

CAPÍTULO 02

**Organización de la
Gestión Deportiva Municipal**

PLANIFICACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL, CON SENTIDO Y POCOS RECURSOS, PARA NO DESFALLECER EN EL INTENTO

DANIEL MARTÍNEZ AGUADO

Col. EFD (65.088)

1. Qué es y para qué sirve planificar en un Servicio Deportivo Municipal

Las personas que asumen funciones gestoras, directivas y/o políticas dentro de un Servicio Deportivo Municipal deben tomar decisiones constantemente con una significativa trascendencia hacia otras personas, como tal servicio público que es.

La toma de decisiones es una actividad intelectual que obviamente trasciende de la gestión y que, se realice por seres humanos y/o con la ayuda de máquinas inteligentes, presenta una constitución tan variable que probablemente no sea equivocado decir que cada decisión -manifestada en un acto visible o invisible al ojo humano- es única e irrepetible.

El acto humano involucrado en la toma de decisiones es el resultado de un aprendizaje, como tantos otros, que se conforma por una miscelánea de intuición y deducción lógica. De la prolija e indeterminada cantidad de decisiones diarias que se toman en un Servicio Deportivo Municipal, la Planificación Deportiva Municipal debería ocuparse de aquel tipo de decisiones generales que, de sólida y predominante deducción lógica, tengan las consecuencias o resultados más relevantes sobre el servicio.

La Planificación muy pocas veces prevé, ni debe prever, decisiones de máxima concreción y detalle. Más bien se debe ocupar de fijar, tras procesos profundos de reflexión, los marcos conceptuales o teleológicos generales y estratégicos sobre los cuales se engarzan y traccionan simbólicamente tales decisiones relevantes, como si de una locomotora de un tren se tratara respecto de sus vagones.

En el ámbito de la gestión deportiva municipal, considero más oportuno denominar a dichas decisiones relevantes como "intervenciones" o "situaciones de intervención deportiva" sobre el deporte en el municipio. Desde esta consideración, una posible definición de Planificación Deportiva Municipal (desde ahora PDM) es la siguiente:

Proceso/s para deducir y deducciones relativos a las intervenciones deportivas de los Ayuntamientos que, plasmados en documentos, permiten satisfacer necesidades deportivas (Martínez, 2016, p.14).

En consonancia con lo anterior, el fin general de una PDM es el de prever (deduciendo con el mayor rigor posible) lo que queremos que suceda en el deporte del municipio mediante la intervención municipal.

Un Ayuntamiento sin una PDM suele actuar con una disciplinada ineptitud de procedimientos que oscilan, sin un término medio, entre los rutinarios y anquilosados, a los imprevisibles y descontrolados.

La ausencia de una PDM es también una potenciadora de la inamovilidad presupuestaria año tras año, de la desadaptación de los programas y de los espacios deportivos a las necesidades de las personas, y de un clientelismo cínico de la política, respecto de la ciudadanía, hacia las intervenciones imprevistas que más con vengan en cada uno de los minutos, de cada uno de los días, de cada legislatura municipal.

Una PDM bien planteada y ejecutada servirá, entre otros motivos, para los siguientes (Martínez, 2012, p. 23-27 y 2016, p. 16-20):

- Mejora la eficacia y eficiencia de las intervenciones públicas tanto por constituir ello un requerimiento legal como por la necesidad de una óptima gestión.
- Permite la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre el deporte del municipio, con los beneficios que ello conlleva (véase contribución de esta obra sobre la gestión de la participación ciudadana).
- Es un instrumento de rendición, transparencia, control y evaluación de la acción municipal tanto hacia adentro del Ayuntamiento (organización deportiva municipal) como hacia afuera del mismo (organización deportiva local: entidades y ciudadanía del municipio).
- Permite anticiparse a los problemas, ayuda a innovar (si lo facilita su diseño metodológico), y posibilita una distribución racional de los recursos públicos sobre lo prioritario.
- Con la metodología adecuada, es una oportunidad para coordinar el trabajo de las personas y aprender colectivamente.

La llevanza de una PDM no es, o no debería ser, un asunto cuya realización deba estar condicionada, ni por el tamaño poblacional del municipio, ni por los recursos disponibles para su elaboración y puesta en práctica.

Tal y como apela el título de esta contribución, un Ayuntamiento puede y debe planificar con sentido, aun teniendo escasos recursos, lo cual conlleva inevitablemente una diversidad necesaria de adaptaciones metodológicas acordes con la sencillez o la complejidad de la realidad deportiva del municipio, así como con su organización deportiva municipal y su presupuesto.

Para ayudar en esta labor adaptativa se muestran a continuación las bases técnicas para realizar una planificación de mínimos o de máximos, aun a sabiendas de que no pueden equipararse una con otra en cuanto a la calidad de sus resultados esperados.

Aunque cualquier proceso de planificación puede ser aplicado a realidades o ámbitos concretos y diferentes de la gestión deportiva municipal (por ejemplo, a un determinado programa, a una o varias instalaciones deportivas, o a un evento), la presente contribución se centrará en la planificación global de todo un servicio deportivo municipal a partir de la cual se persigue, como logro más relevante, la realización de un plan deportivo general.

2. La imperfecta Planificación Deportiva Municipal de mínimos

Para comenzar a desarrollar cualquier tipo de PDM, de mínimos o de máximos, es ineludible que alguien, desde dentro o desde fuera de la organización deportiva municipal, testee previamente la cultura organizativa del Ayuntamiento sobre los tres asuntos siguientes (**Tabla 1**):

Pregunta	Escala de valoración (*)				
	1	2	3	4	5
¿Existe una concienciación y sensibilización suficiente sobre los potenciales beneficios de la PDM entre la persona o las personas que deban liderar municipalmente su implementación?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Existe una suficiente valoración positiva sobre la importancia de evaluar los servicios públicos entre la persona o las personas clave que componen la organización deportiva municipal?	☐	☐	☐	☐	☐
Quien o quienes deban liderar municipalmente la implementación de una PDM, ¿tienen el conocimiento y la capacidad suficiente como para llevar a cabo deducciones lógicas coherentes a partir de datos e información?	☐	☐	☐	☐	☐
(*): 1 (muy mala), 2 (mala), 3 (puede ser suficiente), 4 (buena), 5 (muy buena)					
Tabla 1. Preguntas para testear la idoneidad de la cultura organizativa del Ayuntamiento hacia la Planificación Deportiva Municipal					



Un Ayuntamiento con una valoración inferior a la cifra de "2" -calculada sobre la media de las puntuaciones de las tres preguntas anteriores- tiene un grandísimo riesgo de fracasar en la implementación de una PDM. Si un Ayuntamiento se encontrara en este caso, un consejo provechoso puede ser el de impulsar cambios positivos en la cultura organizativa antes de comenzar una PDM.

Por contra, el menor riesgo acontece en valoraciones medias superiores a "3,5". Para estos casos, cualquier planificación mínimamente bien planteada tendrá un entorno facilitador para su desarrollo.

2.1 Primera forma de PDM de mínimos: el seguimiento del estricto marco competencial

Para quien tenga que planificar pero no sepa bien por dónde empezar, lo puede hacer de una manera muy sencilla con la siguiente idea. Pensando en el caso español, debería consultar la ley deportiva de su región autonómica y trasladar literalmente a un papel o a un word las competencias que se asignan a su municipio (por ejemplo, en Andalucía, las previstas directamente, y por remisión a otras normas, en el Art. 12 de la Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía). El marco competencial puede ser, sin trabajo alguno ni recursos económicos de ningún tipo necesarios, un marco general óptimo de intervenciones estratégicas.

A primera vista puede parecer muy poco práctico y simplista pero, a modo de posible ejemplo de su utilidad, permitirá saber que si el Consejo Superior de Deportes o un club deportivo local propusieran al Ayuntamiento que financiara sustancialmente un Centro de Alto Nivel en el municipio, no hace falta que se implique demasiado (o quizá nada) en este proyecto por la falta de competencia municipal en ese asunto. A pesar de ello, la soberanía cínica municipal siempre está ahí para hacer cualquier otra cosa diferente.

Tener un marco general de actuación basado en el marco competencial no es suficiente para una planificación de mínimos.

Vinculada con la base conceptual que emane de cada una de las competencias deportivas, la realidad del municipio debería ser diagnosticada o evaluada, con la sencillez o la complejidad, con la superficialidad o la profundidad, de los medios y del nivel de conocimiento que se dispongan al alcance del Ayuntamiento. Siempre será mucho mejor hacer algo que nada y, para una planificación de mínimos, no es necesaria una masiva participación ciudadana en el diseño del plan, todo lo contrario.

Para la labor de diagnóstico, pensando en realidades municipales de pequeña población, puede ser utilizada una simple hoja en blanco y escribir sobre ella a partir de la consulta sobre fuentes estadísticas, estudios y/o preguntas a unas pocas personas clave de dentro y fuera del Ayuntamiento.

También pueden utilizarse otros medios (para que respondan con ellos ciertas personas clave del deporte municipal y del deporte local) como la matriz 2MI (Martínez, 2016, p.138).

Esta matriz sería una simple plantilla u hoja en blanco con tres apartados: "a mantener", "a mejorar" y "a innovar".

Igualmente, se podría emplear la más conocida [matriz DAFO](#) (con cuatro apartados: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Además, pudiera buscarse un asesoramiento externo de personal o empresas consultoras especializadas, si bien, probablemente encaminen a la Administración, con lógica, hacia una planificación de máximos más que de mínimos.

Hecho el diagnóstico que, según la realidad municipal, puede llevar muy poco tiempo, posteriormente quedaría "transformarlo" en nuevos marcos generales de intervención (por ejemplo, en unas líneas u objetivos generales de acción). Estos nuevos marcos generales de intervención tendrían las siguientes características:

- a) deberían guardar algún tipo de vínculo lógico causal con el diagnóstico
- b) ser apriorísticamente viables con los recursos municipales disponibles o con los que se pudieran disponer a futuro
- c) agruparse en torno a cada una de las competencias legales municipales
- d) dar cabida a los *outputs* de la planificación en forma de objetivos, fines, metas o acciones concretas.

Para una planificación de mínimos no consideraría importante detenernos en la diferenciación de esos términos - que la tiene-, sino en elegir una de esas formulaciones, pues cualquiera de ellas puede preparar suficientemente a la realización ulterior de muchas decisiones concretas que no sería imprescindible prever por escrito.



Una vez realizado lo anterior, quedaría por determinar cuál sería el momento o momentos a partir de los cuales realizar un nuevo diagnóstico o evaluación para comprobar el grado de consecución de los *outputs*. Para ello, sería recomendable emplear los mismos instrumentos que se utilicen en el diagnóstico de inicio para facilitar el contraste.

2.2 Segunda forma de PDM de mínimos: una reestructuración consensuada del programa político deportivo del equipo de gobierno municipal

Que el equipo de gobierno municipal haya utilizado, en periodo electoral, un programa político deportivo público suele tener simultáneamente ventajas e inconvenientes. Su principal ventaja es la de poder servir para fijar el rumbo de la organización y rendir cuentas sobre él a la ciudadanía - sea votante o no del partido que lo propone-, deseablemente a través de una PDM derivada del mismo. Como principal inconveniente, sus previsibles carencias en uno o varios de los siguientes aspectos:

- a) Su bajo rigor diagnóstico
- b) Su generalidad poética
- c) Su falta de visión global del servicio deportivo
- d) Su falta de viabilidad
- e) Sus imprecisiones para el cumplimiento en la práctica
- f) La previsión inadecuada de plazos de ejecución para ciertas acciones

Las factibles debilidades de un programa político pueden no ser un problema realmente si, una vez que estén identificadas, se toman las medidas oportunas para su subsanación.

Como segunda forma de PDM de mínimos se propone aquí que las ideas, proyectos o acciones deportivas del programa político del equipo de gobierno -y si gobernara en minoría, también las de los partidos políticos que lo sustenten- se distribuyan en torno a tres grandes apartados o ámbitos de intervención:

- 1.) El de los espacios deportivos (prioritariamente pensando en los municipales, sin perder de vista los de otras titularidades si hubiera en el municipio)
- 2.) El de las actividades deportivas (prioritariamente pensando en las municipales, apoyando también las de otras entidades si hubiera en el municipio)
- 3.) El de la organización interna del servicio deportivo municipal (personas y modelo de gestión)

Posteriormente, deberían analizarse las posibles carencias anteriormente comentadas del programa político y sugerir una reestructuración consensuada con el equipo de gobierno, en el caso de que ello sea posible.

Esta reformulación debería llevarse a cabo deseablemente con un diagnóstico complementario al que quizá hubiera realizado el programa político, para posteriormente proseguir con la formulación de los *outputs* y su seguimiento a partir de las pautas ya mencionadas para la primera forma de PDM de mínimos.

2.3 Tercera forma de PDM de mínimos: empezar por planificar una parte del servicio

En ocasiones, empezar con la planificación de una parte del servicio es una antesala idónea para dar el paso a elaborar un plan más general a futuro. Es una forma de aprender progresivamente en la organización y de crear una cultura proclive a la mejora de la calidad del servicio a través de procesos de planificación.

A este respecto, en todas las regiones autonómicas españolas la cofinanciación de muchas instalaciones y determinados programas deportivos municipales llevan aparejados la obligatoriedad de elaborar planes o proyectos específicos cuando se subvencionan por otras Administraciones públicas.

Los Ayuntamientos habituados a la solicitud de subvenciones de este tipo, se encuentran en una posición inmejorable para avanzar en un plan general del deporte aprovechando el trabajo ya realizado o de inevitable realización.

También constituyen un gran avance en la planificación del servicio deportivo municipal, las contrataciones bien definidas y orientadas desde sus pliegos, el seguimiento óptimo del mantenimiento previsto en los "Libros de Edificio" de las instalaciones deportivas municipales, o la adecuada definición y seguimiento de los [Protocolos de Autocontrol de Piscinas](#).

3. La aspirable Planificación Deportiva Municipal de máximos

La PDM de máximos que se explica seguidamente puede ser considerada como una mejor referencia que la de mínimos, pero no necesariamente es la más práctica para un Ayuntamiento determinado.

No se pretende aquí trasladar el mensaje de que una Administración municipal decida por una u otra planificación, sino que encuentre su propio camino, bien orientado, tomando globalmente ideas, procedimientos y herramientas de ambas.

A continuación, se muestran algunas posibles características de una PDM de máximos. Para complementar, ampliar o recibir otros enfoques respecto de la PDM que aquí se expone, se recomienda la consulta de las obras de Edwards y Tsouros (2008); García y Fernández (2021); Gericó (2003); Correal *et al.* (2016, p.97-139); Pascual, Felipe (2023, p. 31-37); Maestro, Juan Carlos (2023, p. 38-43); Rodríguez, José M^a (2023, p. 72-76); Azurmendi Uriarte, Josu (2007, p. 239-257); y el [Plan Director del Deporte de Segovia 2022-2030](#).

3.1 Un posible marco general de intervención: el Sistema Deportivo Local

Para la planificación de mínimos se han propuesto a las competencias legales del municipio y a una terna de elementos (espacios, actividades, y organización interna) como unos posibles marcos generales de intervención.

Por su mayor alcance y especificidad sobre la gestión deportiva municipal, se plantea aquí que se emplee el Sistema Deportivo Local como un arquetipo de dichos marcos generales de intervención.

De entre las propuestas que la literatura científica ofrece sobre dicho Sistema, utilizaré una propia que parcela el diagnóstico y sus acciones derivadas en torno a las siete áreas de gestión siguientes: los Espacios Deportivos, la Temporalidad Deportiva, las Personas con Rol Deportivo, las Actividades Deportivas, las Relaciones Institucionales, los Recursos Económicos y Financieros, y la Tecnología de Gestión (Martínez, 2016, y Martínez, 2012, p.18).

Una ejemplificación de su contenido y uso, para un caso concreto en la localidad navarra de Corella, puede ser consultada en las dos obras que se acaban de citar.

3.2 Un diagnóstico realizado con variados y rigurosos medios, asegurando la participación ciudadana

En una PDM de mínimos, la participación ciudadana sobre la que pivotar el diagnóstico podría efectuarse sobre un conjunto más reducido de personas referentes que la de máximos, sin olvidar que dentro de ellas se integren a las del equipo de gobierno municipal y a las de los partidos políticos que pudieran sustentarlo.

También, dentro de un estándar bajo de planificación, tampoco se requiere del empleo de muchos medios de diagnóstico aunque los que se manejen, deberían poder replicar su uso en el tiempo.

En cambio, en una planificación con aspiraciones de excelencia, la participación ciudadana, sin pretender que sea infinita, debe ser mucho más amplia que la de mínimos y debe incluir a múltiples personas de dentro y fuera de la organización municipal.

Aquí debemos englobar, al menos, a las personas responsables de los programas y de los espacios deportivos municipales, a responsables municipales de determinadas áreas transversales a las deportivas, a todos los grupos políticos del Ayuntamiento, a todas las personas representantes de entidades clave en la promoción deportiva municipal (centros educativos, clubes deportivos, federaciones deportivas, APYMAS, etcétera), y a toda la ciudadanía en general -sea o no usuaria de los servicios deportivos municipales-.

Además, en una PDM de máximos es aconsejable que se empleen medios de diagnóstico cuantitativos (fuentes estadísticas, encuestas, etcétera) y cualitativos (entrevistas, grupos de discusión y focales, análisis de documentos y normativas, observaciones directas, etcétera) porque ofrecen resultados complementarios para la toma rigurosa de decisiones.

Además, una parte de esos medios deberían ser replicados en el tiempo como en la planificación de mínimos. Puede consultarse la contribución de esta obra sobre participación ciudadana para ampliar más sobre posibles herramientas utilizables en una PDM y algunas claves para su aprovechamiento.

3.3 Un Plan de Deporte debería ser aprobado por el Pleno Municipal o el Concejo Abierto

Un resultado visible de una planificación de máximos debe ser un Plan municipal de Deporte en cualquiera de sus habituales adjetivaciones: rector, director o estratégico.

Este tipo de plan puede ser definido como el documento planificador técnico de máximo rango directivo, o conjunto de ellos tomados como unidad, que guía la actuación global del Área orgánica Deportiva Municipal de un Ayuntamiento (Martínez, 2012, p.18-19).

En una PDM de máximos, sería deseable que el Plan municipal de Deporte fuera aprobado por una mayoría del Pleno Municipal o del Concejo Abierto (en pequeñas localidades), intentando que su ratificación recibiera el menor número de votos en contra.

De esta manera, el plan se valorizará, servirá de aglutinador de diversos intereses, podrá ser útil para tomar decisiones por el equipo de gobierno, y permitirá ser un medio para la supervisión de la intervención municipal desde los partidos de la oposición y desde la ciudadanía en general.

3.4 La igualdad en el Plan de Deporte

Por imperativo legal e indiscutible necesidad social, el Plan de Deporte incorporará la efectiva consideración del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en su diseño y ejecución (Art. 29 de la [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres](#)).

Ello no sólo determina su efectiva consideración dentro del diagnóstico y de las acciones derivadas, sino también, como parte del trámite administrativo, la obligatoria emisión de un informe de impacto de género que guiará todo el Plan desde el principio (Véase para el caso andaluz, a modo de ejemplo de esta obligación administrativa, el Art. 6 de la [Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género de Andalucía](#)).

3.5 Transformación rigurosa del diagnóstico en un Plan de Deporte

Para llegar a determinar el contenido de un Plan de Deporte, una vez realizado el diagnóstico, acontece una fase crítica, de tipo deductivo-lógico, que es determinante para su calidad final.

Esta fase se refiere a la generación de derivados del diagnóstico, en forma de objetivos, metas y/o líneas de acción, sobre los que recae una pretendida idoneidad para resolver las necesidades deportivas detectadas.

Según la envergadura del plan, dichos derivados pudieran agruparse en forma de programas y proyectos, ensamblados y coherentes unos con otros desde lo más general a lo más concreto.





Para encaminar adecuadamente esta fase deductiva, al menos, se debería prestar atención a los siguientes aspectos:

- 1.) seleccionar a las personas capacitadas en las habilidades deductivas implicadas y que además, durante la ejecución del plan, vayan a tener algún tipo de responsabilidad en su supervisión o seguimiento
- 2.) clarificar previamente los criterios que confieran más idoneidad a una acción derivada del diagnóstico (por ejemplo, la viabilidad, la menor cantidad de recursos necesarios para implementarse, y la eficacia previsible para resolver una determinada necesidad, entre otros)
- 3.) hacer explícitos los nexos causales entre las "necesidades diagnosticadas" y las "medidas para satisfacerlas" -en la **Imagen 1** se muestra un ejemplo extraído de Martínez (2016, p.82)-:

Área de Gestión: Espacios Deportivos		Línea Operativa N° 3: Nuevo modelo de gestión pistas de atletismo (intentar acuerdo con el club atletismo, protocolo actuación brigada, posible adecentamiento caseta y fuente, incorporación al carné de abonado con posible repercusión económica en carné)	
	Enero 2017 – diciembre 2017		Área Municipal de Deportes (Téc.Dep.Mpal y Concejal Dep.)
	BJ (1; 3; 4; 5) ----- ED (1-4; 2-9; 3-5; 3-18; 11) PRD (5)		0 € añadidos a los costes actuales en la instalación
	1.) Comisión de Deporte, Agricultura, Comunales y Ganadería. 2.) Supervisión Área Municipal de Deportes (Téc.Dep. Mpal y Concejal Dep.). 3.) Los previstos en el posible convenio de colaboración. 4.) Indicador Relaciones Institucionales R.G.E.1.		

Imagen 1. Rodeados en rojo los nexos causales de las necesidades que satisface una línea operativa del IV Plan Rector del Deporte en Corella (2015-2019). Las abreviaturas significan lo siguiente: BJ (**B**ase **J**urídica), ED (apartado del diagnóstico denominado "**E**spacios **D**eportivos") y PRD (apartado del diagnóstico denominado "**P**ersonas **C**on **R**ol **D**eportivo"). Los números se corresponden con la numeración dada a los ítems de diagnóstico dentro del listado al que remiten

3.6 El Plan de Deporte requiere de una óptima difusión

Un plan no debería ser, ni un documento de armario susceptible de ser irrumpido por las arañas, ni un mero conjunto de bytes de información almacenada en un disco duro o en la nube. Tampoco un columbario de intenciones. Si esta situación se llegara a producir, hubiera sido preferible no haber hecho nada, pues una experiencia negativa va a lastrar enormemente el empleo del plan a futuro. Un plan excelente requiere de personas al mismo nivel que lo mantengan activo y dinámico desde su origen hasta su renovación. Para este fin, una variable crítica a atender es la adecuada difusión y comunicación durante todo el ciclo de vida del plan, desde los primerísimos pasos dados en su concepción hasta su renovación. A partir de la difusión, se deberá vehicular la dinamización de la participación ciudadana, la valorización del plan entre la ciudadanía y el personal municipal, la sensibilización y acercamiento de las personas receptoras del plan hacia las acciones planificadas, y la evaluación de su rendimiento, entre otras.

Algunas ideas concretas a este respecto pueden ser las siguientes: **1.)** crear una web específica permanente sobre el plan como un medio informativo y también como un instrumento de participación ciudadana en la elaboración y en la evaluación de su seguimiento; **2.)** generar diversos productos multimedia basados en el plan, con mensajes y contenidos adaptados a los diferentes perfiles de personas y entidades afectadas por el mismo; **3.)** desarrollar acciones específicas de información o formación para determinadas acciones de calado que prevean desarrollarse con el plan; **4.)** tender a una difusión multi-canal adaptada a las más habituales formas de comunicación que tengan las personas o entidades destinatarias, manteniendo al menos un canal permanente que pudiera ser, por ejemplo, una web específica; y **5.)** acordarse de las personas o entidades participantes en el diagnóstico en actos de reconocimiento y/o en la mención expresa de sus contribuciones en el propio plan.

3.7 El Plan de Deporte como un puzzle al servicio de otros procesos planificadores o herramientas de gestión

Cuantas más áreas y departamentos tenga un Ayuntamiento -consecuencia inevitable de un mayor tamaño poblacional del municipio al que atienda- más necesaria se hace la consideración del Plan de Deporte como una pieza, de un gran puzzle, al servicio de otros procesos planificadores y herramientas de gestión municipales.

En contra de lo que debería ser, algunos Ayuntamientos normalizan su ineficiencia con planes "isla" de algunas áreas sin contar con un paraguas general planificador y/o con una pobre transversalidad con otras áreas.

Los planes de cualquier ámbito de intervención municipal deben nutrirse de otros ámbitos sobre los que haya una mayor transversalidad de manera que, por ejemplo, si el área de deporte ha participado en los planes de juventud, de igualdad o el estratégico de subvenciones municipales, las específicas acciones deportivas de estos planes deberían formar parte automáticamente del plan de deporte, y viceversa.

Los Ayuntamientos más avanzados, consecuencia de su mejor cultura organizativa, generan procesos de planificación más amplios sobre los que un plan de deporte adquiere un sentido globalizado y armonizado con otras intervenciones. Aquí pueden encontrarse los Planes o Estrategias de Ciudad o de Entornos Rurales, o las Agendas Estratégicas 2030, entre otros.

En ocasiones, el Plan también se deriva e incorpora en los procesos de implementación de estándares de calidad en toda una Administración o en un servicio en concreto como con los siguientes: el [modelo EFQM](#); la familia de [normas ISO 9001](#); el [Modelo de Gestión Avanzada](#) -Fundación Euskalit-; el [modelo CAF](#) -Marco Común de Evaluación-; y los sellos de calidad como el de ["Ciudad que Cuida"](#) de la FEMP, los de [ACES Europe](#), los autonómicos del [COLEF](#) o el [Global Active City](#), entre otros.

Otros espacios compartidos para la planificación y puesta en marcha de un plan de deporte pudieran aparecer también en determinadas redes municipales como las ["Ciudades que Caminan"](#), las ["Ciudades Saludables"](#) o las ["Ciudades por la Bicicleta"](#).

3.8 Llevar a cabo un cuidadoso seguimiento y evaluación

En cualquier planificación, de mínimos o máximos, la evaluación de resultados es una etapa ineludible. Ésta es realmente una forma de diagnóstico finalista, pero con el mismo procedimiento que el llevado a cabo en el diseño del plan; de hecho debería utilizar todos o una parte de los mismos medios cuanti y cualitativos ya empleados. Un diagnóstico para el seguimiento y la evaluación de un plan se aplica durante su puesta en marcha y tiene el propósito de tomar decisiones mientras duren las acciones implementadas. Sin esta evaluación continua, de carácter periódico, las decisiones municipales se convertirían en "acciones ciegas" respecto a su destino deseable, lo cual no solo haría ineficiente a la Administración municipal, sino que contribuyen a algo mucho más grave: el desgobierno o la desgobernanza propia de las soberanías cónicas municipales.

Una primera idea para cuidar debidamente esta etapa del proceso planificador es la de tener previsto un organigrama con las personas y sus roles en las labores de supervisión y evaluación.

Una alternativa útil es también la de asociar con las acciones del plan a las personas que deban asumir esas labores (Véase un ejemplo en la **Imagen 1** al lado del icono .

Otra idea aprovechable es la de utilizar un sistema de indicadores, obligatorios según el Art. 6.2 de la [Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública](#). Un indicador es un dato concreto (cuantitativo o cualitativo) que objetiva el resultado de una evaluación periódica de cualquier aspecto del servicio público que sea considerado de interés para el debido funcionamiento del mismo.

Sobre un valor de referencia y un valor objetivo se irán obteniendo periódicamente unos valores reales a partir de un procedimiento determinado. Algunos ejemplos de indicadores se muestran en la **Tabla 2**.

Nombre del indicador	Procedimiento de cálculo	Valor de referencia (p.ej. 2024)	Valores reales			Valor objetivo (p.ej. 2028)
			Valor 1 (p.ej. 2025)	Valor 2 (p.ej. 2026)	Valor 3 (p.ej. 2027)	
Brechas de género en las inscripciones dentro de las Escuelas Deportivas Municipales	(% de niños) menos el (% de niñas)	-60,50	-55	- 54	-52	-50
Presupuesto municipal para el deporte	(Presupuesto deporte en € x 100) dividido entre el Presupuesto municipal total en €	4,5%	4,6	4,7	4,8	5%
Implementar un programa de eficiencia energética en todas las instalaciones deportivas municipales	Realización efectiva	NO se dispone	-	SI	SI	SI
Número de personas abonadas al Complejo Deportivo Municipal de_____.	Total de personas abonadas	4.500	4.550	4.600	4.650	4.700
Convenios de colaboración con los clubes deportivos locales para co-gestionar determinados programas deportivos de interés municipal	Número de convenios	5	7	9	10	11

Tabla 2. Ejemplos de formulación de indicadores para un Plan municipal de Deporte

3.9 El uso de la Inteligencia Artificial (IA)

Una de las posibles aplicaciones actuales de la IA en la planificación puede ser en el diagnóstico. Un uso que, en estos momentos de desarrollo tecnológico, no puede ni debe suplantar a la inteligencia humana. Los Servicios Deportivos Municipales planifican para cambiar, con fines éticos y desinteresados económicamente, las conductas y los hábitos de las personas a través del deporte en su municipio.

A estas personas hay que dirigirse individualmente para tener las certezas oportunas sobre sus necesidades, para que conozcan nuestras intenciones, para que la planificación se adapte a ellas e intente resolverlas, y también para que haya una verdadera y humana participación ciudadana.

Dicho lo anterior, y a modo de complemento de las herramientas de diagnóstico y consejos aportados anteriormente en esta contribución -y sólo para quienes tengan la capacidad e inteligencia de analizar sus predicciones críticamente-, se les puede aconsejar que se sirvan de adecuados *prompts* o instrucciones en las siguientes herramientas: [Gemini](#), [ChatGPT](#), [Perplexity](#) y [Copilot](#).

Solo de una forma exploratoria, se indica a continuación un primer ejemplo posible de instrucción para utilizar en dichas (u otras) herramientas de IA generativa:

Estoy preparando un Plan Municipal de Deporte para el Ayuntamiento / Concello / Mancomunidad de _____ (situado en la localidad de _____, España). Para elaborarlo, sugiérme qué iniciativas, programas o proyectos deportivos serían interesantes para promocionar el deporte en la localidad / en las localidades de _____ durante los próximos cuatro años, contándome además qué fuentes documentales específicas utilizas.

4. Referencias documentales

Azurmendi Uriarte, Josu (2007). Planificación y programación de servicios. En: *Deporte, gestión y municipio: aspectos clave* (p. 239-257). Grada Sport Books.

Correal Naranjo, Juan... et al. (2016). *Gestión deportiva municipal*. Instituto Andaluz del Deporte.

Edwards, Peggy y Tsouros, Agis D (2008). *A healthy city is an active city: a physical activity planning guide*. OMS.
<https://iris.who.int/handle/10665/341088?locale-attribute=es&>

García Sánchez, Eduardo y Fernández Tárraga, Marcos (2021). *La planificación del deporte municipal: plan rector y plan director*. Confedecom.

Gericó Lizalde, Rafael (dir.) (2003). 3ª ed. *Manual del deporte para municipios de pequeño y mediano tamaño*. FEMP.

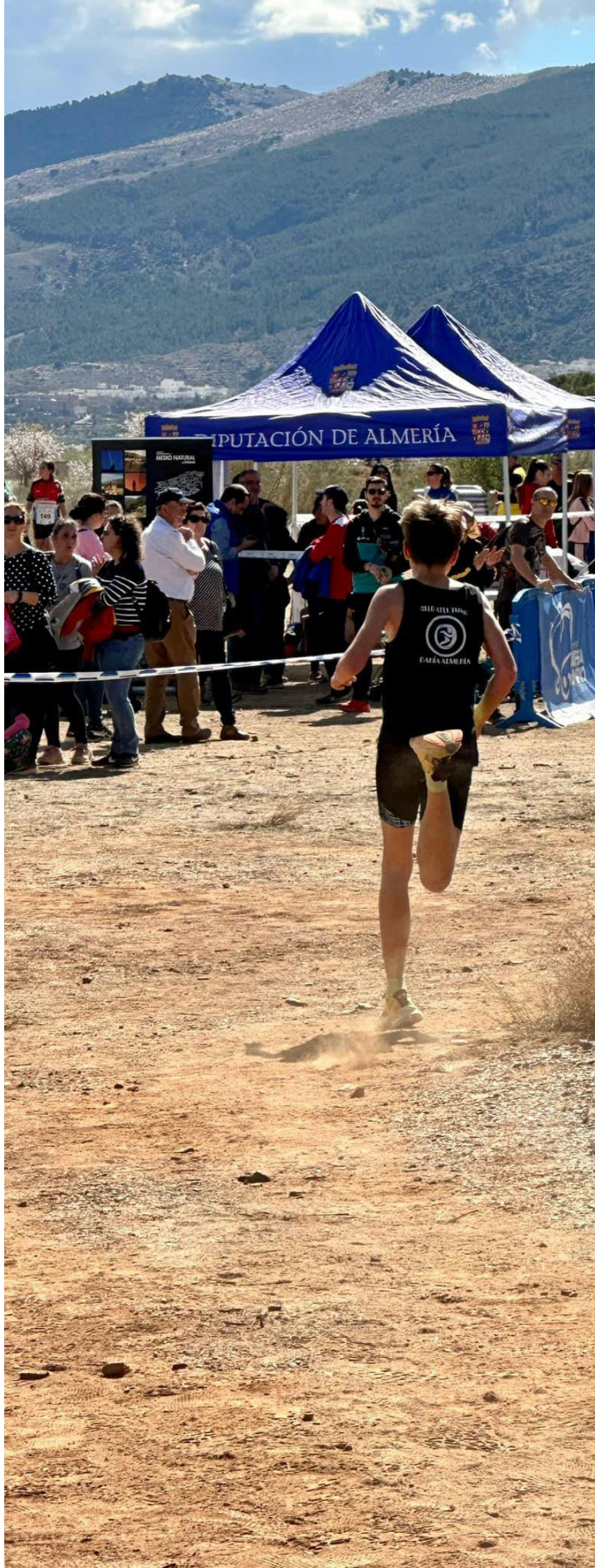
Maestro, Juan Carlos (2023). Criterios básicos para la planificación y gestión de las actividades deportivas. En: *Manual Gestión Deportiva Municipal* (p. 38-43). Diputación de Almería.
https://www.pidalalmeria.es/wp-content/uploads/2023/03/Manual_Gestion_Municipal_Capitulo_2.pdf

Martínez Aguado, Daniel (2012). *Gestión deportiva municipal: metodología de un plan rector de deportes*. Círculo Rojo.

Martínez Aguado, Daniel (2016). *El modelo Corella para un plan municipal rector de deportes*. Bubok Publishing S.L.

Pascual, Felipe (2023). La planificación estratégica del deporte local. En: *Manual Gestión Deportiva Municipal* (p. 31-37). Diputación de Almería.
https://www.pidalalmeria.es/wp-content/uploads/2023/03/Manual_Gestion_Municipal_Capitulo_2.pdf

Rodríguez, José Mª (2023). La planificación de las instalaciones deportivas en un municipio. En: *Manual Gestión Deportiva Municipal* (p. 72-76). Diputación de Almería.
https://www.pidalalmeria.es/wp-content/uploads/2023/03/Manual_Gestion_Municipal_Capitulo_4.pdf



LOS EVENTOS DEPORTIVOS A NIVEL MUNICIPAL

MIGUEL SÁNCHEZ VEGAS

1. Concepto de evento deportivo

El concepto "evento deportivo", puede suscitar diferentes acepciones según la persona y situación en la que se plantee. Unos Juegos Olímpicos o una exhibición de gimnasia rítmica en un colegio son, en iguales condiciones, eventos deportivos desde un punto de vista organizativo y de planificación, pues tienen en común **el factor tiempo**, ya que como el propio nombre indica, un evento deportivo hace alusión a una característica puntual en el tiempo, es decir, a un **acaecimiento y eventualidad** (Ayora y García, 2004) mientras que cualquier otra actividad deportiva, como un programa o plan deportivo, son prácticas que se suceden en el tiempo con una frecuencia preestablecida, que poseen distintos tiempos organizativos y que carecen de eventualidad.

Shone (2001), define a los eventos, como *"fenómenos que surgen de ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales o de organización establecidas de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, entretener, celebrar o retar la experiencia de un grupo de personas"*.

Por tanto, la eventualidad y la temporalidad, como principales características a tener en cuenta para identificar un evento deportivo, hacen que éstos sean tratados de distinta forma, desde un punto de vista organizativo y de planificación, a otra actividad deportiva que se realice en forma continua (cursos, escuelas, etc.).

De hecho, un evento deportivo, en numerosas ocasiones, forma parte de las estrategias que una organización deportiva pone en marcha para conseguir un determinado resultado.

Por ejemplo, un partido de exhibición de balonmano en un colegio, entre dos equipos adultos, es un evento deportivo que se lleva a cabo con una estrategia de promoción deportiva del balonmano en ese colegio.

Por lo tanto, los eventos deportivos pueden, en numerosas ocasiones, no ser un fin en sí mismo, sino un medio o estrategia a través de la cual una organización pueda conseguir unos objetivos fijados de antemano.

Podríamos reseñar como características comunes del evento:

- Actividad deportiva esporádica y eventual.
- Unidad organizativa en la que se integran *varios actores o agentes*, que desarrollan distintas funciones, para el logro del éxito.
- Posible *parte de un todo* dentro de la planificación deportiva.
- *La competición deportiva*, es el foco originario de la organización.
- Supone un *análisis social del medio* en el que se quiere actuar, para conseguir los objetivos pretendidos.
- Se tiene en cuenta *no sólo al conjunto de deportistas como protagonistas*, sino al resto de público que, de una manera u otra, se pueda sentir ligado al evento (público, aficiones, prensa, instituciones, etc.).
- Se analizan los resultados en diferentes variables, siendo el *resultado competitivo-deportivo uno de los factores menos trascendentales*, desde el punto de vista organizativo.

Así mismo, un evento deportivo puede ser utilizado para otros fines: como estímulo para promocionar una determinada modalidad deportiva entre una población concreta, para difundir unos valores sociales en una sociedad o incluso como un elemento de diplomacia internacional, creación de riqueza y de oportunidades para una localidad o un país, según defiende el experto Javier Sobrino (2013).

Por tanto, la identificación de las características de cada tipo de evento, nos ayudarán a descubrir las oportunidades que se nos presentan. Bajo este principio, debemos partir a la hora de hablar de planificación estratégica de un evento deportivo sobre la cual se trasladarán unas pautas posteriormente en esta contribución.

Como complemento a esta contribución, se recomienda la lectura del Capítulo 5 del [Manual de Gestión Deportiva Municipal de la Diputación de Almería \(2021\)](#).

2. Clasificación de eventos deportivos

El análisis y clasificación de los distintos tipos de eventos es un primer paso de reflexión que orientará su planificación y organización óptimas. Actualmente, el personal gestor y organizador de eventos deportivos no posee una clasificación "tipo" de eventos, que esté lo suficientemente contrastada bibliográficamente para poder tipificarlos y a partir de ahí, poner en marcha una planificación adaptada a cada uno de ellos.

Normalmente se clasifica a los eventos en función de su tamaño y de la ubicación, clasificándolos como: grandes, medianos y pequeños, en función del tamaño, o como interiores y exteriores, según la ubicación (Lago, 2008).

Vicente Añó (2000), propone una clasificación de trece tipos de eventos deportivos desde un punto de vista estrictamente deportivo, desde el acontecimiento más sencillo al más complejo de organizar, para posteriormente encuadrarlos en grupos más amplios (**Tabla 1**).

1	Carreras populares	Sencillo Complejo
2	Maratones	
3	Exhibición / partidos amistosos	
4	Partidos de Liga	
5	Partidos de Copa	
6	Campeonatos de España	
7	Finales de Copa	
8	Finales y salidas de etapa ciclista	
9	Fase de clasificación para campeonatos de Europa	
10	Torneos o grandes premios	
11	Torneos preolímpicos	
12	Campeonatos de Europa	
13	Juegos Olímpicos	

Tabla 1. Clasificación de eventos deportivos según Vicente Añó (2000)

También, desde el ámbito de la economía se ha intentado identificar sus características principales y así clasificarlos y tipificarlos con objeto de estudiar su impacto económico. Gratton, C, Dobson, N y Shibili, S (2000) clasificaron a los eventos en cuatro tipos, en función de las variables de frecuencia, ámbito, actividad económica que generaban y su asistencia.

Esta clasificación ha sido mejorada en 2006 (Wilson), llegando a cinco tipos; y por último revisada y mejorada por Barajas A., Salgado J. y Sánchez P. en el año 2012, para definitivamente clasificar en 7 tipos a todos los eventos deportivos en función de la periodicidad, del ámbito de actuación, actividad económica y mediática, así como de su asistencia. Esta clasificación divide los eventos en 7 tipos (véase **Tabla 2**):

TIPO	PERIODICIDAD				ÁMBITO				ACT. ECONÓMICA Y MEDIÁTICA		ASISTENCIA			
	Regularidad		Frecuencia		Internacional		Nacional		Significativa	Limitada	Grande		Menor	
	Regul	Irregular	Mayor	Menor	Dep.	Es p.	Dep.	Es p.			Dep.	Es p.	Dep.	Es p.
A		x		x	x	x			xx		xx	xx		
B	x			x			x	x	x		x	xx		
C1	x	x	x		x	x				x			x	x
C2	x		x		x	x				x			x	x
D1	x	x	x				x	x					x	x
D2	x		x				x	x		x	x			x
E	x	x	x				x			xx			x	x

Tabla 2. Tabla explicativa de los siete tipos de eventos definidos a partir de Barajas A., Salgado J. y Sánchez P (2012).
Elaboración propia.

Una metodología más sencilla para clasificar los eventos deportivos ha sido ofrecida por Monroy, A. J (2009), atendiendo a los siguientes elementos:

- a) según la forma de competición
- b) la frecuencia
- c) las instalaciones a usar
- d) el tipo de competición
- e) sus objetivos sociales, políticos, económicos y deportivos
- f) su forma de financiación

Conseguir una planificación más individualizada de cada posible evento y de sus impactos, resulta prioritario para quien gestione un evento deportivo, ya que, solo sabiendo las características que tiene cada evento, el objeto que pretende o el impacto que se quiere alcanzar, podrá ser realmente eficaz.

3. Planificación estratégica de los eventos deportivos

Como se indicaba anteriormente, los eventos deportivos son utilizados por las organizaciones como un elemento más dentro de sus estrategias y como medio para alcanzar sus objetivos dentro de un proceso de planificación a largo plazo.

En el marco municipal, dicha estrategia pudiera estar determinada en un Plan Municipal de Deporte; sobre él y su elaboración puede obtenerse información específica en otra contribución de este manual.

Generalmente la planificación estratégica, a largo plazo, pocas veces va a ser aplicada en un evento deportivo, con la excepción de los macroeventos, que por su importancia mediática y organizacional requieren de una planificación a varios años vista. Esto no quiere decir que, en la organización de eventos deportivos más pequeños y con diferente objeto, pueda ser utilizada la planificación estratégica. Es más, si tenemos la posibilidad de aplicarla en eventos de entidad menor, se lograrán siempre mejores resultados.

No existe una metodología de planificación estratégica estándar, que se pueda aplicar por igual a cada tipo de evento; pero sí, sabiendo las características comunes, podemos establecer una propuesta válida. A continuación, se desarrolla cronológicamente un proceso planificador estratégico, independientemente del volumen y objeto que tengan los eventos a desarrollar. Con el fin de que la lectura del capítulo sea lo más práctica posible, señalaremos varios ejemplos aplicados a cada paso a seguir.

El ejemplo que se desarrollará será la organización de una carrera popular en un municipio de 5.000 habitantes.

3.1 Definición del objetivo del evento deportivo

En la clasificación del evento se identificaba el objetivo principal, que podía ser social o promocional deportivo o de marca.

Una vez definido, se podrían introducir aquellos objetivos que sean secundarios y que nos puedan aportar un valor añadido.

Ejemplo: Un Ayuntamiento pretende organizar una carrera urbana, con un objetivo principal promocional deportivo. Pretende que la gente que participe, corra y tenga como práctica habitual deportiva correr en espacios abiertos y urbanos.

Paralelamente aprovecha el evento para añadir como objetivos secundarios, potenciar su marca entre la población objeto, así como añadir un valor social, con el fin de que la carrera tenga mayor repercusión mediática y se añadan valores que inciten a la gente a participar y a que la marca de la institución quede fortalecida por una fuerte Responsabilidad Social Corporativa.

3.2 Desarrollo de líneas estratégicas a través de diagnóstico por el sistema DAFO

Aunque este diagnóstico se aplica en organizaciones con objeto de planificar a largo plazo y establecer líneas estratégicas de actuación, podemos aplicarlo de forma sectorial a la organización de nuestro evento.

El sistema D.A.F.O (tratado específicamente en el Capítulo 2 del [Manual de Gestión Deportiva Municipal de la Diputación de Almería -2021-](#)) puede examinar la organización de nuestro evento, valorando internamente las Fortalezas y Debilidades y analizando de forma estratégica las Amenazas y Oportunidades que nos da el medio ambiente externo en el que estamos inmersos.

Este sistema permite posteriormente establecer las respuestas estratégicas más adecuadas a los problemas detectados, de forma que podamos alcanzar los objetivos previstos.

Con este sistema y con el ejemplo propuesto, podemos evaluar las diferentes Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se nos presentan, para actuar, de forma estratégica, en nuestro ejemplo:

- **Debilidades:** Por ejemplo: El Ayuntamiento cuenta con poco personal adulto que pueda actuar como voluntario para el evento y con poca experiencia, etc.
- **Fortalezas:** Por ejemplo:
 - 1) El Ayuntamiento tiene una fuerte presencia y notoriedad en el municipio y capacidad de hacer llegar sus iniciativas.
 - 2) El Ayuntamiento cuenta con dos centros escolares (primaria y secundaria) y con un club deportivo activo de atletismo en un municipio limítrofe.
- **Amenazas:** Se evalúan todas aquellas condiciones que nos da el entorno y que pueden **poner en peligro** el desarrollo de nuestro evento. Un ejemplo de amenazas, podría ser el gran número de carreras populares que existen en la provincia y que el evento no cuente con una trascendencia suficiente para involucrar a la ciudadanía. La evaluación de las posibles amenazas y de las estrategias que debemos de llevar a cabo para combatirlas, nos hará posicionar nuestro evento de manera más efectiva y estratégica.
- **Oportunidades:** Se evalúan todas aquellas **situaciones favorables** que se dan en nuestro medio ambiente externo y que nos pueden ayudar a tener éxito en nuestro evento. De esta manera intentamos aprovechar las coyunturas que se nos presentan externamente para que nuestro evento obtenga éxito. Un ejemplo de oportunidades, podría ser la buena relación que el Ayuntamiento del municipio tiene con el Ayuntamiento del municipio colindante que tiene club de atletismo o la buena relación existente con los centros educativos del municipio. Esta condición, puede ayudar al Club, a la hora de buscar alianzas y cooperaciones para desarrollar el evento.

Este "mini-análisis" nos debería servir para establecer respuestas estratégicas (Corrección, Amplificación, Mantenimiento y Explotación) y como base para desarrollar todo el proceso planificador.

El siguiente punto dentro del proceso de planificación estratégica del evento, sería definir el público objeto sobre el que nos queremos centrar, ya sea como asistente del evento, participante, etcétera.

3.3 Definición del público objeto o cliente

Todo evento deportivo debe definir un público o un rango poblacional objeto, ya sea como participante o como espectador/a para intentar ser más productivos en el proceso de difusión y de organización y un número de población diana, suficiente.

Siguiendo con el ejemplo que se viene utilizando, en nuestra carrera popular, definiremos el público objeto participante, en función de las fortalezas y oportunidades que habíamos evaluado en el anterior punto.

Así mismo, nos vamos a centrar en un rango poblacional amplio, desde niños/as hasta adultos de todas las edades, buscando un sistema de puntuación por equipos, familiar y de diversas categorías, que logre manejar a la población escolar de las escuelas como principales activos y difusores de la carrera y que busque en sus familiares, aliados para lograr una participación mayor.

El siguiente punto, será crítico en nuestro proceso planificador, ya que determinará si el evento que deseamos desarrollar, es posible y viable.

3.4 Determinación de necesidades

En este punto nos sometemos a examen, debemos analizar fríamente todo lo que vamos a necesitar para que nuestro evento acontezca correctamente.

No obstante, este punto será el crítico en el proceso de planificación, ya que podrá detectar tantas necesidades que lo haga inviable.

Para un mejor y más práctico análisis de todo el proceso planificador, vamos a desarrollar los diferentes puntos que hay que evaluar en las necesidades, manteniendo el ejemplo de la carrera popular:

1. Instalaciones y espacios deportivos. Debemos identificar las instalaciones y espacios deportivos que vamos a necesitar para nuestro evento y si éstas están a nuestro alcance. En nuestro ejemplo vamos a necesitar el corte de circulación de diferentes calles por la ciudad y el uso de un pabellón deportivo con toma eléctrica para la luz necesaria y con vestuarios para uso de deportistas al final de las pruebas.

Debemos valorar las calles que necesitaríamos, las distancias y qué horarios, para proponerlo a la institución competente en materia de protección civil (Diputación, Ayuntamiento, Comunidad Autónoma, etc.), recabar el informe de vialidad favorable a efectos de control policial.

2. Necesidades deportivas. Esta es la labor más técnica y puramente deportiva, que deberá ser delegada en el personal especialista que más dominio tenga de la actividad deportiva. Aquí debemos identificar qué tipo de competición tenemos, qué sistemas, qué actividades según el objetivo, qué número de deportistas pueden participar, límites y reglamentos competitivos, etc.

La determinación de las necesidades deportivas, debe dar como resultado la propuesta del evento de forma estratégica; es decir, que si hemos evaluado debilidades, amenazas, que hagan peligrar nuestro evento, deberán ser estratégicamente respondidas con **actuaciones deportivas atractivas y novedosas.**

Del mismo modo si hemos obtenido fortalezas y oportunidades en nuestro análisis deben ser tenidas en cuenta a la hora de proponer la actividad concreta a desarrollar.

En nuestro ejemplo detectamos como necesidades deportivas, el establecimiento de una carrera popular que pueda ser disfrutada tanto por niños/as, como por adultos y que sirva a ambos perfiles para poder satisfacer sus necesidades competitivas y de autorrealización.

Ante tal situación, proponemos una carrera popular con varias categorías y distancias: a) Distancia "mini-peque" (una "minimilla" 800m.), b) Distancia "peque" (milla), c) Distancia "Adulta" (Legua, 4,4 km.), y d) Distancia "Pro" (Doble legua 8,8 km.).

Adicionalmente se buscarán muchos tipos de clasificación que lograrán motivar al grupo de atletas según sus condiciones. Por ejemplo: se propone hacer la inscripción individual en alguna de las distancias, o familiar, agrupando como mínimo a dos miembros de la unidad familiar en las distintas categorías, de esta manera se podrían obtener puntuaciones sumatorias por todos los miembros de la unidad familiar.



Adicionalmente se podrían crear clasificaciones individuales según edades, etc.

Esta gran variedad de competencias, lograría estratégicamente que cada persona tuviera muchas oportunidades de verse entre los "mejores" de las distintas clasificaciones e incitaría a una participación más amplia.

3. Necesidades logísticas. Dependiendo de la complejidad del evento y de su volumen, este ámbito de la gestión del evento requerirá de mucha más gente implicada. Las necesidades logísticas que podemos señalar, como principales, son:

a. Necesidades de Recursos Humanos.

Personas a cargo del evento, qué cargos, qué puestos, etc. En añadidura, hay que señalar si estas necesidades vendrían cubiertas por nuestro personal, por contrataciones, por voluntariado, etc. Los recursos humanos se organizarán en función de sus competencias en un organigrama, otorgando responsabilidades y tareas concretas por áreas de acción.

En nuestro caso, necesitaríamos jueces/zas, personal de organización que será del propio Ayuntamiento y de alguna alianza con alguna entidad colaboradora (club, centros educativos, etc.), más unos 30 voluntarios con diferentes funciones de ayuda entre la localidad y podríamos organizar nuestras necesidades de recursos humanos en un organigrama sencillo.

b. Necesidades de Transporte.

Debemos considerar la necesidad de transporte para que el conjunto de deportistas lleguen a la ciudad, así como el transporte interno durante la misma. El establecimiento de circuitos de autobús por horas y en coordinación con el sistema de competición resulta fundamental, para lograr un correcto funcionamiento en los eventos competitivos.

Además deberemos establecer las necesidades de transporte de público y personas interesadas, y buscar soluciones ante posibles problemas (aparcamientos, atascos, líneas de transporte urbano, etc.).

En nuestro ejemplo, al ser en un municipio sin transporte urbano y con personas principalmente del municipio, no sería un aspecto de relevancia.

c. Necesidades de material.

Deberemos contabilizar el material deportivo que necesitamos y prever su forma de provisión, en tanto en cuanto deberemos ver qué es lo que puede proporcionar nuestra organización, cuánto se debería alquilar, cuánto nos pueden ceder, cuánto podemos comprar, etc.

En nuestro ejemplo, podemos señalar como necesidades de material, petos para voluntarios, camisetas, vallas, cinta de balizar, señalizadores, hinchables de arcos de meta/salida, equipo de música y megafonía...

d. Necesidades de hospedaje.

Debemos contar con una oferta de hospedaje acorde a las necesidades y objetivos de nuestro evento. El estudio de la previsión de pernoctaciones, del número de llegadas, de la oferta hotelera, resulta fundamental, para los macroeventos, ya que es uno de los puntos más importantes a la hora de valorar las candidaturas.

En nuestro caso, al tener como público objeto la propia gente del municipio, no sería un aspecto a considerar.

e. Necesidades de catering y avituallamiento.

En aquellos eventos en que se mueven un gran número de deportistas, hay que prever las necesidades de comida y bebida. Además de estas necesidades están las que hay que cubrir para aquellos/as espectadores/as o asistentes VIP, quienes siempre suelen solicitar este servicio.

En nuestro ejemplo podremos solicitar necesidades de catering para asistentes con botellas de agua y algún detalle que complemente hábitos de vida sana, como una pieza de fruta, mientras que para las autoridades no está previsto tener sala VIP, ni catering propio.

4. Necesidades de seguridad y protección. En este apartado, debemos evaluar las posibles **causas de inseguridad, así como sus posibles consecuencias**. Este aspecto es de especial relevancia en la organización de eventos y es de los pocos, en los que *no se debe establecer ningún tipo de ajuste organizativo, encaminado a un recorte de prestación*. En todo evento deportivo se deben prever las siguientes necesidades de seguridad y protección:

a. Evaluar la adecuación de los espacios e instalaciones a la normativa vigente en materia de seguridad.

Los espacios a utilizar deben tener sus licencias en regla, así como cumplir con aquellas disposiciones legales que se redacten para mejorar la seguridad en espacios públicos e instalaciones deportivas.

b. Atender a los requerimientos legales en materia de espectáculos públicos.

Convendrá cumplir con la normativa vigente sobre espectáculos públicos que actualmente desarrollan competencialmente las Comunidades Autónomas (En Andalucía, la [Ley 13/1999, de 15 de diciembre, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas](#)).

c. Análisis de causas de inseguridad y de consecuencias.

Protocolo que evalúe las posibles causas de inseguridad y sus consecuencias. Puede ampliarse más sobre los aspectos de seguridad en eventos deportivos en la documentación del [XVI Congreso Agesport \(2018\)](#).

d. Seguridad médica.

Convendrá evaluar las posibles necesidades médicas del conjunto de participantes en el evento en materia de urgencias. Ejemplos: seguros de asistencia sanitaria ante accidente como consecuencia de la prueba, unidad móvil de soporte vital básico ante accidentes y eventualidades, médico/a y fisioterapeuta si fuera necesario, etc.

e. Contratación de seguros.

Resulta fundamental que el conjunto de participantes de un evento público y sobre todo si por el mismo han pagado (ya que lleva aparejado el derecho al consumo y a su seguridad), esté cubierto por un seguro de responsabilidad civil con el objeto de resarcir los daños que por acción u omisión se pudieran generar tanto a terceros como entre personas participantes, en caso de intervenir culpa o negligencia. Del mismo modo conviene asegurarse de que las cuantías de indemnización por siniestro o persona sean análogas a otras existentes.

f. Valorar la necesidad de contar con las Instituciones y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

En estos casos, ante un evento que logre movilizar a gran cantidad de personas, la institución primaria deberá informar oportunamente a su superior jerárquico, quien podrá instar a la creación de una **Comisión de Seguridad** que estará dirigida por el órgano competente en materia de seguridad (Subdelegación del Gobierno). En estos casos la protección vendrá garantizada por los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, quienes establecerán los protocolos de actuación y medidas de seguridad oportunas y a los cuales se deberá adecuar la organización.

5. Necesidades de publicidad y relaciones públicas. En este apartado cabe analizar las necesidades de publicidad, marketing y de relaciones públicas que debe tener un evento deportivo para lograr el éxito.

Algunas preguntas que convendría dar respuesta aquí son las siguientes: ¿qué soportes necesitaría el evento para ser difundido correctamente?, ¿cuáles serían los medios más adecuados para conseguir una correcta difusión?, ¿qué autoridades o personalidades podrían participar en nuestro evento?, etc.

El planteamiento de estas necesidades nos debería encaminar a plantear las estrategias comunicativas más eficaces y eficientes.

Conviene señalar que muchas de estas necesidades vienen ya determinadas de antemano en muchos eventos deportivos. Ya que en eventos organizados por distintas instituciones, como Federaciones Nacionales, Internacionales, Comités Olímpicos, etc. las entidades organizadoras, deben cumplir con un cuadro de necesidades básicas, para poder acogerlo.

A cambio de cumplir con este cuadro de necesidades se ofrece la posibilidad de albergarlo y ser co-organizador, o bien se plantea el pago de un canon, con el fin de que el organizador se responsabilice de cubrir todas las necesidades propias del evento.

3.5 Búsqueda de alianzas y cooperaciones

En un evento podemos necesitar colaboraciones de muy distinta índole, patrocinadores privados, públicos, organizaciones sociales, etc. Gracias a la determinación de necesidades que debíamos haber hecho, podemos buscar en nuestro entorno, qué agentes o actores nos pueden ayudar a cubrirlas.

Cuando hablamos de la búsqueda de colaboradores, normalmente siempre pensamos en la búsqueda de financiación económica a través del patrocinio. Y siendo necesario este apartado, conviene reanalizar de nuevo las necesidades y ver qué agentes de nuestro entorno pueden cubrirlas, y plantearnos que les podemos ofrecer a estos agentes a cambio, para que ellos lo hagan directamente.

Un ejemplo de esta colaboración fue la de la [San Silvestre Vallecana de 2013](#), en la que Nike financió gran parte de la carrera, a cambio de que el conjunto de atletas cedieran sus datos para poder ser tratados como clientes/as "Nike+". De esta manera Nike se introduce en el mundo de los servicios deportivos orientados a deportistas, como mercado estratégico dentro de las ventas de productos.

En este sentido, debemos plantearnos la búsqueda de colaboraciones como algo que está mucho más allá del simple "dono dinero a cambio de publicidad en cartelera", puesto que si la entidad patrocinadora no prevé un retorno eficaz y claro del dinero invertido en esa publicidad "estática", probablemente tenga muchos reparos a deshacerse de una liquidez, que hoy día resulta escasa.

Máxime cuando la Ley de Mecenazgo, todavía no ha desarrollado un atractivo sistema para que los inversores privados empiecen a financiar a gran escala el deporte.

Por ello, cuando buscamos colaboradores en la organización de nuestro evento, no solo debemos pensar en qué nos puede aportar ese agente para nuestra organización, sino **qué podemos aportar a él para que quiera colaborar con nosotros**. Pensando de esta manera se logrará una búsqueda de alianzas más fructífera.

La Junta de Andalucía convoca anualmente [ayudas para empresas y otras entidades que podrían servir para patrocinar eventos deportivos](#). Asimismo, en los Anexos de este manual puede consultar, a modo de ejemplo, la Ordenanza General de Patrocinios del Ayuntamiento de Almería y sus organismos autónomos.

3.6 Plan de imagen y publicidad

En este apartado debemos ser capaces de identificar nuestro evento, con una imagen que será pública y que tenga como grandes soportes: la denominación, el anagrama o logo, así como los símbolos y mascotas que pudiéramos utilizar (Ayora y García, 2004).

Esta **imagen corporativa** del evento debe funcionar como un bloque y debe ser el espejo público de lo que queremos transmitir.

Este punto, en muchas ocasiones, es delegado en especialistas de imagen y marketing, debido a que se convierte en una prioridad para obtener éxito. En estos casos, los/as especialistas extraen la esencia del evento, sus objetivos y logros pretendidos y proponen fórmulas de imagen y publicidad lo más adecuadas a cada perfil.

Esta imagen debe ser tenida en cuenta, no solo en la realización de carteles y soportes gráficos, sino en la elaboración de todo el material publicitario que pueda regalarse (camisetas, gorras, material deportivo, de oficina, etc.).

Del mismo modo, todas las personas intervinientes en el evento deben estar familiarizadas con esta imagen y deben transmitirla a través de su vestimenta y cualquier otro elemento que se relacione externamente con el evento, vallas, anuncios, carteles, mails, soportes electrónicos, etc.

En añadidura, hay que tener en cuenta al conjunto de entidades o personas colaboradoras y patrocinadoras del evento que deberán tener presencia mediática obligada en la imagen corporativa.

Este punto es positivo para ambas partes, puesto que mientras a ellos les aporta presencia mediática, a nosotros nos puede aportar respaldo organizativo y seriedad.

3.7 Planificación de zonas y espacios

En este paso debemos hacer una **completa reconstrucción del evento**, desde su inicio hasta su final para evaluar todo lo que pueda acontecer y no dejar paso a la improvisación.

Antes de cualquier planificación de zonas convendrá, **analizar de nuevo la instalación** o espacio donde se desarrolle el evento y corroborar que desde el momento en que evaluamos su idoneidad sigue manteniéndola, o bien, si carecía de alguna anomalía o desperfecto, éste ha sido corregido oportunamente.

Esta planificación de zonas y espacios, se debe hacer cronológicamente evaluando desde lo más primario del evento, hasta el punto final del mismo, la llegada de deportistas, personal de arbitraje, jueces/zas, público, autoridades, medios de comunicación, zonas establecidas para ellos/as, zonas de seguridad, así como sus flujos de movimientos. Para la planificación de zonas y los flujos, podemos ayudarnos de herramientas como los diagramas de flujo (PERT) o similares.

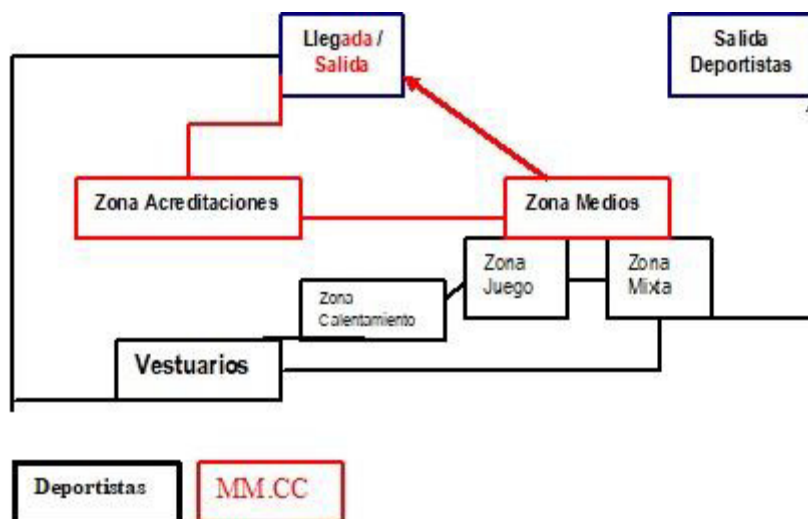


Imagen 1. Ejemplo de diagrama de flujo en un evento deportivo

Por último sobre el mismo espacio donde se realice el evento o sobre un plano con vista cenital del espacio deportivo o instalación, **"insertar y engranar" los anteriores puntos** añadiendo los horarios previstos y su duración, así como el cronograma de tiempo que se debería cumplir. Para ello, nos podemos ayudar de herramientas como los diagramas de tareas (Gantt o Milestone, entre otros).

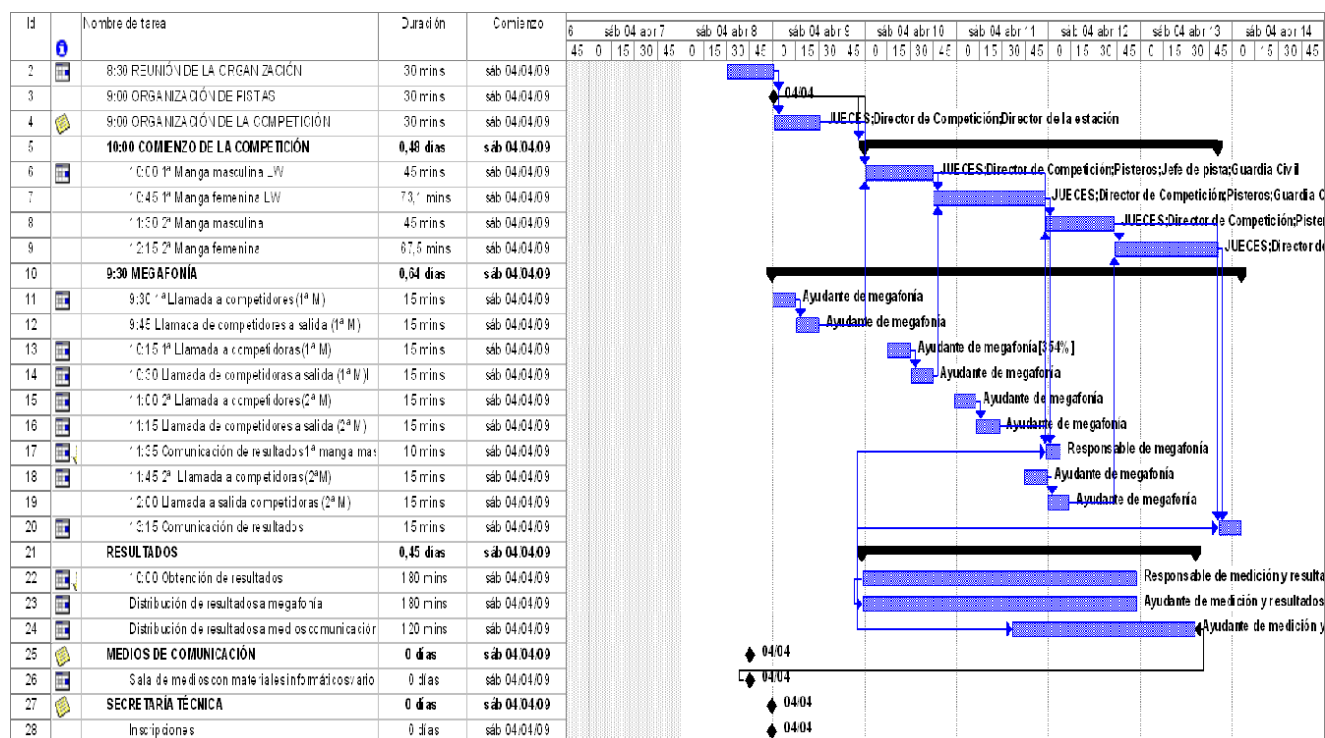


Imagen 2. Ejemplo de Diagrama de Gantt sobre un evento de esquí para personas con discapacidad física (Magaz González, A.M y Fanjul Suárez, J.L 2012)



4. Evaluación de eventos deportivos

Un evento no finaliza con la entrega de medallas, trofeos y el "apagado de luces". Después de la actividad, no podemos quedarnos en el éxito aparente que, muchas veces, nos da nuestra equivocada impresión.

La subjetividad de quien organiza un evento es un aspecto muy común, entre el personal gestor de actividades y eventos deportivos, ya que al apreciar el mínimo índice de satisfacción entre participantes, interesados/as y asistentes, solemos transferir esa satisfacción percibida subjetivamente, como un éxito de organización.

Actuar de esa forma siempre nos lleva a justificar nuestras actuaciones y a pensar que "no hemos cometido errores".

El pensar de esta manera nos va a suponer una rémora en nuestra mejora de la gestión de futuras ediciones y eventos, ya que si no llevamos a cabo un análisis, frío, transparente y objetivo, nunca lograremos mejorar nuestra organización y correremos el peligro de caer en un bucle de conformismo, que pondrá en entredicho nuestra capacidad de gestión y organización.

El desarrollar una evaluación objetiva, transparente y de calidad, nos puede dar unos resultados que probablemente no son los que esperábamos, pero sí nos dará las pistas para que en futuras ocasiones sepamos, cómo tenemos que mejorar para conseguir el éxito y la calidad total de nuestra organización. Por tanto, lo que debemos hacer es un trabajo de "introspección" que evalúe:

- 1º. Nuestra organización -> Mejores ¿?
- 2º. Resultados obtenidos -> Resultados previstos
- 3º. Nuestro alrededor y colaboradores -> Peores ¿?

4.1 Recogida de datos

Los datos que podemos recoger en un evento son, principalmente:

- ✓ **Cualitativos.** Recogen la satisfacción de personas que han intervenido en el evento. No solo del conjunto de deportistas o participantes, sino del público, medios de comunicación y del personal trabajador o colaborador en la actividad.

Mediante encuestas de satisfacción, sugerencias, entrevistas o tratamiento de quejas, podemos extraer datos, sobre el nivel de satisfacción que ha producido el evento o actividad.

Estos datos, en la práctica, suelen ser bastante complicados de obtener, puesto que necesitamos un proceso posterior de contacto con los intervinientes tras el evento e indagar sobre su experiencia. El recabado de datos en las inscripciones, puede servir para entablar una comunicación directa con los participantes, fidelizarles y conocer su satisfacción. La recogida de datos de contacto electrónicos (e-mail, teléfono preferentemente), puede ser un buen mecanismo para conseguir obtener este tipo de información.

Para ello, se pueden utilizar encuestas de satisfacción que incidan en los aspectos clave que se quieren evaluar, ejemplos de uso contrastado como las encuestas [SERVQUAL](#), [REQUAL](#) o [NEPTUNO1](#) (Calabuig, F. y otros, 2008), entre otras, pueden servir para identificar los aspectos claves de un evento y sus posibilidades de mejora.

Otros métodos para valorar la calidad de los eventos, pueden ser la creación de grupos focales que analicen de forma pormenorizada el evento y así, recoger impresiones y opciones de mejora de distintos agentes intervinientes (participantes, voluntarios, organizadores, patrocinadores, medios de comunicación, etc.).

- ✓ **Cuantitativos.** Recogen los datos en números sobre los siguientes aspectos de participación, colaboradores, esponsors, instituciones, resultados de explotación, impactos económicos, público asistente, influencia en medios y redes sociales, etc.

En el Capítulo 5 del Manual de Gestión Deportiva de la Diputación de Almería ([pág. 18](#)), se proponen unas tablas de indicadores para recoger de forma cuantitativa estas conclusiones.

4.2 Evaluación

Recogida toda la información objetiva, en forma de datos, debemos empezar a hacer la reflexión y la autocrítica que nos hará mejorar en forma de memoria. En ese sentido la información que tenemos la vamos a ordenar en clave interna y externa.

- Evaluación interna

Aquella que valora a la clientela interna del evento, es decir, trabajadores/as, voluntariado, dirección, comités, etc.

A través de la información que hemos ido recopilando en todo el proceso y la obtenida en la reunión del “Grupo Focal” debemos evaluar de forma objetiva:

- Nuestra coordinación. La delimitación de funciones y las relaciones jerárquicas que ha habido.
- La definición de funciones y tareas, así como su cumplimiento.
- La desviación que se ha producido en nuestra planificación.
- Los problemas internos comunicativos y de tipo personal.
- El ambiente de trabajo.
- La valoración que se hace sobre la coordinación y la dirección, etc.

Esta evaluación, debe servir para planificar el organigrama y las funciones y tareas de próximos eventos en nuestra organización.

- Evaluación externa

Con los datos obtenidos en el anterior punto, debemos ser capaces de llevar a cabo una evaluación objetiva que relacione los datos obtenidos con los esperados y que nos aporte indicadores para hacer un seguimiento objetivo de los resultados del evento.

✓ Cuantitativa:

Datos obtenidos	Datos esperados
Participación (por rangos, edades, etc.)	
Asistencia de público	
Ingresos y Gastos	
Número de colaboradores, patrocinadores, esponsor, etc.	
Repercusión en medios	
Asistencia de autoridades	
Alianzas creadas	

✓ Cualitativa.

Contenidos de la evaluación cualitativa
% de satisfacción/ insatisfacción y causas
Actividades deportivas del evento (novedosas, atractivas, llamativas, etc.)
Desarrollo del evento (según programaciones, desviaciones, etc.)
Calidad de materiales e instalaciones puestas a disposición
Cálculo de la inversión económica del evento (inversión/participante)
Cálculo de la rentabilidad social y deportiva del evento (nº de participantes potenciales/nº de participantes reales)
Conclusiones sobre impacto económico, mediático y social, del evento

La evaluación, debe ser reflejada en una memoria, que recoja todos estos datos, ya que será la base para organizar futuros eventos.

4.3 Balance

Ahora debemos extraer lo fundamental de esta evaluación y hacer balance sobre los aspectos más positivos y negativos del evento, lo que se debería suprimir, las opciones de mejora futura, los datos históricos de otras ediciones y de eventos similares, su posicionamiento, etc.

Todo este balance debe hacernos buscar respuestas a la pregunta siguiente: ¿se han cumplido los objetivos del evento?

Este balance debe resumirse en un **informe práctico**, útil y lo más impactante posible y debe ser hecho público a medios de comunicación, autoridades, colaboradores y patrocinadores, como parte indispensable del logro del evento.

4.4 Agradecimientos

Aunque vayan en el último punto, debe ser el primero a tener en cuenta en el post-evento, ya que agradecer a quienes nos han ayudado es hacerles coparticipes de nuestro éxito y por tanto siempre deberemos expresarles nuestro agradecimiento y cordialidad, en aras de conseguir una cooperación futura.

A través de placas conmemorativas, de cartas de agradecimiento y más tarde con el informe sobre el balance del evento, se debería agradecer al conjunto de personas y entidades colaboradoras, su aportación y apreciada ayuda.

Por otro lado, y de cara a sucesivas colaboraciones, debemos seguir desarrollando una labor estratégica con aquéllas, ya que tenemos que convencerles de que su colaboración en nuestro evento ha sido algo fundamental para obtener éxito y que será positivo para ellas también, ya que gracias al informe práctico del balance, resaltaremos los logros que se han conseguido y el impacto logrado, que deberá redundar en su propio beneficio.

5. Referencias documentales

Añó Sanz, Vicente (2003): *Organización y gestión de actividades deportivas. Los grandes eventos*. INDE.

Añó Sanz, Vicente (2000). La organización de grandes eventos deportivos internacionales. *Revista Arbor*, CLXV, 650, p. 265-287.

Ayora, D, García, E (2004). *Organización de eventos deportivos*. INDE.

Barajas, A., Salgado, J, Sánchez, P (2012). Problemática de los estudios de impacto deportivo en los eventos deportivos. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 30, nº 2, p. 441-462.

Gratton, C, Dobson, N y Shibili, S (2000). The economic importance of major sports events: a case-study of six events. *Managing Leisure*, nº5, p. 17-28.

Lago Filgueira, J.A (2008). *Los eventos deportivos: referencias en legislación de aplicación*. Ponencia Colegio Oficial de Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidade de Vigo.

Magaz González, A.M, Fanjul Suárez, J.L (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, vol. 14, nº 45, p. 138-169.

Monroy A.J (2009). Clasificación de eventos deportivos. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*, nº 3, p. 59-69.

Shone, Antón; Bryn Parry (2001). *Successful event management: a practical handbook*. Continuum.

Sobрино, J (2013). *El deporte, sector de actividad económica*. Universidad Pontificia Comillas.

Wilson, R (2006). The economic impact of local sport events: significant, limited or otherwise? A case study of four swimming events. *Managing Leisure*, nº 11, p. 57-70.

LAS ESCUELAS DEPORTIVAS MUNICIPALES: UN ESPACIO MUNICIPAL DE ENTRADA Y PERMANENCIA DE DEPORTISTAS EN EDAD ESCOLAR

MIGUEL SÁNCHEZ VEGAS
DANIEL MARTÍNEZ AGUADO

1. Qué son y para qué sirven las Escuelas Deportivas Municipales

Las Escuelas Deportivas Municipales -desde ahora en adelante, EDMs- podrían ser definidas como servicios públicos estables que son pretendidos para la educación no formal del deporte municipal (Martínez, 2012, p. 54); es decir, son ofertas deportivas con una pretendida acción educativa -mayormente sobre la población escolar entre los 5 y 18 años de edad- que son tuteladas y gestionadas al máximo nivel decisorio por los Ayuntamientos o Concejos.

En España, su origen histórico moderno sería razonable ubicarlo en grandes localidades y a lo largo del fin de la década de los años sesenta y toda la década de los setenta, aunque su significativa expansión no se produjo realmente desde la década de los ochenta en adelante (Martínez, 2012, p. 367).

Los significativos aumentos de práctica deportiva experimentados en nuestro país -del 41% sobre la tasa de hábito deportivo semanal desde el 2010, así como del 9%, en los últimos 4 años ([Anuario Estadísticas Deportivas, 2024](#))- tienen como uno de los factores causantes al trabajo desarrollado en materia de promoción deportiva por las instituciones públicas y en especial, por su importancia y liderazgo en recursos, desde los Ayuntamientos a través de sus programas de fomento del deporte escolar como son las EDMs.

A los efectos de la presente contribución se entenderá como "deporte escolar" al conjunto de deportes organizados para deportistas en edad de escolarización obligatoria y parte de la posobligatoria, de carácter voluntario para aquellos/as, que se realizan fuera del horario lectivo de los centros educativos de educación no universitaria (Martínez, 2012, p. 52). El marco de actividad, obligatorio u opcional para el alumnado, destinado a la motricidad dentro del horario lectivo se considerará aquí como "actividad física escolar" y será inclusivo, entre otros contenidos, de la materia curricular lectiva "Educación Física".

En consecuencia, "deporte escolar" y "actividad física escolar" representan el universo completo de ofertas motrices en edad escolar, ya sea fuera, ya sea dentro de la actividad lectiva escolar respectivamente.

Los resultados promocionales y educativos del deporte escolar en el territorio municipal son generalmente fruto del trabajo colectivo de múltiples entidades como los Ayuntamientos, los clubes deportivos, los centros educativos, las Federaciones Deportivas, otras Administraciones Públicas, y otras entidades del tejido asociativo municipal. En muchas ocasiones, si nos centramos en los pequeños y medianos municipios, las EDMs constituyen los fundamentales medios estables de promoción deportiva escolar fuera del horario lectivo, especialmente cuando, o bien los centros educativos, o bien las estructuras asociativas locales, muestran una deficiente o inexistente actividad en esos periodos.

En el incesante trabajo que se ha venido realizando en España a lo largo de las cuatro últimas décadas en el desarrollo del conocido como "deporte para todos" o deporte recreativo, con las estructuras organizativas de EDMs se ha conseguido llegar a cotas de participación y de democratización de múltiples modalidades deportivas -oficiales y no oficiales-, inimaginables hace más de treinta años.

Esta democratización del deporte en la población general ha venido siendo conceptualizada en muchas ocasiones, cuando se ha referido a la población en edad escolar, bajo el término "deporte base".

Con este término se ha venido identificando al supuesto primer escalafón o paso necesario que debía dar un/a deportista, menor de edad, para llegar a lo más alto, dentro de la jerarquía deportiva. Bajo esta idea, de clara influencia de los discursos propios del deporte de alto nivel o de rendimiento, pudiera pensarse socialmente que las EDMs debieran cubrir a solo una pequeña parte de la población con unos objetivos de rendimiento deportivo.

En cambio, un modelo óptimo de EDMs debería atender a toda la población en edad escolar, no universitaria, que esté al alcance de la promoción de la correspondiente entidad local e independientemente de su habilidad técnica, sexo, raza, origen étnico, motivaciones para hacer deporte, o nivel socio-económico de sus familias.

Esta cobertura amplia e inclusiva que debe tener cualquier modelo reciente de EDMs, se alinea con el significado actual más predominante que se le da al deporte escolar y a sus objetivos en múltiples normativas autonómicas reguladoras de este ámbito (véase, por ejemplo, el [Decreto 6/2008, de 15 de enero, del deporte en edad escolar en Andalucía](#)); normativas donde suele emplearse con más asiduidad el concepto "deporte en edad escolar" con un significado sinónimo al que aquí se utiliza de "deporte escolar".

Muchos de estos objetivos son compatibles, cuando no coincidentes, con los que el currículo formal determina para las actividades físicas escolares.

En definitiva, a quien se inicie o permanezca durante unos años en el deporte a través de una EDM, debería serle garantizado que pueda progresar, dentro y fuera de los marcos oficiales del deporte federado-competitivo, y en una debida conexión con la actividad lectiva vinculada con la motricidad de sus centros educativos de referencia.

En principio, una EDM no debería suplantar la labor de un club deportivo, ni federar a deportistas, aunque a veces esto ocurre (por ejemplo, con determinados clubes deportivos filiales municipales en Navarra como el Club Deportivo Municipal Ribaforada).

En cambio, sí que prioritariamente debería ser un camino de entrada y salida de deportistas hacia ellos, cuando existan tales clubes en los municipios. Desafortunadamente, la inexistencia de clubes en todas o en una parte de las modalidades deportivas oficiales (perfectamente posible en pequeños y medianos municipios), determina un rol diferente y más dedicado para los Ayuntamientos en estos casos.

Tanto complementar y fortalecer la labor de las asociaciones locales que organizan deporte escolar, como crear y fortalecer sus propias EDMs, constituyen dos ámbitos de actuación posibles en el deporte escolar para los Ayuntamientos que se resuelven de una forma muy particular en cada municipio.

En cualquier caso, sin excluir la posibilidad de formar deportistas competentes a futuro para el deporte de máximo nivel, las EDMs deberían considerarse como las primeras estaciones cronológicas de una educación deportiva permanente o para toda la vida, buscando como máxima la mayor longevidad en el deporte y por el deporte de las personas. A este respecto, los Ayuntamientos son entidades ideales para este modelo deportivo escolar pues es plenamente compatible y coherente con todas las ofertas de deporte recreativo y competiciones deportivas no oficiales que generalmente el mismo Ayuntamiento suele o podría ofrecer cronológicamente más allá de los dieciocho años y para las que las entidades tradicionales del deporte federado (clubes y federaciones) todavía abordan de una manera muy fúmda, cuando no inexistente. En la transición de la adolescencia a la edad adulta, las ofertas recreativas constituyen una pasera ideal para el objetivo del deporte para toda la vida, pues a poquitas personas se le puede reconocer la estoica motivación de entrenar, durante varios años, más de cinco sesiones semanales (entre entrenamientos y competiciones) -compatibilizando con los estudios-, si no es porque forman parte del selecto grupo que juega habitualmente y rinde de forma óptima en un deporte oficial.

2. Principios de desarrollo de las Escuelas Deportivas Públicas: de lo general al caso andaluz

2.1 Principios y claves para el desarrollo de las Escuelas Deportivas Públicas

Cuando se suele hacer referencia a un programa de Escuelas Deportivas, normalmente vienen a la cabeza las estructuras de gestión que se desarrollan con objeto de promocionar las diferentes modalidades deportivas (oficiales y no oficiales). Estas estructuras, con personas y recursos de diferente tipo, se engarzan fundamentalmente a las entidades públicas que tienen competencias en la promoción deportiva escolar (generalmente, Ayuntamientos, asociaciones de municipios, Diputaciones Provinciales, Cabildos/Consells Insulares, y Administraciones Autonómicas -áreas de deporte y educación mayoritariamente-).

Debido a la influencia y prevalencia del deporte federado como oferta deportiva a nivel escolar; en España, tales intervenciones públicas suelen funcionar con colaboraciones o coordinaciones desde lo público hacia el sector asociativo privado federativo, tales como clubes (a nivel local) o Federaciones Deportivas (a nivel supramunicipal y regional). Sin embargo, cuando el sector educativo oficial local tiene suficiente fuerza organizativa, los agentes para los vínculos públicos a nivel local se diversifican, todavía más, hacia los centros educativos y hacia los agentes específicos de sus comunidades educativas como APYMAS o clubes deportivos escolares.

En función de las diferentes maneras de resolver territorialmente -en los planos, municipal, supramunicipal, provincial y autonómico- tales vínculos públicos/públicos y públicos-privados, emergen los diversos y peculiares modelos de fomento de deporte escolar a nivel municipal. En [Martínez \(2010\)](#), con las debidas adaptaciones temporales, pueden aprovecharse algunos ejemplos de acuerdos formales participados por los Ayuntamientos -junto a su base jurídica y técnica- para organizar y fomentar el deporte escolar a nivel municipal. Estos acuerdos, con unos efectos educativos debidamente evaluados, constituyen la base legal de los "Itinerarios Educativos de Práctica Física" en el deporte escolar.

Fruto de los vínculos entre instituciones públicas y entidades, en primer lugar, se pueden desarrollar las ofertas de EDMs -destinadas a asegurar entrenamientos, o clases formativas, sobre diferentes deportes y/o sobre aspectos más generales de la motricidad humana en entornos lúdicos-; pero también, en segundo lugar, se organizan eventos, competiciones o torneos como los tradicionales "Juegos Deportivos Escolares" o los "Juegos Deportivos Municipales, Provinciales o Autonómicos".

Estos espacios han ido pasando -o deberían pasar, donde no se haya llegado todavía- de ser exclusivamente programas para perfeccionar las habilidades específicas de deportes oficiales, a ser programas donde, con deportes oficiales y no oficiales, se valore la socialización con otras personas o entidades del entorno. Este aspecto cobra más importancia si cabe en entornos poblacionales rurales y dispersos.

Dichos Juegos también, cada vez más, han ido adaptando sus planteamientos organizativos buscando enfoques complementarios e incluso compensadores de los defectos educativos de las competiciones deportivas no inclusivas.

Algunas de las características de estas competiciones, que se sugiere evitar por entidades organizadoras y familias, pueden ser: **a)** hacer predominante, como fin nuclear de la práctica deportiva, la obtención del mejor resultado numérico de victorias o puestos altos en una competición; **b)** dejar de lado a muchas niñas, generalmente menos atraídas por el afán competitivo hegemónico de muchos deportes oficiales y de su cultura circundante; **c)** olvidarse de las personas con necesidades educativas específicas; **d)** establecer competiciones deportivas regulares semanales, con desplazamientos largos incluidos, antes de los 12 años; o **e)** instaurar en los deportes colectivos, antes de los 12-13 años, el modelo de las "personas permanentemente titulares" y de las "personas permanentemente suplentes", o el de los "equipos buenos" y "equipos malos" dentro de una misma entidad, pervirtiendo el derecho al juego motriz en edades tempranas.

Bajo un modelo evolucionado de Juegos Deportivos, y por ende de EDMs, uno de sus objetivos prioritarios, en añadidura al fomento de valores educativos deseables y la inclusión, debería ser el de lograr que la mayoría de la población escolar participe y realice alguna actividad deportiva y que ésta, con posterioridad, se convierta en un hábito prolongado a lo largo del resto de su vida

(Véanse, por ejemplo, los objetivos de los Juegos Escolares que prevé el Art. 16.3 de la [Ley 3/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva de Castilla y León](#)).

Por desgracia, la excesiva importancia que muchas veces adquiere la competición deportiva, unido otros factores como: **a)** el diseño de ofertas que no van en consonancia con todas las motivaciones posibles hacia la práctica del deporte, **b)** la poca madurez y formación con la que cuenta el monitorado (Iturrioz, *l et al*, 2001), y **c)** el abandono deportivo escolar en la adolescencia, han hecho que el deporte escolar, en algunos casos, no esté consiguiendo sus objetivos, quedándose únicamente en la oferta deportiva escolar al selecto grupo de menores y pre-adolescentes "más capaces deportivamente".

Tomando como referencia lo comentado anteriormente, las Escuelas Deportivas públicas y las financiadas sustancialmente con fondos y recursos públicos, deberían continuamente reciclarse y adaptarse en torno a los siguientes **cinco pilares básicos**:

1. **Importancia y tratamiento de la competición.** Saber administrarla positivamente. Adaptación de normas. Ofrecer entornos de práctica deportiva o motriz alternativos. Regular el número de competiciones mensuales según la edad, garantizando desplazamientos lo más cortos posibles a ellas hasta los 12-13 años.
2. **La oferta.** Saber actualizarse para conseguir identificar cuáles son las motivaciones hacia la práctica deportiva actual en cada territorio. Adaptarse ante el cambio de la demanda y revisar continuamente los reglamentos de determinadas modalidades deportivas. Atender deportes oficiales y no oficiales. Complementariedad de fines y objetivos con las actividades físicas escolares, el currículo de la Educación Física y los posibles Proyectos Deportivos de Centro (véase, por ejemplo, el del [CEIP Madre de Dios de Logroño](#)). Vigilar e intervenir ante las brechas de género. Crear y gestionar "Redes Deportivas" (productos de ocio únicos donde el deporte se combina/integra con cualquier otra actividad de ocio ya existente en el municipio -sea o no deportiva-) (Martínez, 2010, p. 74).
3. **La formación y estabilización del personal técnico.** Conseguir una formación técnica y pedagógica que sea transversal y de futuro.

Facilitar su profesionalización progresiva y los recursos económicos públicos necesarios para su contratación -ya sea por entidades públicas, ya sea por entidades privadas-.

En esta línea, la Disposición Adicional Segunda de la [Ley 7/2024, de 20 de diciembre](#), ha aprobado recientemente el derecho a una "bonificación del cien por cien de la cuota empresarial por contingencias comunes, los clubes, asociaciones o entidades deportivas no profesionales sin ánimo de lucro por los trabajadores a su servicio que actúen como entrenadores o monitores dedicados a la formación, preparación o entrenamiento de personas menores de dieciocho años".

4. **El abandono deportivo.** Identificar cuáles son las causas y poder combatirlas de manera eficaz con estrategias específicas. Potenciar municipalmente la estrategia de Encaminamiento Deportivo (Martínez, 2017) y los Sistemas Multi-deporte (integración coordinada y sistémica entre múltiples entidades que oferten deporte en el municipio, previendo estrategias específicas para reconducir deportistas cuando abandonan unas ofertas para que sigan en otras) -véase, por ejemplo, la [Liga Municipal recreativa de Fútbol Sala Escolar del Ayuntamiento de Pamplona](#)-.
5. **La seguridad** bajo un concepto amplio:
 - 5.1) Seguridad frente a todo tipo de violencias (se debe tener establecido el protocolo correspondiente) -por ejemplo, el de [Andalucía puede consultarse aquí](#)-.
 - 5.2) Seguridad del equipamiento e instalación deportiva.
 - 5.3) Seguridad en el diseño metodológico de las sesiones, garantizando la salud del deportista y la atención de personas con necesidades específicas. Pueden ampliarse aspectos sobre seguridad deportiva en la contribución específica de este manual para este contenido.



2.2 Algunas pinceladas del Plan de Deporte en Edad Escolar de Andalucía

El [Plan de Deporte en Edad Escolar](#) de Andalucía constituye el instrumento planificador y ordenador, de base legal, para el deporte escolar en Andalucía.

En muchos aspectos, comparte y se alinea con los principios anteriormente mencionados.

La oferta deportiva escolar se ordena en Andalucía a partir de lo que se denomina como "Mapas de Programas", es decir, en función de los objetivos y edades de la población escolar, se determina cuál sería la actuación y el agente responsable más apropiado.

Bajo lo previsto en esta ordenación, se habla de "Programas del ámbito de la iniciación", para referirse a las Escuelas Deportivas realizadas por Centros Educativos, Municipales y Clubes.

Estos programas se diferencian de otras estrategias de promoción, como los denominados "Encuentros Deportivos", que son actividades "híbridas" entre la promoción y el acercamiento a la competición; y por último los "Programas del ámbito del rendimiento de base", desarrollados principalmente por las Federaciones Deportivas, creando las denominadas "pasarelas" como puentes que hacen pasar desde la vía con objetivos educativos recreativos y de salud, a la vía de la iniciación al rendimiento y la competición.

Igualmente, el llamado "deporte en edad escolar" en Andalucía, según el mencionado Plan, se asienta sobre dos grupos de principios que conviene considerar para instaurar un sistema de Escuelas Deportivas:

- **Principios Pedagógicos**, que incluyen la práctica saludable, recreativa, funcional, así como el fomento de la autonomía, individualidad, globalidad, motivación, progresión, igualdad y fomento de valores.
- **Principios generales y organizativos** de la programación del "deporte en edad escolar", que vincula tanto al sector público como al privado (clubes y federaciones), priorizando respecto de las administraciones públicas los principios de autonomía, estabilidad, acción integral, intervención social, reequilibrio y economía compartida.

3. Agentes que intervienen en las Escuelas Deportivas en el municipio

La posible intervención municipal sobre el deporte escolar en un municipio pudiera resumirse en dos vías, no necesariamente excluyentes una de otra:

- Por un lado, tutelar y gestionar unas EDMs y Juegos Deportivos Municipales, sin menoscabo de posibles (y deseables) colaboraciones con diversos agentes que operen localmente para su implementación y desarrollo.
- Por otro lado, apoyar con recursos públicos -fundamentalmente económicos, formativos y de instalaciones deportivas- las escuelas deportivas tuteladas y gestionadas por otras entidades a nivel municipal.

El desarrollo del modelo de deporte escolar a nivel municipal sería lógico que partiera de las entidades más sólidas organizativamente de cada municipio y, desde ellas, buscar el fortalecimiento de muchas otras, pues de esta labor sumatoria y colectiva, se obtendrán mejores resultados de participación, adherencia, valores deseables, y competencia deportiva.

En ocasiones, cuando la debilidad está generalizada en todos los agentes locales promotores del deporte escolar (incluyendo a los Ayuntamientos); deberían hacerse intervenir más, con recursos directos, a las Administraciones públicas de ámbitos territoriales supramunicipales.

Véase, por ejemplo, [las subvenciones de la Diputación Provincial de Soria para la contratación de monitores socio-deportivos para entidades locales de menos de 20.000 habitantes](#), o las de la [Diputación de Cádiz con semejantes objetivos](#) (BOP de Cádiz, nº 77, 23-04-2024).

En un plano estratégico, un elemento de interés común a cualquier modelo de deporte escolar a nivel municipal supondría armonizar la actividad de diferentes agentes en torno a la población deportiva escolar.

Una relación posible de agentes intervinientes se indican en la **Imagen 1**.

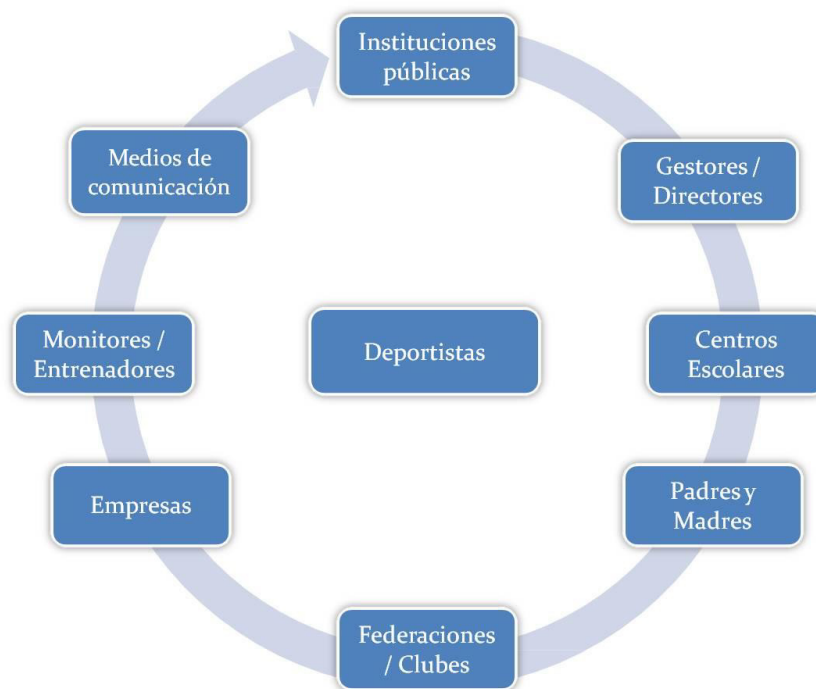


Imagen 1. Agentes intervinientes en el Deporte Escolar. Adaptado y modificado a partir de [Manual para las Buenas Prácticas Deportivas: Deporte en Edad Escolar](#) (Junta de Andalucía, 2020)

En el desarrollo de unas EDMs, la institución pública (el Ayuntamiento o las asociaciones de éstos: por ejemplo, Mancomunidades o Comarcas) sería la considerada como la promotora, y el conjunto de deportistas, como el objeto relacionado y puesto en el centro de toda actuación. Igualmente, los centros escolares, en un sistema de EDMs, gozan de una importancia fundamental y estratégica.

4. Estructuras de gestión para las Escuelas Deportivas

La gestión de Escuelas Deportivas podría partir del análisis y la atención a los siguientes dos tipos de estructuras (modificado y adaptado de Ortuzar Oyanguren, I., Martínez-Aldama Ortuzar, I, 2007):

1. **Microestructura de gestión de Escuelas Deportivas:** hace referencia a la gestión que se hace en un ámbito concreto, normalmente pequeño, con un número limitado de población objeto y que persigue un mismo objetivo dentro de un área limitada y controlada y que puede estar inmerso en otro macro-sistema más grande. El desarrollo de una Escuela Deportiva en una microestructura se suele dar en pequeños Ayuntamientos y en centros escolares funcionando de forma aislada -pudiendo estar, o no, integrados en otra macroestructura más amplia-, en clubes deportivos con una única sección deportiva y estructuras de categorías, etcétera.
2. **Macroestructura de gestión de Escuelas Deportivas:** hace referencia a aquella gestión que integra a diferentes secciones o unidades, con las que se compone un sistema amplio, con varios objetivos a lograr, varias líneas de actuación a desarrollar y que se materializan con el conseguimiento de un fin común. Este desarrollo se puede dar en una entidad local que se coordina con otras entidades del municipio para la prestación de EDMs o el apoyo a Escuelas Deportivas de otras entidades, en un club deportivo que tenga diferentes secciones o unidades, o en una Fundación privada o pública, que busque como objeto el desarrollo deportivo con una base social, por ejemplo.

En medianos y grandes municipios, es la estructura predominante; muchas veces siendo liderada por los Ayuntamientos.

Indudablemente, la forma de gestionar una Escuela Deportiva variará en función de la estructura. Una gestión en una microestructura estará caracterizada por un conocimiento mucho más directo de las personas usuarias, de sus necesidades, expectativas, sus perfiles, además de una dirección más técnica y operativa sobre los agentes colaboradores o técnicos que la integren.



Por otro lado, una gestión en macroestructura deberá estar caracterizada por una capacidad de coordinación y dirección superior, por un conocimiento real de los perfiles a los que se desee atender, de un mayor conocimiento estratégico de las amenazas y oportunidades que se puedan dar externamente, y de una capacidad de liderazgo, descentralización y delegación mucho mayor.

Normalmente, para desarrollar una macroestructura de gestión se debería desarrollar, coordinar y también crear pequeñas microestructuras o programas, por lo que resulta obligatorio conocer la creación, planificación y desarrollo de una microestructura si se quiere lograr una efectiva y amplia macroestructura.

3. La gestión de las Escuelas Deportivas Municipales

Los Ayuntamientos que generalmente han puesto o ponen en marcha unas EDMs, como tal servicio público que son, deben seguir la normativa específica que posibilita y regula tanto la potestad de auto-organización de todo servicio municipal como, cuando se quiere externalizar el servicio, la que regula la contratación.

En este manual se disponen de dos contribuciones que analizan el fenómeno de la contratación pública y el de las subvenciones deportivas con utilidad al deporte escolar promovido por los Ayuntamientos.

Además, un ejemplo, de muchos otros posibles, de normativa municipal específica regulando este servicio puede ser el del [Ayuntamiento cántabro de Marina de Cudeyo](#) (aproximadamente 5.000 habitantes) (en los Anexos puede consultarse el Reglamento de las EDMs de este municipio).

Los tipos de gestión de EDMs más comunes en España se resumen y ejemplifican en la **Tabla 1**:

TIPOS DE GESTIÓN		
Directa (solo recursos municipales)	Contratación Externa (mayormente con recursos externos)	Mixta (relativo equilibrio entre recursos municipales y recursos externos)
VENTAJAS TEÓRICAS		
1.- Máxima dirección y control sobre la propia ejecución del programa. 2.- Se garantiza la profesionalización del personal, al ser propio y estar controlado directamente. 3.- El personal goza de unas condiciones de trabajo, normalmente, más ventajosas que en otros sistemas.	1.- Mayor operatividad y adecuación a las necesidades reales de la demanda (sólo se utiliza lo necesario). 2.- Mayor control presupuestario sobre los gastos, ya que normalmente, queda fijado plurianualmente el gasto que supondrá el coste del servicio (en contratos de más de un año de duración). 3.- La entidad puede dedicarse a controlar la dirección y orientación correcta del programa, al no tener que controlar directamente el volumen de personas trabajadoras.	1.- Se adecua a las necesidades reales de cada año, buscando los medios más oportunos según sea la demanda. 2.- Intercala las ventajas e inconvenientes de ambos, por lo que quedan camufladas las posibles desventajas de ambos. 3.- Se consigue mayor conocimiento de la realidad del deporte escolar, al manejar ambos sistemas.
INCONVENIENTES TEÓRICOS		
1.- Puede sobredimensionar a la entidad, al acoger a todo el personal como propio de la plantilla. 2.- Puede reducir las posibilidades de cambio ante modificaciones estructurales en el servicio, al contar de forma obligada, con todo el personal en plantilla. 3.- Puede aumentar el capítulo de gastos de personal, en los presupuestos de la entidad, lo que reduce la operatividad y flexibilidad financiera de la misma, de forma significativa.	1.- Puede conllevar una merma de control del servicio y por tanto a la pérdida de la orientación del mismo. 2.- Puede suponer una pérdida de calidad del servicio final, por las posibles condiciones más desfavorables en las que se encuentren las personas trabajadoras. En todo caso, los criterios de adjudicación de estos contratos pudieran servir de aliciente para la tenencia de adecuadas condiciones laborales para el personal externalizado. 3.- Se puede perder el sentido de servicio público, al pasarse a controlar todo con la mediación de una entidad privada.	1.- Puede conllevar difícil dirección de la gestión del servicio al encontrarse situaciones completamente distintas. 2.- Pueden producirse situaciones de desinformación a las personas usuarias y posible caos, al ver diferentes formas de actuar para un mismo servicio. 3.- Puede producir un mayor trabajo administrativo y burocrático a la hora de justificar presupuestos y aprobar proyectos. 4.- Jurídicamente complejo y podría darse el caso de que existiese una "Cesión ilegal de Trabajadores". Asunto que suscita mucha controversia (Véase Instrucciones del Ministerio de Administraciones Públicas -2012-)
EJEMPLOS		
1.- Ayuntamiento que integra, como personal propio, al monitorado y/o personal de coordinación que interviene en la prestación del servicio. Por ejemplo, en el Ayuntamiento leonés de Santa María del Páramo - municipio con aprox. 3.000 hab.). Véase también en Anexo. 2.- Mancomunidad que contrata monitorado que presta servicios en diferentes municipios integrados en la misma. Por ejemplo, en la Mancomunidad Ribera Izquierda del Ebro (Zaragoza). 3.- Comarca, como agrupación obligatoria de municipios, que prestan servicios deportivos en edad escolar. Por ejemplo, en la Comarca de la Jacetania (Huesca).	1.- Ayuntamiento que, en cualquiera de sus formas de organización internas posibles, contrata externamente con empresas u otras entidades la prestación del servicio de EDMs. Por ejemplo, en el Ayuntamiento jienense de Alcalá La Real (aprox. 22.000 hab.) o en el alicantino de Pego (aprox. 10.000 hab.). 2.- En ocasiones, convenios entre el Ayuntamiento y el sector privado que funcionan como una contratación externa, a pesar de utilizar - a veces de forma irregular- esa fórmula jurídica de colaboración administrativa convenial. Por ejemplo, Ayuntamiento de Alcantarilla (Murcia) (aprox. 43.000 hab.), o el madrileño de Rivas Vaciamadrid (aprox. 100.000 hab.), o el Valle de Egües (Navarra) (aprox. 22.000 personas).	1.- Ayuntamiento que tiene contratado a un mínimo de monitorado para dar el servicio, pero que con el fin de llegar a más población o de ofertar más modalidades, contrata externamente la prestación de parte del servicio por insuficiencia de medios.
Tabla 1. Tipos de gestión de Escuelas Deportivas Municipales más comunes		

Como punto en común resulta necesario entender que, en todos los tipos de gestión anteriores, debería procurarse una máxima dentro de un servicio de EDM, y es que el personal que preste el servicio esté contratado, con la titulación y formación didáctica adecuada, al amparo de las condiciones reglamentarias establecidas por la Seguridad Social, y un [certificado de delitos de naturaleza sexual](#), entre otros aspectos.

6. La gestión en Escuelas Deportivas de otras titularidades no municipales

De acuerdo con Martínez (2012, p. 52), el deporte en el municipio, a cualquier edad, podría considerarse como la suma del deporte municipal y el deporte local.

El primero aglutinando al deporte tutelado y gestionado al máximo nivel decisorio por los Ayuntamientos, y el segundo, tutelado y gestionado por otras entidades diferentes con las que, si su actividad se considerara de interés municipal, el Ayuntamiento podría realizar acciones de fomento.

En el ámbito del deporte escolar, las EDMs son un ejemplo de deporte municipal, mientras que las Escuelas de otras entidades (por ejemplo, de un club deportivo o de una APYMA o de un centro educativo) son un ejemplo de deporte local.

Con el objeto de conceptualizar dos términos que se utilizan de forma sinónima -pero no del todo acertada en el ámbito del deporte escolar de titularidad privada-, debería diferenciarse el término "**cantera**" con el de "**Escuela Deportiva**".

La "cantera" está compuesta por los equipos de categorías inferiores, que se sitúan gradualmente por debajo de los equipos con mayor rango/nivel deportivo dentro de un club y que compiten de forma organizada y/o oficial; en cambio la Escuela Deportiva está integrada por todos aquellos escolares que de forma libre se acercan a esa modalidad en concreto, por un tiempo determinado, sin necesidad de competir de forma reglada y/o oficial, y sin impedimentos técnicos que evalúen la capacidad técnica para poder pertenecer a ella.

Por otro lado, la Escuela tiene un componente social más alto que el de la cantera, lo que es a la inversa con el componente deportivo-federativo (que reside con mayor presencia en el de la cantera).

Este modelo privado suele tener las siguientes características:

a. **Tiende a especializar a sus deportistas en una modalidad deportiva concreta.**

Lo que conlleva una priorización del trabajo técnico, sobre aquellos otros aspectos como los vinculados con la inclusión. Si en el modelo público (el de las EDMs) se busca una máxima participación y trabajar transversalmente los objetivos según edades y estado madurativo, en buena parte de las Escuelas Deportivas del deporte local se tiende a planificar de manera más controlada los aspectos técnicos y tácticos a desarrollar por categorías.

b. **Tiende a trabajar con el objeto de obtener una mejor tecnificación y rendimiento deportivo.**

Suele poseer una orientación más cercana a la competición y de esta manera a poder integrar los equipos de cantera base de la entidad.

c. **Las personas involucradas suelen tender a involucrarse de manera más directa en el proyecto.**

Aunque suele existir un mayor grado de voluntariedad (muy poco monitorado de clubes o APYMAS de categorías inferiores están contratado y cobra reglamentariamente), ello no suele ser óbice para que exista una mayor involucración en el proyecto. Todo esto suele conllevar tanto de forma interna, como externa, un aumento de la calidad del proyecto.

d. **Suele utilizar un sistema de filtro para la selección de sus deportistas.**

Una vez que los y las deportistas van pasando de categorías, suelen quedarse quienes son más capaces o tienen mejores condiciones para integrar los equipos de categoría superior. No importa dejar por el camino a deportistas menos competentes, aunque quieran jugar. Tampoco el entorno competitivo es el que permitirá un desarrollo motriz adecuado de las personas menos capaces motrizmente.

Los Ayuntamientos, sin importar su tamaño poblacional, suelen aprovecharse de la estructura de los clubes deportivos locales (si existen), con el objeto de potenciar las Escuelas Deportivas en su ámbito territorial.



Más allá de las suspicacias y asuntos técnico jurídicos, que se verán con más profundidad en otra contribución de este manual sobre obligaciones administrativo-legales, conviene identificar estas prácticas de vinculación público-privada y organizarlas, tanto sean para prestar un servicio público y municipal de EDMs como para apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las Escuelas Deportivas del deporte local que sean de interés municipal.

En los siguientes sub-apartados se hace un repaso de estas prácticas.

6.1 Gestión de una Escuela Deportiva integrada o delegada

El Ayuntamiento considera oportuno no tutelar una determinada EDM en un deporte o deportes determinados, y potencia el desarrollo de esa Escuela (que ya no sería municipal, en el sentido jurídico estricto) por parte de un agente implicado de forma directa (APYMA, club deportivo, centro educativo, etcétera).

Aunque el garante de ese deber o cumplimiento de esa necesidad de fomento deportivo, competencialmente hablando, pudiera haber sido asumida por la Administración, ésta opta por apoyarse en otros agentes para su desarrollo.

Para tal fin, por ejemplo, pudiera formalizar convenios de colaboración con entidades deportivas o también disponer de convocatorias de subvenciones deportivas municipales para su desarrollo.

De esta manera, la asociación o entidad no municipal ejerce la responsabilidad de promoción deportiva entre la población escolar, normalmente bajo aquellos criterios generales que se estiman más oportunos municipalmente.

Esta forma de gestión nos deja una fortaleza muy importante en la subsistencia de

base para los clubes y una debilidad muy grande para la Administración, puesto que "cede" el carácter de "deporte para todos" a una entidad que puede utilizar un sistema filtro o que no está capacitada correctamente para promocionar idóneamente las ofertas deportivas.

Una vez la Administración ha facilitado el desarrollo de una Escuela Deportiva no municipal, la entidad encarga del servicio, bajo los medios y estructuras que estime oportuno. Normalmente cuenta con el apoyo de la Administración para su desarrollo y con los centros escolares, que son quienes muchas veces les ceden sus instalaciones.

En esta forma de gestión, por parte municipal, convendría controlar lo siguiente:

- Que se justifique que existe un interés general y no particular de la propia entidad deportiva, para justificar la confluencia del interés público en la formalización de un posible convenio.
- Que la escuela deportiva no suplante irregularmente una contratación externa. Para ampliar sobre este aspecto, puede consultarse la contribución sobre contratación de este manual.
- Que el personal que ejecute el servicio en la entidad asociativa esté correctamente regularizado en sus relaciones laborales (tanto obligaciones ante la Seguridad Social y tributarias, como aquellas derivadas de su aseguramiento civil y sanitario).
- Que no existan conflictos entre clubes que deseen realizar el mismo servicio de forma conveniente con la Administración, ni con la aplicación de la Ley de Contratos del Sector Público.
- Que se logre potenciar la fortaleza de este sistema, consiguiendo más base para los clubes, pero priorizando el concepto de "deporte para todos" sobre el sistema de filtro.
- Que se amplíe la formación pedagógica del personal técnico, yendo más allá de la formación técnico-táctica del deporte en concreto. Convendrá ampliar su formación para integrarla dentro de los objetivos a alcanzar con el deporte escolar.

6.2 Gestión de Escuelas Deportivas independientes

Esta gestión se lleva a cabo por aquellas entidades que, de forma paralela a la Administración, desarrollan un sistema de Escuelas Deportivas por cuenta propia y que se desarrollan de forma libre según sean sus necesidades.

Normalmente los clubes son los exponentes más claros de este tipo de gestión. Dependiendo de cómo sea su estructura distinguimos:

- **Escuelas Deportivas en Macroestructura independiente.**

Aquellas Escuelas que, bajo fines deportivos y sociales, buscan el desarrollo y promoción de varias modalidades deportivas, logrando un sistema diverso y de mayor envergadura administrativa y orgánica.

Normalmente cuentan con sus propias instalaciones (o les son cedidas por la Administración), las cuales gestionan de manera que se garantice una rentabilidad deportiva, social y también económica.

Están encuadradas en estructuras y tipos tan diversos como clubes deportivos fundamentalmente, Fundaciones privadas u obras sociales de Cajas de Ahorro.

Suelen ser de tipo societario, de tal manera que los que lo integren deben ser socios/as de la propia entidad y por tanto costear su propia estructura (a excepción de las obras sociales, deben buscar la autofinanciación).

Existe una dirección representativa de la entidad y una dirección técnica y gestora, en la que se integran de forma vertical las personas coordinadoras de las distintas secciones, el monitorado y el personal docente de entrenamientos.

Este tipo de gestión en macroestructura combina el trabajo en promoción con el de obtener base para sus equipos de cantera, además de la generación de ingresos para costear todo su ejercicio. Son bastante comunes en algunas zonas de España, como [Navarra](#), [Cataluña](#), [Asturias](#), [País Vasco](#) o [Madrid](#).

- **Escuelas Deportivas en Microestructura independiente.**

Aquellas que se realizan en clubes unideportivos, con una menor envergadura y que buscan completar su labor de cantera, con la promoción de su modalidad y su club entre la población escolar.

Este tipo de escuelas cuentan con una estructura más simplificada y no suelen contar con instalaciones propias, por lo que se ramifican en algunos centros escolares, con el objeto de utilizar sus instalaciones o bien deben negociar el uso de las mismas con sus propietarios.

Dentro de las Escuelas Deportivas privadas, éste es el modelo más común en todo el territorio español.

7. Referencias documentales

Anuario de Estadísticas Deportivas (2024). Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.
<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:bf05df0-5e3f-4b57-9d5b-6588d4ad34a9/aed-2024.pdf>

Iturrioz, I. et al. (2001). *Ponencia sobre cualificación deportiva en el deporte escolar*. Trabajo inédito. Diputación Foral de Gipuzkoa.

Manual para las buenas prácticas: deporte en edad escolar (2020). Junta de Andalucía.
<https://www.juntadeandalucia.es/export/Drupal/jda/Manual%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%202020.pdf>

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.
<https://portalcientifico.unileon.es/documentos/5e4fc31d29995245c6b249d5>

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

Martínez Aguado, Daniel (2017). El "enca-minamiento deportivo" como estrategia para favorecer la adherencia al deporte en la gestión pública. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, nº 416, 95-105.
<https://doi.org/10.55166/reefd.vi416.527>

Ortuzar Oyanguren, I., Martínez-Aldama Ortuzar, I. (2007). El deporte escolar. En: *Deporte, gestión y municipio: aspectos clave* (p. 471-489). Grada Sport Books.

LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE RECETA DEPORTIVA Y SOCIAL DESDE EL SISTEMA PÚBLICO SANITARIO HACIA LOS RECURSOS COMUNITARIOS

DANIEL MARTÍNEZ AGUADO

COL. EFD (65.088)

1. ¿Qué son y qué necesidades cubren los programas de receta deportiva y social?

Los programas de receta deportiva, o de receta deportiva-social, son servicios públicos de prescripción de ejercicio físico, deporte y de otras actividades sociales que, a partir de una derivación de personal socio-sanitario de los centros públicos de Atención Primaria, permiten la utilización pausada y supervisada de diversos recursos comunitarios (generalmente no sanitarios) con fines de salud pública.

Estos programas cubren tres grandes grupos de necesidades: las legales que sirven de acicate y, sobre todo, de cobertura a su realización; las socio-sanitarias de esa parte de la población que es objetivo de los mismos; y las gestoras que permitirían tener a las Administraciones públicas funcionando de una forma más eficaz, eficiente y sostenible con los recursos que maneja en torno a la salud pública y al deporte recreativo-comunitario.

A los efectos de esta contribución, se emplea la histórica definición de deporte utilizada en las Cartas Europeas vinculadas a este ámbito desde el año 1975 [hasta la actualidad](#), de manera que quedan aquí imbuidas terminológicamente, bajo el paraguas de "recetas deportivas", a las designables como "recetas de actividad física" o similares; denominaciones anacrónicas -en mi opinión- que son utilizadas todavía por la consideración restrictiva del término "deporte" a un tipo de actividad física exclusivamente con fines de competición reglada y organizada, dejando al término de "actividad física" para que designe al resto actividades físicas con otros fines.

En el ámbito de las necesidades legales, el punto de partida ineludible para el caso español es la [Constitución \(1978\)](#).

Su artículo 43 representa perfectamente el esquema legal más genérico que ampara a los programas de receta, ya que, en el mismo lugar, reconoce el "derecho a la protección a la salud" y atribuye a los "poderes públicos" la competencia tanto para «(...) organizar y tutelar la salud pública a través de medidas preventivas y de las prestaciones y servicios sanitarios», como para fomentar la «(...) educación sanitaria, la educación física y el deporte».

La salud y el deporte constituyen un binomio inseparable desde ese artículo de la Carta Magna hacia el resto del ordenamiento jurídico de ella derivado, asignando a las Administraciones Públicas un rol de promoción activo de aquella práctica deportiva que proteja o ayude a salvaguardar el derecho a la protección de la salud de las personas. Así queda refrendado en la [STC 194/1998, de 1 de octubre de 1998](#) (Fundamento Jurídico 7º) y en la [STS del 23 de marzo de 1988](#) (Fundamento de Derecho 7º).

Para ese fin de salvaguarda, Martínez Aguado, D (2012, p.161-162) ya consideraba que el efectivo desarrollo práctico de esa previsión legal constitucional no puede basarse en un mero ofrecimiento por parte de las Administraciones públicas de cualquier tipo de deporte a la población -que sin duda, tiene un cierto retorno en salud-, sino en un trabajo controlado y concienzudo basado en la individualización y adaptación del deporte a la persona; a esta forma de trabajo de "deporte-salud de precisión" deberían aspirar todos los programas de receta.

En cualquier programa de receta, muchas Administraciones públicas están obligadas a entenderse y coordinarse con fines de salud pública, así como, en general, lo deben hacer también los "mundos" del deporte recreativo-comunitario y de la sanidad pública sobre los que deben obtenerse la mayor parte de los recursos necesarios.

Dando un cauce legal a esta ineludible confluencia, la [Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte](#) (BOE nº 314, de 31/12/2022) prevé que sea la Conferencia Sectorial de Deporte -conformada por todas las Administraciones y Ciudades autónomas, junto a la del Estado- la que proponga, en coordinación con otros departamentos ministeriales, «(...) programas comunes de actividad física y deporte vinculados a la prevención de la obesidad y el sedentarismo, y la adquisición de hábitos saludables entre la población» (Art. 18e).

Sobre esta previsión legal, una de las iniciativas con mayor repercusión de esa Conferencia, hasta la fecha, ha sido un acuerdo, del 9 de mayo de 2022, que ha permitido distribuir recursos económicos a las regiones y ciudades autónomas para implementar nuevos programas de receta, o afianzar los que ya existían, con una dotación presupuestaria total de 9 millones de euros, para acciones con un plazo de ejecución hasta el 31 de diciembre de 2023 ([Resolución de 4 de julio de 2022 de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes](#), BOE nº 171 de 18/07/2022).

También, otro acuerdo posterior de la misma Conferencia, de 23 de diciembre de 2023, ha incorporado cerca de 4 millones de euros para la "promoción de la actividad física y la salud en zonas despobladas: Red PAFER" ([Resolución de 15 de febrero de 2024 de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes](#), BOE Nº 50, 26/02/2024).

Desde un enfoque legal sanitario, la "salud pública" es considerada como un «conjunto de actividades organizadas por las Administraciones públicas, con la participación de la sociedad, para prevenir la enfermedad así como para proteger, promover y recuperar la salud de las personas, tanto en el ámbito individual como en el colectivo y mediante acciones sanitarias, sectoriales y transversales».

(Art. 1 de la versión consolidada de la [Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública](#) -BOE nº 240, de 05/10/2011-).

El núcleo de estas actividades organizadas se despliega a través de la "cartera de servicios comunes" donde deben incluirse acciones de prevención y promoción de la salud que se presten «(...) tanto en el centro sanitario como en el ámbito domiciliario o comunitario, dentro de los programas establecidos por cada servicio de salud, en relación con las necesidades de salud de la población de su ámbito geográfico».

(Anexo II de la versión consolidada del [Real Decreto 1030/2006, de 15 de septiembre](#), por el que se establece la cartera de servicios comunes del Sistema Nacional de Salud y el procedimiento para su actualización - BOE nº 222, de 16/09/2006-).

Además, dentro de esas acciones preventivas y promocionales, las denominadas legalmente como de "atención comunitaria" se orientan a la identificación de «(...) los recursos comunitarios disponibles, priorizando las intervenciones y elaborando programas orientados a mejorar la salud de la comunidad, en coordinación con otros dispositivos sociales y educativos».

(Anexo II, Punto 3, apdo. 3.3 de dicho Real Decreto).

En consecuencia a lo anterior, los programas de receta son una parte de la "salud pública", orientada a la atención comunitaria, que deben integrarse y potenciarse desde la cartera de servicios comunes de los Centros de Atención Primaria en coordinación con los recursos deportivos y sociales de la comunidad local.

Respecto a las necesidades socio-sanitarias que son atendidas por los programas de receta, más adelante en esta contribución se analizarán a partir del perfil de las personas destinatarias.

Finalmente, respecto de las necesidades gestoras, los programas de receta son una oportunidad para que la buena gestión gane espacio en las Administraciones públicas.

En la configuración actual del sistema público sanitario, no es posible que cada centro de salud de atención primaria o especializada incorpore, dentro de sus paredes, a la totalidad de las instalaciones deportivas, de profesionales deportivos y socio-sanitarios, y de otros recursos sociales que son necesarios para atender a esa elevada y expansiva cantidad de personas elegibles para los programas de receta - ello no es óbice a la deseable integración estratégica de algunos de ellos dentro del sistema-.

Afortunadamente, el municipio o la comunidad dispone de ellos, salvo en algunas ocasiones donde deberían ser expresamente generados, por ejemplo, en determinados núcleos rurales o en aquellas localidades (o barrios de éstas) con insuficientes dotaciones y recursos.

Los buenos programas de receta hacen que los recursos sanitarios y no sanitarios, de dentro y fuera de los centros de salud, se alineen con fines de salud pública; debiéndose garantizar los mecanismos de coordinación, co-gestión, seguimiento, y evaluación.

Tales programas podrían convertirse en agentes transformadores de aquellas anquilosadas estructuras orgánicas públicas, tendentes a la estanqueidad, incapaces de ver fines compartidos en las competencias públicas que cada una de ellas ejerce, creando fronteras donde debería haber puertas y puentes.

Esta gestión de la transversalidad, de la interdisciplinariedad, y de la colaboración sanitaria y no sanitaria es probablemente el único camino del éxito de los programas de receta.

Un camino del que la gestión pública se beneficia también en términos de sostenibilidad, viabilidad y eficiencia financiera, así como de reducción del gasto público sanitario.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) dispone de una [guía completa y práctica](#) para prescribir ejercicio físico a través de los Centros de Salud de Atención Primaria, que aportaría una visión internacional reconocida y complementaria a lo recogido en esta contribución.

2. Perfil de las personas destinatarias de programas de receta

Potencialmente, un programa de receta puede dirigirse a cualquier persona en la que acontezca coyunturalmente algún problema de salud que, de acuerdo con la evidencia científica, pueda ser prevenido o tratado con el ejercicio físico y con otras actividades sociales pautadas profesionalmente.

En cada país, región, municipio, barrio e incluso centro de salud podrían (y deberían) crearse programas de receta con características propias, dependiendo de las heterogéneas problemáticas de salud de la población que se consideren más acuciantes y prioritarias en cada caso.

Detrás del concepto "problema de salud" se entiende aquí como una idea aglutinadora tanto de enfermedades diagnosticadas médicamente, sobre las que establecer acciones curativas o desaceleradoras, como de situaciones o hábitos personales que sobreestimulan o causan su presencia antes de que se produzca su diagnóstico médico.

En consecuencia, los programas de receta podrían: o bien, tratar patologías o enfermedades concretas de las personas a las que se destinen (por ejemplo, aquellas que padecen de hipercolesterolemia, hipertensión, obesidad, fibrosis quística, diabetes, osteoporosis, artritis, fibromialgia, EPOC, determinadas enfermedades psiquiátricas y neurológicas o numerosos tipos de cáncer); o bien, abordar preventivamente aquellas situaciones o hábitos de vida que actúan de precursores o concomitantes de dichas patologías (inactividad física, sedentarismo, soledad no deseada, síndrome de fragilidad, alcoholismo, drogadicción, marginalidad, estrés crónico, etc.).

Siempre que sea posible, tender a intervenir más sobre la prevención que sobre el tratamiento de enfermedades debe ser una prioridad, debiendo ello dar una mayor sostenibilidad y eficiencia al sistema público sanitario.

De esa forma será también más beneficioso para la experiencia vital, en torno a la salud, de cada persona y para su economía familiar (por el menor gasto en medicamentos farmacológicos), a pesar de que, tarde o temprano, nadie está exento de cualquier enfermedad.

Junto a los mencionados problemas de salud sobre los que advertir, los programas de receta también deben determinar otros criterios que sirvan de cribado o filtro de sus personas destinatarias.

Aquí pueden tenerse en cuenta, entre otros, la edad, el sexo biológico, el empadronamiento en la Zona Básica de Salud correspondiente, la motivación del paciente, las contraindicaciones médicas o de otro tipo a las actividades a recetar, la tipología y formación del conjunto de profesionales sanitarios y no sanitarios disponibles en cada programa, o cuánto tiempo y en qué situaciones se puede estar con una receta activa.

A este respecto, cuando los programas de receta tienen un diseño y aprovechamiento adecuado, podrían generar resultados positivos estables con al menos seis meses desde el inicio de los pautados prescritos con una receta, y de aquí en adelante, durante el tiempo que sea necesario para cumplir los objetivos individuales de cada receta -con el límite que soporten los recursos disponibles-.



El utópico pero necesario faro en la gestión de cualquier programa de receta es pretender que se atienda, en cada momento, al cien por cien de la población marcada como diana en un territorio, persiguiendo una rápida renovación de las personas porque hayan cumplido sus objetivos en el menor tiempo posible, y con la mayor garantía de que quienes salen hayan asimilado hábitos o conductas que retrasen su inevitable vuelta al programa.

Este macro-objetivo se debería atender, reduciendo así el inevitable espacio utópico que supone conseguirlo, desde lo que denominaría como una "gestión de la universidad del servicio".

Esta gestión debe poner los medios necesarios para permitir que cualquier persona elegible para el programa:

- a) Reciba el recurso que necesita sin limitaciones de ningún tipo
- b) Reciba una intervención eficaz y medible para su salud que le posibilite dejar temporalmente el programa el mayor número de veces y duración posible por haber cumplido los objetivos
- c) Se le asegure una permanencia potencial de larga duración en el programa, compatible con las evoluciones de su estado de salud y con la sostenibilidad de los recursos empleados

Puede consultarse el [Pliego de Prescripciones Técnicas del programa de deporte terapéutico del Ayuntamiento de Pamplona](#) para obtener más información práctica sobre dicha gestión de la universalidad.

3. Agentes personales intervinientes en programas de receta

Los programas de receta deben integrar y coordinar a profesionales de dentro y de fuera de los centros de salud y sus respectivas "Zonas o Áreas Básicas de Salud", con un perfil profesional sanitario y no sanitario en ambos lados.

Por la parte de los centros de salud deben intervenir personas del conocido como "Equipo de Atención Primaria" (Art. 3 de la versión consolidada del [RD 137/1984, de 11 de enero, sobre estructuras básicas de salud](#) - BOE nº 27, de 01/02/1984-).

Generalmente, de ese equipo suelen o deberían participar en programas de receta, al menos, el personal de medicina familiar, de pediatría (si se atiende a menores), de enfermería, de trabajo social, y de administración.

En los centros de salud que los tuviesen, también el personal de fisioterapia; y quizá a futuro se extiendan los profesionales del deporte como ya impulsa el [Decreto 26/2023 de 8 de mayo](#), por el que se crean nuevas categorías de personal estatutario en el ámbito del Servicio de Salud de las Illes Balears -BOIB nº 59, de 9/05/2023-.

La finalidad general de este equipo es la de prescribir una receta no farmacológica o de estilo de vida -diferente a las de carácter farmacológico reguladas por el [Real Decreto 1718/2010, de 17 de diciembre](#), sobre receta médica y órdenes de dispensación- que esté integrada en la historia clínica del paciente así como compartir, con el equipo de profesionales externo o comunitario, las labores de pautado, seguimiento y control según las diversas praxis y competencias profesionales.

Por la parte comunitaria, desde la que están dependiendo la gran parte de los recursos en los programas de receta actuales, no debe faltar el sector profesional deportivo.

En torno a él, en función de los medios y el perfil de atención del programa, deben agruparse otros profesionales de sectores como la fisioterapia, la asistencia o el trabajo social, la nutrición, la investigación, la psicología, la salud o la educación, entre otros.

La finalidad general de este equipo sería la de conjugar la disponibilidad de los recursos económicos, humanos y materiales al alcance del programa (función gestora), con el pautado individualizado de ejercicio físico y de otras actividades sociales a partir de las consideraciones generales de la receta (función de intervención).

En los casi veinte años desde que surgieran los primeros y muy diseminados programas de receta en España, las Entidades Locales -con sus instalaciones y su personal (fundamentalmente del deporte y en menor medida de otras áreas orgánicas)-, vienen siendo el sostén de los mismos.

El impulso muy reciente que las mencionadas ayudas europeas ha traído a los programas de receta en España, ha supuesto también la extensión de unas bases planificadoras generales para su diseño o readaptación.

Por ejemplo, la momentánea incorporación al acervo cultural de las llamadas "Unidades Activas de Ejercicio Físico" (UAEFs) -equipos multidisciplinares liderados por profesionales Educadores Físico Deportivos que se deben coordinar con los equipos de Atención Primaria-.

El año 2022 parece ser el del despertar de muchas Administraciones regionales sanitarias y de algunas Entidades Locales que desde entonces están abrazando la idea de los programas de receta, aportando recursos para las configuraciones de esas UAEF. El tiempo nos dirá si los nuevos programas de receta consiguen su deseable estabilización en ausencia de fondos europeos y si todos los programas (nuevos y antiguos) consiguen unos resultados óptimos y medibles regularmente en términos de salud comunitaria.

4. Agentes institucionales y otras entidades intervinientes en programas de receta: posibles modelos de conexión para la disposición de recursos y su financiación

4.1 Tipología de agentes institucionales y otras entidades intervinientes en los programas de receta

En un programa de receta que parta del sistema público sanitario cuenta obviamente con un agente o varios agentes institucionales fijos que lo representan las Administraciones con competencias en su tutela, sostén y gestión (fundamentalmente, en el caso español, las respectivas Administraciones Autonómicas).

Añadidas a ellas, y según las características del programa, pudieran ser oportunas (y deseables) las intervenciones de departamentos, consejerías u otros organismos públicos del ámbito deportivo, social y educativo de dichas Administraciones.

Para la ecuación gestora de un programa de receta -y todavía sin contemplar aquí al más específico ámbito local- también serían pertinentes las Universidades y los organismos de investigación en el ámbito de la prescripción del ejercicio físico y de otras actividades sociales (conózcase, por ejemplo, la [cátedra ReceDx](#) de la Universidad de Granada).

En este ámbito de acción supramunicipal, lo anterior sería lo deseable, pero no menos cierto es que, hasta en un escenario de nula o débil participación de dichos agentes, existen programas de receta en medianos y pequeños municipios que se sostienen únicamente por una decidida intervención local como puede ocurrir actualmente en Navarra.

En deseable coordinación con otras Administraciones Públicas de ámbito territorial estatal o regional, un tipo de entidad-socia prioritaria para gestionar programas de receta deberían ser las Entidades Locales, fundamentalmente las municipales.

Bajo el punto de vista del autor de esta contribución, esta relación preferente debería potenciarse por los siguientes motivos:

- a) Tanto las Administraciones municipales como los centros públicos de Atención Primaria proporcionan generalmente recursos cercanos y confiables para atender a la ciudadanía localmente
- b) Utilizar a las Administraciones municipales como medio de prolongación y afianzamiento de un servicio público sanitario es altamente compatible porque, en primer lugar, comparten naturaleza jurídica y fines generales como Administraciones públicas y, en segundo lugar, porque la legislación invoca a su coordinación
- c) Generalmente, una mayoría de los recursos deportivos y sociales en un municipio son tutelados y gestionados por las Administraciones municipales

Hablar de entidades-socias prioritarias (sobre cuya participación pudiera ser suficiente en determinados municipios para resolver óptimamente los recursos de un programa de receta) no debería dejar de lado a entidades de naturaleza privada, con o sin ánimo de lucro.

A este respecto, el autor considera que en un programa de receta, cómo el que aquí se esboza, los recursos privados podrían ofrecerse como complemento a los déficits de recursos públicos (en cantidad o calidad); manteniendo el núcleo de la prestación, el diseño, y el seguimiento en las Administraciones Públicas concernidas en cada programa.

Dentro de la tipología de entidades privadas podemos encontrarnos con gimnasios o centros deportivos privados, determinados centros o servicios sanitarios privados, el personal autónomo en ámbitos como la fisioterapia, nutrición o psicología, etcétera.

4.2 Mecanismos legales de vinculación entre entidades y estructuras organizativas en los programas de receta

La integración entre agentes institucionales y otras entidades en los programas de receta debe hacerse deseablemente de forma planificada y formalizada por escrito.

Dos ejemplos de gran valor a este respecto son el programa de prescripción "[En Moviment](#)" promovido por la Generalitat Valenciana y los [Servicios de Orientación de la Actividad Física](#) del País Vasco, como parte del macro-proyecto colaborativo "Mugiment".

El cumplimiento de ese deseo propicia y articula la participación de los agentes personales intervinientes (ya indicados con anterioridad) junto a otros recursos como los económicos, los tecnológicos, de instalaciones, de materiales, u otros.

Esta labor de integración tiene un contenido gestor y organizativo muy importante -más complejo, a mayor población atendida-, debiendo permitir que los programas de receta alienten la multi e interdisciplinariedad de la forma más estable posible.

En los casos donde no se siga esta idea de trabajo, se obtendrían grandísimas debilidades de partida en términos de estabilidad de los programas, de control y de coordinación de responsabilidades, así como de disponibilidad de recursos.

Como para cualquier otro servicio público, las Administraciones Públicas disponen de un amplio conjunto de medidas o mecanismos legales para su autoorganización y para vincularse en su prestación: intra-Administración, inter-Administraciones o público-privado.

Como primer paso, sería aconsejable trabajar la planificación interna del servicio -cada Administración en la parte que le corresponda- y posteriormente, estudiar las necesidades y los mecanismos de vinculación externa (convenios y contratos fundamentalmente). Como segundo paso, sería oportuno establecer un sistema de organización del personal.

En el modelo organizativo más elemental y sencillo, pensando en una localidad muy pequeña, un programa de receta pudiera valerse únicamente de una persona referente que haga las prescripciones en el centro de salud, y de otra persona externa para hacer simultáneamente las labores gestoras y de intervención/pautado.

Si las labores de esta persona no pudieran ser asignadas a personal ya existente en una Entidad Local y hubiera que contratarlo, puede interesar una contratación financiada conjuntamente entre diversas Entidades Locales (cubriendo partes de su jornada para cada una de ellas) y/o entre otras Administraciones Públicas.

La implicación de más personas (obviamente expansiva y exponencial según la población del municipio y el grado de multidisciplinariedad dado al tipo de programa) pondría en valor la creación de "estructuras de coordinación" de diferente tipo.

A medida que tales estructuras se hacen más predominantes, también lo hacen las labores gestoras asociadas a los programas de receta.

Estas labores son trascendentales para su éxito global, a pesar de que pudieran no estar debidamente valorizadas respecto de las de intervención y pautado.

Si hay una persona que puede pautar ejercicio es precisamente porque se han generado y dispuesto a su alrededor los procedimientos (técnicos y legales) y los recursos necesarios, incluyendo dentro de ellos la existencia misma de esa persona dentro del programa.

Como ejemplos de esas "estructuras de coordinación" pueden nombrarse las mencionadas UAEFs, la formación de "Grupos Motores", la creación de redes (véase, por ejemplo, [la red andaluza PAFEF](#)), la creación de Comisiones o Grupos Inter-áreas o inter-departamentales, las Comisiones o Grupos de Coordinación o de Seguimiento de posibles convenios de colaboración, las Mesas de Coordinación u otras.

Independientemente de la denominación que se les dé, estas estructuras deben ser los mecanismos para ubicar en ellas a las precisas personas que deban trabajar conjuntamente en torno a unos fines y funciones determinadas, no debiendo estar necesariamente, en todas ellas, todas las personas que globalmente se coordinan en un determinado programa.



En cualquier estructura de coordinación que se utilice, también deberían ser atribuidas a personas concretas las funciones de liderar los diversos grupos y su gestión, asumiendo eficazmente tareas como la realización de las citaciones previamente calendarizadas, el establecimiento de los órdenes del día, la dinamización y la preparación de los contenidos de las reuniones, y la redacción de actas de seguimiento, entre otras.

4.3 El ciclo de prescripción: implicaciones para la gestión

A los efectos de esta contribución, se considera como "ciclo de prescripción" al proceso aglutinador de todas las tareas multi-profesionales que intervienen en la prescripción de una receta, trazando en torno a cada paciente un recorrido de salida del centro de salud hacia los recursos comunitarios (a partir de la emisión de la receta) y de vuelta a aquél (para el seguimiento sanitario a partir de la realización de las actividades comunitarias recetadas durante un periodo determinado).

Cuando una persona solo sale del centro de salud, y no hay vuelta, no hablaríamos realmente de ciclo de prescripción ni tampoco de estar siguiendo el modelo de prescripción narrado en esta contribución.

El conjunto ordenado de operaciones dentro de un ciclo de prescripción puede sintetizarse en algoritmos, protocolos o circuitos de intervención.

Las operaciones que se llevan a cabo en un ciclo de prescripción pueden agruparse en torno a dos núcleos interconectados e interdependientes de acciones multi-profesionales: por un lado, el compuesto por aquellas acciones que interactúan directamente con personas con una receta y, por otro lado, aquellas acciones (esencialmente de naturaleza gestora y administrativa) que crean las condiciones necesarias y óptimas para las intervenciones directas con las personas con una receta. A continuación, se muestran las principales acciones en cada uno de los dos núcleos de operaciones.

Operaciones en torno a las intervenciones directas

- El cribado y la admisión en el programa a partir de unos criterios de inclusión y exclusión predefinidos.
- La prescripción de una receta no farmacológica o de estilo de vida, incorporada en la historia clínica del paciente, y entendiendo a ésta como el formulario o volante de derivación y seguimiento individual que guía el posterior pautado de ejercicio físico y de otras actividades sociales.
- El pautado y su seguimiento.
- La realización de forma autónoma y/o organizada de las actividades recetadas y pautadas.
- La evaluación final tras cada periodo de prescripción de una receta.

En las **Imágenes 1, 2 y 3** se muestran tres ejemplos posibles de representación gráfica del ciclo de prescripción centrado en la intervención directa con una persona con receta.

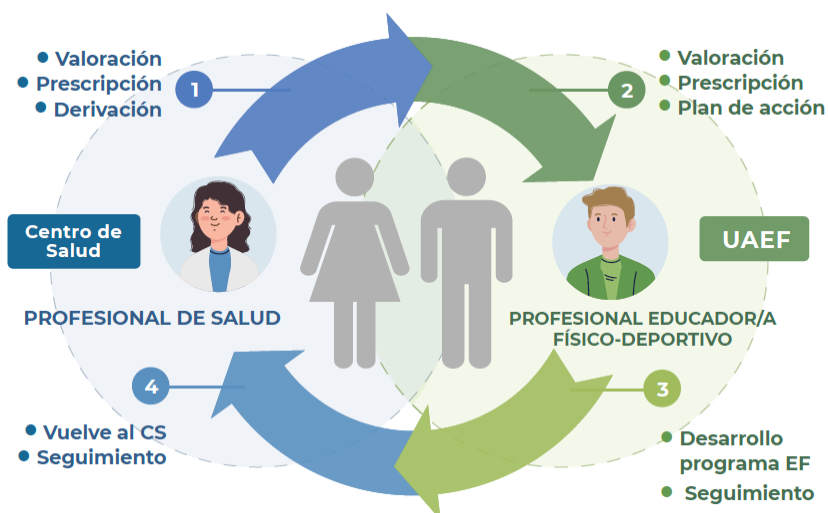


Imagen 1. "Circuito para la prescripción, derivación y seguimiento, centrado en la persona" del [Plan Andaluz de Prescripción de Ejercicio Físico \(PAPEF\)](#).

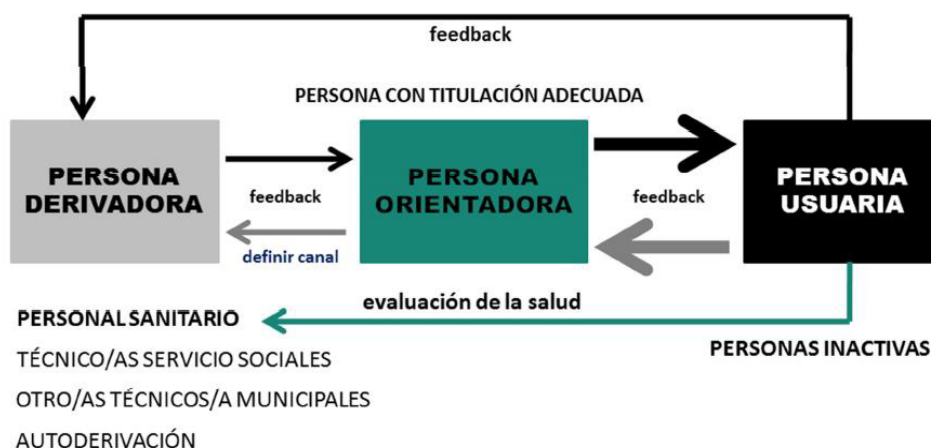


Imagen 2. "Esquema general del proceso de derivación a un Servicio de Orientación de Actividad Física" (Osakidetza, 2019, p. 15)

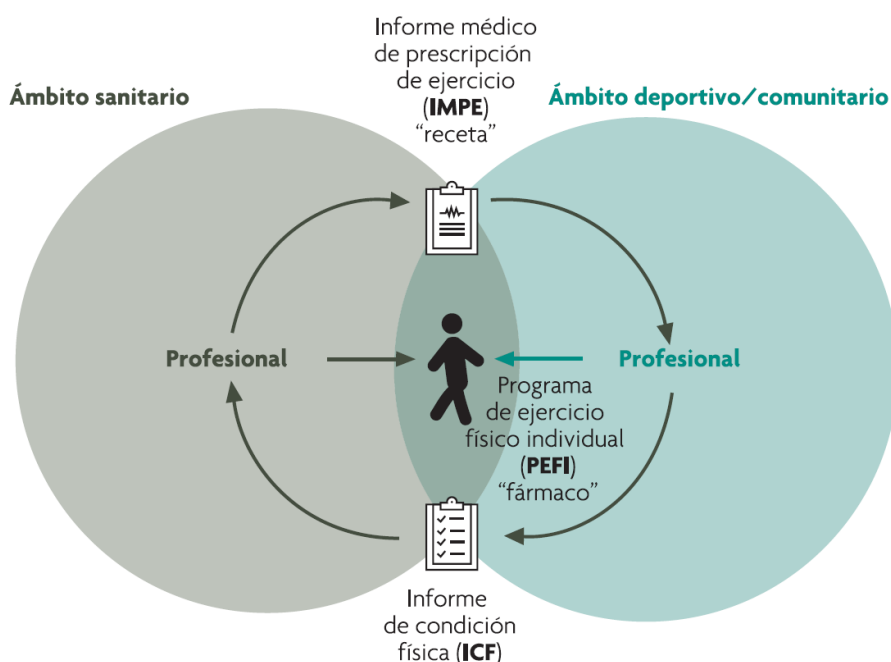


Imagen 3. "Propuesta esquemática del proceso teórico de prescripción de ejercicio físico" (González Peris, M, Peirau X, Roure E, Violán M, 2022,, p. 78)

Operaciones en torno a las intervenciones indirectas

- Diseño general del modelo de prescripción.
- Gestión de las "estructuras de coordinación".
- Detección y evaluación de las necesidades generales que dan origen a los programas.
- Búsqueda, selección y sostén de los recursos implicados (humanos, económicos, materiales, tecnológicos, etcétera).
- Gestión documental.
- Captación, difusión y comunicación.
- Gestión de la protección de datos de carácter personal.
- Determinación, puesta en marcha y seguimiento de los mecanismos legales de vinculación entre entidades y estructuras organizativas.

4.4 Quién dispone y en qué medida los recursos en los programas de receta: desde las entidades a las personas destinatarias

Los ya mencionados agentes institucionales y otras entidades intervinientes en los programas de receta son sobre los que disponer los recursos de un programa de receta. La medida cuantitativa y cualitativa de sus aportaciones no pueden ser determinados como una solución universal apriorística para todos los programas.

Deberían analizarse y resolverse en cada caso las aportaciones de agentes y entidades así como de personas directamente beneficiadas, teniendo en cuenta, como ya se ha indicado, que las Entidades Locales (especialmente, las Administraciones municipales) deberían tener un papel destacado.

Éstas deberían recibir los apoyos oportunos de otras Administraciones Públicas e incluso, cuando sea necesario, de recursos privados.

En la financiación de estos programas es aconsejable utilizar un mix de vías de financiación institucionales (ya sea pública o entre Administraciones; ya sea pública-privada), combinándolo con posibles cuotas asumidas por las personas con una receta.

Como un posible escenario para afrontar la financiación de los programas, entre muchos otros, podría seguirse el de la financiación del sistema público sanitario actual de España. Es decir, que la persona con receta no pague directamente por el servicio prestado por quien le prescribe y posteriormente le pauta el medicamento no farmacológico, ni tampoco por las tareas gestoras y administrativas asociadas al propio sistema de prescripción.

Sí en cambio que pueda cofinanciar directamente, en determinados supuestos y con unas determinadas cuantías, el pago del medicamento propiamente dicho, es decir, las intervenciones específicas profesionales que se hubieran recetado con actividades deportivas y sociales dirigidas.

En aquellos recursos comunitarios cuya disposición dependa de los presupuestos municipales, las cuotas asumibles por las personas con receta - incluyendo posibles exenciones, descuentos o progresividad de precio- deberían estar aprobadas en el marco de las normas municipales sobre precios o tasas públicas.

Tal y como ocurre con cualquier otro servicio deportivo municipal, la forma de calcular las cuotas pudiera resultar en unas cuantías más o menos sostenibles económicamente para las arcas municipales, y en más o menos asequibles para las personas con receta.

No puede darse a este respecto ninguna solución universal. Si hablamos de un ideal, en mi opinión, una buena política de financiación de un programa de receta (y quizá de cualquier otro servicio deportivo municipal) es aquella que simultáneamente hace sostenible económicamente al servicio para las Administraciones y además tiene una cierta asequibilidad de partida para las personas beneficiarias del mismo; asequibilidad progresiva según la renta y evitando una competencia de precio desleal a nivel municipal con posible oferta privada del mismo tipo (si la hubiere en el municipio).

5. Algunos ejemplos de modelos regionales destacados para los programas de receta

Los modelos de prestación de programas de receta en España, ni guardan actualmente una homogeneidad de diseño, ni tampoco tienen un ritmo de implementación uniforme. En cualquier caso, diversas guías y manuales (por ejemplo, [Osakidetza -2019-](#), [González Peris, M, Peirau X, Roure E, Violán M -2022-](#) ó [Junta de Andalucía -2023-](#)), las variadas iniciativas de Administraciones municipales, así como la mencionada Resolución de 4 de julio de 2022, sí que vienen ayudando a crear una pequeña base planificadora general para su diseño.

Esta Resolución, además, ha obligado a la aprobación de planes regionales de prescripción como requisito para optar a las subvenciones correspondientes. De estos planes deberían surgir buenos modelos regionales de receta deportiva con un alcance temporal duradero, sin embargo todavía es prematuro para hacer el análisis completo de su eficacia y su cumplimiento.

A modo informativo, sin ánimo de exhaustividad, se indican en la **Tabla 1** algunos de los modelos regionales de programas de receta que consideraría más destacados.

REGIÓN	DENOMINACIÓN DEL MODELO y NORMATIVA DE APROBACIÓN DEL PLAN REGIONAL DE PRESCRIPCIÓN
Comunitat Valenciana	Modelo: "En Moviment" : programa de prescripción de actividad y ejercicio físico orientado a la salud Plan: Resolución de 25 de mayo de 2023
Galicia	Modelo: "Adestra a túa Saúde" : programa de prescripción de ejercicio físico a personas mayores de 60 años Plan: Plan Gallego para el Fomento de la Actividad Física Galicia Saludable
Comunidad de Madrid	Modelo-programa: "Salud Activa" : programa de prescripción de actividad física y ejercicio físico
País Vasco	Modelo: "Mugiment" : Servicios de Orientación de Actividad Física Plan: Resolución de 19 de septiembre de 2022.
Andalucía	Modelo: Andalucía en Forma Plan: Acuerdo de 14 de noviembre de 2023
Tabla 1. Ejemplos de algunos modelos regionales destacados en programas de receta	

6. Referencias documentales

González Peris, M, Peirau X, Roure E, Violán M (2022). *Guía de prescripción de ejercicio físico para la salud*. 2.ª ed. Generalitat de Catalunya.

https://esport.gencat.cat/web/.content/home/arees_dactuacio/activitat_fisica_salut/PNPAF/materia_l_suport/prescripcio_eJercicio_fisico_salut_guia_2024.pdf

Junta de Andalucía (2023). *Guía para profesionales: recomendación de actividad física y prescripción de ejercicio físico para la salud*. Escuela Andaluza de Salud Pública.

https://www.juntadeandalucia.es/organismos/culturaydeporte/consejeria/transparencia/planificacio_n-evaluacion-estadistica/planes/detalle/459424.html

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

Organización Mundial de la Salud (2021). *Promoting physical activity through primary health care: a toolkit*.

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240035904>

Osakidetza (2019). *Servicios de Orientación de Actividad Física: guía para la intervención en los Centros de Salud*.

<https://www.osakidetza.euskadi.eus/enlace/servicios-de-orientacion-de-actividad-fisica-guia-para-la-intervencion-en-los-centros-de-salud/webosk00-oskcon/es/>