

# BASES PARA LA REFORMA DEL FÚTBOL URUGUAYO



APUNTES PARA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN URUGUAYA DE FÚTBOL

## **URGENTE NECESIDAD DE CAMBIO DE MODELO ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN DE LA A.U.F.**

Resulta claro para todo aficionado al fútbol de nuestro país y aún más evidente para los distintos estamentos vinculados directamente al mismo, que el paradigma y modelo actual de organización y gestión de la A.U.F. y del fútbol en general, está absolutamente agotado, perimido y por tanto es inviable.

De continuar en esta senda, antes o después, el fútbol como actividad organizada desaparecerá. El cambio urgente de rumbo no es una opción, es una necesidad.

**Sin cambio de modelo los clubes no sobrevivirán. Sin clubes no existirán jugadores, sin jugadores no habrá selección nacional, y sin todos ellos no habrá Asociación Uruguaya de Fútbol ni deporte organizado.**

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE GUIARAN EL CAMBIO DE MODELO

- COMPROMISO, INTEGRACIÓN, TRANSPARENCIA y FLUIDA COMUNICACIÓN
- IDONEIDAD E IMPARCIALIDAD
- ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN
- PROFESIONALIZACIÓN Y MEJORA DE GESTIÓN

Creemos firmemente que la A.U.F. debe ser el motor de desarrollo del fútbol en todos sus estamentos y eso está ligado ineludiblemente a la tarea de potenciar y fomentar el desarrollo de los clubes en todas sus divisionales.

Asumimos el **compromiso** de que este sea el foco principal de nuestros esfuerzos en la futura gestión, desarrollar y potenciar los clubes, sin descuidar ni retacear el apoyo actualmente existente en otras áreas.

Para ello la gestión de las autoridades deberá realizarse **integrando** a todos los clubes sin exclusiones, manteniendo por parte del nuevo gobierno del fútbol un contacto permanente y **transparente** con todas las instituciones, a efectos que las mismas cuenten con toda la información relativa a la A.U.F. que crean necesaria, implementando entre otras cosas Asambleas Informativas trimestrales.

Queremos un Consejo Ejecutivo de puertas abiertas y dispuesto encontrar solución a los problemas de las instituciones.

El nuevo gobierno del fútbol deberá contar con personas **idóneas e imparciales** para cada cargo, ya que la complejidad de los desafíos así lo requiere.

La **profesionalización, planificación y organización** serán herramientas esenciales e insustituibles para obtener una **mejora de gestión** que permita lograr los objetivos.

Estamos convencidos de que entre todos podemos lograrlo.

## PILARES ESTRATÉGICOS DEL CAMBIO DE MODELO

### REVERTIR SITUACIÓN ECONÓMICA DE LOS CLUBES

El nuevo Consejo Ejecutivo de la A.U.F. debe tener como principal objetivo la difícil tarea de revertir la actual situación económica de los clubes maximizando ingresos y disminuyendo gastos.

#### Transferencias de Jugadores

Es la principal fuente de ingresos de la mayoría de los clubes. Este rubro alcanza cifras globales muy importantes, pero la mayor parte del dinero generado no llega a los clubes y esta circunstancia debe ser atacada en sus diversas aristas.

Respecto de los intermediarios o representantes resulta necesario elaborar marcos y pautas de actuación colectiva por parte de las instituciones a efectos de tener criterios generales de negociación más beneficiosos para los clubes.

A nivel reglamentario resulta necesario reformular la normativa a efectos de proteger a los clubes formadores de jugadores. La normativa debe ser concebida para nuestras realidades y deben compatibilizarse con las normas internacionales de FIFA y no a la inversa.

Se debe exigir al Estado la creación de normas que protejan a los clubes, amparando y estableciendo derechos a favor de los mismos respecto de terceros, así como se han proyectado por el Gobierno normas a favor de otros estamentos del fútbol recientemente.

Asimismo resulta indispensable que el Estado fomente y apoye esta actividad, por ejemplo, los impuestos que indirectamente gravan estas operaciones (a las comisiones, intermediación, etc.) deberían volcarse -al menos en parte- nuevamente al fútbol, así como cualquier otra actividad que genera divisas del exterior y trabajo en el país. Este tipo de operaciones debe ser fomentado y facilitado por el Estado, ya que en puridad se trata de una exportación de servicios.

### **Derechos de Televisión**

La situación actual del desarrollo del fútbol a nivel mundial, marca que este rubro se encamina a ser la principal fuente de ingresos para los clubes de todo el mundo.

En consecuencia es indispensable que la A.U.F. reoriente sus estrategias al respecto, se sienta a negociar nuevas condiciones con la empresa titular de los derechos y establezca nuevas pautas para el futuro.

## Disminución de gastos

Este punto posee dos aristas bien diferenciadas.

- Gastos vinculados a los Campeonatos: Respecto de estos gastos directamente vinculados a los campeonatos locales organizados por la A.U.F. ellos deberían tener una incidencia mínima o quizás inexistente para los clubes. La organización, dirección y estructura de los campeonatos son definidas por la Asociación, pero los costos de esas estructuras son transferidos a los clubes, los cuales deben asumir, por ejemplo, gastos de personal de recaudación, jueces, policía, seguridad privada, entre otros. Intentaremos implementar un sistema en el cual el déficit por costos directos de los campeonatos locales no sea soportado por los clubes.
- Gastos estructurales de la A.U.F.: Entendemos que dada la crisis económica reinante, la gestión del nuevo gobierno de la Asociación, deberá estar guiada por criterios de austeridad y profesionalización, maximizando la eficiencia de los recursos humanos y materiales. Creemos necesario implementar la realización de estudios profesionales de situación y auditorías a fin de optimizar y potenciar la gestión.

## JERARQUIZACIÓN DE LA COMPETENCIA INTERNA

A nuestro juicio existe una diferencia muy marcada entre la actividad internacional de la selección nacional y las competencias internas o campeonatos locales. En el proceso de evolución de la A.U.F. la selección nacional puede ser una excelente locomotora de carga, pero los clubes y la actividad local no pueden ser el último vagón de carga. El equilibrio es el objetivo. Este fenómeno es innegable y como ejemplo basta solo con analizar el calendario de la actividad local de este año, el cual se debió acomodar a "fórceps" con gran costo para los clubes por un torneo internacional juvenil de futbol femenino.

De esta forma, otra vez, pagan los clubes. El nuevo gobierno de la A.U.F. deberá jerarquizar la actividad local posicionándola como un producto interesante y de consumo masivo.

El mejoramiento del campeonato como espectáculo y objeto de consumo público necesitará de una reformulación de reglamentos y normativas que modernicen la estructura del mismo. A su vez debemos facilitar al público (nuestros clientes) el acceso al mismo, y si bien se reconoce la tarea en materia de seguridad desarrollada en los últimos tiempos, la misma nunca puede ser considerada como absolutamente exitosa cuando ha tenido como consecuencias directas la disminución drástica del público y el aumento exorbitante de los costos.



## CAMBIO DE CULTURA DE LA ASOCIACIÓN URUGUAYA DE FÚTBOL

La A.U.F. debe ser el motor del cambio y para ello lo primero que debe cambiar es la cultura interna.

Nuestra Asociación como tal debe guiar, acompañar y ayudar a los clubes a desarrollarse y crecer en la práctica del deporte. Los problemas de los clubes son los problemas de la A.U.F. y con esa vocación y objetivo se debe trabajar. Los integrantes de los distintos órganos y funcionarios de asociación deberán asumir dicho desafío, desde el primero al último.

### Capacitación

Esta herramienta debe ser permanente y no puede solo circunscribirse a los estratos exclusivamente deportivos, sino que debe aplicarse a todos los estamentos, incluso el directivo, de forma que quienes toman las decisiones, sin importar la jerarquía del cargo cuenten con las capacidades básicas necesarias para enfrentar los desafíos de la función.

La A.U.F. debe transformarse en un centro de estudios y producción de conocimiento vinculado al fútbol, propendiendo a la formación integral del dirigente uruguayo.

## Encuadre de los problemas

La formación de distintas comisiones para el estudio de los problemas que acucian a los clubes deberá seguir utilizándose como una herramienta de integración de las instituciones, pero no podrá funcionar más, como sistema de delegación de situaciones complejas. El nuevo gobierno de la A.U.F. debe liderar dichas comisiones y aportar y poner al servicio de ellas, toda la estructura profesional y administrativa.

## Toma de decisiones

El nuevo gobierno de la A.U.F. gestionará y dirigirá los destinos del fútbol de acuerdo a las competencias establecidas por los estatutos y tendrá una política de puertas abiertas con transparencia y flujo de información constante con los clubes afiliados.

## Estructura deportiva

El nuevo gobierno de la A.U.F. deberá estudiar en profundidad y con rigor científico y académico la sustentabilidad de un sistema basado en la cantidad de clubes que actualmente militan en las ligas profesionales. Deberá elaborar un proyecto y realizar propuestas que tengan como fin una mejora para los asociados, para que entre todos los estamentos se discuta en profundidad y se marque un rumbo y una estrategia a seguir.

## Metas

- Implementar una Copa Nacional que integre a TODOS los clubes de todas las divisionales, como la Copa del Rey en España.
- Implementar una estructura y calendario que potencie los campeonatos de ambas ligas profesionales.

## Integración

La integración de los distintos órganos de la asociación deberá estar guiada por criterios de idoneidad, neutralidad y pluralismo. Personas de TODAS las instituciones podrán ser incorporadas a dichos órganos y NINGÚN club poseerá representación en todos los órganos. (Ej. Consejo Ejecutivo y Mesa Ejecutiva)

## POSICIONAMIENTO Y VINCULACIÓN CON EL ESTADO

Estamos convencidos de que el fútbol como fenómeno multidimensional es la actividad social y cultural más importante de nuestra sociedad. Nuestra selección nacional posiciona a nuestro país a nivel internacional, mucho más que ninguna otra actividad social o comercial, transmitiendo además una serie de principios y valores morales que repercuten muy positivamente en nuestra sociedad.

En virtud de ello resulta impostergable que el Estado sea nuestro socio principal y apoye la actividad de nuestro deporte ofreciendo soluciones a los problemas que nos acucian.

Existen un sinnúmero de situaciones donde los clubes asumen costos que a nuestro juicio son al menos injustas.

Los clubes pagan I.V.A. y no pueden descontarlo, no se les asigna tampoco un crédito fiscal por dicho aporte o parte de él. A diferencia de otros deportes, que hasta ahora tienen un sistema de fictos, se realizan aportes al BPS sobre el salario real de los deportistas.

Asimismo, en materia de Entes Públicos, los clubes abonan tarifas comerciales a UTE, OSE y Antel.

Se ha dicho que el fútbol es un gran negocio que justificaría dicho tratamiento, pero ello no es correcto: los clubes son asociaciones civiles sin fines de lucro. Y si en realidad fueran empresas, a pesar de ello también debería fomentarse por parte del estado una actividad que genera puestos de trabajo e ingresos de divisas del exterior, cosa que no acontece con los clubes. Nuestro país está lleno de ejemplos de exoneraciones y concesiones fiscales y estatales a actividades muchísimo menos beneficiosas para la sociedad.

El nuevo gobierno de la A.U.F deberá entablar un diálogo con el Estado que sea fluido pero firme y con grandes reivindicaciones que sitúen al fútbol en la dimensión y consideración que realmente posee en nuestro país. La consigna esencial es que el Estado entienda que los Clubes son los únicos sujetos de la cadena deportiva que no tienen fines de lucro y que reinvierten en la actividad deportiva todos sus ingresos.

## CONTINUIDAD DEL PROCESO DE SELECCIONES NACIONALES

A esta altura resulta evidente e inmedible el valor positivo que ha generado el actual proceso de selecciones nacionales a nuestra actividad, tanto a nivel económico como social y cultural. El mismo es fruto del excelente trabajo de los responsables directos y de TODOS los estamentos del fútbol, ya que de una forma u otra todos ellos contribuyen al referido proceso.

Este proceso deberá seguir, continuar mejorándose y adaptándose constantemente ya que los nuevos desafíos así lo requieren. El nuevo gobierno de la A.U.F. deberá guiar, acompañar, apoyar y profundizar la línea trazada por el actual proceso de selecciones.

## REFLEXIÓN FINAL

Las circunstancias actuales no admiten más demoras y exigen cambios profundos. El desafío y los retos que el fútbol uruguayo tiene por delante son enormes y urgentes. El potencial de mejora y crecimiento efectivo también.

Entre todos, el cambio es posible.

*“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”*

*Albert Einstein*