. En el caso de usuarios de características más anónimas, como suelen ser los de un sector de la población definidos únicamente por su ubicación en una zona determinada de la ciudad, existen instrumentos de participación ciudadana, que permiten tener un conocimiento cierto de sus preferencias. Se deben definir datos cuantitativos objetivos de fácil obtención, como lo es la cantidad de población considerada, sus características de edad, sexo, condición socioeconómica, etc. pero también otros que son de más difícil medición, aunque igualmente necesarios, como son las preferencias deportivas, costumbres recreativas locales, sensibilidad ante un plan de marketing que permita introducir nuevos elementos de práctica deportiva o recreativa, gustos musicales, etc.

2.2.- Estudio de la instalación:

Para iniciar ya el estudio del proyecto de la instalación deportiva, es tener una idea clara y certera del costo de construcción de la misma. Para ello es fundamental tener desarrollados los proyectos técnicos que son parte del mismo. Sólo conociendo detalladamente y con certeza las características de o que se pretende hacer, es posible valorizarlo y por ende, poder planificar la disponibilidad de recursos en el tiempo.

2.3.- Estudio de la gestión

La consideración de herramientas modernas de planificación y evaluación de proyectos, la utilización de estándares de calidad y servicios y la consideración del usuario como elemento central de la preocupación, deben ser parte esencial de la matriz generadora de un proyecto de una instalación Deportiva y

Recreativa. Si bien es absolutamente necesario incorporar las variables señaladas en el capítulo anterior, por cuanto constituyen condicionantes básicas de un proyecto de este tipo, ellas distan mucho de ser suficientes para poder garantizar la viabilidad de una instalación. Tampoco es suficiente quedarse en la sana y racional doctrina de un análisis financiero, operacional y de gestión químicamente puro, ya que por ejemplo el mundo está evolucionando aceleradamente hacia un condicionamiento de las características de sostenibilidad medioambiental de cada nuevo proyecto, lo cual está recién en proceso de acreditación en cada medio social y político en que toca desarrollar un proyecto. Por ello el análisis del proyecto es algo fundamentalmente dinámico que hace de la evaluación una actitud permanente en el transcurso de su vida útil.

Considerando los montos involucrados en los proyectos de instalaciones deportivas, es una real necesidad y de urgencia que se incorporen como obligación, en los proyectos públicos, la evaluación financiera de cada proyecto junto con los criterios y estándares que guiarán su desarrollo.

Hoy existe una gran cantidad de información, cursos de pregrado y postgrado, unidades de capacitación, e-learning, etc. que ponen a disposición de las entidades gestoras y aún antes, de las entidades o profesionales encargados de la evaluación inicial y diseño arquitectónico - técnico de la instalación, los pasos que deben seguirse para que ese costoso edificio que es una instalación deportiva – recreativa de calidad, realmente preste los servicios que sus clientes esperan de él y sea rentable en su operación, independientemente de quien sea quien pague por cada prestación.

Tal vez en el cambio de concepto que va desde la palabra usuario, con la que designamos quienes hacen uso de la instalación (generalmente alguien que pide más de lo que estamos dispuestos a darle o a quien le damos un servicio sólo para cumplir con lo que se supone debemos hacer), por el de cliente, que es alguien a quien debo salir a buscar en mi mercado objetivo y luego agradar con mi servicio para quedar cautivado (cautivo) por la instalación de modo que siempre desee regresar, está el cambio fundamental que se produce entre la forma antigua y la actual de idear, proyectar, construir y administrar una instalación DyR.

3.- Presentación de casos.

A continuación se expondrán un par de casos en los cuales se contrastan ambas tendencias; por una parte la planificación tradicional en los términos ya señalados en el capítulo 1 y por otra, la incorporación de conceptos más avanzados de planificación y evaluación, a un mismo proyecto de instalación DyR, o a uno similar, que lo hace comparable.

3.1.- Polideportivo – Arena de Puerto Montt

El Alcalde de la Ciudad de Puerto Montt, (ciudad ubicada al sur de Chile), hombre de características de liderazgo muy marcadas, decidió hace un par de años atrás, que en su ciudad debía existir un polideportivo, capaz de albergar unas 5000 personas sentadas. Para ello se elaboraron unas bases de licitación, la cual fue ganada por nuestra oficina de Arquitectura. Fue así, como enmarcado en la rigidez de unas bases elaboradas a priori, en el claustro de las oficinas municipales y con alguna complicidad de los arquitectos, se dio a luz un completo proyecto con el cual luego se llamó a otra licitación por la concesión, por un período de 25 años. El concesionario debería también construir la obra y hacerse cargo de su gestión, por ese período.

El paso del edificio proyectado como el Polideportivo de la ciudad de Puerto Montt, a su transformación en aquel que hoy alberga al Arena de Puerto Montt, no sólo significó un cambio de nombre, sino un cambio sustancial del proyecto, de modo que entre el primero y el segundo sólo son similares la superficie de la cancha central, el número de espectadores y la ubicación.

Esta transición se produjo cuando, una vez finalizado el proyecto de arquitectura y especialidades contratado por la Municipalidad, se licitó la construcción y concesión del recinto. En ese momento, el concesionario quiso introducir algunas “pequeñas” modificaciones en el proyecto, de modo que fuese más rentable, ya que los recursos que se invertirían en su construcción provendrían mayoritariamente de su propio bolsillo, lo mismo que el mantenimiento. Se realizaron estudios de mercado y encuestas detalladas a los usuarios potenciales y se analizó el entorno y posibilidades de negocio para los próximos años, desde un punto de vista estrictamente comercial y de servicio al cliente, partiendo de la premisa que lo deportivo debía ser sustentado por otras actividades. Ya que el deporte por si mismo, no pagaba la inversión de más de U\$ 10.000.000, necesaria para las obras de construcción ni una adecuada operación de las instalaciones en el tiempo.

En los planos del proyecto original, cuando sólo se trataba de un polideportivo, es posible apreciar que el primer proyecto llamado a licitación por el municipio, bajo un criterio exclusivamente de utilidad deportiva, consideraba que las zonas destinadas a actividades complementarias eran mínimas en relación a aquellas destinadas a la práctica deportiva o a acoger a los espectadores. La excepción era un escenario importante para el desarrollo de espectáculos en ambos casos. Este primer proyecto funcionaba correctamente para proveer servicios deportivos y también daba la oportunidad de realizar eventos musicales que requiriesen de un escenario. De estas dos actividades principales, sólo la realización de eventos y espectáculos dejaba utilidades, las que no alcanzaban a cubrir la amortización de la inversión y mucho menos, la operación de la operación, sumada a lo anterior.

Se apreciaba en el Polideportivo (versión primera) un listado programático casi igual que en la Arena. La diferencia está en la importancia relativa de cada parte del programa:

Mientras en el primer caso el comercio está representado por una tienda de 8 m², en la Arena el área destinada a instalaciones comerciales (incluyendo un gimnasio) tiene un total de 1610 m². En realidad, la tienda casi anecdótica del primer caso, se transformó en un moderno Stripcenter, concepto de comercio de barrio que está posicionándose firmemente como exitoso en Chile, aprovechando la importante dotación de estacionamientos disponibles. La cafetería de 49 m² dio paso a un patio de comidas que ocupa un porcentaje importante del segundo nivel (de 1104 m²), con acceso desde el Stripcenter y capaz de abastecer también al centro de eventos. Este centro de eventos, que hoy tiene una administración propia, se generó al aumentarse de 296 m² a 1179 m² la superficie de salas y espacios destinados a ese fin.

Como todas estas superficies de restaurantes y locales comerciales debía tener un mínimo de clientes diarios, que por programa era difícil de obtener, el concesionario, obtuvo además una segunda concesión para construir y gestionar en lo que la ley permite, en el mismo terreno de la arena y aprovechando sus estacionamientos y su vialidad, los nuevos tribunales de justicia de la ciudad. Éstos, por la importante afluencia de público diaria que proporcionan, más la gran cantidad de funcionarios, abogados y jueces que en ellos laboran, proporcionan un flujo de público garantizado que dará vida al comercio y restaurantes durante la semana, quedando los estacionamientos disponibles para los fines de semana en eventos deportivos o, en horario nocturno, cuando se organice un recital o un evento comercial o simplemente una fiesta.

Hasta este momento, la proporción de ingresos por actividades extradeportivas del Arena, supera al 80%, en comparación a los recursos generados por el deporte, lo cual prueba el déficit que el concesionario previó con el diseño inicial.

Cabe destacar la flexibilidad que es este caso mostró la Municipalidad de Puerto Montt para aceptar las modificaciones propuestas.

3.2.- Piscinas de Providencia y Huechuraba

En el caso de la piscina y Spa de la Municipalidad Providencia (en la ciudad de Santiago de Chile), se trató de un proyecto muy bien estudiado. Es preciso señalar que se trata de un municipio de buen nivel de ingresos y totalmente financiado lo cual probablemente es consecuencia más que causa de una buena gestión.

Este proyecto se centró en la premisa de una inversión municipal igual a cero y financiamiento del proyecto por leasing bancario en un plazo de diez años, con recursos autogenerados por el mismo proyecto. El municipio sólo aportó el

terreno, que era parte de un club municipal ya existente. Las obligaciones autoimpuestas, sumadas al análisis financiero estricto por parte del banco que financió el proyecto, considerando las características del mismo y del cumplimiento de los supuestos de rentabilidad iniciales, fijaron un marco presupuestario rígido, que se mantuvo y respetó desde el inicio de los proyectos, hasta la inauguración del edificio. Igual cosa se realizó con los planes de captación de socios, gestión eficiente y control de gastos de operación. Esto hizo que las metas se cumplieran anticipadamente y el proyecto ya en sus primeros años de funcionamiento demostró el éxito de su modelo.

Entusiasmada con el éxito de su coterránea, la municipalidad de Huechuraba (también en Santiago), de mucho menos recursos y administrando un sector habitacional de bajos ingresos y con problemas sociales, quiso replicar el modelo, aunque a una escala menor. Se partió con un presupuesto notablemente más reducido que el primero y por lo tanto con un proyecto más modesto y de menor alcance. También se fijó como dato, un financiamiento cien por ciento municipal de la inversión y un subsidio permanente a la operación, de modo que fuera accesible a los habitantes de la comuna. Hasta aquí, antes de partir, todos los datos calzaban. Si bien el esquema de financiamiento era diferente, los supuestos tenían validez mientras se respetaran. Lamentablemente la falta de control externo (el banco en el caso del municipio de Providencia) y un exceso de entusiasmo de las autoridades municipales (que siempre se sintieron dueñas del proyecto, sin otorgarle a éste una valoración propia), fueron agregando elementos al programa arquitectónico. El argumento era que unos pocos metros cuadrados más, no eran demasiado relevantes en el costo final. El problema fue que la suma total de varios pocos metros cuadrados más, si fue relevante, lo cual significó que finalmente el proyecto se tornara no financiable con los recursos considerados inicialmente y aun permanece en esa categoría semejante al purgatorio, de los proyectos “en espera de financiamiento”.

4.- Conclusión

Paradójicamente, en los casos analizados se produce una aparente contradicción entre el ser rígido con la planificación de un proyecto (Polideportivo de P. Montt y Piscina de Providencia) y ser flexible con el mismo (Arena de P. Montt y Piscina de Huechuraba). En el primer caso la rigidez significó el éxito de la piscina y desechó el polideportivo. En el segundo la flexibilidad significó el éxito de la Arena y el fracaso de la Piscina de Huechuraba. ¿Cómo solucionar esta contradicción? Solamente se puede hacer a través del estudio individual, serio e informado de cada proyecto en particular, sin dar cabida a voluntarismos o inspiraciones de último minuto, ni a la aplicación de normas sin criterio ni consideración hacia la realidad de cada proyecto. Es en ese sentido que el proyecto debe considerarse, una vez concebido en su concepto inicial, como una entidad independiente de la voluntad de sus creadores y ser sometido a análisis objetivos, bajo la misma

perspectiva que cualquier proyecto de inversión, considerando un plazo de operación al menos igual a un porcentaje relevante de su vida útil, o al total de la misma. Hoy es posible y puede decirse obligatorio, gestionar en forma profesional estos centros, ya que es la única forma de cumplir los supuestos iniciales o tener la capacidad de modificar metas e indicadores para mantener un servicio de calidad y rentable.

Tema aparte es si el cobro de las prestaciones se hará al las personas individualmente o habrá una entidad que pague por ellas. Las prestaciones gratis no existen, si nadie pone el dinero correspondiente, termina siendo subsidiado en la práctica por la propia instalación. La administración público – privada o el uso de sistemas de gestión al estilo privado en la administración de instalaciones deportivas y recreativas públicas aumenta exponencialmente las posibilidades del éxito que éstas deben Tener.

Santiago de Chile, Agosto 2009