



National Analytical Report
of the research project
ALLSTARS – Good practice for Active Lifestyles in Local
Sport Policies

Informe analítico nacional
del proyecto de investigación
ALLSTARS: buenas prácticas para estilos de vida activos en
las políticas deportivas locales

2024 – 2026

© University of the Basque Country / Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea 2026
Irantzu Ibanez
Ekain Zubizaretta





SPAIN

Tabla de contenidos

1. Introducción3
2. Análisis comparativo4
 - 2.4 Categoría 4: Cambio de rol del mayor actor / organización deportiva10
 - 2.5 Categoría 5: Profesionalización12
 - 2.6 Categoría 6: Rol de personas comprometidas14
 - 2.7 Categoría 7: Dependencia de la trayectoria y cambio16
 - 2.8 Categoría 8: Representación & co-propiedad18
 - 2.9 Categoría 9: Financiación20
3. Conclusión22



1. Introducción

El sistema de gobierno de España se caracteriza por una **marcada naturaleza descentralizada**, a menudo descrita como cuasi-federal. El territorio se articula en **diecisiete** Comunidades Autónomas que han asumido **competencias plenas en materias clave**. Mientras el Estado central retiene la competencia absoluta en "materias de Estado" y establece leyes generales con principios fundamentales para el resto de regiones, **son las Comunidades Autónomas las responsables de desarrollar y ejecutar sus propias políticas públicas** en ámbitos tan relevantes como la **sanidad**, la **educación** y, notablemente para este informe, el **deporte**.

Esta transferencia de competencias en el ámbito deportivo explica la significativa **variación en las políticas y su aplicación** entre las distintas autonomías. Si bien el **deporte de competición o federado** sigue una **estructura progresiva similar** en todo el territorio (provincial, autonómico, nacional), las regulaciones en los **niveles inferiores pueden variar sustancialmente**. La verdadera divergencia se manifiesta en la gestión deportiva no competitiva. Las diferencias autonómicas son patentes en dos áreas cruciales:

- **Regulación del deporte en Edad Escolar:** Existen Comunidades Autónomas, como la Comunidad Autónoma Vasca (la iniciativa de deporte escolar LEKE se ubica en esta región) que **limitan activamente la especialización temprana** y obligan a una **práctica multideportiva** menos competitiva. Estas decisiones políticas priorizan el establecimiento de **bases sólidas para la actividad física** a lo largo de la vida, vinculando el deporte directamente con objetivos de salud pública a largo plazo.
- **Inclusión y activación ciudadana:** La responsabilidad de implementar políticas para la **activación de la ciudadanía** y la **inclusión** de sectores en riesgo de exclusión recae en las Comunidades Autónomas. La inversión de recursos en este ámbito es muy dispar. La decisión de destinar fondos a la inclusión (competencia de servicios sociales) a través del deporte (competencia deportiva) **depende de la prioridad política de cada gobierno autonómico**. Es importante señalar que este ámbito recibe menos visibilidad que el deporte de alta competición.



2. Análisis comparativo

2.1 Categoría 1: Noción Amplia del deporte y de la actividad física

El éxito de las iniciativas sociales inclusivas de carácter deportivo depende de su capacidad para **trascender la visión tradicional y hegemónica** del deporte y de la actividad física. Si bien en el uso cotidiano el término "deporte" engloba un amplio conjunto de prácticas, en nuestro caso es imperativo especificar a qué nos referimos. La **visión hegemónica** del deporte es aquella que está intrínsecamente ligada a la **competición, el rendimiento y a la idea de la meritocracia**. Esta óptica centra la actividad en el objetivo de conseguir la victoria, que se antepone a cualquier otro objetivo, lo cual, puede acarrear o motivar prácticas excluyentes, ya que prioriza las habilidades físicas y el resultado por encima de la participación y el proceso. Esta misma dinámica se puede observar en la actividad física no competitiva, donde la perspectiva dominante se centra en el **consumo** y en la búsqueda de un **ideal estético o de imagen personal**, a menudo impulsado por una industria que mercantiliza la salud al centrarse en la apariencia física.

En contraposición a este enfoque, la clave para una iniciativa transformadora reside en adoptar una **noción amplia y multidimensional** del deporte y la actividad física. Esto significa redefinir el deporte y la actividad física y entenderlos como **herramientas transversales** con potencial transformador. Desde esta óptica, la práctica deportiva se concibe como un vehículo que puede favorecer la **integración social, la mejora integral de la salud, el fomento de la socialización y el desarrollo personal** de participantes. El foco se desplaza del resultado al **proceso** y del rendimiento a las **experiencias** y a los **valores**. Es esta capacidad de salir del paradigma competitivo y consumista lo que permite a las iniciativas sociales utilizar el deporte como una palanca para abordar desigualdades y promover el bienestar.

En el estado español, los casos analizados representan un claro ejemplo de esta perspectiva. Los hallazgos muestran dos grandes grupos que, aunque operan bajo estrategias distintas, convergen en la priorización del objetivo social sobre el estrictamente deportivo. Un primer grupo de iniciativas se enfoca mayormente en la práctica de **un solo deporte** o muy pocos, como pueden ser el fútbol (mayoritario) o el críquet. Proyectos como **Criquet Jove, Street Soccer, Campus Sansofé o Dragones de Lavapiés** ejemplifican cómo la práctica deportiva se lleva a cabo en **entornos seguros** donde se minimizan los riesgos de exclusión que podría acarrear una visión demasiado competitiva y se maximiza la transmisión de valores positivos. En estos casos, la disciplina deportiva se convierte en una **plataforma para el diálogo intercultural, el activismo y la lucha contra la desigualdad**, complementándose en ocasiones con hábitos de salud y educación. Aquí, una simple victoria queda supeditada a la



socialización, las experiencias de participación positivas o la adquisición de herramientas para la vida.

Un segundo grupo se distingue por operar con una **perspectiva multideportiva**, entendida como un elemento clave para la consecución de sus objetivos sociales. En iniciativas como **las KOZ** (Servicios de orientación deportiva), **LEKE y Hegalak**, la noción de actividad física se expande para integrar la **rehabilitación funcional, la formación funcional y la adaptación a la diversidad**. Esta amplitud llega a su máxima expresión en proyectos como **Samarucs**, que integran prácticas no estrictamente deportivas —como el teatro—, reconociendo que cualquier actividad lúdica o física que sirva para alcanzar los objetivos sociales de sus participantes tiene un valor indiscutible dentro del club. En este sentido, la actividad se justifica por su utilidad para el desarrollo y la cohesión, no por su clasificación dentro de un canon deportivo estricto.

Es crucial señalar que esta adopción de una noción amplia no implica la exclusión total de la competición. Iniciativas como **Samarucs** la utilizan como una vía para la **normalización del colectivo LGTBI**, mientras que **Campus Sansofé** la ve como una oportunidad de **desarrollo personal y visibilidad** para las personas migrantes. Sin embargo, el análisis deja una conclusión de peso: un club centrado **prioritariamente** en el rendimiento y los resultados deportivos enfrentará grandes dificultades para constituirse como un espacio seguro y plenamente inclusivo, limitando el éxito de sus objetivos sociales. Las ocho iniciativas estudiadas son, por lo tanto, un modelo a seguir, dado que demuestran que el deporte se convierte en una poderosa herramienta para el cambio social cuando estos objetivos se priorizan y definen la práctica desde su base.



2.2 Categoría 2: Orientación Socio-espacial

La **orientación socio-espacial** constituye la segunda dimensión identificada para el éxito de las iniciativas deportivas inclusivas. Esta dimensión se enfoca en el estudio y la gestión de las **características espaciales y sociales o comunitarias** en las que opera un proyecto.

La ubicación física de las actividades es un factor determinante, ya que tiene el poder de influir en la visibilidad, la accesibilidad y la normalización de las realidades que la iniciativa busca promover. Un emplazamiento puede ser estratégico por su visibilidad, como ocurre en el caso del centro **Hegalak**, que se sitúa en un lugar de concurrencia pública, en uno de los puntos más céntricos, concurridos y valorados de la ciudad de San Sebastián. Sin embargo, también es cierto que, por el contrario, la elección de zonas apartadas del "centro" puede tener un valor intrínseco si sirve para llevar realidades o prácticas a comunidades que no están acostumbradas a ellas, fomentando así la visibilización y la normalización a través de la proximidad y la interacción.

Más allá de la mera localización, esta dimensión analiza la **capacidad de la iniciativa para arraigarse profundamente en la geografía local**. Esto implica una integración efectiva no solo en los barrios y municipios, sino también en las **redes sociales y comunitarias** existentes. La orientación socio-espacial no se limita a dónde se lleva a cabo la práctica deportiva, sino a la forma en que el proyecto se establece, se integra y pasa a formar parte de la vida cotidiana de las personas en ese territorio. Para lograr este arraigo, resulta fundamental la **utilización de infraestructuras comunitarias** y el establecimiento de **vínculos formales con entidades locales** y el tejido asociativo. Esta conexión profunda garantiza la sostenibilidad de la iniciativa y multiplica su impacto social.

En el contexto de las iniciativas estudiadas en España, la fortaleza en este ámbito es notable, si bien se manifiesta a través de distintas realidades. La evidencia recopilada demuestra un **alto compromiso con el uso sistemático del espacio público y comunitario**. Esto se observa en la utilización de **campos de públicos** en entornos urbanos como Barcelona (Criquet Jove & Street Soccer), o en el aprovechamiento de **gimnasios y centros escolares** en zonas como Gipuzkoa (KOZ & LEKE). Este uso de espacios compartidos es esencial para la reducción de costes y para la plena integración del proyecto en el paisaje cotidiano de la comunidad.

El **arraigo comunitario** es una característica clave que se refleja de manera destacada en varios proyectos. **Dragones de Lavapiés** ha logrado convertirse en una parte integral de la identidad del barrio de Lavapiés en Madrid, mientras que los **KOZ** ya se encuentran bien establecidos en municipios como Lezo y Pasaia. En estos casos, la orientación socio-espacial se potencia con la intervención de **especialistas** que actúan como nexos, garantizando la



conexión efectiva entre los **centros de salud y servicios sociales** con las actividades lúdicas, recreativas y deportivas ofrecidas en sus respectivos municipios. Esta articulación es crucial para ofrecer un soporte integral a los participantes.

Un caso particular, pero igualmente exitoso, es el de **Campus Sansofé**. Dada la gran rotación y los constantes cambios de centros de sus participantes (principalmente personas migrantes recién llegadas al país), resulta inviable hablar de una comunidad en términos territoriales fijos. Pese a esta limitación geográfica, el proyecto ha conseguido compensar la falta de arraigo territorial estable mediante la construcción de **relaciones sólidas con ONG y organizaciones sociales** de diversas procedencias, además de establecer vínculos con clubes deportivos de distintos municipios. Esta estrategia de **arraigo relacional** le permite al Campus Sansofé mantener una presencia efectiva y una capacidad de acción distribuidas en un territorio amplio, demostrando que la Orientación Socio-espacial no solo se define por la ubicación física, sino también por la densidad y la estabilidad de las redes de colaboración tejidas.



2.3 Categoría 3: Inter/Intra-sectorialidad

Mientras que la noción amplia del deporte establece el "qué" hace el proyecto al definir su propósito transformador, la intersectorialidad define **con quién** se hace. Esta dimensión se refiere a la habilidad estratégica de un proyecto para **superar el silo deportivo** y construir redes de colaboración estables y formalizadas con actores de diferentes sectores. La capacidad de establecer vínculos robustos con la **administración pública, el sector social, la educación, la sanidad** y la **empresa privada**, es indispensable para generar un impacto social significativo. Es evidente que la consecución de un impacto social duradero no puede lograrse sin la adopción de una **visión de red** que va más allá de la mera organización deportiva.

El análisis de las ocho iniciativas españolas demuestra que la intersectorialidad es una **fortaleza** de estos proyectos. Este alto grado de colaboración aumenta significativamente la potencialidad de los proyectos, reforzando tanto su impacto social como su sostenibilidad financiera y operativa. Las alianzas tejidas se articulan de diversas maneras, destacando la conformación de un **triángulo fundamental de colaboración**: el sector social, el sector público y el sector deportivo.

Dentro de este triángulo, cada sector desempeña un rol específico y complementario. El **sector deportivo** generalmente provee el marco a la actividad, además de aportar, en muchos casos, parte de la **infraestructura** básica (como los clubes, por ejemplo). La **administración pública** es crucial, ya que facilita el **acceso a instalaciones** y, más importante aún, otorga **legitimidad y estabilidad** a los proyectos mediante la financiación. Si bien no todas las iniciativas estudiadas reciben cantidades importantes de dinero público, sí es así para las iniciativas que gozan de mayor estabilidad financiera. Por su parte, el **sector social** ofrece un apoyo vital a través de **derivaciones de participantes** y la provisión de **colaboraciones complementarias**. En esta órbita social, se integran entidades de los mundos de la **educación y la cultura**, que a menudo están ligadas o forman parte de las redes de servicios públicos, consolidando así una respuesta social más amplia. Claro ejemplo de este fenómeno son las iniciativas **Criquet Jove, Street Soccer, y Campus Sansofé**.

En algunos de los casos estudiados, la red incluye también entidades del mundo de la salud. El **modelo de los KOZ** es un ejemplo debido a su colaboración formal con el **sector de la salud pública**. En este caso, las KOZ abordan la inactividad física no solo como una cuestión de salud individual, sino como un **problema social** que requiere una respuesta profesionalizada y coordinada entre múltiples agentes. La salud se convierte en un objetivo compartido y transversal que la práctica física y deportiva puede ayudar a mejorar. De manera similar, la iniciativa **Hegalak** trabaja con entidades del mundo de la salud, pero añade además **equipos multidisciplinares** de fisioterapeutas y médicos para asegurar una atención integral.



Estos ejemplos demuestran que una articulación intersectorial profunda permite a las iniciativas ir más allá de la mera actividad deportiva, englobando objetivos sociales y de salud que son esenciales para el desarrollo integral de sus participantes.



2.4 Categoría 4: Cambio de rol del mayor actor / organización deportiva

La dimensión del **cambio de rol del mayor actor** aborda la perspectiva esencial y la misión rectora que adoptan las iniciativas, distinguiendo aquellas cuya labor social es un eje central de aquellas en las que es un mero complemento. Este concepto es fundamental para clasificar y entender la autenticidad del compromiso social de una organización. Existen proyectos que nacen ya con una **perspectiva social integrada** desde su génesis, seleccionando la actividad física y el deporte como herramientas primarias para alcanzar esos objetivos de índole social, y no como fines en sí mismos. Esta integración inicial es también aplicable a políticas públicas deportivas diseñadas con metas sociales explícitas.

En el ecosistema deportivo más amplio, la mayoría de clubes se estructuran inicialmente de manera convencional, con el rendimiento y la competición como prioridades. Algunos, crean luego fundaciones o participan en proyectos deportivos con objetivos sociales. Sin embargo, para poder decir que estos clubes se alinean con un modelo inclusivo de éxito, deben experimentar un **cambio de rol significativo**, lo cual implica posicionar la **misión social por delante del rendimiento deportivo**. Este cambio de paradigma no es superficial; se trata de una reestructuración profunda que afecta a la toma de decisiones, la asignación de recursos y la definición de éxito dentro de la organización. Cuando esto no ocurre, ese objetivo social no es más que un pequeño añadido a la estructura del club que puede tener un impacto social positivo, pero cuyo alcance es muy limitado en el mejor de los casos. En el peor de los casos, sirven simplemente para dar una imagen más cercana y social de la entidad que las pone en marcha.

Por eso, entendemos que analizar esta dimensión puede servir para establecer una distinción clara y operativa entre los clubes que meramente afirman realizar una labor social —donde esta puede ser secundaria o, en el peor de los casos, simbólica— y aquellos cuya **misión social es el objetivo principal y rector**. Es crucial diferenciar a las entidades que utilizan la narrativa de "lo social" para proyectar una imagen más amigable o cercana, pero que en la práctica siguen siendo **clubes tradicionales** donde prima el resultado deportivo por encima de la **inclusión de sus integrantes** o la **mejora de sus condiciones de vida**. La labor social genuina debe ser el motor que impulse las iniciativas deportivas inclusivas, y no un instrumento de *marketing* o relaciones públicas.

En el caso particular de las iniciativas que han sido seleccionadas y analizadas para este informe, la discusión sobre el cambio de rol se simplifica significativamente. Las entidades elegidas ya tienen **integrada desde su origen la visión social**, y esta sigue siendo el propósito **primordial** en la totalidad de sus actividades y estrategias. Por lo tanto, no se identifica la necesidad de un proceso de cambio o transición en estos proyectos, sino la validación de un



modelo en el que la dimensión social es el punto de partida y el eje innegociable de su funcionamiento. Su naturaleza fundacional garantiza que el deporte sea siempre un medio al servicio de la transformación social.



2.5 Categoría 5: Profesionalización

La **profesionalización** se erige como una dimensión fundamental para asegurar la **sostenibilidad estructural** y la continuidad a largo plazo de las iniciativas sociales deportivas. Si bien la pasión individual y el compromiso inicial son a menudo el motor que impulsa la puesta en marcha de estos proyectos, la dependencia exclusiva del **voluntariado** y la buena voluntad es un factor de riesgo para su estabilidad. La profesionalización de al menos parte de la estructura implica, por lo tanto, dar estabilidad a la iniciativa de modo que su éxito no esté supeditado a la disponibilidad fluctuante de personas voluntarias. Esto no significa prescindir del voluntariado, cuya labor sigue siendo crucial y complementaria, sino garantizar que su posible disminución o falta en un momento determinado no ponga en peligro la continuidad operativa del proyecto.

Conceptualmente, la profesionalización abarca varios aspectos clave: el establecimiento de **puestos remunerados** ocupados por personal con **formación específica**; la implementación de **sistemas de gestión estructurados y protocolos** definidos; y la consecución de **estrategias de financiación estables**. Estos elementos son esenciales para dotar a la iniciativa de una base sólida y confiable que maximice su impacto y longevidad.

En nuestro análisis de casos en España, se han identificado dos grandes categorías de iniciativas que se distinguen por su origen y, consecuentemente, por su acceso a la profesionalización: las iniciativas **Top-Down** (resultado de políticas públicas, diseñadas "desde arriba") y las **Bottom-Up** (creadas en la comunidad, que van adquiriendo estructura). Las iniciativas **Top-Down** suelen estar dotadas de mayores fondos y gozan de una **estabilidad financiera desde el principio** al tener partidas económicas asignadas desde su creación. Esta situación facilita la **contratación de personal formado** y, por ende, el proceso de profesionalización.

Por el contrario, para las iniciativas **Bottom-Up**, la cuestión financiera se presenta comúnmente como un **desafío principal**. La dificultad para conseguir **financiación pública estable** o la obtención de fondos privados (a través de *sponsoring* o donaciones) obliga a que la **búsqueda de fondos** se convierta en una de las actividades más difíciles y principales de su agenda. Esta inestabilidad financiera se traduce en una **dependencia significativa del trabajo voluntario** para labores clave, lo cual frena la profesionalización y, al depender de la colaboración continua de estas personas, introduce un riesgo estructural.

No obstante, el grupo de iniciativas impulsadas por políticas públicas no está exento de dificultades. En el contexto español, y particularmente en las tres iniciativas de Gipuzkoa analizadas, se observa que la modalidad de **subrogación o externalización** de la gestión es



una característica común. Las instituciones públicas a menudo subcontratan la gestión del personal que trabaja directamente "sobre el terreno" (el último eslabón de la cadena). En estos escenarios, pueden surgir problemas como una **dotación económica insuficiente** o la falta de **condiciones adecuadas para las personas empleadas** por parte de las empresas de servicios. Los hallazgos muestran cómo el mismo servicio puede ser realizado por profesionales en condiciones laborales muy dispares en diferentes regiones o localidades, lo que influye directamente en la calidad final del servicio.

En el caso de los KOZ de Oarsoaldea se observó un ejemplo de los riesgos de la inestabilidad laboral: tres municipios de la misma comarca contaban con personas orientadores contratadas por tres empresas diferentes. Sus condiciones variaban y estas mismas personas las describían así: "buenas condiciones laborales" para una de ellas, "mucho trabajo y muchas horas, pero me gusta el trabajo" comentaba la segunda, mientras que la última aseguraba que su horario, carga de trabajo y responsabilidades no eran soportables y pronto cambiaría de trabajo. Esta realidad puede poner en riesgo la coherencia y el éxito del programa, ya que la **rotación de personal** socava la base del servicio. En este caso particular, la labor de orientación requiere un tiempo considerable para **conocer la comunidad, sus servicios, y a los actores institucionales, sociales y culturales**, así como para construir la confianza mutua con ciudadanos/as de la localidad, un factor crítico especialmente cuando se trabaja con públicos vulnerables.

En resumen, la profesionalización es primordial porque asegura la estabilidad y la durabilidad del impacto de los proyectos. Si bien las iniciativas surgidas de políticas públicas tienen una ventaja en el acceso a la financiación, no están exentas de los desafíos inherentes a la calidad de las condiciones de subrogación. Por otro lado, las iniciativas comunitarias tienden a enfrentar la dificultad de lograr la estabilidad financiera necesaria para contratar personal cualificado y profesionalizar sus estructuras.



2.6 Categoría 6: Rol de personas comprometidas

Esta dimensión se centra en el impacto de personas que, si bien a menudo no son profesionales con salario, actúan como **agentes catalizadores** esenciales para el inicio o el avance de las iniciativas sociales deportivas. Se trata de personas que, gracias a su compromiso y visión, logran impulsar el proyecto en momentos cruciales o de inflexión.

Para conceptualizar esta figura, hemos introducido el término noruego '**Ildsjel**', cuya traducción literal es "alma de fuego" o "persona en llamas". En el ámbito de la innovación social deportiva, el *Ildsjel* es la persona **profundamente comprometida y apasionada** que enciende la chispa de la iniciativa y la impulsa, especialmente durante sus etapas fundacionales. Pueden ser considerados como **héroes o heroínas locales**. Su rol es de vital importancia y es frecuente que los participantes o el personal de estas iniciativas identifique a personas "sin las cuales el proyecto nunca hubiera salido adelante".

Si bien el perfil tradicional del *Ildsjel* se asocia al **voluntariado** en iniciativas comunitarias, su presencia también es relevante en el contexto de las **instituciones públicas**. Las políticas públicas requieren igualmente de personas comprometidas que plasmen esas ideas y principios en sus políticas, que serán luego implementadas sobre el terreno. Sin embargo, en estas estructuras institucionales, los cambios suelen ser más **lentos, graduales y de naturaleza más grupal**, lo que hace más difícil identificar a una única persona con la definición estricta de *Ildsjel*. El compromiso en el sector público tiende a manifestarse de forma más colectiva.

Si analizamos los casos estudiados, todas las iniciativas comunitarias han nacido de una idea de un grupo reducido de personas que han puesto en marcha las iniciativas invirtiendo muchísimo tiempo en ellas. Poco a poco se les ha ido sumando más gente y su responsabilidad ha ido disminuyendo, aunque han seguido asumiendo roles principales en tiempos difíciles o de crisis. En el caso de las iniciativas públicas estudiadas, el trabajo realizado junto con las instituciones públicas nos ha permitido conocer de primera mano el compromiso que tienen los/as técnicos/as que forman parte de sus secciones de deporte y de servicios sociales, que son los que han ido trabajando para redactar normas y regulaciones que prioricen proyectos deportivos inclusivos. El caso de Hegalak es un caso intermedio donde se mezclan la iniciativa y el compromiso de personas motivadas que formaban parte de la Federación Guipuzcoana de Deporte Adaptado y el interés y la sensibilidad de cargos políticos a cargo de la cartera de deporte.

Resumiendo, la participación de estas personas clave es, por tanto, fundamental en las etapas tempranas de las iniciativas comunitarias. No obstante, tal como se mencionó en la dimensión



sobre profesionalización, el gran desafío operativo y estratégico reside en la **transformación de esa pasión individual en sostenibilidad colectiva**. La continuidad de un proyecto de alto impacto no puede depender indefinidamente de la energía y el tiempo de un solo individuo. La labor del *Ildsjel* debe ser reconocida y, a su vez, integrada en una estructura formalizada para asegurar que el legado de su impulso inicial perdure más allá de su participación directa.



2.7 Categoría 7: Dependencia de la trayectoria y cambio

La dimensión de la **dependencia de la trayectoria y cambio** proporciona un marco analítico crucial para entender el origen, la evolución y las condiciones de éxito de las iniciativas sociales deportivas en un momento y lugar específicos. A diferencia de otras dimensiones que representan fortalezas o activos a gestionar, esta constituye una **afirmación sobre la contingencia** inherente a estos proyectos. El éxito de una iniciativa, por muy buena que sea su idea subyacente, no es automático, sino que está supeditado a **“la apertura de ventanas de oportunidad”** generadas por eventos clave o por una configuración sociopolítica favorable.

Para que una idea o solución social tenga éxito, es necesario que confluyan tres condiciones fundamentales: primero, que el **problema** al que se enfrenta se **entienda y reconozca como tal** por actores relevantes; segundo, que la **solución** ofrecida sea **aceptada y percibida como apropiada**; y tercero, que la **configuración política y social local** sea la adecuada para proporcionar el apoyo necesario.

La ausencia de la primera condición puede ser ilustrada por el ejemplo de la **baja participación de personas trans** en la actividad física y el deporte en el Estado español. Actualmente, esta situación no es considerada un problema prioritario a nivel estatal o local, ni forma parte de la agenda de los programas políticos o los proyectos sociales apoyados por el sector privado. Aunque exista una solución bien diseñada, la falta de reconocimiento del problema dificulta gravemente su viabilidad. La iniciativa de multideporte extraescolar para la infancia trans, impulsada por **Samarucs**, pudo desarrollarse en el seno de su entidad, pero parece muy difícil pensar que podría haber conseguido desarrollarse e implantarse separada de Samarucs. Sería sumamente difícil para un/a emprendedor/a social conseguir el apoyo institucional y privado suficiente para lanzar un proyecto idéntico desde cero. El club Samarucs le aportó los recursos necesarios para estructurarse.

La segunda condición se refiere a la percepción de la **solución propuesta**. Si la respuesta se percibe como inapropiada, el proyecto fracasará, incluso si el problema es reconocido. Un ejemplo reciente de la discrepancia entre principios y soluciones se observa en la política de Gipuzkoa sobre la práctica de deporte escolar, donde, si bien se comparten los principios generales de esta política pública (los jóvenes tienen que realizar actividad física y practicar deporte), algunas decisiones o soluciones implementadas (la imposibilidad de realizar traspasos o la obligación de una práctica multideportiva) han sido objeto de críticas. La iniciativa LEKE es consecuencia directa de esa política y en ese caso concreto no hay conflictos, pero como decíamos, esta política, aunque esté apoyada en resultados de estudios científicos, ha sido llevada a juicio recientemente por familiares de participantes.



Finalmente, la **cuestión del momento adecuado** —la tercera condición— es crucial. En ocasiones, aunque las dos primeras condiciones se cumplan, puede no obtenerse el apoyo necesario, mientras que, en otros momentos, como durante una campaña política, se puede conseguir lo que antes parecía inalcanzable. Este factor temporal tiene un impacto directo en la **financiación y la estabilización** de los proyectos. Ligado a esto también hay que tener en cuenta, por ejemplo, el **público diana** para el que se crea una iniciativa. La imagen pública y los intereses políticos relacionados con ese público particular (las personas migrantes, las mujeres, personas del colectivo LGTBIQ+) pueden afectar seriamente las posibilidades de obtener financiación pública, entre otras cosas. No es igual trabajar con personas con discapacidad o con el colectivo LGTBIQ+ que con personas migrantes o, particularmente, con **MENAs**, cuya imagen se ha visto afectada por las campañas recientes de partidos políticos de derecha y extrema derecha.

En resumen, la dependencia de la trayectoria subraya que la contingencia es un factor ineludible. Cuando se producen **cambios en la configuración política y social**, una iniciativa puede ver su desarrollo frenado en seco, ver su continuidad en riesgo, o, por el contrario, experimentar un **salto exponencial** en su crecimiento y consolidación. La comprensión de estos factores externos es vital para la planificación estratégica y la resiliencia de los proyectos.



2.8 Categoría 8: Representación & co-propiedad

La **representación y co-propiedad** son factores importantes para la eficacia y la legitimidad de las iniciativas sociales deportivas. Esta dimensión trasciende la mera participación como persona usuaria, enfocándose en si las personas a las que sirven los proyectos no solo disfrutan de las actividades, sino que también poseen **voz activa en los procesos de toma de decisiones** y desarrollan un genuino **sentimiento de pertenencia y titularidad** sobre la iniciativa.

Diversas investigaciones en el ámbito social y comunitario demuestran que fomentar esta "**agencia**" en los participantes es clave para lograr una implicación y participación sostenidas por parte del público diana. Cuando las personas se sienten genuinamente representadas y dueñas del proyecto, su motivación se transforma de una dependencia pasiva a un **compromiso activo**. Por lo tanto, las iniciativas que logran integrar a sus beneficiarios/as en la estructura de gobernanza tienen mayores probabilidades de éxito, ya que las soluciones implementadas están directamente alineadas con las necesidades y preferencias reales de la comunidad. La co-propiedad no es solo un valor democrático, sino una herramienta de gestión estratégica que mejora la pertinencia del proyecto.

La implementación exitosa de esta dimensión se traduce en estructuras organizativas que permiten la **participación real en la gobernanza**. Esto puede materializarse de diversas maneras: desde la inclusión de participantes en los órganos de dirección y juntas directivas, hasta el establecimiento de mecanismos de consulta permanente y la auto-organización de grupos dentro de la entidad. El empoderamiento que resulta de la co-propiedad asegura que la misión social del proyecto se mantenga como prioridad, ya que son las personas beneficiarias quienes la custodian. Además, este enfoque contribuye a la **sostenibilidad a largo plazo** al garantizar que el proyecto pueda adaptarse y evolucionar en respuesta a las cambiantes necesidades de su propia base social, sin depender exclusivamente de una dirección externa.

En el contexto español, los casos analizados ofrecen ejemplos contundentes de esta integración. Iniciativas como **Dragones de Lavapiés** y **Samarucs** se destacan como modelos ejemplares. En ambos casos, **el público diana** para el que fueron concebidas no integraron la dirección de la iniciativa *a posteriori*, sino que formó parte activa y esencial del proyecto **desde su origen**. En estos proyectos, el grado de **co-propiedad es máximo**, reflejado en una **gobernanza participativa** y una alta capacidad de **auto-organización** de sus miembros. Para sus comunidades, el club no es solo un lugar al que ir, sino una extensión de su propia identidad colectiva, donde las decisiones se toman de forma horizontal y comunitaria.



Otro ejemplo clave de mediación y representación efectiva es la creación del centro **Hegalak**. En este caso, la **Federación Gipuzcoana de Deporte Adaptado** desempeñó un rol crucial como vehículo para canalizar y transmitir los **intereses y necesidades** de las personas con discapacidad a la hora de diseñar y establecer el centro. Esta mediación aseguró que las instalaciones, los servicios y la orientación del proyecto respondieran directamente a las necesidades identificadas por el propio colectivo. Estos ejemplos ilustran que la representación y co-propiedad no solo son ideales a alcanzar, sino palancas operativas que confieren a las iniciativas la autenticidad y la legitimidad necesarias para dar estabilidad a su labor y maximizar su impacto social.



2.9 Categoría 9: Financiación

La **financiación** constituye la dimensión final de este informe, y una de las más evidentes y cruciales, para determinar la estabilidad y el potencial de las iniciativas sociales deportivas. La disponibilidad de **recursos financieros estables** es un requisito casi indispensable para cualquier iniciativa innovadora, ya que permite no solo la consolidación de las estructuras de gestión, sino también la contratación de personal especializado y, en última instancia, la consecución de la **sostenibilidad estructural** abordada en dimensiones anteriores.

Un rasgo distintivo de estos proyectos es la procedencia de sus fondos: el capital no proviene primordialmente de las **fuentes tradicionales del deporte** (como grandes patrocinios deportivos o derechos de retransmisión), sino de **presupuestos sectoriales** enfocados en la **salud, la cohesión social, la integración o el desarrollo comunitario**. Este fenómeno subraya la naturaleza intersectorial de los proyectos, confirmando que son valorados por su impacto social más que por su valor deportivo estricto. La obtención de recursos en estas áreas atípicas es un indicador de que las iniciativas han logrado posicionarse como soluciones sociales efectivas ante problemas públicos.

El análisis de las ocho iniciativas estudiadas revela la existencia de **dos patrones generales de financiación**, que se correlacionan fuertemente con su origen Top-Down o Bottom-Up. El primer patrón agrupa a las iniciativas que cuentan con un fuerte respaldo del **sector público**. Proyectos como los **KOZ y LEKE** y, en menor medida, **Hegalak**, son la consecuencia de políticas públicas diseñadas por instituciones públicas. Por lo tanto, reciben directamente la mayor parte de sus fondos de la **administración** en sus distintos niveles (Ayuntamientos, Diputaciones o Gobiernos Regionales). Esta financiación pública, cuando es estable, facilita el proceso de profesionalización y otorga una mayor seguridad operativa a las iniciativas. **Criquet Jove a BCN** o **Street Soccer** también reciben fondos de la administración pública, pero tienen que pasar procesos complejos de competición con otros proyectos para poder conseguirla.

El segundo patrón se observa en las iniciativas de base comunitaria, que experimentan **mayor dificultad para contar con recursos estables**. Dragones de Lavapiés, por ejemplo, depende en parte de la **aportación voluntaria**, las **cuotas de socios/as** y la **autogestión de eventos** para sostenerse. La dificultad se acentúa en el caso del **Campus Sansofé**, que no puede contar con la fuente de ingresos de las cuotas de participantes debido a la situación socioeconómica de su público diana. Esta carencia obliga al proyecto a depender en mayor medida del **trabajo voluntario**, lo cual, como se ha mencionado, puede poner en riesgo su estabilidad a largo plazo.



Un caso singular es el de **Samarucs**, que también depende de las **cuotas de sus miembros**, pero cuya situación particular difiere: la mayoría de sus personas usuarias se encuentran en una situación económica que les permite cubrir los gastos generados por la práctica deportiva. Esto le otorga una vía de financiación más sostenible en comparación con los dos últimos casos que hemos mencionado.

En conclusión, el principal desafío para la sostenibilidad radica en la cuestión financiera y existen grandes diferencias entre las iniciativas estudiadas. Algunos proyectos de base y comunitarios demuestran un **gran impacto social** y una profunda implicación en sus comunidades. No obstante, aún luchan por conseguir la **financiación estable** necesaria para consolidar sus estructuras y alcanzar el nivel de profesionalización que garantizaría su continuidad en el largo plazo. La capacidad de la iniciativa para identificar y conseguir fuentes de financiación estables y suficientes es clave para asegurar la pervivencia de estos proyectos innovadores.



3. Conclusión

El análisis exhaustivo de las nueve dimensiones clave realizado en esta sección de resultados confirma que las ocho iniciativas examinadas no constituyen meros casos de éxito local. Por el contrario, operan bajo un **modelo de innovación social deportiva robusto, consistente y potencialmente replicable** a nivel internacional. Este modelo se distingue por su enfoque estratégico, su capacidad de generar alianzas transversales y su compromiso con una gestión sostenible y participativa.

Nuestros hallazgos convergen en tres conclusiones que definen este modelo de éxito:

1. La transformación del deporte como herramienta estratégica

La primera conclusión fundamental es que todas las iniciativas analizadas han logrado **romper con el molde tradicional del deporte**. La práctica física se utiliza no como un fin centrado en la competición o el rendimiento, sino como una **herramienta estratégica** al servicio de fines sociales superiores: la cohesión comunitaria, la inclusión o la mejora integral de la salud. Esta **noción amplia del deporte** exige un **cambio de rol** en las entidades deportivas, que deben transformarse en **verdaderos actores sociales** y abandonar la gestión prioritaria del rendimiento. Este cambio de perspectiva es lo que confiere al deporte su poder transformador en el ámbito de la inclusión.

2. El poder catalizador de la intersectorialidad

En segundo lugar, el éxito de estos proyectos no reside de forma exclusiva en la esfera deportiva, sino en su probada habilidad para **tejer alianzas intersectoriales** sólidas. La **intersectorialidad** es la llave para la máxima estabilidad y sostenibilidad. Los proyectos más consolidados alcanzan una **financiación** estable al anclarse en presupuestos y políticas de sectores como la **salud, la educación o los servicios sociales**. Este enfoque integrado, que conecta el deporte con otras políticas públicas, asegura, además, un **arraigo profundo en el contexto local**, validando así la importancia de una efectiva **orientación socio-espacial**.

3. El desafío de la sostenibilidad humana y estructural

La tercera gran conclusión aborda el reto crítico de la sostenibilidad a largo plazo. Si bien la **pasión individual o las personas apasionadas o *lidsjel*** son el motor que enciende y moviliza la iniciativa en sus etapas iniciales, el factor que garantiza su continuidad es la **profesionalización** de sus estructuras, junto con la **co-propiedad** de sus participantes. El desafío estratégico para las iniciativas de base radica en evolucionar desde la dependencia de "héroes" o "heroínas" voluntarios/as hacia la construcción de **estructuras formales y**



remuneradas. Complementariamente, la **representación** de sus participantes debe traducirse en un **poder decisonal real** y un sentido de titularidad que fortalezca la resiliencia y la pertinencia del proyecto en el tiempo.

El trabajo realizado por las iniciativas aquí presentes demuestra un camino claro para la innovación social deportiva: aquella que logra integrar a las personas de forma holística, aprovechando de manera inteligente los **eventos clave de su historia (dependencia de la trayectoria y cambio)** para avanzar hacia un sistema deportivo más justo, equitativo y comprometido con el bienestar social.