

## LA NECESARIA VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL

Joan Carles Burriel Paloma

FAGDE, 11, octubre 2016 (13-14)

En la actualidad, el concepto gestión deportiva tiene un significado muy amplio en función de muchas variables que hacen que se aplique a distintas situaciones, distintos objetos, etc. Para centrar la cuestión me he planteado una serie de interrogantes que ayuden a centrar este concepto y que están relacionados con el pensamiento estratégico aplicado a la gestión deportiva.

La primera cuestión está relacionada con el sujeto responsable de la actuación gestora, es decir, *¿desde dónde* se plantea esta gestión deportiva? Esta pregunta es clave para definir la misión que debe cumplir la entidad responsable de esta gestión, sea el sector público en sus distintos ámbitos territoriales: municipal, provincial, autonómico, estatal; el sector privado asociativo, a través de clubs, asociaciones, federaciones deportivas; o el sector privado comercial mediante empresas deportivas u otras entidades comerciales.

Cada uno de estos sectores juega un papel en el sistema deportivo, tiene distintas finalidades y puede tener distintas funciones. Las funciones las hemos representado bajo la pregunta *¿gestión deportiva de qué?* Es decir, cual es el objeto al que, desde esos sectores, se aplican las distintas técnicas, conceptos, habilidades gestoras, etc. Podemos estar hablando de una instalación deportiva, un evento deportivo, la promoción de un producto deportivo, la gestión de una entidad, etc.

Las finalidades son representadas por la pregunta *¿gestión deportiva para qué?*, y podría decirse, de manera sencilla—y tal vez excesivamente simple—que cada uno de estos sectores tiene una finalidad específica y distinta, representada por unos valores más significativos para cada uno de ellos. Así, podríamos identificar una finalidad predominantemente social en el sector público, en el sentido de proteger y promover una práctica deportiva saludable del máximo posible de la población, atendiendo al espíritu del artículo 43.3 de la Constitución. En el sector privado asociativo (clubs i federaciones), la finalidad principal estaría relacionada con una promoción deportiva que tiene como meta conseguir éxitos deportivos que, en clave social y política, tiene su máxima expresión en el apoyo al deporte de alta competición como instrumento de representación nacional en el escenario deportivo internacional, aspecto que tendría su máximo amparo legal en la Ley 10/1990, del Deporte. En cambio, en el sector privado comercial el deporte es un producto del cual se espera obtener un beneficio económico, regulado por las leyes del mercado.

Todos estos sectores conviven en el sistema deportivo y tienen constantes interacciones, pero si hacemos una reflexión desde la óptica del sector público y, más específicamente, desde la política deportiva municipal, nos surge una nueva pregunta: *¿gestión deportiva con quién?* Frente a una tendencia a la remunicipalización que parece surgir en algunos nuevos gobiernos locales, en algún caso rememorando políticas deportivas de los inicios democráticos, aparecen voces críticas a estos procesos de reconversión de políticas basadas en la gestión indirecta municipal.

En el número 8 de la revista de la FAGDE, el experto gestor deportivo, Boni Teruelo, Director del Instituto Municipal de Deportes de Santurzi, hacía una reflexión sobre el papel del sector privado en la gestión pública del deporte, abogando por la necesaria colaboración entre ambos sectores en una necesaria complementación orientada a un objetivo común, de interés general, la promoción del deporte en la sociedad. Comparto plenamente esta opinión, así como que la clave que para que esta complementación no pierda la perspectiva de servicio público debe ponerse

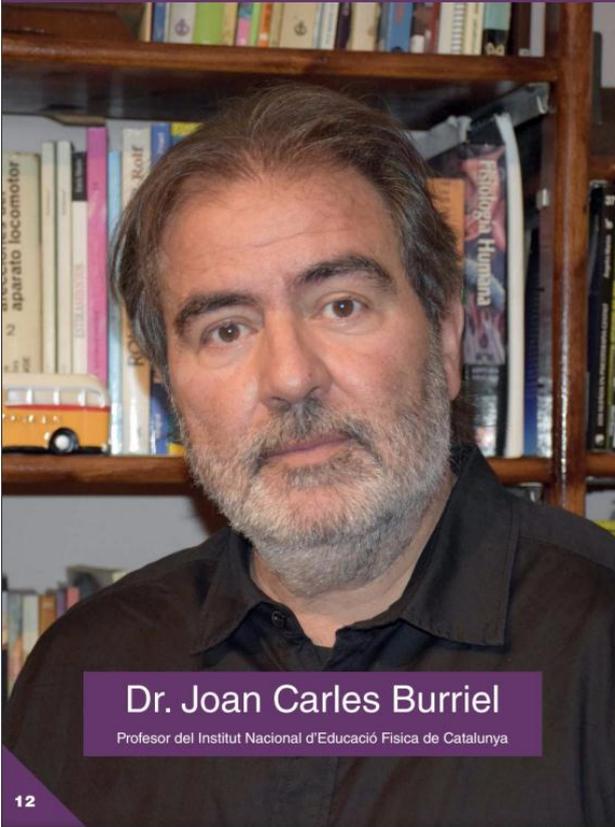
el acento en la elaboración de los pliegos de condiciones de las distintas fórmulas contractuales con las que se articula la participación del sector privado en la oferta pública, así como el control, seguimiento e inspección del cumplimiento de estas condiciones.

Sin embargo, en muchas ocasiones, los nuevos gobiernos municipales se encuentran con concesiones administrativas de larga duración y con condiciones que hipotecan la capacidad de decidir y de establecer distintas prioridades en el establecimiento de nuevas políticas deportivas, especialmente en el ámbito de la gestión de las instalaciones públicas, donde los frecuentes cambios políticos combinado con la mayor continuidad de las entidades o empresas externas que prestan los servicios públicos suele trasladar a éstas, de facto, la verdadera capacidad de gestión de estos servicios.

Por ello es importante recuperar lo que el catedrático de ciencias políticas, Joan Subirats, denomina “la capacidad de dirección pública”, en el sentido de utilizar a fondo las capacidades de contratación pública para establecer parámetros, no sólo de eficacia y eficiencia, sino también la capacidad de establecer objetivos y valores para poder distribuir los recursos públicos según las propias prioridades y no las de las entidades gestoras externas.

Todos los interrogantes anteriores están relacionados con el pensamiento estratégico aplicado a la gestión deportiva, que responden a los conceptos de misión, valores, objetivos, estrategias y políticas. Hemos dejado para el final el interrogante que consideramos más valioso: *¿hacia dónde quiero llevar esta gestión deportiva?*, una cuestión que, estratégicamente, está relacionada con el concepto de visión y que significa tener la capacidad de imaginar un destino futuro de esta gestión deportiva. En muchos gobiernos municipales, la propia dinámica gestora cotidiana, las urgencias del día a día, y los cambios políticos provocan que esta visión sea, a veces, inexistente, o que cambie con demasiada frecuencia, con lo que se provoca el desconcierto del sistema deportivo en el que incide la política pública y el desánimo o la desmotivación de la propia organización.

Pactar de la manera más amplia y democrática posible un plan estratégico con todo el conjunto del sistema deportivo local, en el que se definan la misión, la visión, los valores, los objetivos, las estrategias y las políticas a seguir, al tiempo que se mantiene la capacidad de dirección pública, puede ser la herramienta para dar continuidad, sentido y coherencia a las políticas deportivas municipales.



**Dr. Joan Carles Burriel**

Profesor del Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya

LA NECESARIA VISIÓN ESTRATÉGICA  
EN LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL

En la actualidad, el concepto gestión deportiva tiene un significado muy amplio en función de muchas variables que hacen que se aplique a distintas situaciones, distintos objetos, etc. Para centrar la cuestión me he planteado una serie de interrogantes que ayuden a centrar este concepto y que están relacionados con el pensamiento estratégico aplicado a la gestión deportiva.

La primera cuestión está relacionada con el sujeto responsable de la actuación gestora, es decir, ¿desde dónde se plantea esta gestión deportiva? Esta pregunta es clave para definir la misión que debe cumplir la entidad responsable de esta gestión, sea el sector público en sus distintos ámbitos territoriales: municipal, provincial, autonómico, estatal; el sector privado asociativo, a través de clubs, asociaciones, federaciones deportivas; o el sector privado comercial mediante empresas deportivas u otras entidades comerciales.

Cada uno de estos sectores juega un papel en el sistema deportivo, tiene distintas finalidades y puede tener distintas funciones. Las funciones las hemos representado bajo la pregunta ¿gestión deportiva de qué? Es decir, cual es el objeto al que, desde esos sectores, se aplican las distintas técnicas, conceptos, habilidades gestoras, etc. Podemos estar hablando de una instalación deportiva, un evento deportivo, la promoción de un producto deportivo, la gestión de una entidad, etc.

Las finalidades son representadas por la pregunta ¿gestión deportiva para qué?, y podría decirse, de manera sencilla -y tal vez excesivamente simple- que cada uno de estos sectores tiene una finalidad específica y distinta, representada por unos valores más significativos para cada uno de ellos. Así, podríamos identificar una finalidad predominantemente social en el sector público, en el sentido de proteger y promover una práctica deportiva saludable del máximo posible de la población, atendiendo al espíritu del artículo 43.3 de la Constitución. En el sector privado asociativo (clubs y federaciones), la finalidad principal estaría relacionada con una promo-

ción deportiva que tiene como meta conseguir éxitos deportivos que, en clave social y política, tiene su máxima expresión en el apoyo al deporte de alta competición como instrumento de representación nacional en el escenario deportivo internacional, aspecto que tendría su máximo amparo legal en la Ley 10/1990, del Deporte. En cambio, en el sector privado comercial el deporte es un producto del cual se espera obtener un beneficio económico, regulado por las leyes del mercado.

Todos estos sectores conviven en el sistema deportivo y tienen constantes interacciones, pero si hacemos una reflexión desde la óptica del sector público y, más específicamente, desde la política deportiva municipal, nos surge una nueva pregunta: ¿gestión deportiva con quién? Frente a una tendencia a la remunicipalización que parece surgir en algunos nuevos gobiernos locales, en algún caso rememorando políticas deportivas de los inicios democráticos, aparecen voces críticas a estos procesos de reconversión de políticas basadas en la gestión indirecta municipal.



En el número 8 de la revista de la FAGDE, el experto gestor deportivo, Boni Teruelo, Director del Instituto Municipal de Deportes de Santurtzi, hacia una reflexión sobre el papel del sector privado en la gestión pública del deporte, abogando por la necesaria colaboración entre ambos sectores en una necesaria complementación orientada a un objetivo común, de interés general, la promoción del deporte en la sociedad. Comparto plenamente esta opinión, así como

que la clave que para que esta complementación no pierda la perspectiva de servicio público debe ponerse el acento en la elaboración de los pliegos de condiciones de las distintas fórmulas contractuales con las que se articula la participación del sector privado en la oferta pública, así como el control, seguimiento e inspección del cumplimiento de estas condiciones. ►

Sin embargo, en muchas ocasiones, los nuevos gobiernos municipales se encuentran con concesiones administrativas de larga duración y con condiciones que hipotecan la capacidad de decidir y de establecer distintas prioridades en el establecimiento de nuevas políticas deportivas, especialmente en el ámbito de la gestión de las instalaciones públicas, donde los frecuentes cambios políticos combinado con la mayor continuidad de las entidades o empresas externas que prestan los servicios públicos suele trasladar a éstas, de facto, la verdadera capacidad de gestión de estos servicios.

Por ello es importante recuperar lo que el catedrático de ciencias políticas, Joan Subirats, denomina "la capacidad de dirección pública", en el sentido de utilizar a fondo las capacidades de contratación pública para establecer parámetros, no sólo de eficacia y eficiencia, sino también la capacidad de establecer objetivos y valores para poder distribuir los recursos públi-

cos según las propias prioridades y no las de las entidades gestoras externas.

Todos los interrogantes anteriores están relacionados con el pensamiento estratégico aplicado a la gestión deportiva, que responden a los conceptos de misión, valores, objetivos, estrategias y políticas. Hemos dejado para el final el interrogante que consideramos más valioso: ¿hacia dónde quiero llevar esta gestión deportiva?, una cuestión que, estratégicamente, está relacionada con el concepto de visión y que significa tener la capacidad de imaginar un destino futuro de esta gestión deportiva. En muchos gobiernos municipales, la propia dinámica gestora cotidiana, las urgencias del día a día, y los cambios políticos provocan que esta visión sea, a veces, inexistente, o que cambie con demasiada frecuencia, con lo que se provoca el desconcierto del sistema deportivo en el que incide la política pública y el desánimo o la demotivación de la propia organización.

Pactar de la manera más amplia y democrática posible un plan estratégico con todo el conjunto del sistema deportivo local, en el que se definan la misión, la visión, los valores, los objetivos, las estrategias y las políticas a seguir, al tiempo que se mantiene la capacidad de dirección pública, puede ser la herramienta para dar continuidad, sentido y coherencia a las políticas deportivas municipales. ■

