



Juan Jacobo Velasco*
velascoj@oit Chile.cl

Estabilidad en la crisis: casos exitosos y cuentos de hadas trastocados en el fútbol ecuatoriano

Es interesante escribir sobre la crisis del fútbol en el Ecuador, porque en el título, y la tesis que lleva implícita, subyacen una serie de ideas y realidades que se amalgaman y son muy difíciles de separar para alcanzar el nirvana de un análisis equilibrado. En principio, por economía de recursos, uno puede empezar borrando la expresión "del fútbol" e intentar desenhebrar esa madeja interminable que es la crisis ecuatoriana como paraguas del resto de crisis, la del fútbol una de ellas.

El nuestro es un país cuya inestabilidad ha sido una constante y cuyos descalabros institucionales, políticos, económicos y sociales, han sido la norma más que la excepción. Ese contexto ha marcado todos los aspectos de nuestra cotidianidad, puesto que con crisis e inestabilidad es muy difícil pensar en el mediano y largo plazo, en procesos, en estructuras institucionales permanentes, en un sustento que permita construir con fundamentos y mirando más allá del próximo año.

*Asesor en la OIT (Oficina Internacional de Trabajo) en Chile. Profesor de la Universidad de Chile y la Universidad de Talca. Ph.D. (c) en Manchester, Inglaterra

El entorno del fútbol ecuatoriano

El ruido ambiental ha sido muy potente y perjudicial, en todos los ámbitos. Ese estado de crisis permanente ha generado una suerte de comportamiento cortoplacista que busca resultados inmediatos y genera una clara propensión rentista. Los agentes (sociales, políticos, económicos, y también los deportivos), en un contexto de crisis constante del país, viven un estado de urgencia que marca sus decisiones, sus iniciativas y sus exigencias. La adrenalina que provocan los cambios intempestivos de gobierno, de sistema económico, la quiebra bancaria, etc., se retroalimentan en la incertidumbre sobre lo que vendrá más allá del próximo mes o de la siguiente fecha de campeonato nacional.

Los aspectos culturales se retroalimentan con el sentido de urgencia propio de una sociedad en estado de alerta constante gracias a la crisis. Como los procesos y las construcciones institucionales permanentes son muy difíciles de realizar con éxito o de mantener en el tiempo, la búsqueda de logros en el corto plazo y la figuración espontánea se imponen como una moda que eventualmente puede generar resultados, pero estos se difuminan y generan problemas de mediano plazo, a la postre sin solución, porque muchas veces se constituyen en fuertes apuestas que no pueden ser sustentables en el tiempo. Así, la necesidad de convertirse en Presidente de un equipo importante y de conseguir títulos ha implicado, en muchos clubes de raigambre, una dinámica perversa en la que el déficit producto del desfinanciamiento comienza a ampliarse, conforme cada nuevo salvador del equipo inicia su “camino de redención”.

Se puede decir que esta dinámica se ha vuelto la norma en el fútbol mundial (también se extiende a otros deportes profesionales), pero lo cierto es que se exagera en una situación de crisis general e histórica como la que ha vivido el Ecuador. Es mucho más común la imagen de la figura dirigenal redentora que llama a la salvación desde la

sobrefiguración, que el bajo perfil de los dirigentes empeñados en hacer bien las cosas, con criterio y visión de largo plazo. En un país como el Ecuador, en donde la norma de crisis general dificulta aislarse mentalmente para planificar y estructurar estrategias de mediano y largo plazo, los casos en que ello ha ocurrido han sido escasos y curiosamente han tenido un impacto mayor al que uno hubiera podido imaginar a priori.

Por de pronto, ha habido tres casos de procesos (todos, en mayor o menor medida, exitosos) que se distinguen del contexto general de crisis nacional y futbolística, porque han sido resultado de una planificación de largo plazo, ya sea desde una estructura institucional que lo facilitaba (El Nacional hasta mediados de la década pasada), o desde decisiones personales que lograron orientar un trabajo de largo plazo.

En esta última línea (las decisiones personales que desembocaron en opciones institucionales más permanentes) podrían circunscribirse los casos de la selección nacional del Ecuador y de la Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDU-Q). El ejemplo de la selección es particularmente llamativo porque consiguió clasificarse a su primer mundial en 2002 (pocos años después del gran crash económico, político e institucional que vivió el país a fines de los noventa), cosa que repitió y mejoró en 2006 (a poco de la crisis vivida en el Gobierno de Lucio Gutiérrez), cuando alcanzamos los octavos de final en la cita alemana. Cualquiera puede pensar que estos resultados refutan la hipótesis que plantea este artículo, pensando que estos logros fueron obtenidos poco después de periodos particularmente conflictivos y difíciles en la historia del país.

Pienso que, por el contrario, estos eventos (la doble clasificación mundialista) fueron una excepcionalidad que se enmarca en otra: fueron resultado de un proceso de largo plazo que se inauguró con la contratación de Dusan Draskovic como entrenador de la selección en 1987, proceso que se mantuvo y se perfeccionó gracias a una bienvenida estra-

... Es mucho más común la imagen de la figura dirigenal redentora que llama a la salvación desde la sobrefiguración, que el bajo perfil de los dirigentes empeñados en hacer bien las cosas, con criterio y visión de largo plazo. En un país como el Ecuador, en donde la norma de crisis general dificulta aislarse mentalmente para planificar y estructurar estrategias de mediano y largo plazo, los casos en que eso ha ocurrido son escasos...

... Que esta iniciativa haya generado resultados en un periodo de crisis, solo confirma que los procesos que se separan del contexto general de inestabilidad y que, por el contrario, tienen la impronta de una gestión estratégica de largo plazo, pueden arribar a buen puerto y sostenerse incluso en coyunturas más caóticas que lo habitual ...

... El equipo fue, quizás, el primer club de fútbol ecuatoriano que nació y se desarrolló gracias a una dirección institucional forjada en un norte existencial: sentido de pertenencia local, inversión en jóvenes, un esquema adusto de manejo financiero y mucha disciplina. Cultivó como ninguna otra institución el orgullo de tener deportistas ecuatorianos.

Pero este caso de estabilidad y éxito institucional (lograr tanto campeonatos y mantener la vigencia a pesar de sus autorestricciones) de largo aliento comenzó a desmoronarse por varios factores concomitantes ...

tegia permanente a cargo de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). Que esta iniciativa haya generado resultados en un periodo de crisis, solo confirma que los procesos que se separan del contexto general de inestabilidad y que, por el contrario, tienen la impronta de una gestión estratégica de largo plazo, pueden arribar a buen puerto y sostenerse incluso en coyunturas más caóticas que lo habitual.

El caso de la LDU-Q también nace de una decisión dirigenal que desde fines de los noventas y durante toda la década pasada, privilegió el mantenimiento de esquemas técnicos de similares características, aciertos en las contrataciones foráneas y locales, creación de infraestructura deportiva propia con la construcción de la Casa Blanca, pero sobre todo estabilidad y autoregulación presupuestaria, que redundaron en una serie de éxitos a nivel local, pero sobre todo internacional, con la obtención, entre 2008 y 2010, de una Copa Libertadores, una Copa Sudamericana, y dos Supercopas. Esos logros se alcanzaron gracias a un proceso de largo aliento que se inició en medio de un contexto general de crisis que era poco propicio para la planificación estratégica. Que se haya mantenido tanto en su fondo como en su forma, y que haya obtenido semejante suceso, pone de relieve el valor de una visión que se desmarca del cortoplacismo y la reacción impulsiva.

El caso de El Nacional

Lo de El Nacional se enmarca en su génesis institucional. Fundado a fines de los sesenta al alero de las Fuerzas Armadas (FFAA), el equipo se constituyó en el paradigma de estabilidad institucional del fútbol ecuatoriano durante cuatro décadas. Como su nombre lo sugiere y como su composición lo reafirma, fue el primer club (luego llegó Éspoli) que solo jugó con ecuatorianos.

La idea de apoyar a un club de puros criollos fue lo que me motivó, a los 9 años, a elegir a El Nacional como mi equipo. Fui el único fanático en mi clase, en mi curso y hasta en mi colegio.

Siempre fui blanco de la sorna del resto. Pero sentía también que me miraban con una suerte de respeto: había optado por un equipo usando una razón filosófica nacionalista. Estaba orgulloso de los deportistas ecuatorianos y ese orgullo se manifestaba en un sentido de pertenencia existencial.

Lo sorprendente fue el éxito deportivo - el equipo que más campeonatos ha logrado después de Barcelona- de El Nacional a pesar de sus grandes restricciones deportivas y financieras. Las primeras se derivan de la desventaja estructural al no poder contar con jugadores extranjeros. Mientras el resto de equipos siempre pudo alinear al menos a tres foráneos, algunos de los cuales fueron exmundialistas y grandes estrellas en las mejores ligas sudamericanas, el equipo de los puros criollos solo contaba con figuras locales. Esa diferencia, individualmente, se notaba. El acierto de El Nacional fue que, como conjunto, dada su disciplina y buen estado físico, se imponía.

Aún recuerdo la gran alegría que me dio el gol de Dixon Quiñónez en 1992, cuando empatamos a Barcelona en Guayaquil y ganamos el campeonato a pesar del presagio del todopoderoso Isidro Romero de que "vamos a hacer marchar a los soldaditos en el Monumental". Diez guayaquileños fuimos a festejar al aeropuerto y a despedir a nuestros héroes. Ese año, el presupuesto de Barcelona era muchas veces superior al de mi equipo, tal como ha sido la norma histórica. El presupuesto de las FFAA (y la asignación para El Nacional) era una restricción, porque los miembros de FFAA aportaban un porcentaje mínimo de sus salarios al equipo. El financiamiento tenía un techo que supuso limitar el sistema de sueldos de los jugadores aunque garantizando el pago de los mismos, algo que ningún otro equipo hacía.

Es evidente que el presupuesto de El Nacional expresado en moneda local (sucres o dólares, según el periodo) debía ajustarse por la subvención implícita que el equipo obtenía por parte de las

FFAA, sobre todo en cuanto a costo de instalaciones, transferencias en bienes y servicios (alimentación, vivienda) a los jugadores y beneficios de publicidad para el equipo, derivados de algunas empresas que estaban al alero de las FFAA. No obstante, haciendo el ajuste que sea necesario, el presupuesto final de los puros criollos era notoriamente inferior a los otros cuadros importantes, sobre todo al de los clubes de Guayaquil. En ese sentido, la impronta de la visión y autogestión de El Nacional fue un ejemplo para el fútbol ecuatoriano, demostrando que, con poco, se podía conseguir mucho.

El equipo fue, quizás, el primer club de fútbol ecuatoriano que nació y se desarrolló gracias a una dirección institucional forjada en un norte existencial: sentido de pertenencia local, inversión en jóvenes, un esquema adusto de manejo financiero y mucha disciplina. Cultivó como ninguna otra institución el orgullo de tener deportistas ecuatorianos. Pero este caso de estabilidad y éxito institucional (lograr tanto campeonatos y mantener la vigencia a pesar de sus autorestricciones) de largo aliento comenzó a desmoronarse por varios factores concomitantes.

Uno de ellos, más estructural, guarda relación con el aumento del costo que implica tener una plantilla profesional de futbolistas en la actualidad. La estructura presupuestaria de El Nacional, por lo menos hasta comienzos de los ochenta, se ligaba con los salarios que las FFAA pagaban a sus miembros, ya sea de clase u oficiales. Los salarios de FFAA no eran muy altos (tampoco lo son en la actualidad) pero se completaban con los subsidios implícitos o explícitos que recibían en bienes y servicios. Los jugadores también entraban en la lógica de recibir unos salarios seguros (aunque en términos relativos, menores a los que recibían jugadores de similares características en otros equipos), que se complementaba con acceso más barato a otros beneficios. La aparente dicotomía entre seguridad salarial versus nivel de salario, se resolvía al amparo del paraguas institucional que proporciona-

ban las FFAA en el mediano y largo plazos. Ante cualquier circunstancia de crisis en el país, los ciudadanos sabíamos que las FFAA iban a permanecer como actor institucional caracterizado por una estructura interna estable. Y, me imagino, los jugadores no estaban ajenos a esa observación.

El problema de gestión aparece cuando, desde fines de los ochentas y con claridad en los noventas, se produce una inflación de salarios producto de los cambios institucionales (Ley Bossman en la Unión Europea) y de industria (como resultado de la mundialización y globalización del fútbol, acentuada desde el periodo que se menciona) que evidencia la necesidad de pagar mejores remuneraciones. Cuando los equipos entraron a competir urbi et orbi por las mejores figuras, el efecto estructural internacional tuvo un efecto de arrastre en las ligas locales. Y Ecuador no fue la excepción. La estructura salarial de El Nacional (como en el resto de equipos del país) se vio afectada por esa corriente que implicaba mejorar sustancialmente las remuneraciones de los jugadores. La dicotomía estabilidad salarial-nivel salarial, entró en tensión conforme los salarios generales comenzaron a incrementarse de forma exponencial, provocando que muchos jugadores privilegien un mejor ingreso más allá de la seguridad que les proporcionaba el paraguas institucional de las FFAA. Por ello, no es menor el hecho de que, comparadas con las décadas precedentes, las de 1990 y 2000 fueron significativamente menos exitosas en términos de títulos obtenidos por el club.

El aumento de salarios provocó una presión importante en todos los clubes, en tanto se volvió necesario mejorar la gestión interna de los equipos. Esto entró en claro conflicto con la sui géneris estructura de la dirección de El Nacional. Dado que se cubría por el paraguas institucional de las FFAA, la dirección del equipo le correspondía a un miembro de una de las ramas de las FFAA (ejército, aviación o marina) independientemente de que el presidente designado fuera fanático o no del club, y con pres-

La dicotomía estabilidad salarial-nivel salarial, entró en tensión conforme los salarios generales comenzaron a incrementarse de forma exponencial, provocando que muchos jugadores privilegien un mejor ingreso más allá de la seguridad que les proporcionaba el paraguas institucional de las FFAA.

El ejemplo de El Nacional, por el contrario, muestra que incluso instituciones que tienen una impronta organizacional tendiente a la estabilidad en el largo plazo, como ocurrió hasta los noventas, en las circunstancias actuales del fútbol, constituyen un anacronismo difícil de sostener.

cindencia de la calidad de las capacidades de gestión organizacional-deportiva del dirigente.

Este particular esquema, en un contexto de presupuesto controlado y auto restricción de los jugadores, pudo funcionar de manera relativamente estable hasta los noventas. Pero con la inflación de costos operativos, comenzó a dejar en evidencia sus disfuncionalidades, por cuanto el cambio periódico de dirigentes, la mayor o menor adscripción de parte de algunos directivos al equipo (se menciona que hubo dirigentes que eran hinchas de otros clubes o que no tenían mucho interés en el fútbol), y la falta de responsabilidades de largo plazo, comenzaron a pasarle la cuenta a la gestión administrativa en la forma de déficit presupuestarios cada vez mayores.

Este problema se agravó cuando la obligatoriedad del aporte de los miembros de las FFAA (33% del presupuesto) al equipo terminó, a fines de la década pasada, por disposición del Gobierno de Rafael Correa, lo que sumado a las necesidades cada vez mayores de presupuesto y la disfuncional estructura dirigenzial, llevaron al club a enfrentar las mismas complicaciones que la mayoría de equipos ecuatorianos han tenido que sobrellevar en un contexto de crisis. El cuento de hadas de la autorestricción y el orden administrativo exitoso llegó a su fin. Si bien el equipo cuenta con una estructura de divisiones inferiores que todavía tiene capacidad de generar jugadores de calidad en su cantera, esta le permite solventar la participación deportiva en el corto plazo y generar ingresos que permiten subsistir, pero no resuelven el problema más estructural de gestión permanente y planificada

de más largo alcance que caracterizó al equipo a lo largo de su historia.

La historia de mi equipo es sintomática de varios fenómenos que se han suscitado a lo largo de la historia más larga del país y del fútbol mundial. Sobrevivir indemne a esas tensiones ha sido muy complicado. Y los problemas actuales, que ponen en evidencia la necesidad que tienen las instituciones como El Nacional de aggiornarse y anclarse nuevamente en visiones de más largo aliento (y operativamente más funcionales) para tener éxito, son una muestra innegable de que las crisis (y la crisis del fútbol en Ecuador, en particular) se manifiestan en sutiles ámbitos, pero que están ahí, al acecho y a la vuelta de la esquina.

No obstante, lo que queda claro cuando se piensa en el tópico principal de discusión, es que si se habla de crisis en el fútbol ecuatoriano, deslindarla de una matriz general de crisis, es muy complicado e injusto. Si el contexto general de crisis ha afectado la vida y cotidianidad de nuestra sociedad, no es difícil imaginar que cada contexto particular se ve impactado por los vaivenes, el cortoplacismo, las quiebras y los conflictos. Pienso que si se mira con detenimiento, los éxitos que han vivido la selección nacional y la LDU-Q, ponen de manifiesto que cuando hay voluntad y visión de largo plazo, se puede tener éxito a pesar de la gravedad de las crisis. El ejemplo de El Nacional, por el contrario, muestra que incluso instituciones que tienen una impronta organizacional tendiente a la estabilidad en el largo plazo, como ocurrió hasta los noventas, en las circunstancias actuales del fútbol, constituyen un anacronismo difícil de sostener.