

REIMAGINANDO EL SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL

El reto es mayúsculo. Mientras tratamos de no ahogarnos en hidroalcohol debemos tratar de avanzar hacia un futuro incierto. Desconocemos cómo van a cambiar los hábitos deportivos de la población y cómo podremos dar respuesta a esas necesidades.

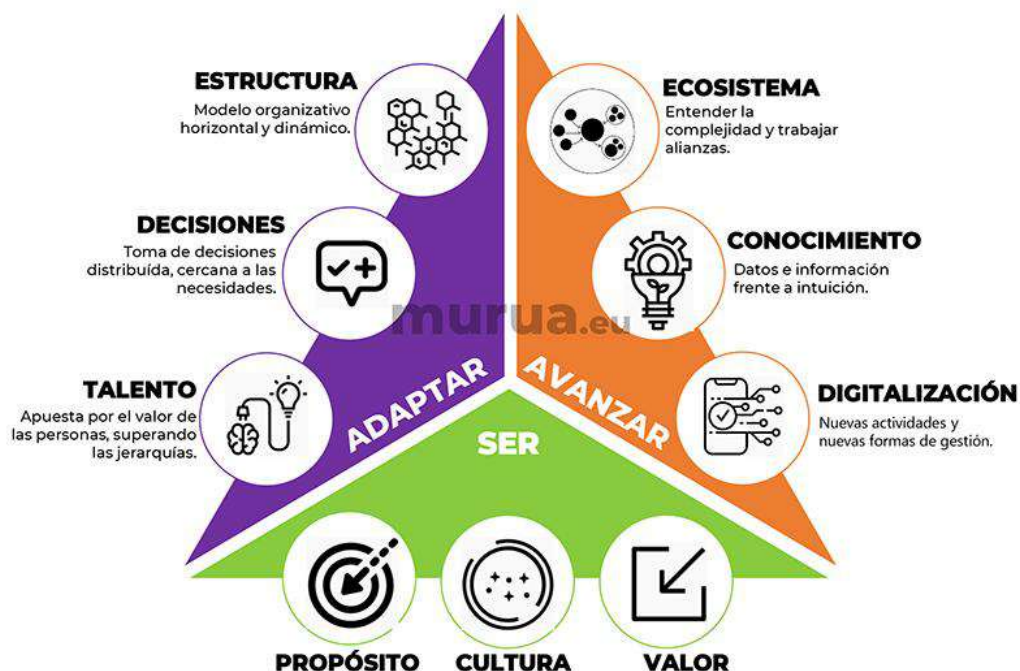
Sin embargo, la complicada situación que estamos viviendo ha permitido mostrar una asombrosa capacidad de respuesta de muchas organizaciones deportivas. También numerosos servicios deportivos municipales han logrado mantener el vínculo con la ciudadanía, llevándoles alternativas deportivas vía online y dinamizando a otros agentes deportivos locales para encontrar nuevas formas de llevar los servicios deportivos a la población.

La especial coyuntura ha sido un catalizador que ha estimulado la reflexión acerca del papel de los servicios deportivos municipales, una reflexión que se venía dando desde hace años y que en estos momentos es fundamental.

Si bien los retos parecen bastante aceptados ([la anterior serie de post](#)), lo que no está nada claro es **cómo deberán repensarse las organizaciones de los servicios deportivos municipales** para hacerles frente. Y esa es una pieza fundamental del futuro del deporte local: el modelo de organización pública y el valor que aportará al sistema.

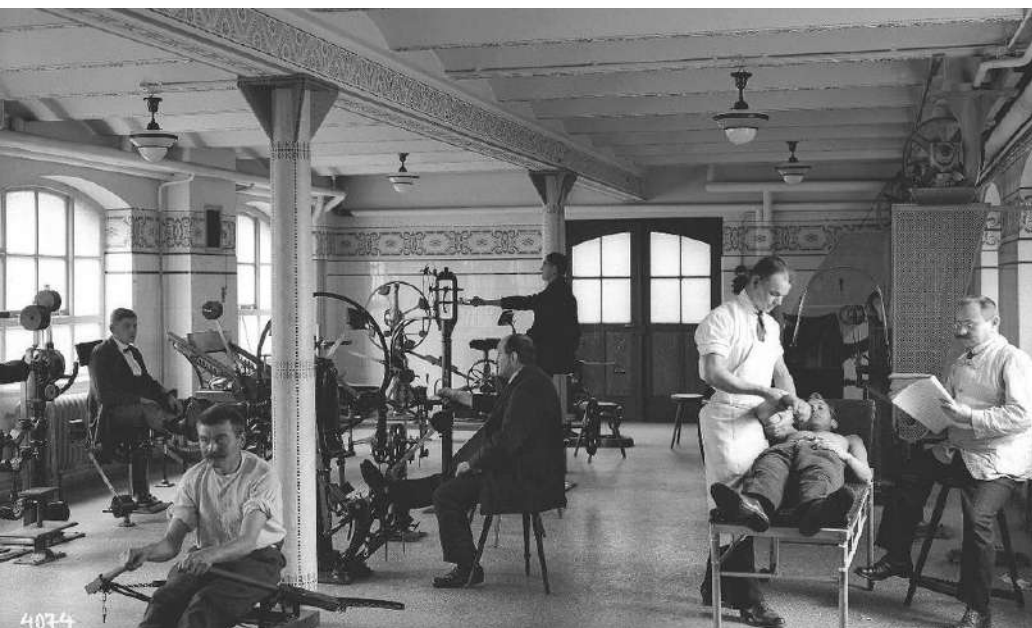
DIMENSIONES PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

(Adaptado de [McKinsey & Company](#))



La respuesta de muchos servicios deportivos ha sido sensacional. Se han adaptado a unas circunstancias muy complicadas y han sido capaces de reajustar su organización, sus procesos y sus servicios para activar físicamente a la ciudadanía. La burocracia parecía ser una barrera insalvable para estas organizaciones públicas. Parecía complicadísimo reorganizarse bajo patrones más planos y flexibles o digitalizar ciertos procesos internos o de relación con la ciudadanía. Sin embargo, lo excepcional de la situación ha sacado lo mejor de estas organizaciones y han sido capaces de responder en un tiempo récord.

No, a partir de ahora ya no podemos decir que los servicios deportivos municipales no pueden ser más ágiles y más orientados a las necesidades específicas de la ciudadanía. Aunque debemos reconocer que detrás de este proceso de adaptación hay un gran esfuerzo que no sería sostenible en el tiempo, sí podemos obtener una serie de aprendizajes que nos aportan un marco para reimaginar los servicios deportivos municipales. Estamos viviendo en un laboratorio, un campo de pruebas constante en el que no tenemos respuestas firmes y sí muchas preguntas, algunas de ellas que no somos capaces ni siquiera de formular. El avance nos irá dando conocimiento, pero debemos tener claras algunas cuestiones básicas que asienten el desarrollo de los servicios deportivos municipales ante los nuevos tiempos.



SER: la misión y la generación de valor

Durante todo este tiempo hemos podido observar [la importancia del propósito](#) de las organizaciones. Aquellas organizaciones con una identidad clara han sido capaces de adaptarse mejor a los cambios y a las necesidades de la ciudadanía. Los servicios deportivos municipales con un contrato social claro, con un compromiso hacia la ciudadanía y una cultura organizativa fuerte, han mostrado un mayor dinamismo, respuestas más ágiles y centradas en las personas.

Los servicios deportivos municipales sin un propósito claro más allá de la tarea de gestionar instalaciones deportivas y subvenciones, han ido, en general, rezagados y muchos de ellos muestran ahora una notable incapacidad o falta de interés en relanzar el sistema deportivo local.

Parecía que la misión, el propósito de un servicio deportivo municipal, era una frase grandilocuente que de hecho podía ser intercambiada con cualquier otra organización. Como estamos observando en la actual coyuntura y en la evolución de estas organizaciones, en aquellos servicios deportivos en los que el propósito es real, la propia organización y el sistema deportivo local están aguantando mejor y están sentando bases más sólidas para el futuro.

El propósito marca, obviamente, la propuesta de valor del sistema deportivo municipal. Esta es una cuestión sobre la que se llevaban discutiendo ya tiempo y que ahora resulta inevitable afrontar de cara al futuro del sistema deportivo. ¿Cuál debe ser el papel del servicio deportivo municipal? ¿En qué consistirá su labor? ¿Debe seguir asumiendo el papel de proveedor como lo está haciendo en muchos municipios?

El valor de hacer política deportiva

En estos momentos desde la oficina estamos dirigiendo cinco proyectos de deporte local/territorial, en ciudades y pueblos de muy diferentes tamaños (rango 7.000-850.000 hab.). En todos los servicios deportivos municipales esta cuestión está muy presente ¿qué valor ofrecemos a partir de ahora?, lo que nos lleva reflexionar sobre la cartera de servicios.

Hay una cuestión común, que me parece fundamental y está relacionada con ese propósito organizativo: si nos limitamos a gestionar instalaciones nuestro papel como dinamizadores y promotores del deporte entre la ciudadanía será absolutamente secundario y sustituible. Lo que nunca se podrá sustituir por la iniciativa privada y asociativa es la capacidad de los servicios deportivos municipales de **hacer políticas deportivas** y de fomento de la actividad física. La dificultad que observamos es que aquí hemos perdido la costumbre, si alguna vez la hubo, de hacer política deportiva y la inercia de tantos años dedicándose a la gestión ha llevado a que muchos servicios deportivos municipales no sepan diseñar políticas, ponerlas en marcha y evaluarlas.

Por otra parte, y bajando al terreno concreto de los servicios, si nuestro propósito es más amplio que “atraer gente a los polideportivos” (escuchado en varias reuniones) debemos sacar del centro a las instalaciones y dar esa centralidad a la ciudadanía, sus necesidades y los condicionantes que tienen a la hora de practicar o no deporte.

El dónde: los entornos de práctica

Esta mirada nos lleva a entender la necesidad de plantear facilidades desde cualquier canal por el que podamos llevar alternativas deportivas a la ciudadanía y que puedan realizarlo en diferentes entornos, más allá del polideportivo.

Las organizaciones deportivas habitualmente han centrado su oferta en las actividades en instalaciones deportivas: polideportivos, gimnasios, salas, campos, canchas... Sin embargo, llevábamos años observando un importante crecimiento de la práctica en espacios públicos abiertos (no convencionales, según la típica clasificación). La necesidad de utilizar estos espacios tras la primera fase del confinamiento en la que los equipamientos deportivos seguían cerrados y la aprensión actual de mucha gente a acudir a espacios cerrados, han aumentado exponencialmente la práctica deportiva en espacios abiertos. Hasta el punto que hemos podido observar escenas de una especie de “The Walking Dead” deportivo.

<https://youtu.be/DOYLALfhZQ>

Más llamativo ha sido el crecimiento de la práctica deportiva en hogares. Una práctica que ya era habitual en otros países, pero que aquí no llegaba a considerarse seriamente en las políticas deportivas. El recelo aún existente a las prácticas en grupo en espacios cerrados, el fuerte crecimiento de equipamientos y servicios deportivos paradisfrutar en el hogar y la existente, aunque escasamente tenida en cuenta, incomodidad de muchas personas a acudir a un gimnasio. Según una encuesta de [Freeletics](#) el 65% de los hombres y el 55% de las mujeres coinciden en que frecuentemente se sienten intimidados entrenando en un gimnasio tradicional.

Lo cierto es que el miedo pasará. Ya ha habido pandemias anteriores y la aprensión ha pasado. Pero durante todo el tiempo que se mantenga esta desconfianza se desarrollarán nuevas ofertas deportivas lo suficientemente atractivas como para modificar los hábitos de las personas, lo que determinará un nuevo equilibrio en el sistema.

La oferta de servicios online para realizar en casa crecerá, al igual que lo harán los productos y equipamientos para el deporte doméstico. Más allá de la retransmisión de clases, que ha sido de gran ayuda durante el confinamiento, los servicios podrán personalizarse mediante elementos que permitan la monitorización y el seguimiento de las personas que accedan a ellos. No alcanzo a entender a aquellos servicios deportivos que en cuanto ha terminado el confinamiento han cortado su canal online en lugar de seguir trabajando con él, mejorándolo e incluyéndolo en su propuesta de valor.

Ante esto, la alternativa es dejar de limitarse a la gestión de las instalaciones y de los servicios que en ellas se ofrecen. No desecharlos, pero sí cambiar el foco hacia un modelo más abierto, más centrado en las necesidades ciudadanas y menos en los recursos (equipamiento e instalaciones) con los que contamos.

Algunos operadores privados ya lo han visto y han adecuado su oferta de servicios en este sentido. El caso de [Equinox](#), que ofrece sus servicios en instalaciones, espacios abiertos y hogar es una muestra.

Además, nuevos actores inesperado entrarán a competir en el mercado deportivo ya que cuentan con los medios para hacerlo. [Apple](#) ha comenzado a ofrecer servicios de entrenamiento personalizado, con clases online y una cuota mensual de 9,99\$, incorporando los diferentes entornos en los que se realicen las prácticas deportivas. Google y Amazon también están entrando en el sector deportivo y cuentan con muchísima información para conocer perfectamente las preferencias deportivas de las personas. Se veía venir y ahora ya ha llegado y la verdad, no ha sido una sorpresa. [Entran nuevos actores al ecosistema deportivo.](#)

Todo esto nos lleva a otra reflexión de gran calado: ¿Tiene sentido que desde un ayuntamiento se ofrezcan servicios deportivos para realizar exclusivamente en casa? ¿Hasta dónde debe llegar el servicio público?

El qué: los servicios y actividades

Los servicios van a cambiar. Bueno, van a seguir cambiando. Llevamos muchos años tratando de seguir modas deportivas, con actividades promovidas por grandes maquinarias de marketing. Luis Solar, posiblemente uno de los grandes visionarios de la gestión deportiva de las últimas décadas lo vio venir y desde su perspectiva de deporte público municipal nos llevaba a reflexionar sobre ello.

“La cuestión es que ahora, a diferencia de hace treinta años, la oferta no surge de los SDM, sino de la series televisivas, de “la red 2.0” y de los agentes comerciales. Ante la situación nos podemos sentir tal ajenos y tan influenciados, como ante lo que los programas informativos llaman “los mercados”.” (Luis Solar, [El deporte como servicio local ante la “era wiki”](#))

¿Cuál es la estrategia del servicio deportivo municipal ante esta supremacía de la moda? ¿Debe tratar de seguirla para ofrecer ‘lo último’ o debe dejar esa dinámica a la iniciativa privada? Es una gran cuestión que no tiene una respuesta única. Dependerá de la realidad de cada municipio y la evolución de la oferta deportiva. Uno de los proyectos en los que estamos trabajando, un municipio de 7.000 hab., no tiene dudas de que debe ofrecer esos servicios en sus instalaciones públicas ya que no existe iniciativa privada que lo haga. Otra ciudad con casi 400.000 hab., con más de 100 gimnasios privados se encuentra ante un dilema más complejo.

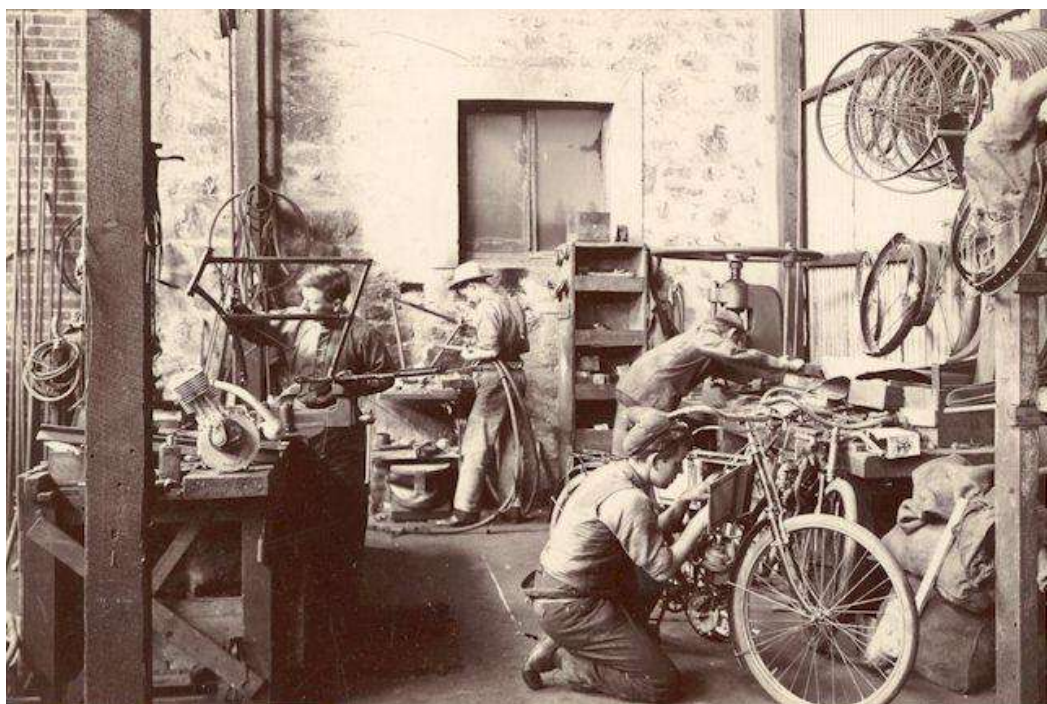
El cómo, el cuándo, el con quién...

La necesidad de repensar qué servicios ofrecemos es bastante obvia, pero hay otras cuestiones en las que deberíamos pensar si nuestro propósito como servicio deportivo público es aumentar el nivel de actividad física-deportiva entre la población: ¿Cómo debe ser esa experiencia deportiva? ¿Cuándo ofrecerla para que se adapte a las necesidades de la gente y cualquiera pueda acceder a ella? ¿Con quién resulta más atractiva esa actividad? En definitiva, hablamos de una cuestión cualitativa y equitativa para facilitar que toda la población tenga oportunidades satisfactorias para ser físicamente activas.

La experiencia nos muestra que mucha gente no se decanta por una actividad concreta, sino por una experiencia que se adapta a sus necesidades y deseos personales, más allá de que sea pádel, pilates o *spinning*. Son la forma, el momento y las relaciones las que determinan que muchas personas opten por una práctica determinada, deportiva o

no deportiva. Estas cuestiones deben entrar en la reflexión a la hora de diseñar la oferta de los servicios deportivos municipales, más allá del tipo de práctica.

Estas cuestiones que resultan más complejas que el 'qué', son las que pueden dar sentido a la política pública deportiva, incorporando a la propuesta de valor de los servicios municipales la sensibilidad a conceptos como comunidad, equidad, calidad de vida o bien común.



ADAPTAR: una organización que responda

La adaptación a una situación extrema como ha sido el confinamiento no sólo nos ha mostrado la capacidad de muchos servicios deportivos municipales para incorporar nuevas herramientas y servicios; también hemos visto una ágil adecuación de sus estructuras para la toma de decisiones urgentes y con menor dependencia de la jerarquía habitual de las organizaciones públicas.

Estructura

En estos últimos meses hemos podido observar un aplanamiento efectivo de estructuras tradicionalmente jerárquicas que, si bien no ha sido legitimado formal ni contractualmente, se ha dado en la práctica y ha demostrado la capacidad de las estructuras planas ante entornos cambiantes. Las organizaciones que han mantenido su criterio jerárquico se han mostrado poco efectivas a la hora de ofrecer

alternativas deportivas a la ciudadanía. Las organizaciones inteligentes, las que se han apoyado en la inteligencia de todas las personas, han respondido mucho más adecuadamente.

Este comportamiento debería ser mantenido en el futuro y apostar por modelo organizativos más planos, basados en pequeños centros de decisión cercanos a las necesidades reales de la ciudadanía y con capacidad de respuesta rápida. En servicios deportivos municipales de cierto tamaño, con más de 20 personas en el equipo, hemos observado que la creación de un equipo neurálgico que sea capaz de dotar de una lógica coordinada a unidades de respuesta rápida

Es cierto que en la dinámica de la administración pública esto es complicado con su rígida división en cuerpos, escalas y grupos; sin embargo, existen fórmulas para facilitar este aplanamiento y 'desjerarquización' efectiva de las estructuras

Decisiones

La agilidad demostrada por muchos servicios deportivos municipales durante el confinamiento se ha debido en gran parte a la delegación en la toma de decisiones en muchas personas que antes simplemente se limitaban a ejecutar instrucciones. La necesidad de actuar rápidamente obligó a saltarse procesos y protocolos que ralentizaban esa toma de decisiones que habitualmente languidecían dentro de la cadena de mando.

No se trata de delegar todas las decisiones, pero sí reconocer aquellas que pueden ser tomadas de forma más ágil y efectiva en los 'bordes' de la organización. Para esto es muy importante tener claro el propósito del servicio deportivo municipal que comentaba antes y una serie de estrategias generales que se marcarán desde la dirección y orientarán todas esas decisiones.

Otra cuestión que hemos podido advertir es que la agilidad requerida ha llevado a la toma de decisiones con información imperfecta, era importante poner las cosas a funcionar y no caer en la parálisis por análisis que tantas veces encontramos en las organizaciones. Tal vez la forma o la plataforma escogida para unas clases online no fuese la mejor, pero no había tiempo para analizar todas las alternativas existentes ni evaluar pros y contras de cada una de ellas. Se pusieron en marcha y luego con la experiencia se han ido mejorando. [Producto Mínimo Viable](#).

También podemos hablar de la habitual ralentización en la toma de decisiones en los servicios deportivos públicos debido a motivos políticos. En un caso concreto hemos vivido la paralización de un proyecto absolutamente necesario por miedo del responsable político a provocar algún rechazo o entrar en competencia de atribuciones con otra área. Este ha sido un caso concreto, pero en el resto de proyectos

ha habido valentía y decisión a la hora de confiar en una toma de decisiones más distribuida.

Talento

El talento debe apuntalar cada opción estratégica de la organización a todos los niveles. La organización de identificar y reconocer el talento para poder adaptarse a una realidad cambiante y a unas demandas ciudadanas cada vez más diversas.

En el mes de julio, en las sesiones de trabajo para elaborar el plan estratégico del deporte de una ciudad, las personas responsables de la empresa municipal de deportes hicieron una labor de identificación de las personas más adecuadas para participar en esas sesiones, independientemente de su puesto formal dentro de la estructura. Como resultado, algunas personas habitualmente ocultas en el organigrama participaron junto al comité de dirección y a responsables de otras áreas municipales en las sesiones de diseño de estrategias. Sus aportaciones fueron realmente valiosas y cercanas a la realidad de la ciudadanía.

La necesidad de apostar por el talento se da en todos los niveles y especialmente en la dinamización de los servicios deportivos. Una persona del comité de dirección de la empresa que mencionada antes nos confesó que se había dado de alta en la web de una monitora de yoga de California, \$25 al mes, que el servicio era excelente y que no pensaba dejarla aunque se volviesen a dar las sesiones presenciales en el polideportivo de al lado de su casa. Si nuestro servicio deportivo municipal no cuenta con personas con talento, mucha gente encontrará alternativas que le satisfagan más, incluso en California. Hay una buena noticia, el teletrabajo y los nuevos modelos de servicios online abren la posibilidad de contar con personas talentosas prácticamente de cualquier parte del mundo. La cotización de las y los buenos monitores aumenta y las empresas de servicios deportivos compiten para contar con ellas para sus clases online.



AVANZAR: un sistema sensible y dinámico ante los cambios

Los servicios deportivos municipales que quieran avanzar, mejorar sus políticas deportivas orientadas a la ciudadanía y aumentar la resiliencia de sus organizaciones, deben también de incorporar tres aspectos básicos en su estrategia.

Ecosistema

La complejidad de los problemas y necesidades del deporte requieren de enfoques más abiertos e integrales que la simple mirada sectorial. Es necesario entender que el servicio deportivo municipal es parte del ecosistema deportivo local, un ecosistema conformado por numerosos agentes deportivos y también no deportivos.

También debemos incorporar en la lógica de ecosistema aquellos recursos y espacios que sin ser estrictamente deportivos son lugar de numerosas prácticas. El aumento de la práctica en espacios abiertos y no convencionales y la posibilidad de ofrecer servicios en estos espacios nos obliga a pensar en términos de ecosistema más allá de la noción clásica de sistema deportivo.

En este sentido es inexcusable salir del paradigma sectorial en el que aún continúan muchas entidades locales y para las que la orientación básica sigue siendo la construcción y/o ampliación de instalaciones, la producción de servicios y la asignación de recursos financieros. Es necesario entender la complejidad del ecosistema deportivo y apoyarse en una gestión relacional en la que el servicio deportivo municipal juega un papel más de dinamizador y facilitador que de proveedor.

Conocimiento

Necesitamos datos e información que genere conocimiento de calidad para afrontar los desafíos del futuro. La gestión únicamente por experiencia o intuición difícilmente va a ser capaz de afrontar la incertidumbre derivada de los constantes cambios.

Es importante incorporar la gestión con datos a todos los niveles, tanto su captura como el uso de los mismos para la toma de decisiones. El uso de indicadores, KPIs, cuadros de mando, informes, etc., debería ser mucho más generalizado entre las organizaciones.

Es sorprendente lo poco aprovechadas que están la mayoría de bases de datos con las que cuentan los servicios deportivos municipales, por no hablar de la información procedente de otras fuentes; ni siquiera de otros departamentos municipales. Una experiencia: en uno de los proyectos en marcha llamamos a participar al responsable de la estrategia municipal de Smart City. La mayoría de las personas del área de deportes no podían dar crédito de la cantidad de información sobre actividad física y deporte con la que contaban en el área de TIC de su propio ayuntamiento.

La inteligencia de una organización está en la inteligencia de las personas que la componen. Desde el servicio deportivo municipal será importante fomentar esa inteligencia y facilitar procesos de aprendizaje continuos entre su plantilla.

Digitalización

La gestión con datos requiere de un importante proceso de digitalización de la organización para ser capaz de procesar, analizar y generar conocimiento a partir de la enorme cantidad de datos generados entorno al deporte local.

Pero no sólo se digitaliza la [generación y transmisión](#) de conocimiento. La organización se aligera, los tiempos se reducen, las actividades deportivas cada vez llevan más componentes digitales, la comunicación con la ciudadanía es mucho más fluida y bidireccional... el servicio deportivo municipal que no esté en un proceso de

digitalización se está quedando obsoleto y pronto quedará alejado de la realidad deportiva ciudadana.

La pandemia ha llevado a muchos servicios deportivos municipales a repensar su papel y sus modos de trabajar. Durante los meses de confinamiento hemos podido ver que muchas organizaciones han respondido ágilmente ante un entorno más que cambiante, volátil. Si bien la mayoría de las cuestiones que se han planteado en este texto ya se venían diciendo desde antes de la crisis de COVID-19, esta situación ha puesto claramente de manifiesto que aquellas entidades que habían avanzado en estos aspectos han respondido más satisfactoriamente. Nuestra experiencia actual con cinco entidades públicas deportivas nos está permitiendo acompañar en la reflexión acerca de cómo deberán ser estas organizaciones. Aún cuando no sabemos cuándo ni cómo terminará todo esto, debemos tratar de aprender de estas experiencias para mirar al futuro y reimaginar cómo será el servicio deportivo municipal.

Juanma Murua

juanma@murua.eu

[@juanmamurua](#)

www.murua.eu

<https://economiaenchandal.com/>