

DE LAS ACTIVIDADES AL IMPACTO: REPENSAR LA EFICACIA EN EL SISTEMA DEPORTIVO

Análisis sobre la gestión de organizaciones no lucrativas

En los últimos años, el sector no lucrativo ha protagonizado un intenso debate sobre qué significa tener éxito y cómo medirlo. Esta discusión, muy presente en la reflexión académica anglosajona, resulta de enorme actualidad en el ámbito deportivo catalán y español, donde conviven federaciones, clubes e instituciones públicas en un modelo híbrido, históricamente dependiente de la financiación estatal. La cuestión ya no es si el deporte aporta valor social —una verdad difícil de cuestionar—, sino cómo demostrarlo con criterios rigurosos, indicadores fiables y evidencias útiles para orientar la estrategia.

El modelo vigente se apoya todavía en una lógica centrada en actividades y resultados inmediatos: licencias expedidas, número de competiciones, nuevas instalaciones o volumen de subvenciones. Son datos fáciles de contar, visibles y políticamente rentables, pero que aportan poca claridad sobre el verdadero impacto del deporte en la sociedad. La experiencia internacional muestra que medir únicamente lo que es sencillo conduce a una visión miope. Los inputs y outputs ayudan a describir la actividad, pero lo esencial son los outcomes: mejoras en la salud pública, reducción del abandono escolar, integración de colectivos vulnerables o fortalecimiento del capital social.

El reto, sin embargo, no es técnico sino cultural. Los líderes deportivos españoles y catalanes tienden a reproducir lo que Arthur Brooks llamó el “error de la farola”: medir únicamente lo que se ilumina con facilidad, en lugar de buscar métricas más exigentes que reflejen impacto. A ello se suma lo que denomina “error sui generis”: la convicción de que la especificidad del deporte lo hace incuantificable. Esta doble trampa conduce a presentar cifras de licencias como si fueran sinónimo de cohesión social, o a justificar la ausencia de indicadores con el argumento de que “lo importante no se puede medir”.

Superar estas inercias exige adoptar una lógica distinta: no se trata de contabilizar hectáreas protegidas o participantes inscritos, como advirtieron Sawhill y Williamson en

el caso de *The Nature Conservancy*, sino de demostrar si la misión se cumple realmente. El deporte catalán y español necesita traducir su misión en objetivos verificables, establecer teorías del cambio claras y diseñar cuadros de mando que conecten actividades con transformaciones sociales. Una federación no debería conformarse con decir que organiza campeonatos, sino poder mostrar que dichos campeonatos reducen desigualdades territoriales, generan cohesión comunitaria o promueven hábitos de vida saludables.

Este cambio cultural exige también repensar las bases financieras del sistema. El discurso dominante, que ensalza la minimización del overhead, la diversificación forzada de ingresos o la aversión a la deuda, no siempre ayuda. Tal como han señalado Mitchell y Calabrese, estas máximas conducen a menudo al ciclo de inanición: organizaciones incapaces de invertir en personal cualificado, en sistemas digitales o en procesos de evaluación. En el deporte esto se traduce en estructuras administrativas frágiles y en ausencia de datos sólidos para demostrar impacto. Un modelo más maduro debe aceptar que invertir en capacidad y en gestión es invertir en misión. Un club que gasta en un sistema de recogida de datos o en un equipo profesional de evaluación no derrocha recursos: garantiza credibilidad y sostenibilidad.

El Nonprofit Finance Fund recuerda, en esta línea, que misión, capacidad y finanzas forman un triángulo inseparable. Crecer en programas sin fortalecer la plataforma organizativa conduce al colapso. En el deporte esto significa que el crecimiento en número de practicantes debe acompañarse de nuevas competencias directivas, infraestructuras adaptadas y estabilidad económica. No se trata de gastar menos en gestión, sino de gestionar mejor para sostener la misión.

Ahora bien, ¿qué significa exactamente eficacia en el deporte? Renz y Herman proponen entenderla como un concepto multidimensional y socialmente construido. La eficacia no se mide de manera unívoca: para un ayuntamiento, puede ser el aumento de la participación; para un financiador, la integración de colectivos vulnerables; para la ciudadanía, el acceso a instalaciones de calidad. Ninguno de estos criterios es inválido, pero tampoco ninguno es suficiente por sí mismo. El liderazgo consiste en saber navegar

entre estas expectativas, reconocer su diversidad y articular un discurso coherente que combine eficiencia con legitimidad.

La aplicación de estas ideas al sistema catalán y español es directa. En un modelo estatocéntrico, con débil cultura de mecenazgo y limitados incentivos fiscales para la filantropía, demostrar impacto se convierte en la mejor garantía de sostenibilidad. La confianza pública y privada no se asegura con cifras de licencias, sino con evidencias de que el deporte contribuye a objetivos sociales compartidos: salud, inclusión, igualdad de género, bienestar comunitario. Por ello, urge avanzar hacia una cultura de política deportiva basada en impacto.

Esto implica varias transformaciones concretas. Primero, desarrollar cuadros de mando sencillos pero estratégicos, con un número reducido de indicadores que midan resultados sociales y no solo actividad. Segundo, invertir en capacidades organizativas: sistemas de datos, personal cualificado, procesos de evaluación, incluso aceptando la necesidad de asumir ciertos niveles de overhead. Tercero, utilizar indicadores proxy que evidencien relevancia e influencia, como la presencia del deporte en planes de salud, en políticas educativas o en proyectos de desarrollo comunitario. Cuarto, cuestionar los dogmas financieros y apostar por modelos sostenibles que permitan endeudarse responsablemente para mejorar instalaciones o concentrar ingresos en fuentes estables, en lugar de dispersar esfuerzos en una diversificación forzada. Y quinto, aceptar que la eficacia será siempre una construcción social que exige diálogo permanente con financiadores, administraciones y ciudadanía.

El desafío final es cultural. Cataluña y España deben pasar de una política deportiva basada en el número de actividades a una política orientada al impacto social. Ello exige redefinir el papel de las entidades deportivas: no solo como organizadores de competiciones, sino como agentes de salud pública, de integración social y de desarrollo comunitario. También requiere impulsar una ley de mecenazgo deportivo que incentive la financiación privada y vincule la sostenibilidad económica con resultados sociales verificables.

En definitiva, las aportaciones y reflexiones referenciales convergen en un mensaje claro: **hay que contar lo que realmente importa**. Para el sistema deportivo catalán y español, esto significa superar el recuento simplista de licencias y eventos, y demostrar cómo el deporte transforma vidas y comunidades. Medir no es únicamente rendir cuentas: es aprender, mejorar y legitimar el deporte como motor de salud, equidad y cohesión. El futuro del deporte dependerá de nuestra capacidad para construir una cultura de liderazgo orientada al impacto, capaz de convencer con datos y con relatos, con resultados tangibles y con significado social.

Pere Vilà Collmalivern

EDITA: IUSPORT

Octubre 2025