

# FAGDE - Dirección y Gestión del Deporte nº 35

<https://www.fagde.org/>

## Misión y Visión del Deporte municipal en el siglo XXI



**AUTOR: Fernando Paris Roche - Presidente de FAGDE**

*El presente artículo corresponde a una adaptación del texto base elaborado para la ponencia de mismo título presentada por el autor en el Congreso de Deporte municipal organizado por el Círculo de Gestores deportivos de la Comunidad de Madrid el pasado 11 de marzo de 2023.*

Hablar de la **Misión y Visión del deporte municipal en el siglo XXI**, cuando todavía estamos en el primer cuarto del mismo, resulta pretencioso, arriesgado y de una responsabilidad que abrumba.

Precisamente por la responsabilidad que suponer hablar del tema sugerido por el título, he pedido **ayuda a profesionales y pensadores de la gestión deportiva y de la gestión pública** en general.

### PROFESIONALES CONSULTADOS

Iñaki Ugarteburu  
Jesús Gimeno  
Luis Solar

Javier Blanco  
Kike Pérez Chaparro  
Fran Alarcón

Daniel Martínez  
José Luis Berbell  
Boni Teruelo

Luis García-Mercadal  
Juan Andrés Hernando  
Clementina Sevilla

Y he recibido **ideas, reflexiones y propuestas** que, incorporadas a las propias de quien escribe esto, generadas, oídas y maduradas a lo largo de muchos años, han enriquecido este texto de manera significativa.

La forma de abordar esta reflexión sobre el futuro del deporte municipal, por lo menos en el futuro próximo, es la de exponer un **decálogo de ideas y puntos de reflexión, propuesta o recomendación**. Puntos sobre los que se puede estar de acuerdo o no, pero sobre los que se debe debatir y discutir.

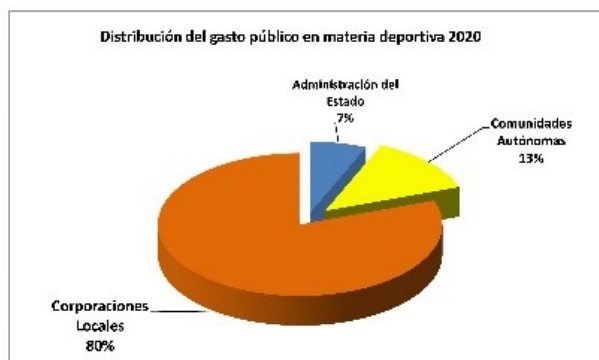
Vamos a ello.

## 1. El esfuerzo de los Ayuntamientos en el desarrollo del deporte en España.

En primer lugar, como un hecho cierto que los datos certifican de manera inapelable, es el reconocimiento al esfuerzo de los Ayuntamientos en materia deportiva. El dato que ilustra, de manera significativa, la aportación de los Ayuntamientos –y el resto de las Corporaciones locales- al sostenimiento del sistema deportivo, en relación a las contribuciones del resto de las administraciones públicas, es inapelable: **las Corporaciones Locales -y especialmente los Ayuntamientos- aportan el 80% del gasto público deportivo en España** –excluido el sistema educativo-. De ese porcentaje, el 90% corresponde a los Ayuntamientos. Y eso ha sido en los últimos 43 años...

**En 2020**, según los presupuestos liquidados de las Corporaciones Locales, **el gasto en “deporte” ascendió a 2.268 millones de euros**, frente a los 370 de las CC.AA. y a los 182 de la Administración del Estado (Anuario estadísticas deportivas CSD 2022).

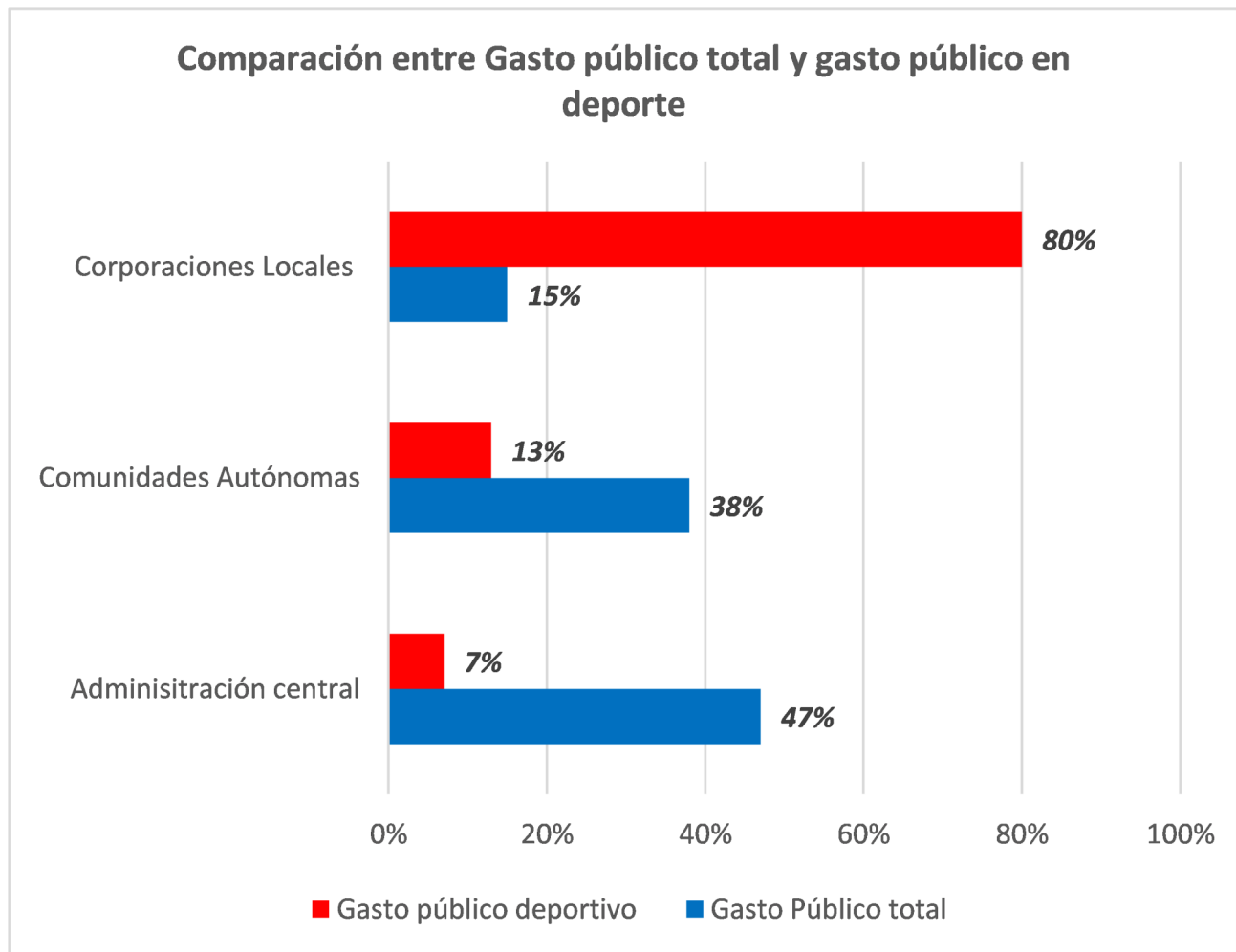
Gasto público liquidado en Deporte, ejercicio 2020 (en miles de euros).	
Administración del Estado	181.828
Comunidades Autónomas	370.228
Corporaciones Locales	2.268.558
<b>total</b>	<b>2.820.614</b>



Todo esto adquiere un tinte más llamativo cuando vemos la **distribución del gasto público total en nuestro país entre los tres niveles de la administración**: la **Administración Central** es responsable del **47%**, las **CC.AA.** lo son del **38%**, mientras las **Corporaciones Locales** -que son las entidades más cercanas a la ciudadanía- solo gestionan el **15%** del total del gasto público. Todo ello, sin contar el gasto público de la Seguridad Social -con el cual esos indicadores se polarizarían aún más-.

**El siguiente gráfico** refleja la disparidad de estas dos cifras, el gasto público total y el

gasto público deportivo en cada nivel de la administración.



**El deporte es**, desde la perspectiva del ámbito público, fundamentalmente **responsabilidad de las Corporaciones Locales**, sin duda alguna.

Pero esta realidad no se corresponde con lo fijado en la normativa y legislación estatal del deporte, que asigna a las CC.LL. un papel irrelevante y de comparsa.

La reciente **Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte** postula la **Conferencia Sectorial de Deporte** como “órgano de cooperación y colaboración y como elemento de interlocución entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas, con la participación de las Entidades Locales”, fijando algunos objetivos que se han considerado esenciales desde el respeto a las competencias propias y sin menoscabar sus posibilidades de actuación. A pesar del esfuerzo local en materia deportiva, **la Ley otorga a las CC.LL. un papel secundario en esta Conferencia**: dos representantes de la Administración General del Estado; 19 de las CCAA y de Ceuta y Melilla y sólo un representante para los 8.000 municipios, Diputaciones, Cabildos, Consells y Comarcas! El deporte municipal es la base más sólida sobre la que se apoya el esfuerzo público en materia deportiva en España y, sin embargo, la de menor representación en el diseño de la estrategia nacional.

## 2. La Misión de Deporte municipal.

La **Misión** se define como “la razón de ser” que justifica, en este caso, **la intervención de los Ayuntamientos en materia deportiva**. Y la misma viene determinada de alguna manera por la normativa diversa que le afecta. Pero aparte de los aspectos normativos **¿se ha modificado la Misión del Deporte municipal en estos cuarenta años?**

**La Misión, en opinión de muchos profesionales, no ha cambiado sustancialmente**, ha ido rolando suavemente porque el contexto es distinto, pero se mantiene en esencia en propiciar y posibilitar el acceso de la ciudadanía a la práctica deportiva.

Eso sí, **los escenarios son muy diferentes y las formas, maneras, herramientas y métodos han evolucionado**, sí que han cambiado. Ha habido cambios internos -menos personal, mas complejidad administrativa, menos inversión- y cambios externos -mayor concienciación y percepción positiva sobre la práctica del deporte, sector privado más maduro, un tercer sector en evolución...-. Una transformación en paralelo a las personas, la cultura, la economía y la sociedad. En cualquier caso es importante señalar que **las necesidades de cada lugar y las formas de hacer son asuntos muy específicos y particulares de cada realidad municipal**. Lo que puede valer para un municipio puede no ser útil para otros.

### **3. La Visión del deporte municipal.**

Se define la visión como la respuesta a la pregunta ¿cómo nos gustaría ver el deporte municipal en el futuro? ¿Cómo nos gustaría ver el deporte en nuestras ciudades y en nuestros pueblos en los próximos años...? Porque **lo que llamamos el “deporte municipal”** -el servicio público deportivo que presta, directa o indirectamente el Ayuntamiento, o el liderazgo que este ejerce sobre el deporte local- **no es sino una herramienta, un medio para lograr el cumplimiento de la Misión** y trasladando al futuro una “visión” que, con carácter general estaría formada por los **siguientes puntos**:

- Ciudades y pueblos activos, donde exista el derecho y las posibilidades reales de practicar actividad física y deporte a quien quiere hacerlo.
- La eliminación de las barreras de diferente tipo que impiden o dificultan que la gente haga deporte.
- Instalaciones, centros, programas y eventos sostenibles económicamente.
- Instalaciones y centros deportivos renovadas y actualizadas a las nuevas demandas de la ciudadanía y sostenibles medioambientalmente.
- Ciudades y pueblos que favorezcan la igualdad de oportunidades en el acceso a la práctica deportiva.
- Municipios no rehenes del deporte profesional, que deben de sobrevivir con sus propios recursos.
- Con más planificación y evaluación, con mayor conocimiento sobre los resultados y el impacto que estamos teniendo con las políticas desplegadas.

### **4. Recuperar el concepto de “Política deportiva municipal” y liderar el Sistema deportivo local.**

Se hace preciso **recuperar el concepto de Política deportiva municipal**... más allá de la gestión de unos servicios o instalaciones determinados. Y concebir la ciudad o el

pueblo (el municipio) como un territorio donde existe un Sistema deportivo que debe coordinarse, trabajar de forma conjunta, sumar fuerzas y complementarse. Y liderarlo.

El resultado del deporte en un territorio es el resultado de la acción de un conjunto muy numeroso de agentes diversos que conforman el sistema deportivo del mismo. Por ese motivo, **la política deportiva municipal** -y consecuencia de esta, la gestión deportiva municipal- **debe articularse teniendo en cuenta el conjunto de los agentes que, además del propio Ayuntamiento, conforman ese sistema deportivo:** el sistema escolar, el sistema deportivo asociativo –competitivo o no-, el sistema deportivo comercial o empresarial, en algunos lugares el sistema deportivo turístico o universitario; diferentes patas que sostienen la actividad en un territorio.

**En los últimos años hemos centrado mucho los esfuerzos en la gestión,** y esa orientación hacia la gestión ha hecho ocuparse a los Ayuntamientos en los servicios propios -en sí mismos, en cómo corregir déficits, en sus instalaciones o programas- y en muchas ocasiones les ha llevado olvidarse de liderar y atender al conjunto del sistema deportivo del municipio, que es mucho más que prestar unos servicios o poner a disposición de la ciudadanía o las entidades deportivas unas instalaciones más o menos funcionales.

#### **5. Poner la racionalidad económica en un lugar preferente de la gestión.**

Las diferentes crisis que estamos pasando, y que se encadenan, han agudizado el problema y ha puesto este **apartado económico** -allí donde no lo estaba- **en el foco de las políticas deportivas municipales** y de su gestión.

Pensemos que **no va a haber más dinero o más recursos para el deporte en los Ayuntamientos;** las prioridades en diferentes servicios públicos y sociales van a ser otras y es difícil que dispongamos de más recursos. En tanto no se modifiquen los criterios de la financiación local -que si se reforma lo será después de la autonómica- y las Entidades Locales sigan recibiendo solo el 15% del gasto público del país, el deporte no va a ser priorizado, en mi opinión, por mucha actividad “esencial” que la Ley del Deporte establece. Todos ven los ajustes en personal y plantillas en aquellos servicios de gestión directa, o la limitación de la inversión, o el miedo a subir precios o a eliminar servicios excesivamente deficitarios que aportan poco... **Eficiencia, ajustes y racionalidad...**

#### **6. Las estrategias deportivas públicas asociadas a la salud pueden convertirse en ejes de las políticas municipales en materia deportiva.**

**La actividad física cada vez está más asociada a la salud.** Lo señalan los ciudadanos y lo recomiendan las autoridades y los profesionales sanitarios. En las encuestas locales y nacionales sobre hábitos deportivos de la población, el 99% de los encuestados señalan la práctica deportiva como fuente de salud. Referencias a los estudios científicos sobre la relación entre actividad física y salud pueden obtenerse en revistas científicas y organismos internacionales. En el marco europeo, la propia Comisión Europea ha elaborado unas recomendaciones para los Estados miembros que reafirman la asociación entre actividad física y salud, y orientan a éstos y a las administraciones públicas en general –incluidos Ayuntamientos – hacia políticas concretas de incremento de la actividad física saludable. Lo mismo ocurre con las recomendaciones de la

Organización Mundial de la Salud.

Estamos en un momento en el que la conciencia ciudadana (y la institucional) avanza en la consideración de la actividad física y el deporte como elemento fundamental de salud. Hay gente de la gestión del deporte a la que esto le da mucho miedo, pero no hay que olvidar que el mandato que nuestra Constitución da a los poderes públicos para impulsar la educación física y el deporte está en el mismo apartado que la educación sanitaria, va a continuación... Esta asociación no es banal, ya los constituyentes las vincularon, quizá mucho antes que nosotros. **No es que la actividad física y el deporte no sean interesantes en sí mismos** – actividad divertida, relajante, educativa a veces – **si no que su asociación a la salud brinda a los Ayuntamientos** (y a los profesionales de los mismos) **una oportunidad fantástica de desarrollar políticas deportivas solventes**. Poner en marcha “Estrategias de ciudad activa y saludable a través del deporte”, en colaboración con los servicios de movilidad, espacios urbanos, parques y jardines, y con entidades externas responsables de la salud, son líneas de trabajo y oportunidades de futuro para nuestras corporaciones locales y nuestros servicios deportivos. Todo ello sin caer en el error de intentar solucionar un aspecto fundamental y prioritario -la prescripción de la actividad física en el sistema sanitario- que es una competencia de las autoridades sanitarias y no de los Ayuntamientos.

## 7. Impulsar la colaboración público-privada.

Cuando anteriormente hablábamos de que la Misión del servicio deportivo municipal y del liderazgo del Ayuntamiento en él no ha cambiado pero sí las herramientas, nos estamos refiriendo, entre otras, a la colaboración público-privada, que ya es habitual en nuestras entidades locales, tanto con el sector asociativo como con el sector empresarial.

Algunos académicos de la gestión pública están proponiendo una reflexión sobre la **necesidad del paso de Estado del Bienestar, que presta directa o indirectamente casi todos los servicios públicos** que necesita la ciudadanía, a un **“Estado Relacional” que fomenta y facilita las relaciones entre los agentes del sector**, tanto la colaboración Público – Privada como la colaboración Privada - Privada (patrocinio, mecenazgo, UTEs, etc.).

**Este modelo** -que conlleva un sesgo ideológico, y sería discutible su aplicación a los servicios públicos básicos, o a la totalidad de los mismos- **puede ser aplicado sin problemas al ámbito deportivo**. Un servicio deportivo que usa las tipologías de Colaboración Público Privada de forma más amplia y adaptada a las distintas necesidades, pero evitando la “cultura del pelotazo” que puede darse en muchas concesiones administrativas todavía; aprovechando la madurez del sector privado -bien de las empresas, bien del sector asociativo llamado “tercer sector”- y puede dedicar los recursos que antes dedicaba, por ejemplo, a dar clases de aeróbic o clases de natación o de tenis u otro tipos de actividades, a promocionar el deporte inclusivo, la igualdad en el acceso entre hombres y mujeres, o la regulación de la práctica deportiva con fines lucrativos al aire libre en entornos públicos, o eliminar barreras para los perfiles de la sociedad más vulnerables... Un papel de mayor control y seguimiento de los servicios y concesiones y una función reequilibradora.

Es importante, por un lado, tener en cuenta que **la colaboración público-privada no es solo una aplicación táctica en la gestión sino que debe de formar parte de la estrategia pública**

; y por otro, que nuestros técnicos se formen en competencias que fomenten las relaciones entre los agentes del sector, siempre acordes al marco legislativo correspondiente: entendiendo este no solo como Contratación – que es nuestro caballo de batalla ahora- sino también en cuestiones tan básicas como la legislación laboral y la fiscal, puesto que hoy en día todavía hay entidades locales que pueden facilitar (o, por lo menos, mirar para otro lado) posibles fraudes fiscales o laborales de empresas o clubes deportivos.

## **8. Colaboración de carácter transversal en el seno de la propia entidad local.**

Durante muchos años los servicios deportivos públicos hemos trabajado muy aislados, encerrados en nuestras oficinas, instalaciones, programas y eventos... y nos ha sido difícil incorporarnos al trabajo transversal con otros servicios locales. No es un problema sólo de los servicios deportivos: el sentido “patrimonialista” de las unidades municipales de gestión y de sus funcionarios está muy arraigado. Esto ha sido y es un error. **Se hace más preciso que nunca entender como eje estratégico fundamental el trabajo y colaboración transversal con otros servicios municipales con gran influencia en el desarrollo del Sistema Deportivo Local** (Turismo, Urbanismo, Obras, Medio Ambiente, Acción social, Movilidad urbana, Educación, Parques y jardines ...). **El concepto Ciudades Activas necesita de la colaboración transversal** de muchos servicios municipales. Necesita trabajar en equipo y trabajar en red.

## **9. Una invitación: enfocar la acción deportiva pública local a las estrategias globales de nuestro planeta: hasta 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

El deporte local no puede ser ajeno al compromiso de todas las personas, entidades, países, y del planeta en general en el compromiso con los **Objetivos de desarrollo sostenible** que marca la **Agenda 2030 de la ONU**



# **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010  
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpicampaigns@un.org

Si nos fijamos un poco, **muchos de los 17 ODS de la Agenda y decenas de sus estrategias de desarrollo tienen una aplicación directa a través de la gestión deportiva local.** Cuando ponemos en marcha programas de actividad física saludables para el conjunto de la población, estamos contribuyendo al objetivo nº 3...; cuando rediseñamos el patio de los colegios públicos con unas instalaciones y materiales de calidad, y para una diversidad de actividades, estamos ayudando al objetivo nº 4, la Educación de calidad; cuando exigimos a los organizadores de un evento deportivo profesional o con premios en metálico -por ejemplo, un torneo de padel- la igualdad en las cuantías de los citados premios para hombres y mujeres para darles autorización o apoyo, estamos contribuyendo al objetivo nº 5, Igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Y así, hasta más de una decena de ODS directamente relacionados con lo que hacemos.

Dar a la política y a la gestión deportiva local una perspectiva de trabajo con los ODS representa una fuente de motivación e impulso a nuestro trabajo como gestores deportivos, que se relaciona, además, con el punto final de esta intervención.

## **10. Rediseñar nuestros servicios y nuestros procedimientos.**

Necesitamos rediseñar todo, cuestionarse todo con espíritu crítico, revisar, reconstruir, reorientar: las instalaciones, los servicios, las organizaciones, la forma de gestión y las personas. **Necesitamos salir de la “zona de confort” en la que se han instalado muchos de los gestores deportivos locales.**

La burocracia de la administración pública es una rémora para la política y la acción ejecutiva de la misma, que es la gestión. A veces **esa burocracia es una perfecta excusa para el inmovilismo**



inherente a muchos funcionarios o empleados públicos. La rutina es segura, es cómoda. Adentrarse en terrenos no conocidos, difíciles, no siempre planificados, puede ser peligroso para los intereses personales o exige mucho trabajo.

Complementariamente, hay **cuatro aspectos** que añadir:

1. **Deberíamos utilizar más** - a nivel político y también por parte de la población- **los mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones**, y que estos permitan una rapidez de obtener y utilizar esas opiniones de una forma más transparente que en la actualidad. La participación ciudadana debería ser clave en el cambio de las formas de actuar para poner a la ciudadanía en el centro de nuestra gestión.
2. Es fundamental **avanzar en los procesos de digitalización de la gestión deportiva municipal**. Pero una digitalización coherente por un lado, con la mejora de la experiencia de usuario, ciudadano o cliente que utiliza nuestros centros, programas instalaciones o participa en eventos; y por otro, en la mejora de la eficiencia económica y administrativa y en el análisis de los datos, la participación ciudadana y la evaluación del impacto de las políticas públicas.
3. En tercer lugar, también es clave **hacer pedagogía con los servicios públicos en general y de los deportivos en particular**. Precisamente **por la necesidad de hacerlos sostenibles económicamente**, en este caso los servicios deportivos, es más necesario que nunca hacer pedagogía de la política y de la gestión pública. Somos muy malos vendedores, hacia el exterior pero también hacia el interior de nuestra organización, de nuestro Ayuntamiento o de nuestro municipio.
4. Por último, **debemos de profesionalizar más la gestión con personas que destaquen por su formación, su vocación y su ética**; y que conozcan el deporte. Para gestionar bien cualquier cosa hay que tener vocación y, además, pasión, hay que amar lo que se hace... Para gestionar el deporte hay que “amar el deporte”, y para ello, hay que conocerlo profundamente. Necesitamos gerentes profesionales más que gerentes políticos o gerentes exclusivamente administrativos.

**Los Ayuntamientos tienen**, en nuestro Estado, un amplio recorrido ya de pasado -cuarenta y tres años de gestión deportiva desde la democracia-; un presente potente pero incierto, como la época que estamos viviendo y no exento de problemas agudizados por las crisis que, en los últimos años se van encadenando -económica, pandemia, crisis climática, energética, guerra en Europa, los necesarios ajustes de los presupuestos públicos –; y **un futuro de oportunidad si sabemos reinventarnos**, si tenemos el coraje suficiente para abordar cambios, y tenemos claros nuestros objetivos y nuestras prioridades, que, recordemos, no pueden ser siempre todas...

**Link to Original article:** <https://www.fagde.org/direccion-y-gestion-del-deporte-no-35/mision-y-vision-del-deporte-municipal-en-el-siglo-xxi?elem=297876>