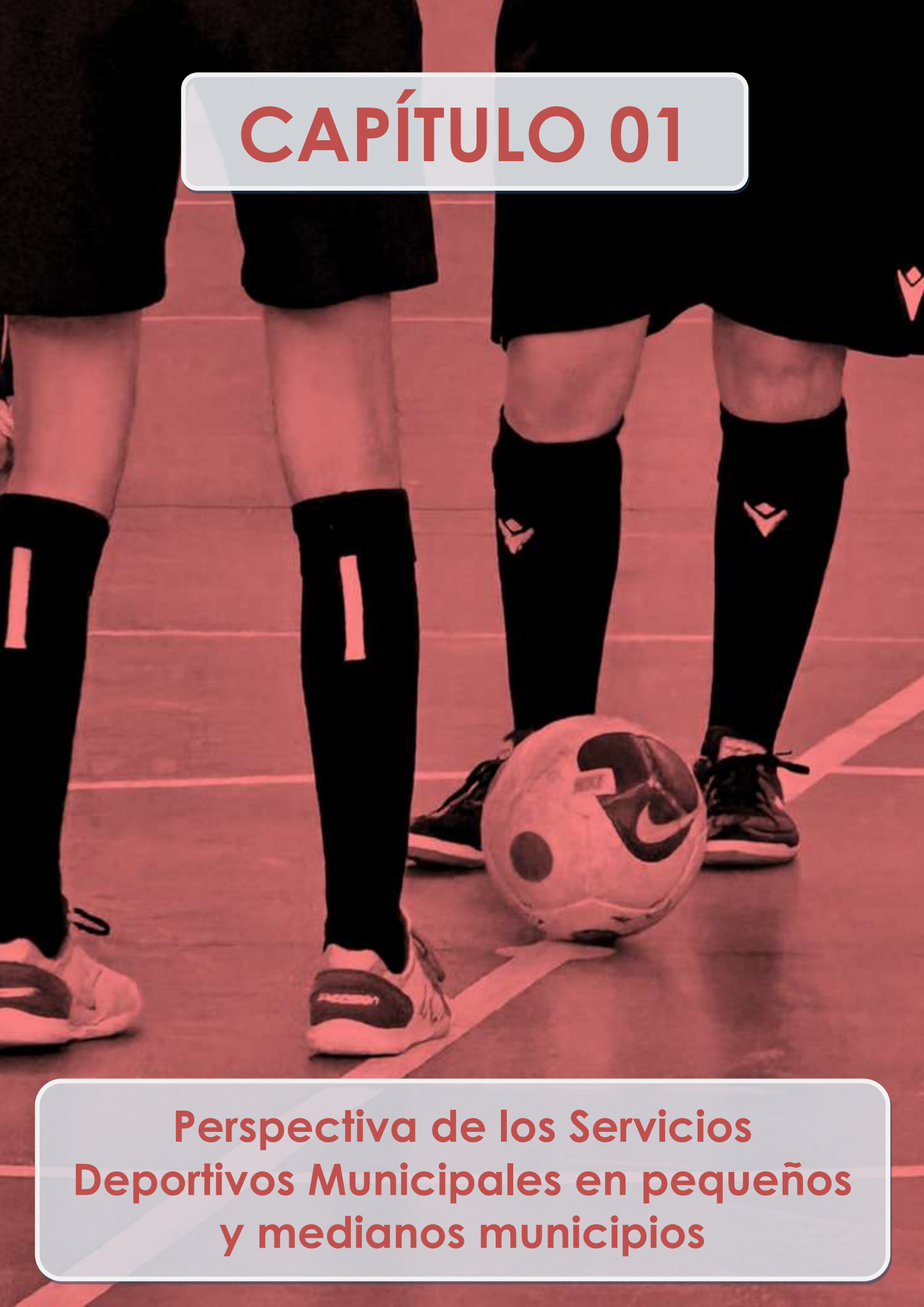


The background of the entire page is a photograph of the lower legs and feet of several soccer players on a field. They are wearing black shorts, black socks with a white vertical stripe, and black and white sneakers. A white soccer ball with black and grey patterns is on the ground in the center. The image has a reddish-pink color cast.

CAPÍTULO 01

**Perspectiva de los Servicios
Deportivos Municipales en pequeños
y medianos municipios**

CARACTERÍSTICAS DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS MUNICIPIOS Y SUS SERVICIOS DEPORTIVOS. COMARCALIZACIÓN

RAFAEL ACEVES BALLESTEROS

1. Introducción

Existen 8.132 municipios en España de los cuales 103 pertenecen a la provincia de Almería. Aunque en determinados casos estos municipios compartan rasgos similares, si ahondamos en las características de cada uno de ellos, éstas serán especialmente singulares ya que todos poseen una idiosincrasia propia, algún rasgo diferenciador.

Por ejemplo, dos localidades con un número de habitantes similar pueden tener unos condicionantes completamente diferentes en función de muchos otros factores (cercanía o lejanía a la capital provincial, costero o de interior, con mayor o menor presupuesto, en expansión o en regresión, con un modelo de gestión deportiva directo o indirecto, etc.).

Esta realidad, además de dificultar la categorización de un municipio como pequeño o mediano de una forma más concreta, no tiene un sentido práctico para los planteamientos que se pretenden en este manual, ya que las posibilidades de actuación en el ámbito del deporte no se pueden encorsetar simplemente por poseer o no una población determinada desde un punto de vista práctico.

Sí que podemos plantear de un modo más objetivo qué competencias tiene un municipio teniendo en cuenta su número de habitantes según establece la legislación vigente como veremos con mayor profundidad más adelante.

Esto puede ofrecernos una perspectiva, un marco más concreto que nos indica hacia qué debemos ocuparnos, es decir, qué mínimos servicios debemos ofrecer a la población en nuestra área de trabajo que en este caso es la del deporte municipal.

2. Competencias municipales, legislación deportiva y realidad municipal

El ámbito local es el más cercano a la ciudadanía, disfrutando su Administración de autonomía para promover actividades y prestar los servicios públicos que mejor contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones del vecindario.

La [Constitución Española](#) garantiza la autonomía de los municipios, cuyo gobierno y administración corresponde a los respectivos Ayuntamientos (artículo 140); atribuye el gobierno y la administración autónoma de las provincias a las Diputaciones u otras Corporaciones de carácter representativo, así como a los Cabildos y Consejos en las Islas (artículo 141); y señala que las Haciendas Locales deben disponer de los medios suficientes para el desempeño de sus funciones (artículo 142).

Tal y como señala el [artículo 7 de la LRBRL](#), las competencias propias de los municipios, las provincias, las islas y demás Entidades locales territoriales sólo podrán ser determinadas por Ley.

El artículo 25 de la LRBRL recoge las competencias específicas de los municipios, señalando que los mismos, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar los servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones del vecindario.

El municipio, en todo caso, ejercerá competencias propias en varias materias de las cuáles las siguientes pueden tener una relación directa o tangencial con el ámbito deportivo:

- Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística (tangencial con Instalaciones Deportivas [IIDD])
- Parques y jardines (tangencial con IIDD)
- Conservación de caminos y vías rurales (tangencial con IIDD y actividades al aire libre)
- Protección del medio ambiente (tangencial con actividades deportivas al aire libre)
- Prestación de los servicios sociales (tangencial en colaboración con apoyo a servicios sociales)
- Actividades o instalaciones culturales y deportivas, ocupación del tiempo libre y turismo (DIRECTA)

El artículo 26 de la LRBRL señala que los municipios con población superior a 20.000 habitantes, deberán prestar los servicios de [instalaciones deportivas de uso público](#).

Por otro lado, las competencias propias de las Diputaciones Provinciales, Cabildos y Consejos Insulares, según el artículo 36 de la LRBRL, son las que les atribuyan como tales las leyes del Estado y de las Comunidades Autónomas en los diferentes sectores de la acción pública. Algunas de ellas pueden ofrecer una perspectiva que facilite la gestión de los servicios deportivos:

- La coordinación de los servicios municipales entre sí para la garantía de la prestación integral y adecuada, en todo el territorio de la provincia, de los servicios de competencia municipal
- La asistencia y cooperación jurídica, económica y técnica a los municipios, especialmente los de menor capacidad económica y de gestión
- La prestación de servicios públicos de carácter supramunicipal y, en su caso, supracomarcal
- La cooperación en el fomento del desarrollo económico y social y en la planificación en el territorio provincial

En la realidad la mayoría de los Ayuntamientos asumen "competencias impropias" en relación a su número de habitantes, especialmente en lo relacionado con el ámbito deportivo ya que la gestión de las instalaciones, principalmente, y las actividades deportivas (en determinados casos en colaboración con las Diputaciones, Cabildos o Consejos Insulares), se realizan con una gestión directa desde cada Ayuntamiento.

Por otro lado, podemos tener en cuenta otras normativas que, si bien no identifican de forma específica las atribuciones obligatorias a realizar por parte de los municipios, sí que les orientan sobre los aspectos básicos hacia los que deben enfocarse para que su desarrollo local sea lo más eficiente posible en relación al ámbito del deporte.

LEY 39/2022, DE 30 DE DICIEMBRE, DEL DEPORTE

En el Preámbulo de esta [Ley](#) se establece el reconocimiento de la actividad física y el deporte, en tanto que actividad esencial, como derecho de toda la ciudadanía.

En el **artículo 3 b)** se habla de "igualdad efectiva de todas las personas en la práctica deportiva y su adecuado desarrollo, atendiendo particularmente a [...] situaciones de vulnerabilidad social en zonas con especiales dificultades demográficas. Se adoptarán las medidas correctoras que eliminen los obstáculos que impidan dicha igualdad".

El **Artículo 8** habla específicamente de personas mayores y personas que habitan en el medio rural o en zonas con especiales dificultades demográficas.

- Promoverá políticas públicas específicas que fomenten la práctica deportiva de las personas de la tercera edad y que se orienten a mejorar su calidad de vida y bienestar.
- Promoverá el fomento de la práctica del deporte en el medio rural, con vistas a la mejora de las condiciones físicas de las personas, su calidad de vida y el bienestar individual y la socialización entre ellas, facilitando los desplazamientos de los practicantes y apoyando de forma especial la práctica del deporte en equipo.

LEY 45/2007 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL MEDIO RURAL.

Así, [Ley 45/2007, para el desarrollo sostenible del medio rural](#), se realizó con el objeto de regular y establecer medidas para favorecer ese desarrollo sostenible en zonas no urbanas garantizando la igualdad del conjunto de la ciudadanía española.

Para identificar los diferentes tipos de municipios esta ley establece una clasificación propia dentro de su Programa de Desarrollo Rural Sostenible.

Esta clasificación se convierte en instrumento de aplicación en los términos municipales que estén integrados en las zonas rurales delimitadas y calificadas por las Comunidades Autónomas como:



- **Zonas rurales a revitalizar:** aquellas con escasa densidad de población, elevada significación de la actividad agraria, bajos niveles de renta y un importante aislamiento geográfico o dificultades de vertebración territorial.
- **Zonas rurales intermedias:** aquellas de baja o media densidad de población, con un empleo diversificado entre el sector primario, secundario y terciario, bajos o medios niveles de renta y distantes del área directa de influencia de los grandes núcleos urbanos.
- **Zonas rurales periurbanas:** aquellas de población creciente, con predominio del empleo en el sector terciario, niveles medios o altos de renta y situadas en el entorno de las áreas urbanas o áreas densamente pobladas.

De forma más concreta en esta ley sólo se habla del deporte específicamente en su artículo 28 d) relativo al bloque de EDUCACIÓN donde expone que "para intensificar la prestación de una educación pública de calidad, [...] se podrán incluir medidas que tengan por objeto:

- **El fomento de la práctica deportiva**, mejorando las **infraestructuras deportivas**, especialmente en las zonas rurales prioritarias, ordenando los **espacios de actividad deportiva en el medio natural** y favoreciendo la integración de estas actividades con el turismo rural."

Entre los objetivos principales que se pretendían alcanzar que puedan tener relación con el deporte podemos destacar:

- **El mantenimiento y la mejora de la población del medio rural mediante el incremento del bienestar y la calidad de vida ciudadana.**

El deporte es, por supuesto, un elemento fundamental para lograr estos objetivos.

- **El aprovechamiento de los recursos naturales (y culturales) de las zonas rurales.**

El deporte activo en la naturaleza es un medio que favorece el aprovechamiento de esos recursos utilizándolo de forma adecuada (deporte sostenible, con impacto turístico positivo), el cual se ha visto reforzado más intensamente tras la pandemia.

- **El mantenimiento y la ampliación de la base económica del medio rural.**

El deporte también es, y cada vez más, un elemento que potencia la economía local, un sector que moviliza la economía (actividades, eventos, materiales, equipamientos, gimnasios locales, profesionales especializados, etc.).

Además de estos objetivos generales, la Ley 45/2007 establece en su artículo 2.2 una serie de **objetivos concretos o particulares** que deben orientar en todo momento las políticas desarrolladas por las diferentes Administraciones Públicas, objetivos entre los que podemos destacar los siguientes por su relación con aspectos que implican al **sector deportivo**:

- Potenciar la prestación de unos servicios sociales básicos de calidad.

El deporte sería uno de los más importantes y necesarios, sobre todo y cada vez más, en todo lo relacionado con la salud física y mental.

- Dotar al medio rural de infraestructuras y equipamientos públicos básicos.

Entre ellos estarían las instalaciones deportivas, bien en el espacio urbano del municipio, bien en el espacio natural que abarque su término municipal.

- Garantizar el derecho a que los servicios públicos sean accesibles para personas con discapacidad o personas con dificultades de movilidad.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores tanto las instalaciones deportivas como las actividades que se realicen en el municipio deberían de planificarse y ejecutarse incluyendo adaptaciones para las personas con limitaciones físicas, psicológicas o sensoriales.

Las instalaciones deportivas se deben planificar teniendo en cuenta el concepto de "diseño universal" (Steinfeld y Maisel, 2012), es decir que puedan ser usadas por cualquier persona que desee utilizarlas o acceder a ellas, tanto como participante de la práctica deportiva como espectador/a de la misma.

La evolución de la población española, principalmente en el medio rural tiende a un envejecimiento continuado (19,09% de toda la población española: 9.063.493) por lo que las dificultades de movilidad de personas cada vez más mayores a las instalaciones es un hecho y los servicios deportivos debe ser un factor clave para que puedan ser usuarias de las mismas.

- Lograr un alto nivel de calidad ambiental en el medio rural.

Los eventos deportivos al aire libre en muchos casos vinculados al turismo deportivo, tienen cada vez una mayor presencia en muchos municipios en los que se desarrollan competiciones o pruebas deportivas donde en un reducido espacio de tiempo se reúnen multitud de personas.

La responsabilidad hacia un desarrollo de eventos o acciones de turismo sostenible en el ámbito deportivo también debe promoverse desde el ámbito municipal, bien sea el municipio el gestor directo del evento o con la influencia que pueda derivar hacia los organizadores si son entidades externas.

Más adelante, en el presente manual, una contribución específica abordará el tema de eventos deportivos.

- Fomentar una actividad económica continuada y diversificada en el medio rural.

El deporte como tal es actualmente un sector en auge (por ejemplo, [en 2024 el empleo vinculado al deporte representó el 1,2% del total, con 255.000 personas y un crecimiento de la serie histórica 2020-24 del 27,5%](#)). Ello conlleva que la actividad económica en torno a él sea cada vez más amplia.

El mercado deportivo acoge una amplia gama en el consumo de productos y servicios relacionados (contratación de monitorado, actividades deportivas, desarrollo de eventos, materiales y equipamientos, productos tecnológicos, etc.).

Todos estos componentes son indicadores de la importancia que el deporte posee como un elemento de gran influencia en el desarrollo municipal y deben de servir de base para que la actividad deportiva municipal sea valorada por su influencia y transversalidad en la actividad desarrollada por cada Ayuntamiento.





3. Características de los pequeños y medianos municipios en el ámbito deportivo

3.1 Diversidad deportiva limitada y condicionada a personas/clubes en determinadas modalidades o especialidades

En general, la limitación poblacional de los pequeños y medianos municipios influye en la diversidad de modalidades y especialidades deportivas que pueden desarrollarse. La continuidad deportiva de los clubes depende de un número reducido de personas implicadas y en los pequeños municipios agravado por las dificultades que entraña el relevo generacional.

Es más compleja la inclusión y el reemplazo de personas jóvenes en la gestión deportiva de estas entidades estando condicionada al número de habitantes, migración poblacional, desplazamiento de población joven a núcleos urbanos más grandes...

3.2 Menos diversidad de instalaciones deportivas (IIDD), orientadas principalmente al deporte federado y/o deportes con mucha tradición

La dotación de IIDD está orientada principalmente [al deporte federado y son de titularidad pública municipal](#). Su construcción se corresponde a las épocas en las que se pudo realizar una mayor inversión por parte de las administraciones (desde los años 80 del siglo pasado a los inicios del nuevo siglo) por lo que en muchos casos si no se han llevado a cabo actuaciones de mantenimiento continuado o las reformas necesarias pueden estar obsoletas o inutilizadas.

La renovación y reforma de las IIDD o los nuevos proyectos de construcción para la inclusión de modalidades deportivas más actuales tienen una mayor dificultad porque las inversiones están más limitadas y condicionadas [legalmente](#) a las que se realizaron en décadas anteriores.

La rentabilidad del uso de las IIDD que se quieran implementar debería estar razonada y justificada realizando una proyección a medio y largo plazo para que su eficiencia con respecto a los objetivos que se pretenden conseguir sea lo más cercana a la realidad. Puede complementarse más información sobre la planificación y gestión de instalaciones deportivas municipales en el [Capítulo 4 del Manual de Gestión Deportiva Municipal de la Diputación de Almería \(2023\)](#).

3.3 Limitada o nula presencia de grandes operadores privados del sector deportivo relacionado con el fitness

La rentabilidad económica en pequeñas y medianas poblaciones está fuera de los resultados operativos que buscan las grandes cadenas privadas de centros deportivos del sector del fitness. La ausencia de masa crítica poblacional es fundamental para que no exista este interés.

Es más habitual la presencia de promotores privados de menor envergadura, más orientados hacia servicios deportivos a nivel local, principalmente autónomos o franquiciados con propuestas más específicas y adaptadas a la población de la zona.

3.4 Reducida presencia de empresas de servicios deportivos

Las dificultades para encontrar empresas de servicios deportivos, monitorado autónomo o entidades que desarrollen esta labor se acentúan si hay mucha distancia a zonas con una mayor población.

En estos casos es fundamental el apoyo de las Diputaciones Provinciales, Cabildos y Consejos Insulares para que puedan facilitar y dar soporte a los Ayuntamientos en el desarrollo de las contrataciones de servicios deportivos tanto administrativa como económicamente.

La colaboración público-privada desde el ámbito municipal con estas iniciativas locales debería establecerse dentro de los parámetros de la búsqueda del beneficio común atendiendo a la normativa municipal y la legislación que pueda influir para evitar solapamientos de actividades y realizar acciones de colaboración.

3.5 Más contacto habitual y cercanía entre las personas que pertenecen al sistema deportivo

La cercanía y contacto habitual entre las personas que participan en el sistema deportivo local influye en la comunicación entre los diferentes agentes que participan en él (clubes, gestores/as municipales, personal político del área, monitorado deportivo, entrenadores/as, empresas, proveedores, etc.).

Es habitual que exista una mayor y más directa accesibilidad en las relaciones personales que se establecen debido a la vecindad, amistad y conexiones familiares lo que incide en la labor profesional que se lleva a cabo desde el sector deportivo. Este entramado social puede afectar positiva o negativamente propiciando hábitos y códigos internos propios.

Las quejas, sugerencias y/o reclamaciones se exponen más habitualmente desde una participación informal sin hacerlo con tanta frecuencia a través de procedimientos normativos dejando constancia por escrito, proponiéndose directamente a los responsables de la gestión deportiva municipal sus propuestas o causas de descontento en cualquier oportunidad que haya surgido para transmitirla.

3.6 Especificidades en los modelos de Gestión de IID

La gestión de las instalaciones deportivas está condicionada principalmente a tres opciones para un control continuado en su utilización diaria.

3.6.1 Personal adscrito al servicio deportivo:

El personal adscrito al servicio de deportes, atendiendo a su disparidad de denominaciones (técnicos/as de deportes, coordinadores/as deportivos/as, responsables de instalaciones deportivas, gestores/as deportivos/as...) serían los responsables directos en este caso de gestionar, controlar y evaluar el funcionamiento de las IID municipales en coordinación directa con el/la responsable político y el personal trabajador del servicio, si fuera el caso.

3.6.2 Empresas concesionarias:

Gestionan IID municipales principalmente en localidades medianas o grandes. También IID muy específicas en algunas localidades pequeñas teniendo en cuenta que éstas puedan tener alguna rentabilidad económica de forma continua o por periodos limitados (por ejemplo, las piscinas municipales en temporada estival).

3.6.3 Otras entidades colaboradoras:

Pueden existir otras entidades colaboradoras que gestionen las instalaciones deportivas municipales.

Especialmente los clubes deportivos de la localidad son, en muchos casos, los encargados de gestionar las IID con mayor o menor grado de responsabilidad debido a múltiples circunstancias (reducido o limitado personal municipal, más facilidad para acceder en los horarios de uso, repercusión económica positiva por la explotación de algunas posibilidades que ofrece la instalación (bares, salas).

Esta situación debería estar regulada legalmente indicándose las obligaciones y derechos de cada una de las partes además de prever situaciones que puedan provocar problemas de cualquier índole que impliquen cualquier tipo de conflicto a posteriori (responsabilidad civil, seguridad, cumplimiento legislativos...). Se podrán conocer todos los condicionantes legales en el Capítulo III de este manual.

De la misma forma es fundamental establecer un contacto continuado con otras áreas municipales ya que en determinados tipos de instalaciones el uso de las mismas no es exclusivo del área de deportes.

Son instalaciones con una vocación deportiva pero que se adaptan para otras personas usuarias o grupos que realizan actividades culturales, recreativas o sociales. Igualmente sucede al contrario con espacios inicialmente no deportivos que se han adecuado a este fin.



Tanto en una como en otra circunstancia es importante tener en cuenta:

- Respetar la vocación inicial de ese espacio, aunque siga ofreciendo su polivalencia si ese es el uso que se quiere ofertar (marcajes federativos, equipamientos, materiales, zonas específicas...).
- Gestionarlo desde una plataforma común (software de gestión interna u otra herramienta) para que las reservas de espacios se realicen sin solapamientos y con tiempos suficientes para sus modificaciones si fueran necesarias.
- Comunicarse con antelación entre las diferentes áreas ante eventos de mayor envergadura en los que sea necesario ocupar o utilizar la instalación varios días e impliquen al resto de actividades que allí se desarrollen habitualmente.

Por último, cabe destacar las posibilidades que ofrecen los medios tecnológicos para facilitar la gestión del uso de las IIDDD a través de soluciones domóticas, sobre todo en lo relativo al abono de alquileres y las aperturas en remoto (entrada y encendido de luces) para instalaciones que tienen un uso recurrente pero condicionado a la demanda de los usuarios (pistas de tenis, pistas de pádel, frontones, etc.).

4. La comarcalización del deporte en pequeños y medianos municipios

La "comarcalización" de los servicios deportivos en pequeños y medianos municipios se puede definir como una estrategia organizativa basada en la colaboración intermunicipal para mejorar la accesibilidad, eficiencia y sostenibilidad de la oferta deportiva en zonas de baja densidad poblacional.

Este planteamiento está respaldado desde las posibilidades que ofrece la organización territorial del Estado por el artículo 141 de la Constitución Española y la Ley de Bases de Régimen Local, que permite la creación de agrupaciones de municipios mediante comarcas, mancomunidades y áreas metropolitanas, destinadas a gestionar intereses comunes.

En el ámbito rural, la comarcalización representa una oportunidad para potenciar el deporte en comunidades locales que carecen de recursos suficientes para desarrollar estos servicios por sí solas.

La Constitución Española, al referirse en el Capítulo II del Título VIII al régimen local, plantea la opción de que puedan crearse otras agrupaciones de municipios con independencia de los integrados en la provincia: "Se podrán crear agrupaciones de municipios diferentes de la provincia" (art. 141 CE).

Con ello se abre la posibilidad de que, junto a los entes locales territoriales por excelencia, como son los municipios, las provincias y las islas, puedan ampliarse la lista de estas entidades.

El artículo 3 de la Ley de Bases de Régimen Local (Ley 7/1985), después de referirse a los entes locales por excelencia, alude a una serie de entes que podrán gozar de la condición de entidades locales:

a) **Las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios**, instituidas por las Comunidades Autónomas de conformidad con esta Ley y los correspondientes Estatutos de Autonomía. Podrán crear en su territorio Comarcas u otras Entidades que agrupen varios Municipios, cuyas características determinen intereses comunes precisados de una gestión propia o demanden la prestación de servicios de dicho ámbito.

b) **Las Áreas Metropolitanas**, estas son entidades locales integradas por los Municipios de grandes aglomeraciones urbanas entre cuyos núcleos de población existan vinculaciones económicas y sociales que hagan necesaria la planificación conjunta y la coordinación de determinados servicios y obras.

c) **Las Mancomunidades de Municipios**, es otra figura asociativa que poseen las siguientes características:

- ✓ Son asociaciones voluntarias de municipios integradas exclusivamente por éstos.
- ✓ No será necesario que los municipios que vayan a mancomunarse pertenezcan a la misma provincia, ni que existan entre ellos continuidad territorial.
- ✓ Se orientan a la ejecución en común de obras y servicios propios de las competencias de los municipios que la componen (normalmente recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos, depuración de aguas residuales, etc.), aunque también pueden tener como fin el desarrollo de servicios tales como fomento del turismo o, teniendo en cuenta lo que nos afecta, los **servicios relacionados con el deporte** (un ejemplo, de integración múltiple de servicios, junto a los deportivos, sería la [Mancomunidad de Municipios de la Comarca de Gredos-Ávila](#)).

Existen también otras opciones de organización deportiva municipal que es interesante conocer por si pueden adaptarse a los objetivos que se quieren conseguir desde la perspectiva municipal o supra-municipal (consorcio local, fundación pública municipal, asociación municipal...) ([Martínez, 2012](#), p. 242-252).

Atendiendo a las características de estas entidades locales nosotros hablaremos en general de "comarcalización de servicios deportivos" independientemente de que el municipio esté integrado en alguna de ellas o de que no existan en su zona.

Para que este planteamiento se lleve a cabo, debería existir un liderazgo institucional en el que participen todos los actores implicados y que de alguna forma estructure comarcalmente el deporte en su conjunto para todos los pequeños y medianos municipios de una zona determinada.

4.1 Contexto y justificación de la Comarcalización

En los municipios pequeños, la baja demanda poblacional y las limitaciones presupuestarias dificultan la sostenibilidad de instalaciones costosas, como piscinas cubiertas o complejos deportivos. No obstante, la necesidad de estos servicios es real y afecta a la calidad de vida, incentivando un modelo colaborativo en el que se compartan recursos e infraestructuras.

La comarcalización permite evitar duplicidades, optimizar el uso de las instalaciones y maximizar su rentabilidad social para ello se deben planificar las instalaciones deportivas de una forma estratégica.

La comarcalización permite que varios municipios puedan beneficiarse de infraestructuras deportivas sin que cada uno tenga que invertir individualmente en instalaciones redundantes. Además, permite evitar duplicidades y maximizar la rentabilidad social y económica de las instalaciones.

Este modelo también responde a la creciente demanda de una oferta deportiva inclusiva y accesible para personas de diferentes edades, condiciones físicas y capacidades económicas.

Por ejemplo, en zonas con una población envejecida o donde existen personas con discapacidad, la planificación comarcal facilita el diseño de programas específicos y la creación de espacios adaptados.

Esto es especialmente relevante en localidades donde los recursos para atender estas necesidades de manera individual son limitados.

El sistema deportivo se conforma sobre todo a partir de los servicios deportivos municipales, los cuales son percibidos como los promotores y principales motores de la actividad deportiva. Este es el agente fundamental que vertebra todo el sistema y en el que se deben concentrar los principales esfuerzos. Se trata de la institución con competencias relevantes que está apegada al terreno y conoce y recibe las demandas concretas de la ciudadanía y los deportistas.

Los clubes y las asociaciones que no son estrictamente deportivas, como por ejemplo algunas asociaciones de vecinos/as o similar, también cumplen una misión relevante al organizar la demanda y satisfacción de actividad deportiva a nivel de los barrios, en especial en hábitats donde es más difícil la intervención pública. En concreto, se ha mencionado en algún caso cómo en los entornos de poblaciones pequeñas estas asociaciones han sido fundamentales para presionar y promover la incorporación de recursos y oferta deportiva.

4.2 Ventajas y retos en la Gestión Deportiva Comarcalizada

4.2.1 Instalaciones y Recursos Compartidos:

La planificación, construcción y gestión de instalaciones deportivas a medio y largo plazo es una de las acciones centrales de la comarcalización.

Dado que la construcción y el mantenimiento de infraestructuras, como piscinas cubiertas, son costosos, compartir estos espacios entre varios municipios reduce los costes y facilita la accesibilidad a una mayor cantidad de personas.

Si la rentabilidad económica de las mismas es difícil de satisfacer, debe existir una rentabilidad social máxima atendiendo a su ubicación estratégica, facilidades de desplazamiento hacia las mismas, eficiencia energética y sobre todo, compromiso político para que no haya dos instalaciones similares en localidades cercanas que sean muy deficitarias.

Las nuevas IIDD deben contar con planes de viabilidad rigurosos y con una orientación más cercana a la promoción de la salud, la convivencia y el ocio que al puro rendimiento deportivo federativo. Todo ello garantiza una mayor rentabilidad social, sobre todo en términos de salud, bienestar y cohesión social.

4.2.2 Organización de Actividades Deportivas Conjuntas:

La comarcalización permite organizar actividades deportivas conjuntas adaptadas a las demandas y capacidades de diferentes segmentos de la población

La práctica, la oferta y la gestión del deporte no es homogénea en todo el territorio: las localidades más pequeñas tienen más dificultades para poder cubrir las demandas específicas.

Para profundizar en el análisis cualitativo del uso y demanda de instalaciones deportivas de la población andaluza en diferentes municipios, se recomienda la consulta de la obra del [Observatorio Andaluz del Deporte](#) (2023).



Esta visión conjunta posibilita la organización de eventos y programas que incluyan a varios municipios, aumentando así la participación y optimizando el uso de los recursos siendo económica y/o socialmente más rentables.

De forma individualizada en localidades pequeñas es más difícil conseguir resolver la ecuación de una oferta deportiva a la vez universal, inclusiva y especializada o individualizada. La falta de demanda y en algunos casos la falta de recursos obliga, por ejemplo, a concentrar en una misma clase a diferentes edades y personas con capacidades diferentes.

Por otro lado, en estos entornos se sufre muchas veces la dificultad de localizar personal especializado y titulado por lo que las posibilidades se reducen.

También existen ventajas como son:

1. La flexibilidad y rapidez de respuesta: en localidades pequeñas, la colaboración entre distintos agentes (escuelas, asociaciones, centros culturales) permite una acción conjunta más rápida y flexible, adaptándose a las necesidades inmediatas de la comunidad.
2. Oferta deportiva diversificada: la colaboración comarcal permite ofrecer una variedad de deportes, evitando la exclusividad de disciplinas mayoritarias y promoviendo deportes individuales y de equipo que requieren menos infraestructura específica. La creación de sinergias en red puede facilitar que una actividad deportiva con más tradición en un municipio se pueda implementar en toda la comarca transfiriendo su know how y adaptándose a las posibilidades que existan en otro.

Especialmente es importante señalar en este sentido y especialmente para deportes colectivos la necesidad de reducir a la mínima expresión los "egos locales" que en muchos casos impiden o limitan que pueda concebirse una entidad o propuesta deportiva sólida y amplia, quedándose fragmentada y diseminada en varias localidades sin apenas poseer unos mínimos participantes para la disputa de competiciones, realización de entrenamientos de calidad o con margen para soportar situaciones imprevistas.

Es necesario por tanto adaptarse a la realidad, buscando escalas más adecuadas para una mejor satisfacción del interés general de todos los ciudadanos.

5. Referencias documentales

Anuario de Estadísticas Deportivas (2023). *División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica*. Ministerio de Cultura y Deporte.

<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:c623c493-de28-4973-8f8a-62ed8b8f9b03/aed-2023.pdf>

Instituto Nacional de estadística (INE) (15 Octubre 2024). *Número de municipios por provincias, comunidades autónomas e islas*.

https://www.ine.es/daco/daco42/codmun/cod_num_muni_provincia_ccaa.htm

Martínez Aguado, Daniel (2012). *Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva*. Circulo Rojo.

<https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/0257F12E.pdf>

Observatorio Andaluz del Deporte (2023). *Análisis cualitativo: uso y demanda de instalaciones deportivas de la población andaluza*. Consejería de Turismo y Deporte.

https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inlinen/files/2023/03/Entrevista%20expertos%20sector%20deportivo_Informe%20detallado.pdf

Steinfeld, E. y Maisel, J. (2012) *El Diseño Universal (UD) es un proceso de diseño que habilita y empodera a una población diversa al mejorar el desempeño humano, la salud y el bienestar, y la participación social*.

<https://www.ciudadaccesible.cl/que-es-el-diseno-universal/>

Tribunal de Cuentas (15 Octubre 2024). *Rendición de cuentas*.

<https://www.rendiciondecuentas.es/es/informaciongeneral/entidadeslocales/CompetenciasEntidad.html>

VVAA (2023). *Manual de Gestión Deportiva Municipal*. Diputación de Almería. Diputación de Almería.

<https://www.pidalalmeria.es/manual-de-gestion-deportiva-municipal-2/>

LA GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES MUNICIPALES SOBRE DEPORTE

DANIEL MARTÍNEZ AGUADO

Col. EFD (65.088)

1. Concepto de "participación ciudadana" aplicado a la gestión de servicios deportivos municipales y algunas características clave

1.1 Concepto

La "participación ciudadana" aplicada a la gestión de servicios deportivos municipales, con independencia de su alcance poblacional, puede ser definida como:

Un conjunto de procesos permanentes de gestión, transversales a muchos otros, que hacen tomar parte activamente a la ciudadanía, junto a determinadas entidades o asociaciones, de la toma de decisiones municipales sobre deporte.

Una parte importante de los procesos de "participación ciudadana" se deberían incorporar en la aspirable Planificación Deportiva Municipal "de máximos" (para profundizar, véase la contribución de este manual sobre este tema).

1.2 Nueve características clave

1.2.1 Bidireccionalidad:

La participación ciudadana genera (o debiera generar) un intercambio regular y recíproco de elementos socio-culturales, tangibles e intangibles, entre la Administración municipal y las personas destinatarias de sus servicios deportivos. Los elementos tangibles constituyen diversos lenguajes trasladados a un soporte físico o electrónico (información, datos, documentación, conversaciones), mientras que los intangibles se identifican fundamentalmente con los sentimientos y las emociones.

Como en cualquier relación humana, lo tangible e intangible discurre de manera indisoluble en las relaciones personales con fines gestores.

1.2.2 Liderazgos políticos y técnicos municipales:

Gestionar exitosamente procesos de participación ciudadana requiere de una dirección óptima desde la cúspide política y técnica municipal.

Por parte de estas personas, debería asegurarse también el debido sostenimiento de los medios de participación ciudadana con los recursos adecuados.

1.2.3 Generalmente desinteresada:

Salvo en el marco de muy concretas relaciones contractuales onerosas (por ejemplo, las que se basan en las previas "consultas preliminares del mercado" -Art. 115 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público-), a las personas y a las entidades implicadas en los procesos participativos se les debe exigir siempre (y presuponer) un carácter altruista o desinteresado en aras del beneficio común o el interés general.

1.2.4 Generalmente no se buscan consensos de opiniones:

Los procesos participativos no buscan generalmente alcanzar consensos entre la ciudadanía, las entidades y la Administración sobre un asunto deportivo, sino servir de base a la recogida y el posterior análisis municipal de diversos puntos de vista en torno a un servicio público.



1.2.5 Puede ser legalmente vinculante:

En muchas ocasiones, el punto de vista de las entidades o personas no es legalmente vinculante para la Administración, pero pudiera serlo en determinadas consultas populares o en iniciativas como los "presupuestos participativos", entre otras formas de democracia directa.

1.2.6 Empodera el poder decisorio municipal:

La participación ciudadana ni sustituye ni coarta el poder de decisión de los órganos de gobierno municipales (al menos, no debiera), sino que los debe empoderar si se emplea convenientemente.

1.2.7 La "participación ciudadana" no es un sinónimo ni del término "colaboración pública-privada" ni del de "colaboración pública-pública":

La "participación ciudadana" es una forma de colaboración (y en ocasiones, de coordinación) con la Administración, en donde la ciudadanía y las entidades deportivas del municipio tienen la posibilidad de generar cambios en un determinado servicio municipal, participando directamente en su diseño, gestión, evaluación o mejora.

En la participación ciudadana se hace contribuir mayormente al grupo o colectivo más finalista en torno al que se destina un servicio municipal.

En cambio, las nombradas formas de "colaboración pública" se refieren a vínculos municipales, de base legal, con otras entidades diferentes.

Estas colaboraciones generalmente intermedian respecto del colectivo o grupo finalista del servicio, no previendo necesariamente para esas concretas relaciones institucionales ningún proceso de "participación ciudadana" (aquí podemos citar, por ejemplo, a muchos contratos y convenios, a una encomienda de gestión entre Administraciones, o a la "actuación administrativa automatizada", entre otras).

1.2.8 Determinante para evaluar cualquier servicio público:

La evaluación de cualquier servicio público debe dirigirse, además de internamente a las personas de la organización municipal, a las personas o entidades receptoras del servicio, aprovechando para ello los procesos de "participación ciudadana".

Cualquier estándar de gestión de la calidad del servicio público (el [EFQM](#), la familia de normas [ISO 9001](#), el [Common Assessment Framework](#), etcétera) se sirve de una evaluación continua, mediante procesos de diagnóstico participativos hacia adentro y hacia afuera de la Administración, para conseguir servicios de excelencia.

1.2.9 Requiere previamente de una acción municipal de transparencia adecuada hacia la ciudadanía con fines informativos y formativos:

Una persona profana y desinformada de los asuntos municipales no puede contribuir con sentido en la mejora de ningún servicio municipal.

Para obtener más información, se aconseja el seguimiento de la [Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana de la Federación Española de Municipios y Provincias \(FEMP\)](#) (2024).

Un enfoque complementario a las características anteriores que serviría para planificar y poner en marcha procesos de participación ciudadana puede consultarse en [Chueca \(2017\)](#).

2. Marco jurídico atribuible a la "participación ciudadana" en los Servicios Deportivos Municipales desde el ámbito estatal al caso andaluz

2.1 Marco jurídico estatal

En España, la participación ciudadana está inervada a dos derechos fundamentales constitucionales como son el de *asociación* (Art. 22) y el de *participación en los asuntos públicos* (Art. 23).

En aras de su garantía, la [Carta Magna](#) atribuye a los "poderes públicos" el papel de facilitador de la participación de la ciudadanía en la vida política, económica, y social (Art. 9.2), haciendo especial énfasis en la juventud (Art. 48).

Sobre la base legislativa anterior, la versión consolidada de la [Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local](#) (1985) atribuye a los *municipios*, en su Art. 1, la trascendental función de ser los "(...) *cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades*".

Para tal fin, la norma les atribuye a aquellos, entre otras, las competencias propias de "promoción, en su término municipal, de la participación de los ciudadanos en el uso eficiente y sostenible de las tecnologías de la información y las comunicaciones" (Art. 25.2ñ), así como la de "promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre" (Art. 25.2.l).

En añadidura a lo anterior, la mencionada norma de bases del régimen local recoge un capítulo específico, el cuarto dentro del título quinto, para tratar la "información y participación ciudadanas". De aquí emanan atribuciones relevantes para el ejercicio institucional municipal como las del deber de facilitar información a la ciudadanía, la garantía de la participación ciudadana multi-modal que ayude en las decisiones municipales, la elaboración de normas locales específicas sobre la materia, y el impulso de órganos de consulta con posible representación del vecindario y del tejido asociativo, entre otras.

Estas atribuciones tienen resonancia y alineamiento en el articulado de otras normas como en el de la versión consolidada de la [Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas](#) (2015) que pone en valor la importancia de la información pública y la participación ciudadana en los procedimientos sobre los que se dictan los actos administrativos (Art. 83), destacando además como "principios de buena regulación" los de transparencia y participación activa de la ciudadanía para el acceso y la elaboración normativa (Art. 129.5).

Tales principios se reiteran en la versión consolidada de la [Ley del Régimen Jurídico del Sector Público](#) (2015) (Art. 3.1.c), donde además se prevé el régimen de los órganos colegiados conformados sobre organizaciones sociales, entre los que pueden encontrarse los deportivos (Art. 15).

Finalmente, la tecnología es uno de los principales recursos materiales que vienen ayudando en la implementación de los procesos de participación ciudadana cuando permiten la interacción entre la ciudadanía y la Administración por medios telemáticos.

En esta línea, la derogada Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (2007) perseguía entre sus fines el de "(...) *proporcionar oportunidades de participación y mayor transparencia*" (Art. 3.6) como un factor determinante en la gestión electrónica de los servicios públicos (Art. 34.b).

Asimismo, los procedimientos de interposición de quejas y reclamaciones, en sus diferentes opciones que incluyen las formuladas electrónicamente, son de obligatoria disposición según la [Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios](#) -en su versión refundida dada por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre-.

En el mundo electrónico y virtual que promueve la legislación anterior, debería prestarse mucha atención a las "personas no tecnológicas" -mayormente personas mayores o residentes en núcleos rurales sin internet- porque pudieran estar quedándose fuera de procesos de participación ciudadana guiados exclusivamente, o mayoritariamente, por tecnologías digitales.

2.2 Marco jurídico andaluz

Como no podría ser de otra forma, en coherencia con el marco competencial general previsto en la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (1985), los *municipios* andaluces asumen la competencia propia para el "(...) *establecimiento y desarrollo de estructuras de participación ciudadana*" (Art. 9.26 de la versión consolidada de la [Ley de Autonomía Local de Andalucía](#), 2010).

Para la efectiva asunción y desarrollo de dicha competencia, esa norma establece la obligatoria aprobación por parte del Ayuntamiento, sin distinción del tamaño poblacional del municipio, de un reglamento local de participación ciudadana (Disposición Final 7ª).

Dentro del encaje jurídico que suponen los derechos a la "participación política" que ampara y reconoce el Art. 30 del Estatuto de Autonomía de Andalucía -en su versión aprobada por la [Ley Orgánica 2/2007 de 19 de marzo](#)-, la región andaluza dispone de una ley específica que regula la participación ciudadana desde el año 2017.



Esta norma reconoce el "derecho de participación ciudadana en la dirección de los asuntos públicos autonómicos y locales en Andalucía" (Art. 1.1) y reitera la obligación que recoge la mencionada Ley de Autonomía Local para disponer de un reglamento de participación ciudadana, dando un plazo máximo de un año para su cumplimiento (Disposición Final 2ª). Esta norma constituye un signo inequívoco del papel trascendental que la participación social, debidamente conducida y utilizada, debe tener en la gestión de los servicios públicos andaluces, incluyendo a los deportivos.

La obligación legal a la llamada "publicidad activa" de la información pública de los Ayuntamientos, incluyendo la relativa a los procedimientos de participación ciudadana, se impone también cuando aquélla se ponga al servicio de formar o preparar a la sociedad antes de conocer o solicitar su opinión sobre cualquier asunto de interés municipal (véanse los artículos 9 y 14.c de la [Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía](#)).

Aquello de lo que se conoce, se puede aspirar a opinar con racionalidad; es por ello por lo que la información y la transparencia son pasos previos al de una organización comprometida con la participación ciudadana.

Como colofón de este apartado, también merecen una atención especial las previsiones que ofrece el [Reglamento de Bienes de las Entidades Locales de Andalucía](#) (2006). El ámbito deportivo es uno de los que, con más asiduidad y tradición a otros ámbitos sociales, utiliza los patrocinios -dinerarios o en especie- para tejer colaboraciones entre el sector público y el privado.

Estas colaboraciones son favorecidas por el desarrollo de ordenanzas municipales de patrocinio (Art. 29 del mencionado Reglamento) y, en ocasiones, podrían ser el germen o el acompañamiento a formas de participación ciudadanía.

Con similar potencialidad hacia dicha participación, también pueden nombrarse a las cesiones o concesiones formales de determinadas instalaciones municipales al tejido asociativo deportivo, algo que posibilita y regula el Art. 50 de dicho Reglamento.

Por su abundante y generalizada presencia en los municipios, un ejemplo paradigmático de extraordinario potencial participativo son los clubes de fútbol locales en relación con la posible cogestión de los campos de fútbol municipales.

3. Actitudes y aptitudes necesarias entre el personal propio municipal para gestionar adecuadamente procesos de participación ciudadana

Una de las decisiones estratégicas asociadas a cualquier modelo de gestión del servicio deportivo municipal debe ser la relativa a cómo valerse, haciéndola partícipe de esa gestión, de la sociedad de "carne y hueso" destinataria de dicho servicio.

El olvido o fallo reiterado en la participación de la sociedad que recibe los servicios es una de las causas que explican la frecuente somnolencia de una parte de la población, la cual acaba incorporándose en los "rebaños de personas off" - personas cuyo habitual *modus operandi* es el de recibir servicios y quejarse-; ello contrasta con las minorías ciudadanas que hacen más por aportar a aquellos y comprender, sin llevar a una complacencia acrítica, los inevitables defectos tolerables que reporta la gestión de un servicio público.

De la suma o resta individual y colectiva que dan todas las personas, de dentro y fuera del Ayuntamiento, se obtiene respectivamente un mejor o peor servicio público. De hecho, una de las grandes amenazas para la calidad de cualquier servicio es quien -adoptando una postura ignorante, pasiva o acomodada- lo considere como el único resultado e incluso unilateral de la Administración. Esto es un síntoma más de los *rebaños off*, de entre los cuales, si no fuera por una posible Administración también en *off*, emergerían con seguridad personas con positivas aptitudes y actitudes hacia la participación.

Para aminorar los efectos negativos descritos, se requiere de una gestión óptima de la participación ciudadana convirtiéndola en un gran puente que puede (y debe) conectar a las personas contratadas por, o al servicio de, la Administración con la sociedad; es también la mejor manera de comprender la corresponsabilidad de toda la población en el resultado final de un servicio público como el deportivo. Los servicios públicos son el resultado global de toda la sociedad.

Con el objetivo utópico, pero inspirador, de desterrar del servicio público a las *Administraciones off*, hay que poner la atención de forma prioritaria en el personal que pudiera disponer la Administración en contratación interna para gestionar óptimamente los procesos de participación ciudadana. Hablamos de personas para las que hay que prever procesos de selección y formación adecuados, por un lado, y con las que solo vale de un liderazgo óptimo ejercido por parte de las personas con mayor responsabilidad política-técnica del Ayuntamiento, por el otro lado.

Con la limitación que puede suponer que el personal político sea únicamente "seleccionado" en las urnas, sin evidencias de su valía en una oposición, los buenos equipos municipales que vayan a asumir funciones en la participación ciudadana son realmente los de cualquier área de intervención municipal, contrayendo además muchas otras funciones propias de sus puestos de trabajo.

Como ocurre con la igualdad, con una determinada gestión básica económica y de personas, o con la transparencia; la participación es uno de esos espacios transversales en la gestión municipal que no depende de tener a algunas personas o servicios específicos dentro de la Administración como tienen algunos Ayuntamientos de cierta envergadura orgánica. Depende, en cambio, de que la Administración (incluida la de municipios muy pequeños) reflexione primeramente sobre qué personas tiene, o podría seleccionar hasta cierto punto, en cada servicio público con roles asumibles en la dinamización de la participación.

Posteriormente, deberá plantearse cómo formarlas convenientemente. Además, debería identificar cuáles son los contactos o interacciones de la sociedad con cada servicio público -pues de aquí, mediante esas personas, deberían construirse los "puentes" con ella-.





Finalmente, tendría que seleccionar los medios o herramientas de participación y decidir sobre cómo se va a evaluar la eficacia general de todo lo que se implemente.

Los atributos deseables a tener o adquirir, para luego perfeccionar, por parte de las personas tractoras de la participación pueden concretarse en las siguientes actitudes y aptitudes:

- Algunas actitudes: escucha activa, empatía, ausencia o limitación de actitudes de prepotencia, manejo emocional adecuado ante quejas o sugerencias de la ciudadanía, respeto hacia los demás y hacerse respetar.
- Algunas aptitudes: conocimiento y manejo práctico de las diferentes herramientas utilizables para gestionar la participación ciudadana, conocimiento profundo de los momentos del servicio público donde el servicio "entra en contacto" con la ciudadanía -sabiendo además evaluar su eficacia-, conocimientos jurídicos básicos, y una alta capacidad de análisis reflexivo que permita enjuiciar y filtrar adecuadamente las aportaciones de la ciudadanía y entidades dentro de procesos sistemáticos de participación ciudadana.

4. Modos o herramientas para gestionar la participación ciudadana según los tipos de contactos o interacciones con el Ayuntamiento más habituales

4.1 Tipología de contactos o interacciones en un servicio deportivo municipal

Como se ha indicado anteriormente, la identificación de cuáles son los contactos

o interacciones de la ciudadanía y de las entidades con cada servicio público es un paso necesario a partir del cual se pueden establecer modos o herramientas para gestionar la participación ciudadana.

A modo orientativo, un servicio municipal de deporte, independientemente del tamaño poblacional al que se dirija, podría estar afectado por dos grandes grupos de contactos o interacciones:

1. Aquéllos **realizables con las personas individualmente** en representación de sí mismas -o de personas a las que tutoricen o tutelen legalmente- como participantes o receptoras de un servicio deportivo.

Por ejemplo: cursillistas de cualquier oferta deportiva municipal, participantes o público asistente a eventos deportivos municipales, personas usuarias de las instalaciones deportivas municipales o de los espacios deportivos urbanos, etcétera.

2. Aquéllos **realizables con diversas entidades** que fomentan el deporte en el municipio, a través de las personas que ostentan cargos de representación y responsabilidad en las mismas (presidencias, gerencias, juntas directivas, etcétera).

Por ejemplo, clubes deportivos locales, empresas de prestación de servicios deportivos a las Administraciones, gimnasios privados, Federaciones Deportivas, otro asociacionismo con fines estatutarios deportivos, centros educativos, otras Administraciones Públicas, etcétera.

4.2 Clasificación de los modos o herramientas concretas para gestionar la participación ciudadana

En torno a la anterior tipología orientativa de contactos o interacciones se realiza seguidamente una clasificación de los modos o herramientas más habituales que se podrían emplear para gestionar la participación ciudadana (**Tabla 1**):

Modos o herramientas para gestionar la participación ciudadana (*)

Utilizados generalmente por personas individualmente

- [Encuesta de satisfacción general](#) en un curso o en un evento deportivo municipal. Ejemplo: Boadilla del Monte (Madrid).
- [Instancia General](#) (física o electrónica). Ejemplo: Laredo (Cantabria).
- **Hoja-formulario de quejas y sugerencias** (física o [electrónica](#)) en las instalaciones deportivas / **buzones de quejas y sugerencias**. Ejemplo: Madrid.
- [Cartas de servicios](#). Documentos impresos o electrónicos de información ciudadana sobre un determinado servicio público que presta una Administración y que incorporan compromisos o derechos que aseguran la participación ciudadana. Ejemplo: Patronato Municipal de Deporte de Huesca (Aragón).
- **Canales únicos para la atención ciudadana** sobre múltiples asuntos. Ejemplos: [teléfono 012](#) de atención ciudadana de Pamplona (Navarra); [mostrador o ventanilla única](#) de Mora (Toledo); atención al público en línea [vía Chat](#) de la ciudad de Murcia, y [Whatsapp de atención ciudadana](#) de Ejea de los Caballeros (Aragón).
- **Consulta popular o ciudadana, local o municipal**. En Andalucía, expresamente regulada por la Ley 2/2001, de 3 de mayo, de Regulación de las Consultas Populares Locales de Andalucía.
- El [alcalde o la alcaldesa, responden](#) (ya sea vía formulario web, whatsapp o correo electrónico, ya sea a través de redes sociales corporativas e incluso - aunque no aconsejable- desde redes sociales personales). Ejemplo: Villava-Atarrabia (Navarra).
- **Aplicaciones móviles o servicios de whatsapp unidireccionales hacia la ciudadanía y con fines exclusivamente informativos**. Ejemplos: [App móvil](#) de Cartaya (Huelva) y el [servicio municipal de Whatsapp](#) de Novetlè (Valencia).
- Asistencia individual a la **sesión de un Pleno, de un Concejo Abierto**, o a determinadas **Comisiones políticas** específicas. Se recuerda que las Juntas de Gobierno Locales no son públicas (Art. 70.1 de la Ley de Bases del Régimen Local, 1985).
- La **Comisión municipal Especial de Sugerencias y Reclamaciones** (Art. 20.d de la Ley de Bases del Régimen Local, 1985) - obligatoria en municipios de gran población, potestativa para el resto-.

Utilizados generalmente de manera indistinta por personas individualmente o entidades

- Participación ciudadana utilizada en el diseño y la evaluación de la puesta en marcha de un Plan municipal de Deporte o de una [Planificación Estratégica Deportiva Municipal](#). Ejemplo: Plan estratégico del deporte y de la actividad física del Baix Llobregat (Comarca de Barcelona) (2022-2025).
- Vías de participación reguladas en el marco de un **Reglamento Municipal o Local de Participación Ciudadana**. La Universidad de Granada (2024), a través del [proyecto LAB 717](#), y la [FEMP \(2024\)](#), disponen de interesantes guías y reglamentos tipo sobre participación ciudadana en la web. Ejemplo: [Ayuntamiento de León](#).
- **Foros de Barrio** o [Foros Cívicos](#) (para grandes urbes) o [Concejalías de Barrio](#). Ejemplos: Foros Cívicos del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid (Madrid) y las Concejalías de Barrio del Ayuntamiento de Pinto (Madrid).
- **Aplicaciones móviles** para la resolución de incidencias en la vía pública (incluyendo las acaecidas en espacios deportivos urbanos), fomentar la comunicación con la ciudadanía y la concienciación e información ambiental, entre otras utilidades. [Ejemplo 1](#): Servicio comercial "Línea Verde" desde el que se atiende aproximadamente a 500 municipios de toda España. [Ejemplo 2](#): servicio InfoCity instaurado, entre otros municipios, en Zizur Mayor (Navarra).
- **Plataformas Web de participación ciudadana**. Ejemplo: *Erabaki Galdakao*, del Ayuntamiento de Galdakao (Bizkaia).
- [Mesas de participación ciudadana](#). Ejemplo: las Mesas de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Candelaria (Tenerife).
- **Presupuestos municipales participativos** vinculados al deporte. Ejemplo: [Presupuestos Participativos "Tú haces Donostia"](#) del Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián.

- **Distritos** (para municipios de gran población). Ejemplo: las cinco Juntas de Distrito de Las Palmas de Gran Canaria.
- **Consejo Social de Ciudad** (para municipios de gran población). Ejemplos: Consejo Social Cívico de la Villa de Bilbao y el *Consell Econòmic i Social* de Barcelona.
- **Vías de participación** legales previstas en la redacción de ordenanzas o reglamentos deportivos municipales.

Utilizados generalmente por entidades o grandes grupos de personas

- Una **iniciativa legislativa popular**. O bien, al menos 40.000 personas andaluzas conjuntamente, o bien entre diez o veinticinco municipios representando como mínimo a la cifra de personas anteriores, pueden trasladar "Proposiciones de Ley" al Parlamento de Andalucía sobre cualquier asunto de interés público ([Ley 5/1988, de 17 de octubre, de Iniciativa Legislativa Popular y de los Ayuntamientos](#)).
- **Vías de participación** reguladas en un **Consejo Municipal de Deporte** (órgano colegiado de carácter consultivo-asesor). Ejemplo: Consejo Municipal de Deporte del Ayuntamiento de Granada.
- **Vías de participación** incorporadas en los Estatutos o en los regímenes de funcionamiento de determinados **organismos municipales deportivos** (por ejemplo, en un Patronato, Instituto o Empresa Municipal). Ejemplo: la configuración participativa del sector deportivo local en la Junta Rectora del Instituto Municipal de Deportes de Pontevedra.
- **Reuniones/mesas de trabajo, encuestas o formularios** utilizables durante el diseño y evaluación de determinados programas deportivos municipales dirigidos a entidades (por ejemplo, los utilizables para un programa de subvenciones al asociacionismo deportivo local).
- **Modelo de gestión participada con entidades deportivas** (Hontangas, Mestre y Orts, 2014).
- **Los Itinerarios de Práctica Física**: acuerdos inter-institucionales con base diagnóstica participativa, basados en convenios, con fines educativos, deportivos o de salud. Ejemplo de "Itinerario Educativo de Práctica Física" en [Martínez Aguado, Daniel \(2010\)](#).
- **Cogestión participativa de instalaciones deportivas municipales**. **Ejemplo 1**: Bases que regulan el desarrollo de proyectos de cooperación público-social en las instalaciones deportivas básicas de Madrid. **Ejemplo 2**: cogestión de locales municipales para que se organicen actividades deportivas en la ciudad de Alicante, entre otras posibilidades.
- **Cogestión participativa de programas deportivos de interés municipal/público**. **Ejemplo**: programa de "convenios de colaboración" para Escuelas Deportivas Municipales del Ayuntamiento de Murcia.
- **Subvenciones municipales** a asociaciones que promueven **la participación ciudadana**. **Ejemplo**: programa de subvenciones destinadas a Entidades Locales de Andalucía para la promoción de la participación ciudadana.
- **Escuelas de Participación Ciudadana**. **Ejemplo**: Escuelas de Participación del Ayuntamiento de Córdoba.
- **Gestión participativa** en eventos deportivos municipales.
- La participación en el marco de **convenios y contratos de patrocinio publicitario**. **Ejemplo**: Ordenanza reguladora de los patrocinios privados de actividades municipales del Ayuntamiento de Mazarrón (Murcia) (BORM, nº 125, 31-05-2024).
- **Determinada Inteligencia artificial que facilite la participación ciudadana humana y la utilización de esos datos para tomar decisiones municipales** (determinados asistentes virtuales o chatbots, etcétera). **Ejemplos 1**: Asistentes virtuales de los Ayuntamientos de Alicante ("Ali"), Fuengirola ("Fuengirola") o Noblejas (Toledo) ("Magda"). **Ejemplo 2**: VisitMadridGPT para ayudar o canalizar consultas de turistas que visitan la ciudad de Madrid.

(*) Muchos de los recursos aquí citados pueden ser consultados a través de los enlaces web que remiten

Tabla 1. Modos o herramientas para gestionar la participación ciudadana

Sin el uso óptimo de los anteriores modos o herramientas para gestionar la participación ciudadana, no puede haber verdadera participación.

Tenerlos al alcance no debe ser el fin de la Administración, sino el de aprovecharlos convenientemente. Puede complementarse el listado mostrado en la Tabla 1 en la guía de [Bustos, García y Chueca \(2018\)](#).

5. Potenciales ventajas de una gestión eficaz de los procesos de participación ciudadana en el deporte

Algunas de las potenciales ventajas que permitirían una gestión eficaz de los procesos de participación ciudadana en el deporte son las siguientes:

- La Administración aprende a gestionar mejor los servicios deportivos municipales.
- Se crea en la ciudadanía un sentimiento de pertenencia y colaboración hacia los servicios públicos.
- Un trabajo colectivo del Ayuntamiento con la ciudadanía y las entidades da más estabilidad a cualquier proyecto deportivo en el tiempo.
- El impacto cultural (sobre valores y actitudes deseables en la ciudadanía) de proyectos municipales basados en participación ciudadana es mucho mayor que cuando se aplican de forma unidireccional por la Administración.
- Se permite garantizar derechos básicos fundamentales.
- Fortalece la legitimidad municipal en la toma de decisiones y una mayor aceptación de las mismas por parte de la población.
- La "participación ciudadana" es uno de los valores añadidos más importantes que se pueden atribuir a cualquier "colaboración" o "coordinación" que sea participada por una Administración.

6. Errores frecuentes para una gestión eficaz de la participación ciudadana en el deporte

Un primer error frecuente, surgido habitualmente durante la Planificación Deportiva Municipal, se produce durante la transformación o generación de derivados de cualquier diagnóstico participativo en forma de objetivos, metas y/o líneas de acción.

Éste es un paso crítico que es deficientemente realizado con frecuencia y que convierte muchas veces en "papel mojado" la dedicación de personas y entidades en procesos participativos.

Si a la Administración, la participación ciudadana le ha informado de algo y posteriormente no hay forma de que se pueda ver, comprobar o reconocer si se ha atendido y analizado, difícilmente se trasladará la motivación y utilidad del proceso hacia la ciudadanía. Para conocer más sobre esta situación, véase la contribución sobre planificación de este manual.

Otro aspecto negativo a evitar para gestionar la participación ciudadana es la consideración errónea de las opiniones (de entidades/ciudadanía o del propio personal del Ayuntamiento) como verdades absolutas, donde alguien tiene que ceder completamente.

Más que negros o blancos, en participación ciudadana suele haber muchos grises como las mejores opciones; todo ello con el límite de la legalidad vigente para que el Ayuntamiento tome autónomamente sus decisiones. Legalidad que, si sirve para ser más justa o dar más calidad al servicio, también se puede cambiar.

Que haya participación ciudadana no implica decir a todo que sí; la Administración debe reflexionar (con personas competentes para ello) y tomar decisiones que pueden conllevar a decir un "no" a una determinada opinión ciudadana.

En estos casos, será importante comunicar adecuadamente a la ciudadanía, en público o privado, los motivos de un posible "no" o un "sí a medias". A este respecto, dar siempre un retorno a las entidades o personas que han participado en algún proceso de participación es importante.

Un tercer error que suele cometer la Administración es convertirse en una especie de "bella durmiente" de la participación, una *Administración off*, lo cual ocurre cuando reina el silencio y la falta de interacción con las personas receptoras de sus servicios.

A modo de síntoma habitual de ese tipo de Administración, dejar que correos electrónicos, mensajes, instancias, peticiones de reuniones, o llamadas de teléfono se queden sin respuesta alguna es un cruel defecto en la gestión de los servicios públicos.

Un cuarto error puede provenir del entendimiento de cualquier crítica ciudadana como algo personal, generando bloqueos que acentúan las enemistades y facilitando que personas participativas se puedan desvincular de los servicios públicos de manera permanente.

Las situaciones de crítica no son fáciles de manejar -y no presuponen necesariamente un mal funcionamiento que sea conocido y no corregido por la Administración- pero pueden producirse faltas de respeto, diálogos broncos, actos violentos y malestar en todas las direcciones.

Sin duda, aquí juega un papel trascendental el ejemplo que la Administración dé al manejo adecuado de los elementos intangibles de las interacciones humanas, protegiendo a sus miembros de conductas ciudadanas inaceptables, pero con las mejores aptitudes y actitudes hacia la participación ciudadana.

Finalmente, otro de los habituales focos de disfunciones ocurre, especialmente en pequeñas localidades, con la manera de manejar y utilizar la abundante "participación ciudadana" en entornos informales (en visitas a partidos, en visitas al club, en la propia calle, tomando un café, en un pasillo de una instalación deportiva, etcétera).

Estos entornos pueden ser aprovechados municipalmente pero con cautela, sin sustituir a los medios formales sino complementándolos.

Tomar decisiones de calado en la barra de un bar o viendo un partido de fútbol con los dirigentes de un club es una mala práctica.

Tales lugares son idóneos para apoyar y escuchar, pero no para dar opiniones definitivas en nombre del Ayuntamiento respecto de los asuntos municipales.

Para "oficializar" opiniones y generar transformaciones controladas en los servicios públicos es aconsejable la utilización de cauces formales.

Por ejemplo, si pensamos en un contrato municipal que no funciona bien, no es cuestión únicamente de que una persona receptora de ese servicio se queje verbalmente al personal técnico o político deportivo cuando le ve por la calle, sino que, le demos los medios para que lo ponga por escrito de forma rápida y sencilla.

A partir de ahí la Administración debería actuar en consecuencia de la forma más eficaz posible, con el retorno correspondiente a la persona que formuló la queja.

7. Referencias documentales

Bustos, Raquel, García, Javier y Chueca, Diego (2018). *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana: una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo*. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales del Gobierno de Navarra. https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guia_tecnicas_participacion_castellano.pdf

Chueca Gimeno, Diego (2017). *Claves para una participación ciudadana de calidad en las Entidades Locales*. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales del Gobierno de Navarra. https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/gobernanza/01_claves_participacion_castellano_red.pdf

Federación Española de Municipios y Provincias (1 de agosto de 2024). *Área temática: modernización, buen gobierno y participación ciudadana*. <http://femp.femp.es/>

Hontangas Carrascosa, Julian, Mestre Sancho, José Luis y Orts Delgado, Francisco (2014). *La gestión participada en el deporte local*. Editorial Reus.

Martínez Aguado, Daniel (2010). *Itinerarios Educativos de Práctica Física en el Sistema Deportivo Local Educativo de la ciudad de Corella (Navarra. España)*. Bubok Publishing S.L.

Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana de la Federación Española de Municipios y Provincias (1 de agosto de 2024). *Canal Red FEMP por la transparencia y participación*. <https://www.scoop.it/u/canal-red-femp-por-la-transparencia-y-participacion>

Universidad de Granada (1 agosto de 2024). *Proyecto LAB 717: guía para la elaboración de un Reglamento de Participación Ciudadana*. <https://laboratorio717.org/formacion/reglamento/>

EL PERFIL DEL GESTOR/A DEPORTIVO/A EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS MUNICIPIOS

RAFAEL ACEVES BALLESTEROS

1. La necesidad del gestor/a deportivo/a en los servicios deportivos municipales

La [Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local](#) indica en su artículo 25 apartado I) que el municipio tendrá entre sus competencias propias la "Promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre". Esta evidencia ha sido fundamental para dar una base normativa específica al fenómeno deportivo que se ha ido extendiendo y consolidando de forma evidente en nuestra sociedad.

En España concretamente según datos del [Anuario de Estadísticas Deportivas 2024](#), el sistema deportivo español abarcó en el año 2023 un mercado laboral de 246,7 mil personas, un 1,2% del empleo total.

Paralelamente han ido emanando la creación de Concejalías (compartidas o específicas) relacionadas con el ámbito deportivo en la que hay una figura política al frente.

Estas concejalías se han desarrollado desde los inicios de la Democracia con unos contenidos particulares, determinados a lo largo de los años por el desarrollo deportivo del municipio (infraestructuras, eventos, atención a entidades deportivas, desarrollo de actividades, etc.).

Este proceso madurativo que ha llevado a la democratización y universalización del deporte en nuestra sociedad ha evidenciado la importancia de que exista un área deportiva municipal teniendo en cuenta que el deporte, entendido en toda su extensión, es en la actualidad una necesidad básica en la vida de las personas, especialmente con su vinculación a la salud de las personas.

Esta perspectiva de evolución legal, política y social implica que actualmente en los municipios exista la figura del Gestor/a Deportivo/a, una persona especialista que asuma funciones más allá de la mera gestión de las instalaciones municipales o el contacto con los clubes locales. Actualmente el deporte municipal posee una conexión directa con la salud, la educación, el desarrollo de eventos, el turismo, la sostenibilidad, la integración social, etc.

2. Definición del perfil del/la Gestor/a Deportivo/a

El perfil del gestor deportivo, según Joan Celma en su obra "El ABC del gestor deportivo" (2011), incluye una serie de competencias, conocimientos y habilidades esenciales para el desempeño eficaz de su rol.

Para Celma, *«el gestor deportivo es el profesional encargado de planificar, organizar, coordinar y evaluar las actividades, instalaciones, recursos y servicios deportivos para garantizar su eficiencia y sostenibilidad, promoviendo al mismo tiempo los valores del deporte»*.

Para Fernández y Arce (2001), *«el gestor deportivo es un profesional que actúa como nexo entre las necesidades deportivas de la comunidad y los recursos disponibles, desarrollando programas e infraestructuras que fomenten el deporte en diferentes niveles»*.

Finalmente, Teodora (2020) lo define como *«la persona designada para liderar una entidad, cumpliendo total o parcialmente las funciones de organizar la actividad, coordinar y capacitar al personal, y controlar los objetivos propuestos por la organización deportiva»*.



En definitiva, quien desempeña una labor gestora constituye el punto de unión dentro de las múltiples relaciones que se establecen en la gestión deportiva de un Ayuntamiento, de las cuáles exponemos las principales y más influyentes, ya sean personas, grupos o entidades:

INTERNOS	EXTERNOS
✓ Alcalde/sa ✓ Concejal/a de Deportes ✓ Concejales/as de Hacienda, Urbanismo y Personal ✓ Otros Concejales/as ✓ Secretario/a e Interventor/a ✓ Arquitecto/a y otros técnicos municipales ✓ Personal supeditado a deportes (técnico/a, especialista, subalternos, celadores...) ✓ Personal Municipal (Policía municipal, Servicios de obras, Administrativos, técnicos/as de otras áreas...)	✓ Políticos y técnicos de otras instituciones (Provincial, Regional) ✓ Ciudadanía, Deportistas, Usuarios/as, Clientes ✓ Centros Escolares (APYMAS, Dirección, Profesorado de E.F.) ✓ Entidades Deportivas (Presidentes, Directivos) ✓ Gimnasios y otras empresas deportivas privadas municipales (propietarios y gestores) ✓ Empresas proveedoras ✓ Profesionales del deporte ✓ Medios de comunicación ✓ Otros

Tabla 1. Vínculos del personal de gestión deportiva municipal con otras personas y entidades (adaptado y modificado de Celma -2011-)

Se entiende por tanto la importancia de esta figura en la construcción y sostenimiento del sistema deportivo municipal, ya que dispone de una posición estratégica frente a los diferentes agentes que intervienen.

Además, su profesionalización es capital para seguir mejorando la calidad de los servicios con la ayuda de la formación especializada que se imparte actualmente.

Siguiendo el [Estudio Nacional del Gestor/a deportivo/a en España](#) realizado por FAG-DE en el año 2023 podemos tener una visión más concreta de las personas dedicadas a este trabajo teniendo en cuenta que la muestra de este estudio se realizó con gestores/as tanto del ámbito público como del privado.

Acercándonos a los datos clave resumidos podemos destacar los siguientes contenidos:

• Tipo de contrato:

La mayoría de los contratos de los/as participantes en el estudio son indefinidos a tiempo completo, representando el 42,93% de los casos, mientras que los contratos indefinidos a tiempo parcial, sólo representan el 4,10%. El personal funcionario y autónomo también tienen una presencia significativa en el sector, con un 16,07% y un 13,05% respectivamente.

• Experiencia laboral:

Más del 30% de las personas encuestadas tienen más de 20 años de experiencia profesional en el puesto de trabajo actual. Tan solo un 12% lleva menos de 2 años. Esta situación es cambiante en cuanto al género existiendo mayores porcentajes de mujeres con menos años de experiencia.

• Salarios:

En el sector público, el mayor porcentaje de salarios se encuentra en el rango de 1.200 a 1.500 euros (24,43%), seguido por los salarios entre 1.500 y 1.800 euros (17,81%). Por otro lado, el sector privado se destaca en los registros de salarios de más de 3.000 euros (13,29%) en comparación con las organizaciones públicas en este rango salarial (2,97%).

• Formación:

Alrededor del 67% de las personas encuestadas - dos de cada tres- poseen una titulación de grado superior como cualificación más elevada obtenida -Master o Licenciatura o grado superior-. Existe además un mayor porcentaje de mujeres entre las personas encuestadas que han realizado un doctorado o una FP Formativa de Grado Superior. Además, un porcentaje significativo (31,18%) ha obtenido un Máster, lo cual refleja un interés por la especialización y la adquisición de conocimientos adicionales en un área específica, y que han invertido tiempo y esfuerzo en su educación, buscando obtener títulos académicos que respalden y fortalezcan su perfil profesional.

3. Competencias clave del Gestor/a Deportivo/a

Como expone Adolfo Ruíz, presidente de FNEID, «para el Gestor/a deportivo/a, tanto la formación como las competencias necesarias desempeñarán un papel crucial en el desarrollo de sus funciones. Además, serán claves las habilidades blandas o soft skills. No basta con conocer el sector y entender las necesidades del cliente, es esencial desarrollar habilidades como la escucha activa, la gestión emocional, la capacidad de liderar y trabajar en equipo, la empatía, etc.» (FAGDE, 2023).

Siguiendo el mencionado [Estudio Nacional del Gestor/a deportivo/a en España](#) (FAGDE, 2023), se realiza un análisis del grado de importancia que se otorga a una serie de competencias propias de los/as Gestores/as Deportivos que pueden verse en las siguientes imágenes:

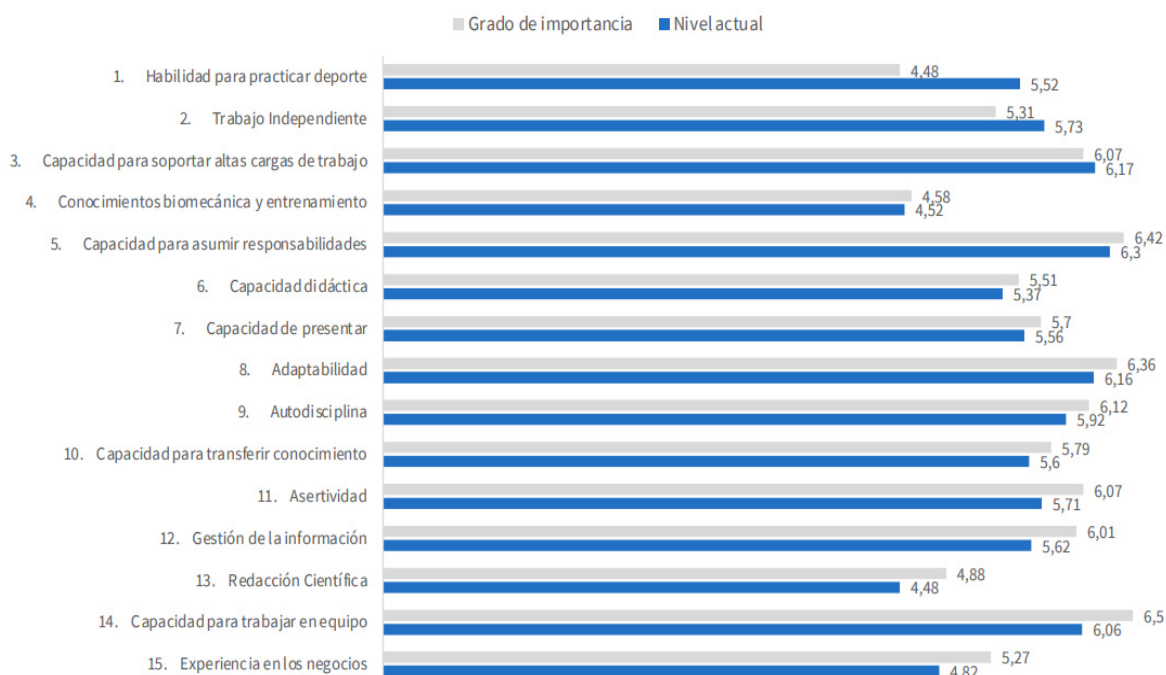


Imagen 1. Grado de importancia y nivel actual de las competencias en el personal de gestión deportiva (parte I)

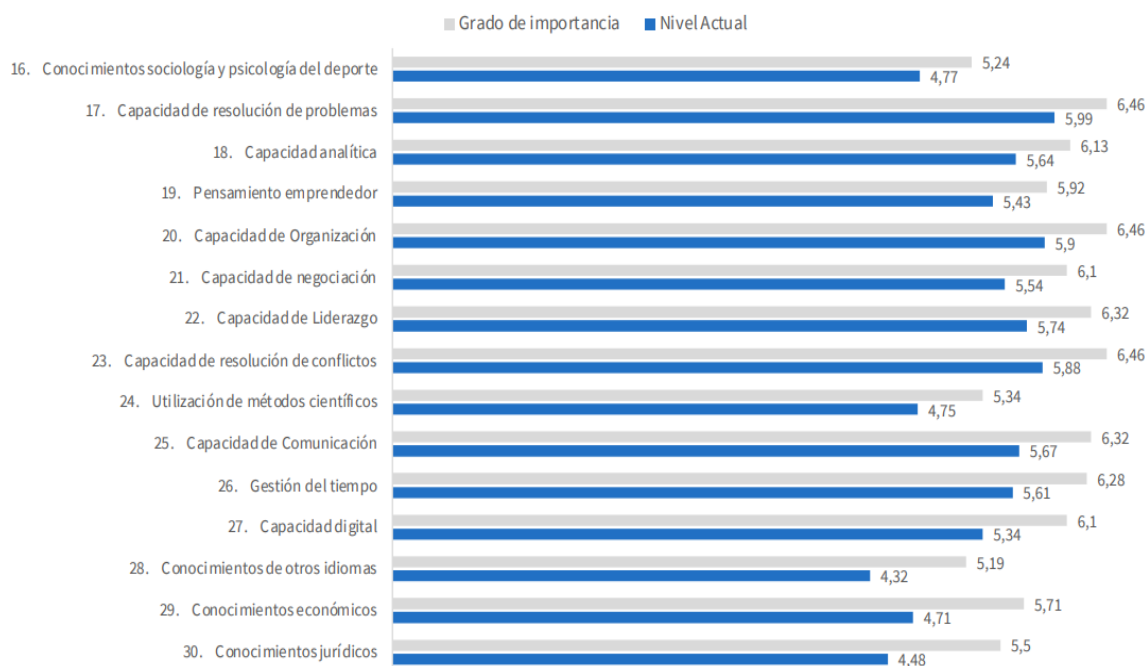


Imagen 2. Grado de importancia y nivel actual de las competencias en el personal de gestión deportiva (parte II)



De estos resultados se pueden extraer varias conclusiones. En primer lugar, se observa que el personal gestor considera a la habilidad para practicar deporte (4,48) como la competencia menos importante, mientras que la capacidad para trabajar en equipo (6,50) se destaca como la más importante, seguida de la capacidad de organización (6,46) y la capacidad de resolución de conflictos (6,46).

Los resultados sugieren que el personal gestor debe enfocarse en mejorar las competencias relacionadas con conocimientos jurídicos, económicos e idiomas, y así mismo desarrollar aún más su capacidad digital y pensamiento emprendedor.

En este sentido nos centraremos en algunas de las competencias que consideramos fundamentales por la importancia que conllevan.

3.1 Competencias Estratégicas

Son las referidas a las habilidades, capacidades y recursos clave que un/a gestor/a deportivo/a debe desarrollar y saber utilizar para obtener y mantener mejoras cualitativas que puede permitir adaptarse a los cambios del sector deportivo y satisfacer las necesidades de de las personas usuarias de manera efectiva.

Estas competencias se encuentran en el corazón de la estrategia del servicio de deportes y son el motor para la creación de valor y crecimiento sostenible.

3.1.1 Visión estratégica:

Es la capacidad para reflexionar con una perspectiva a medio y largo plazo con la que el/la gestor/a pueda anticiparse a las tendencias del sector deportivo.

Celma (2011) expone que «*hay que preguntarse el porqué de las cosas que afectan a nuestro trabajo, visionar a hacia dónde vamos, anticipar escenarios, imaginar posibilidades*».

En aras de «(...) conseguir esta visión estratégica se debe dedicar una parte de la agenda semanal a esta competencia, informándose de las tendencias novedosas, comunicarse con otros compañeros y reservar tiempo de calidad para realizar una reflexión productiva».

3.1.2 Planificación:

La planificación deportiva es un proceso esencial en la gestión de organizaciones y servicios relacionados con el deporte y que el/la gestor/a deportivo/a debe dominar. Permite establecer objetivos, definir estrategias y organizar recursos para alcanzar metas específicas en el ámbito deportivo.



Para un acercamiento en más profundidad se pueden utilizar los contenidos que ofrece el [Manual de Gestión Deportiva Municipal de la diputación de Almería \(Capítulo II\)](#) y la contribución específica del presente manual sobre planificación deportiva municipal.

Los objetivos principales que debe lograr el/la gestor/a deportivo/a con la planificación son:

- 1. Definir metas claras y alcanzables:** Establecer objetivos estratégicos y operativos en el ámbito deportivo.
- 2. Optimizar recursos:** Garantizar el uso eficiente de recursos humanos, económicos, temporales y materiales.
- 3. Responder a las demandas sociales y deportivas:** Asegurar que los servicios ofrecidos satisfacen las necesidades de las personas usuarias y grupos de interés ("stakeholders") como los clubes, patrocinadores, proveedores, otras áreas municipales, etc.
- 4. Adaptación al entorno:** Ajustarse a los cambios en el contexto legal, político, social, económico y tecnológico en el que actúan.

La ausencia de planificación según Celma (2011), puede tener consecuencias negativas que se pueden evidenciar entre otras en:

- Costes muy superiores a los habituales al tener que improvisar ante los problemas surgidos.
- Necesidades y demandas no identificadas.
- Desconcierto en la organización.
- Mayor y más rápido deterioro de la imagen del servicio y sus dotaciones.
- Equipamientos poco funcionales.

El/la gestor/a deportivo/a debe identificar y dominar los componentes clave de la planificación deportiva como son:

1. Análisis del entorno

Fundamental para identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo, así como fortalezas y debilidades internas (Análisis DAFO).

Incluye: Análisis del marco legal y normativo, identificación de tendencias deportivas, evaluación de las necesidades y expectativas de los usuarios.

2. Formulación de objetivos

Gallardo y Jiménez (2004) destacan la importancia de definir objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) en la gestión deportiva municipal.

Esto permite vincular las expectativas de la ciudadanía con los recursos municipales.

3. Estrategias y líneas de acción

[Fernando París \(2023\)](#) resalta que las estrategias deben surgir de una visión clara de la organización deportiva y deben alinearse con su misión.

Ejemplos de estrategias incluyen: la diversificación de servicios deportivos, el fomento del deporte base y la actividad física saludable.

4. Diseño del plan operativo

El éxito de un plan deportivo radica en su traducción a acciones concretas.

Esto implica:

- ✓ Calendarización de actividades
- ✓ Asignación de responsables
- ✓ Determinación de recursos necesarios

5. Evaluación y control

La evaluación debe ser continua, permitiendo ajustar el plan según los resultados obtenidos y las condiciones cambiantes del entorno. Se deben establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso.

De la misma forma el/la gestor/a deportivo/a debe manejar las herramientas básicas para implementar una planificación eficazmente:

1. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
2. Diagrama de Gantt
3. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)
4. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)
5. Diagramas de Ishikawa (Causa-Efecto)
6. Canvas de Modelo de Negocio (Business Model Canvas)
7. Mapa de Stakeholders (partes interesadas)

3.1.3 Gestión del cambio:

El/la gestor/a deportivo/a deberá adaptarse y liderar procesos de innovación en un entorno dinámico. La gestión del cambio es un proceso estratégico que requiere planificación, liderazgo y comunicación efectiva. Un/a gestor/a deportivo/a se debe enfrentar a la resistencia al cambio y garantizar una transición exitosa hacia nuevos procesos, estructuras o culturas dentro de su organización deportiva.

Por ejemplo, queremos realizar una transición tecnológica con la implementación de inscripciones y reservas en línea para nuestros servicios deportivos. Esta acción va a tener un gran impacto, tanto interno (dentro de la organización) como externo (persona usuarias) por lo que se deben prever las resistencias que puedan producirse solventándolas con eficacia.

Una vez establecido un cambio estratégico en nuestra organización el/la gestor/a deportivo/a deberá consolidar el mismo reforzando los nuevos hábitos y comportamientos asegurando que las prácticas establecidas durante el cambio se mantengan a largo plazo.

Es importante promover una cultura de cambio continuo, incentivando la innovación, fomentando una mentalidad abierta hacia la mejora constante para detectar situaciones sensibles antes de que se conviertan en problemas.

La clave para un/a gestor/a radica en equilibrar los aspectos humanos y técnicos del cambio, asegurándose de que las personas comprendan, acepten y se adapten a las nuevas condiciones eliminando el temor a lo desconocido.

Superar las dificultades de gestionar cambios en una organización requiere de una combinación de planificación estratégica, liderazgo efectivo y enfoque en las necesidades humanas.

3.2 Competencias Técnicas

El/la gestor/a deportivo/a debe manejar de forma práctica determinadas competencias técnicas para que su actividad laboral se realice de forma eficiente y práctica.

3.2.1 Conocimientos específicos en administración

- Legislación

Los conocimientos legislativos son claves para enfocarse tanto en las competencias que se deben asumir desde el área de deportes como en la normativa específica de determinadas modalidades deportivas, pasando por la regulación de las instalaciones deportivas y espectáculos públicos.

Legislación general:

[Constitución Española](#), Estatutos de la Comunidad Autónoma, [Ley de Bases del Régimen Local](#), [Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas](#), [Ley de Subvenciones](#), [Ley de Contratos del Sector Público](#), etc.

Legislación específica:

[Ley del Deporte Nacional](#), Leyes del Deporte de las CCAA, [Ley contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte](#), Leyes específicas de espectáculos públicos, etc.

- Otros conocimientos propios de administración

Control presupuestario, contabilidad administrativa, procedimientos de contratación de recursos humanos, contratación de obras, servicios y suministros (especialmente estos dos últimos).

3.2.2. Gestión de competencias específicas

De forma más concreta y directa con la gestión puramente deportiva podemos enumerar las siguientes:

- ✓ Gestión de Actividades y Organizaciones Deportivas: donde se incluirían la gestión con clubes deportivos, federaciones, ligas y otras asociaciones relacionadas con el deporte y la actividad física; diseño de calendarios deportivos y estrategias operativas, promoción del deporte y la actividad física en el municipio, gestión de grupos vulnerables e inclusión social a través del deporte, etc.
- ✓ Gestión de instalaciones deportivas: Diseño, mantenimiento y promoción de IIDD, gestión de alquileres y espacios deportivos, supervisión del uso eficiente y sostenible de instalaciones deportivas.
- ✓ Gestión de eventos deportivos: Organización, promoción y evaluación de eventos, organización de competiciones locales, nacionales e internacionales, colaboración en eventos deportivos de otras entidades.
- ✓ Estrategias de marketing deportivo para maximizar el impacto económico y social.

3.3 Competencias Interpersonales

Están referidas a las cualidades y habilidades necesarias para tratar con otras personas y para trabajar en equipo. Entre ellas destacamos las que deben de ser prioritarias para el/la gestor/a deportivo/a ya que tienen especial incidencia en su gestión diaria.

3.3.1. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de guiar, influir y motivar a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común.

Dentro de un servicio deportivo de un pequeño o mediano municipio las estructuras organizativas pueden ser más o menos amplias, pero el liderazgo de los/as gestores/as deportivos/as no debe limitarse a su estructura interna, sino que debe ampliarse a todas las estructuras y personas a las que se pueda influir para conseguir nuestros objetivos.

Covey (1989) expone que en las tareas de dirección podemos encontrarnos con administradores y líderes. No es lo mismo alguien que sólo administra o gestiona recursos, que alguien que arrastra a los demás e inspira confianza y respeto.



Es importante reflexionar sobre el siguiente cuadro sobre las diferencias de estilo para dirigir:

GESTOR/A	DIRECTIVO/A - QUIEN LIDERA
MANTIENE	CREA - TRANSFORMA
MANDA A UN GRUPO	CONDUCE UN EQUIPO
GESTIONA LO TÉCNICO	DESARROLLA EL CAMBIO
CONTROLA - REPITE	INNOVA
ESTRUCTURADO Y RÍGIDO	FLEXIBLE E IMAGINATIVO
METODOLÓGICO	DELEGATIVO
ANALÍTICO	VISIONARIO

Tabla 2. Diferencias entre estilos de dirección Celma (2011)

3.3.2. Comunicación

En el ámbito deportivo la comunicación es fundamental ya que existe una red de conexiones directas con todos los diferentes grupos de interés por lo que se debe interactuar eficientemente con todos ellos.

En este contexto, la comunicación no solo se centra en transmitir información, sino en construir relaciones, tomar decisiones estratégicas y gestionar situaciones complejas. La comunicación es el puente que conecta la estrategia con la acción en cualquier organización deportiva.

Mejorar nuestra forma de comunicarnos requiere de una adaptación determinada teniendo en cuenta diferentes factores: tipo de persona (usuario/a nuevo/a en una actividad o usuario/a habitual), responsabilidad que tiene (entrenador/a de un club o directivo/a), circunstancias que le afectan (dimensión del problema que le esté afectando), etc.

3.3.3. Negociación y resolución de conflictos

Manejar diferencias y alcanzar acuerdos es una actividad constante para los/as gestores/as del deporte teniendo en cuenta que hay que organizar usos de instalaciones deportivas, fechas para la realización de eventos, peticiones específicas inhabituales, compromisos políticos, etc.

Un proceso estructurado y estratégico permite llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos y solucionar desacuerdos.

Para ello es necesario tener una preparación de la negociación a realizar recopilando información relevante, estableciendo objetivos claros y comprendiendo las necesidades e intereses de ambas partes.

Otros elementos clave en la negociación serían la escucha activa (comprender los puntos de vista y emociones de la otra parte), identificar los intereses de las partes, generar opciones de resolución y manejar las emociones en situaciones críticas gestionando las tensiones de manera constructiva.

Se debe finalizar con un cierre del acuerdo al que se ha llegado formalizando los términos acordados y asegurándose de que las partes comprendan y acepten las responsabilidades.

Finalmente se debe realizar un seguimiento continuo verificando el cumplimiento del acuerdo y abordando los posibles problemas de implementación.

3.4 Competencias Éticas

El valor añadido y diferencial que puede tener un servicio deportivo es que la gestión se realice desde un compromiso ético que debe partir desde la persona gestora.

Si esta persona lidera desde esta visión basada en los valores, no sólo se implica en un impulso meramente administrativo, sino que también contribuye al bienestar social y ambiental de todo el servicio.

Sus decisiones deben estar alineadas con principios sólidos, reflejando integridad, responsabilidad y un compromiso profundo con la dignidad y el desarrollo humano cualidades que pueden y deben transferirse a través de la práctica deportiva.

Valores como la **responsabilidad social**, deben estar presentes en el/la gestor/a del servicio de deportes, promoviendo y favoreciendo la inclusión de las personas más vulnerables en la práctica deportiva o realizando acciones en favor de la sostenibilidad en nuestras propuestas (realización de eventos deportivos reduciendo la huella ambiental, construcción de nuevas instalaciones, información a usuarios, etcétera).

[Zaragoza Ciudad Sostenible](#) es un ejemplo de participación y compromiso con la sostenibilidad de toda una comunidad a través del deporte.

La **transparencia** debe expresarse garantizando la rendición de cuentas, actuando con honestidad y claridad en la comunicación que se realiza como por ejemplo informando a las personas usuarias, empresas de servicios, clubes y otros agentes interesados sobre las políticas y cambios que se van a producir.

La **integridad**, manteniendo la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, actuando según principios morales sólidos, incluso en situaciones difíciles. Se debe de evitar así prácticas como el fraude, el favoritismo o la corrupción.

Además, implica cumplir promesas y compromisos con empleados/as, clientela y/o socios/as que se hubieran planteado.

Por último, la **responsabilidad profesional** también debe estar presente principalmente para asumir las consecuencias de las decisiones realizadas, tanto positivas como negativas, y estar dispuesto a rendir cuentas.

Igualmente, para reconocer errores y buscar soluciones en lugar de culpar a otras personas cumpliendo con las normativas legales.

El/la gestor/a deportivo/a, como lo define Joan Celma (2011), debe ser un/a profesional integral que combine habilidades gerenciales, conocimientos técnicos y valores éticos.

Su papel es fundamental para el desarrollo del deporte como industria (y como servicio público, pensando en la Administración Pública), herramienta social y actividad recreativa.

4. Formación y Desarrollo Profesional

"Lo primero es aprender a aprender" nos dice [Elias Margolis \(2017\)](#) incentivándonos hacia un conocimiento de forma consciente.

En un sector como el del deporte en el cuál, como estamos viendo, intervienen una multiplicidad de conocimientos tanto específicos como transversales, la formación del gestor/a deportivo/a debe abarcar una amplitud de disciplinas que están en constante evolución.

Nuestro aprendizaje debe ser constante si queremos adaptarnos tanto a cualquier evolución que se produzca en la sociedad y nos afecte (como por ejemplo todo lo relativo a aspectos tecnológicos), como a los cambios específicos que implican sólo al contenido propiamente deportivo (por ejemplo, una nueva Ley del Deporte).

Esto ayudará a fortalecer las habilidades y conocimientos necesarios para una gestión efectiva del deporte.

En el [Estudio Nacional del perfil del/la Gestor/a Deportivo/a en España](#) se realiza un análisis de la formación de la que parten los/as gestores/as deportivos/as en su acceso al mundo laboral y las prioridades en cuanto a formación específica.

Los resultados respecto a la formación no oficial realizada, muestran una gran variedad de materias. Destaca en un porcentaje significativo, el 40,67%, la realizada sobre Marketing, lo cual indica un interés y reconocimiento de la importancia de esta disciplina en el entorno de la gestión deportiva.

Además, se observa una alta proporción de participantes que han realizado cursos en áreas como Planificación (37,65%) y Recursos Humanos (33,76%), lo que refleja la relevancia que se otorga a la organización y gestión del trabajo, así como al capital humano.

En general, estos datos indican que las personas encuestadas han buscado ampliar sus conocimientos y habilidades en diversas áreas relevantes para su desarrollo profesional.

Por otro lado, la pertenencia a colectivos o asociaciones relacionadas con la gestión deportiva sugiere la necesidad y existencia de redes profesionales y la importancia de la colaboración y el intercambio de conocimientos entre sus miembros.

Fomentar el intercambio de experiencias entre colegas puede ser una forma efectiva de aprendizaje y desarrollo profesional.

En particular, la gestión del deporte ha crecido en asociaciones y entidades profesionales entre las que destaca a nivel mundial la Asociación Mundial de Gestión Deportiva, [World Association for Sport Management \(WASM\)](#) que aglutina las principales asociaciones continentales y donde se encuentra la [Asociación Europea del Gestión del Deporte, European Association for Sport Management \(EASM\)](#).

Por su parte en España, existen diferentes entidades asociativas que promueven y defienden la gestión y la economía del deporte como la [Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España \(FAGDE\)](#) con sus trece asociaciones regionales, la [Sociedad Española de Economía del Deporte \(SEED\)](#), la [Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas \(FNEID\)](#) o la [Asociación Española de Empresarios de Servicios Deportivos a las Administraciones Públicas \(AEESDAP\)](#).

5. Desafíos actuales del Gestor/a Deportivo/a

5.1 Digitalización

Gallardo y García-Unanue (2020) afirman que la transformación digital es uno de los pilares fundamentales de la evolución en todos los sectores económicos, y por tanto en el sector deportivo. Por esta razón, los/as gestores/as deportivos/as deben desarrollar competencias vinculadas a la digitalización para a través de ellas, mejorar los procesos y garantizar el desarrollo legal de la [Administración Electrónica](#) en España, incluyendo el acceso electrónico a la ciudadanía de los servicios públicos.

Uno de los principales puntos débiles del personal gestor está relacionado con la capacidad digital. Por consiguiente, convendría revisar como posible área de mejora la integración de la tecnología en la gestión, por ejemplo todo lo relacionado con el *big data* e *inteligencia artificial*. También cabe destacar el desarrollo de plataformas de *streaming* y experiencias interactivas, con el apoyo de empresas especializadas ofreciendo la posibilidad de que eventos y actividades puedan ampliar sus posibilidades de difusión o participación a las personas que no tienen la posibilidad de acudir presencialmente.



5.2 Inclusión y Diversidad

La sociedad actual cada vez es más diversa y no sólo en las grandes ciudades, de hecho, en el año 2019 el 10% de las personas que vivían en localidades de menos de 10.000 habitantes procedían de otros países.

Desde nuestra área tenemos que tener en cuenta este dato para que el deporte sea uno de los elementos fundamentales que propicien y faciliten la cohesión social.

Por otro lado, 4,38 millones de personas, según la [Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia \(2020\)](#), declaraban tener alguna discapacidad.

El acceso de estas personas al deporte no puede estar restringido, por lo que el/la gestor/a deportivo debe enfocarse a facilitar su acceso incidiendo en la adaptación de las instalaciones y los programas deportivos para personas con discapacidad.

6. Características específicas del gestor/a deportivo/a en los pequeños y medianos municipios

6.1 Estructuras reducidas

En los pequeños y medianos municipios los servicios deportivos, al ser estructuras más reducidas, no hay posibilidad de que existan funciones muy especializadas para cada persona que trabaja en este área, lo que conlleva una mayor polivalencia. En determinados momentos el/la gestor/a deportivo/a se convierte en un "hombre/mujer orquesta" realizando una multiplicidad de tareas.

Además de la cantidad de tareas a realizar se advierte que éstas implican una gran especificidad por su diversidad y transversalidad (atención al público, control de instalaciones, informes administrativos, compra de suministros, preparación de eventos, diseño de cartelería...).

Otra consecuencia de las estructuras reducidas o muy limitadas es que la asistencia e implicación que el servicio requiere demanda una disponibilidad mayor. Al concentrarse las necesidades en menos personas, los imprevistos, avisos y exigencias de información se multiplican.

Por último, existe la necesidad, y casi la obligación, de apoyarse mucho más en las entidades/personas externas del sistema deportivo local (clubes, asociaciones, voluntarios, sociedad civil, etc.) para cualquier acción que se desea implementar.

6.2 Conexión más continuada y directa con otras áreas de la Administración Local

El contacto con otras áreas del propio Ayuntamiento es más continuado y directo para coordinar y aprovechar recursos (humanos, materiales, instalaciones, etc.). Principalmente se produce esta relación con servicios similares de atención directa al público y relacionada con la prestación de servicios: juventud, turismo, cultura, desarrollo local, etcétera. En ocasiones coincide incluso que la misma persona es la responsable de varias áreas.

6.3 Realización de tareas administrativas

En función de la población, la idiosincrasia del municipio, o la formación del gestor/a, la relación laboral (personal laboral o funcionario), existe un compromiso mayor o menor en la realización de funciones administrativas tales como la redacción de pliegos, convenios, subvenciones, informes, análisis estratégicos a medio y/o largo plazo, análisis contable, seguimiento presupuestario, etc.

6.4 Gestión de instalaciones

También la gestión de instalaciones está influida por el tipo y la dimensión de la estructura del área para realizar todas las labores relacionadas con las mismas: el control del mantenimiento, aperturas y cierres, compartir la gestión de reservas con otras áreas.

Como puede consultarse en el capítulo de este manual relacionado con la Tecnología y Digitalización, muchas de estas tareas pueden irse reduciendo con la implantación de soluciones domóticas, de control a distancia o monitorización de equipos.

6.5 Atención más directa a personas usuarias

Una de las características que más influyen en la gestión deportiva de pequeños y medianos municipios está referida al contacto directo que se establece con la persona usuaria final (practicante de cursos y actividades, usuario/a de instalaciones, participante en eventos, responsables de clubes y entidades, etcétera).



La exposición profesional está más acentuada y la implicación requiere para personas que conviven con las personas usuarias en la misma localidad de atención más exigente, afectación de las relaciones personales con usuarios/as, atención de quejas y sugerencias más informalmente, etc.

En definitiva, la cercanía y la inexistencia de filtros que puedan atenuar el contacto continuado provocan todas las situaciones señaladas anteriormente.

Ante estas circunstancias es importante volver a recordar la importancia de las competencias relacionadas con la ética profesional para evitar situaciones de privilegio, decisiones subjetivas y favorecimientos injustificados ante conflictos de intereses.

6.6 Menor influencia de otros elementos estructurales de grandes localidades

El pertenecer a servicios más reducidos afecta en sentido contrario a la influencia que provocan otras estructuras y contenidos internos tales como la realización de los procesos de licitación con empresas externas, seguimiento de contratos, necesidades de gestión de personal, etc.

Igualmente, tampoco existe o, por lo menos con tanta influencia como en grandes municipios, las relaciones que pueden establecerse con otras entidades que pueden influir en el servicio, como por ejemplo las que se llevan a cabo con los medios de comunicación.

7. Referencias Documentales

Celma, Joan. (2011). *El ABC del gestor deportivo*. Editorial Paidotribo.

Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Booket

Diputación de Almería (2023). *Manual de Gestión Deportiva Municipal*.
<https://www.pidalalmeria.es/manual-de-gestion-deportiva-municipal-2/>

FAGDE (2023) *Estudio Nacional del perfil del/la Gestor/a Deportivo/a en España*.
<https://www.fagde.org/uploads/app/1285/elements/file/1727885980.pdf>

Fernández, A., y Arce, C. (2001). *Gestión deportiva: Planificación, dirección y control*. Editorial Wanceulen.

Gallardo Guerrero, Leonor y Jiménez Gómez, Antonio. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Editorial Inde.

Gallardo Guerrero, Leonor y García Unanue, Jorge (2020). Los datos, las analíticas y la digitalización como claves del futuro en la gestión deportiva pública y privada. Comunicación y hombre. *Revista Interdisciplinar de Ciencias de la Comunicación y Humanidades*, nº 16.

Margolis, E. (2017) *El buen vivir: La búsqueda de su comprensión a través de diferentes filosofías*. *Revista Estudios Políticos*, nº 40.

Ministerio de Cultura y Deporte (2023). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2023*. Secretaría General Técnica.
<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:fbf05df0-5e3f-4b57-9d5b-6588d4ad34a9/aed-2024.pdf>

Teodora, T. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and Society - Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), 2-7.

Zaragoza Deporte Sostenible. Ayuntamiento de Zaragoza <https://www.zaragozadeportesostenible.es/>