

INTERCULTURALIDAD APLICADA AL DEPORTE: GUÍA PRÁCTICA

Project: SPIRIT

Date: August 2026

Prepared by: Diversit

Website: proyectospirit.eu



**Co-funded by
the European Union**

"This publication has been produced with the financial support of the Citizens, Equality, Rights and Values (CERV) Programme of the European Union. The contents of this publication are the responsibility of the SPIRIT project partners and do not reflect the views of the European Commission".

Índice

1. Introducción	3
2. Por qué hablar de interculturalidad y deporte	5
3. Qué entendemos por perspectiva intercultural	7
4. El deporte como espacio de convivencia y transformación	11
5. El ecosistema local y la gobernanza multinivel	14
6. Del enfoque a la acción: diseño paso a paso de una iniciativa deportiva intercultural	17
7. Seguimiento, evaluación y sostenibilidad	23
Anexo 1. Plan de Formación SPIRIT – España	27
Referencias bibliográficas	30

1. Introducción

Esta guía nace de la experiencia acumulada por Diversit en el acompañamiento a ciudades y territorios comprometidos con las políticas interculturales, especialmente a través de la Red Española de Ciudades Interculturales (RECI) y de proyectos europeos como [SCORE](#) – Sporting cities opposing racism in Europe– y [SPIRIT](#) –Sports for participation, inclusion, respect, interculturality and tolerance–. SCORE incorporó el deporte a la agenda intercultural y antirracista de las ciudades; SPIRIT profundiza en este recorrido partiendo de una concepción de la interculturalidad como una forma de hacer política pública¹. No se trata únicamente de incorporar una perspectiva intercultural a las políticas deportivas, sino de repensar cómo se analizan las necesidades, cómo se toman las decisiones, quién participa en ellas, cómo se articulan los actores del territorio y qué condiciones se generan para garantizar la igualdad, reconocer la diversidad y favorecer la interacción y la pertenencia.

SPIRIT se inscribe en el marco del Programa de Ciudades Interculturales (*Intercultural Cities* – ICC) del Consejo de Europa, del que forman parte las ciudades participantes en el proyecto. El programa ICC parte de la idea de que la diversidad constituye una característica estructural de las sociedades contemporáneas y que las políticas públicas deben crear las condiciones para garantizar la igualdad, reconocer la diversidad y favorecer una interacción positiva entre personas y grupos diversos².

Desde esta perspectiva, SPIRIT traslada el enfoque intercultural al ámbito deportivo. El proyecto parte de la experiencia previa de SCORE en la lucha contra el racismo y la discriminación en y a través del deporte, pero amplía el foco: no se limita a prevenir la exclusión o facilitar el acceso de determinados colectivos, sino que plantea cómo las políticas, organizaciones, espacios y prácticas deportivas pueden contribuir activamente a construir comunidades más inclusivas, cohesionadas y capaces de aprovechar su diversidad.

El propósito de la guía es ofrecer un marco común, criterios para orientar la toma de decisiones y herramientas prácticas que permitan analizar cada realidad local, identificar barreras y oportunidades, acordar prioridades y avanzar hacia políticas y prácticas deportivas más inclusivas e interculturales. No plantea una receta única. Cada territorio cuenta con un sistema deportivo, una realidad social, unas capacidades institucionales y un tejido asociativo propios; aplicar la perspectiva intercultural implica partir de ese contexto y construir respuestas adaptadas y compartidas..

La guía parte de una premisa fundamental: la diversidad por sí sola no garantiza que una acción sea intercultural. Una actividad en la que participan personas de distintos orígenes, edades, géneros o trayectorias no es necesariamente intercultural. Lo será en la medida en que garantice condiciones reales de igualdad y no discriminación, reconozca y valore la diversidad, favorezca relaciones e interacciones positivas entre personas diversas y genere oportunidades efectivas de participación e influencia. Desde esta perspectiva, el reto no consiste únicamente en ampliar el acceso al deporte, sino en crear las condiciones para que la

¹ Zapata, R. & Pinyol, G. (2013). *Manual para el diseño de políticas interculturales*; Council of Europe (2019). *The Intercultural City Step by Step: A Practical Guide for Applying the Urban Model of Intercultural Integration*.

² Council of Europe (2019). *The Intercultural City Step by Step: A Practical Guide for Applying the Urban Model of Intercultural Integration*; Council of Europe (2022a). *Recommendation CM/Rec(2022)10 on Multilevel Policies and Governance for Intercultural Integration*.

diversidad se convierta en una ventaja para fortalecer la convivencia, el sentido de pertenencia y la cohesión social.

¿A quién se dirige y cómo utilizar esta guía?

Se dirige a administraciones y responsables públicos; clubes, federaciones y asociaciones deportivas; entidades sociales y comunitarias; organizaciones de personas migrantes, refugiadas o pertenecientes a minorías; personal entrenador, monitor y voluntario; responsables de instalaciones; centros educativos, universidades, familias y redes locales. Esta amplitud responde a una premisa básica del enfoque intercultural: la inclusión en el deporte es una responsabilidad compartida, que requiere transversalidad, cooperación y participación de los distintos actores del territorio.

La guía ofrece criterios, preguntas y herramientas prácticas para trasladar el enfoque intercultural a la toma de decisiones y a la acción. No propone soluciones cerradas: cada herramienta debe utilizarse a partir del conocimiento del territorio, el diálogo con los actores implicados y las prioridades y capacidades de cada contexto.

2. Por qué hablar de interculturalidad y deporte

La diversidad como punto de partida

Las sociedades son diversas por origen, lengua, religión, edad, género, capacidad, situación socioeconómica, trayectoria migratoria, identidad y otros factores que configuran las experiencias y oportunidades de las personas. Las migraciones han contribuido de manera decisiva a esta transformación, pero **la diversidad no puede entenderse únicamente en términos de origen o nacionalidad. Es una característica estructural y dinámica de nuestros territorios.**

Esta diversidad se concreta especialmente en el ámbito local, donde las personas acceden a servicios y espacios públicos, participan en organizaciones y actividades y construyen relaciones y vínculos de pertenencia. **Conocer y reconocer la diversidad existente** (también aquella que no siempre está representada en los espacios y canales institucionales) es un punto de partida para diseñar políticas deportivas que respondan a la realidad del territorio.

La perspectiva intercultural propone, además, **superar una visión de la diversidad como una dificultad que debe ser gestionada y reconocer su potencial como recurso para el desarrollo de políticas públicas y comunidades más inclusivas.** Sin embargo, la ventaja de la diversidad no aparece de forma automática. Una organización puede mostrar una composición diversa y mantener, al mismo tiempo, relaciones desiguales o estructuras en las que solo algunas personas deciden. La ventaja de la diversidad se construye cuando existen condiciones para que distintas capacidades sean reconocidas, se pongan en relación y tengan influencia en la acción colectiva.³

El deporte como ámbito estratégico

El deporte combina práctica física, aprendizaje, socialización y vida comunitaria. Puede generar bienestar, rutinas, vínculos y sentido de pertenencia (Council of Europe, 2010; European Commission et al., 2016) y, para una persona recién llegada o con una red social limitada, un club, una actividad municipal o un grupo informal pueden convertirse en uno de los primeros espacios de relación con otras personas y con el territorio.

El Consejo de Europa ha reforzado progresivamente esta dimensión social del deporte. La Carta Europea del Deporte revisada establece que las políticas deportivas deben promover sus beneficios individuales y sociales –especialmente en materia de salud, inclusión y educación– y desarrollarse de acuerdo con los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho. Reconoce además el acceso al deporte para todas las personas como un derecho fundamental y establece el principio de no discriminación en el acceso a instalaciones y actividades deportivas⁴.

³ Council of Europe (2019). *The Intercultural City Step by Step: A Practical Guide for Applying the Urban Model of Intercultural Integration*; Red Española de Ciudades Interculturales (2017). *La ventaja de la diversidad en la ciudad intercultural: Dossier RECI*.

⁴ Council of Europe (2022). Revised European Sports Charter.

El deporte constituye también un ámbito de política pública. Las administraciones gestionan instalaciones, programas, subvenciones y espacios públicos, mientras que clubes y federaciones toman decisiones sobre acceso, normas, oportunidades, participación, voluntariado o liderazgo. Estas decisiones condicionan quién participa, en qué condiciones y con qué capacidad de formar parte de la vida deportiva y comunitaria.

Esta concepción implica ir más allá de entender el deporte únicamente como actividad física o competición. El deporte es también un espacio relacional: crea oportunidades de contacto, cooperación, aprendizaje, reconocimiento y construcción de vínculos. Precisamente por ello puede contribuir a fortalecer la convivencia en sociedades diversas.

Pero este potencial no es automático. Los espacios deportivos forman parte de la sociedad y pueden reproducir también sus desigualdades, prejuicios, discriminaciones y relaciones de poder. Las barreras económicas, administrativas, culturales, lingüísticas o territoriales; el racismo y otras formas de discriminación; la desigual representación en clubes y estructuras de decisión; o determinadas normas y culturas organizativas pueden limitar el acceso y la participación efectiva de algunas personas y grupos.

La diversidad y el contacto, por sí solos, no generan inclusión ni convivencia⁵. Reunir a personas diferentes no garantiza que se conozcan, cooperen o construyan vínculos; cuando las relaciones se producen en condiciones de desigualdad, inseguridad o desequilibrio, pueden incluso reforzar prejuicios y dinámicas de exclusión. Por ello, no basta con que el deporte sea diverso para que sea inclusivo o intercultural. Es necesario analizar quién accede y quién queda fuera, quién permanece o abandona, quién participa y en qué condiciones, qué relaciones se generan, quién toma las decisiones y hasta qué punto las estructuras deportivas reflejan la diversidad de las comunidades a las que sirven.

Convertir el potencial del deporte en una oportunidad real para la inclusión y la convivencia requiere crear las condiciones adecuadas. Desde la perspectiva intercultural, estas condiciones se articulan en torno a cuatro principios –igualdad, reconocimiento de la diversidad, interacción positiva y participación– que deben incorporarse de forma transversal a las políticas, organizaciones y prácticas deportivas.

⁵ Council of Europe (2010). *Sport Facing the Test of Cultural Diversity: Integration and Intercultural Dialogue in Europe*; Sträter, T. & Behn, S. (2012). *Inclusion of Migrants in and through Sports: A Guide to Good Practice*.

3. Qué entendemos por perspectiva intercultural

La perspectiva intercultural se ha desarrollado como una respuesta a la creciente diversidad de las sociedades y a la necesidad de avanzar hacia modelos capaces de garantizar la igualdad, favorecer la convivencia y aprovechar el potencial de la diversidad. A lo largo de las últimas décadas, el enfoque ha evolucionado desde una mirada centrada principalmente en la integración de personas migrantes y minorías hacia una concepción más amplia de la diversidad y, sobre todo, hacia una forma de diseñar y hacer política pública⁶.

El programa *Intercultural Cities* (ICC) del Consejo de Europa ha contribuido a desarrollar y trasladar este enfoque al ámbito de las políticas locales. La interculturalidad no se plantea como una política sectorial dirigida exclusivamente a determinados grupos, sino como un enfoque transversal de gobernanza que afecta a la manera de analizar la realidad, definir prioridades, diseñar políticas, distribuir recursos, relacionarse con la ciudadanía y evaluar sus resultados⁷. Este planteamiento se ha incorporado progresivamente al marco del Consejo de Europa, desde la Recomendación CM/Rec(2015)1 sobre integración intercultural hasta la Recomendación CM/Rec(2022)10 sobre políticas y gobernanza multinivel para la integración intercultural.

El modelo sitúa en el centro cuatro principios interrelacionados: igualdad y no discriminación, reconocimiento de la diversidad, interacción positiva y participación y representación. Aplicar esta perspectiva implica revisar no solo quién accede a una política, servicio o actividad, sino también cómo se diseña, qué barreras genera, qué relaciones favorece, quién participa en las decisiones y cómo las instituciones se adaptan a la realidad diversa del territorio.

Lo común no equivale a lo mayoritario. Se construye generando condiciones para que personas con diferentes experiencias, identidades y capacidades puedan participar, relacionarse y contribuir en condiciones de igualdad.

Este enfoque se articula en torno a cuatro principios interrelacionados –igualdad, reconocimiento de la diversidad, interacción positiva y participación– que adquieren implicaciones concretas cuando se trasladan al ámbito deportivo.

Aplicada al deporte, esta perspectiva desplaza el foco desde la mera presencia de diversidad hacia las condiciones en las que las personas acceden, participan, se relacionan y pueden influir en las decisiones. Supone pasar de una actividad formalmente abierta a revisar también las barreras, las relaciones, la representación, las normas, los recursos y las estructuras que configuran el ecosistema deportivo.

Cuatro principios que actúan conjuntamente

La perspectiva intercultural se articula en torno a cuatro principios relacionados entre sí. Aplicados al ámbito deportivo, permiten pasar de la presencia de diversidad a la creación de condiciones efectivas de igualdad, reconocimiento, interacción y participación.

⁶ Zapata, R. & Pinyol, G. (2013). *Manual para el diseño de políticas interculturales*; Council of Europe (2019). *The Intercultural City Step by Step: A Practical Guide for Applying the Urban Model of Intercultural Integration*.

⁷ Council of Europe (2015). *Recommendation CM/Rec(2015)1 on Intercultural Integration*; Council of Europe (2022a). *Recommendation CM/Rec(2022)10 on Multilevel Policies and Governance for Intercultural Integration*.

Principio	Qué implica en el ámbito deportivo	Pregunta clave
Igualdad y no discriminación	Identificar y eliminar barreras para garantizar condiciones reales de acceso, permanencia, seguridad y progresión.	¿Todas las personas pueden acceder, participar y progresar en condiciones de igualdad?
Reconocimiento de la diversidad	Reconocer diferentes trayectorias, capacidades, identidades y prácticas deportivas, evitando estereotipos y respuestas homogéneas.	¿La oferta y la organización deportiva reconocen la diversidad existente en el territorio?
Interacción positiva	Generar oportunidades de encuentro, conocimiento mutuo y cooperación, más allá de compartir una actividad o instalación.	¿La práctica deportiva favorece relaciones significativas entre personas diversas?
Participación y representación	Incorporar voces diversas en el diseño, desarrollo y evaluación de las actividades y ampliar su presencia en espacios de responsabilidad y decisión.	¿Quién participa, quién decide y quién sigue estando fuera?

Elaboración propia a partir de Council of Europe (2019), Council of Europe (2022), Maza Bustamante (2020) y UNESCO (2013).

Estos principios deben entenderse de manera conjunta. Aplicarlos significa ir más allá de garantizar que una actividad esté formalmente abierta a todas las personas: supone analizar las condiciones reales de acceso y participación, reconocer diferentes prácticas y trayectorias, generar oportunidades de relación y cooperación y ampliar la capacidad de personas y comunidades diversas para participar e influir en las organizaciones y políticas deportivas.

Igualdad y no discriminación. La igualdad constituye el punto de partida de la perspectiva intercultural. No se limita a garantizar un acceso formalmente abierto, sino que exige identificar y eliminar las barreras que producen desigualdades, prevenir y combatir cualquier forma de discriminación y actuar cuando esta se produce.

En el ámbito deportivo, esto implica revisar las condiciones de acceso, permanencia y progresión, pero también disponer de mecanismos para prevenir, detectar y responder ante situaciones de racismo, xenofobia y otras formas de discriminación. La interacción o el diálogo nunca pueden sustituir la protección de derechos ni la respuesta ante una situación discriminatoria.

La igualdad tampoco consiste siempre en ofrecer exactamente lo mismo. Cuando las condiciones de partida son diferentes, un trato idéntico puede mantener o reproducir desigualdades. La equidad exige analizar los efectos de las normas y procedimientos y adoptar medidas proporcionadas cuando sean necesarias.

Reconocimiento sin estereotipos. Reconocer la diversidad significa valorar diferentes experiencias, conocimientos, capacidades, identidades y prácticas sin atribuir características o preferencias comunes a todas las personas de un mismo origen, religión o comunidad. Las identidades son múltiples y cambiantes; por ello, reconocer la diversidad requiere escuchar antes de interpretar y evitar tanto los estereotipos como la folclorización.

Interacción positiva. Compartir una instalación o participar en una misma actividad no garantiza que se generen relaciones significativas. La perspectiva intercultural busca crear condiciones para el conocimiento mutuo, el diálogo y la cooperación entre personas diversas. En el deporte, esto requiere prestar atención a cómo se forman los grupos, qué roles ocupa cada persona, qué objetivos se comparten y qué oportunidades reales existen para colaborar. No se trata de forzar la relación, sino de favorecer interacciones seguras, igualitarias y sostenidas que puedan generar confianza y sentido de pertenencia.

Las relaciones pueden adoptar distintos niveles de intensidad:

Situación	Qué se observa
Coexistencia	<i>Las personas comparten un espacio, pero apenas se relacionan.</i>
Interacción	<i>Existe contacto y conocimiento mutuo.</i>
Cooperación	<i>Se trabaja conjuntamente para alcanzar un objetivo.</i>
Cocreación	<i>Se comparten definición, decisiones y responsabilidades.</i>

Elaboración propia a partir de Council of Europe (2019) y Red Kaleidos & Red Española de Ciudades Interculturales (2019).

Participación y representación. Participar no significa únicamente asistir a una actividad. Implica tener oportunidades para expresar necesidades y propuestas, influir en las decisiones, asumir responsabilidades y acceder a espacios de liderazgo y representación. Aplicado al deporte, supone preguntarse no solo quién participa en las actividades, sino también quién diseña la oferta, quién establece las normas, quién ocupa puestos técnicos o directivos y qué voces permanecen fuera de estos espacios⁸.

Una convocatoria abierta tampoco garantiza una participación representativa. Los espacios institucionales tienden a incorporar con mayor facilidad a quienes ya conocen sus canales, disponen de tiempo y se sienten legitimados para participar. Por ello, una perspectiva intercultural requiere prestar atención a las voces ausentes y generar condiciones para incorporar a personas y grupos que encuentran mayores barreras para participar.

La representación, además, no debe observarse únicamente entre quienes practican deporte. También importa quién está presente en el voluntariado, el empleo, los equipos técnicos, el entrenamiento y arbitraje, las juntas directivas y los órganos de participación y decisión. **La presencia por sí sola no es suficiente: la representación implica también capacidad real de influencia.**

Interacción y participación están estrechamente relacionadas, pero no son equivalentes. Una actividad puede generar buenas relaciones y mantener las decisiones cerradas; del mismo modo, puede incorporar mecanismos de consulta sin generar vínculos de confianza. **Una perspectiva intercultural requiere trabajar ambas dimensiones y conectarlas con la igualdad y el reconocimiento de la diversidad.**

⁸ Red Kaleidos & Red Española de Ciudades Interculturales (2019). *El desarrollo de procesos participativos interculturales en el ámbito local*; Council of Europe (2019). *The Intercultural City Step by Step: A Practical Guide for Applying the Urban Model of Intercultural Integration*.

Una perspectiva transversal y un proceso de cambio

La interculturalidad no debe limitarse a una actividad puntual ni a programas dirigidos exclusivamente a personas migrantes o minorías. Es una perspectiva que debe incorporarse progresivamente al funcionamiento ordinario de las administraciones y organizaciones deportivas. Esto implica aplicarla en:

- la planificación y la programación;
- la gestión de instalaciones y espacios;
- las subvenciones y contrataciones;
- la comunicación y la atención;
- la selección y formación del personal;
- la relación con clubes y comunidades;
- la prevención de la discriminación;
- la participación y la evaluación.

La perspectiva intercultural también debe estar presente durante todo el ciclo de una iniciativa: al conocer la realidad, definir prioridades, diseñar, implementar, realizar el seguimiento, evaluar y decidir su continuidad.

Una actividad intercultural bien diseñada no transforma por sí sola una organización si sus procedimientos, equipos o estructuras de decisión continúan generando barreras o desigualdades. Avanzar hacia una perspectiva intercultural requiere también desarrollar capacidades para escuchar, dialogar, reconocer prejuicios y relaciones de poder, gestionar la diversidad y revisar críticamente las propias prácticas.

Transversalizar la interculturalidad es un proceso, no una lista de requisitos que deban cumplirse simultáneamente. Las herramientas y listas de comprobación que propone esta guía ayudan a formular preguntas, identificar puntos ciegos y detectar oportunidades de mejora, pero no pretenden que todas las organizaciones puedan responder afirmativamente a todos los criterios desde el inicio.

Cada organización parte de una realidad, unos recursos y unas capacidades diferentes. Aplicar la perspectiva intercultural implica establecer prioridades, encontrar equilibrios y avanzar de manera estratégica y progresiva. Algunas transformaciones pueden introducirse en una actividad concreta; otras requieren cambios organizativos, nuevas alianzas, capacidades profesionales o decisiones institucionales que solo pueden consolidarse a medio y largo plazo.

Lo importante es mantener una dirección clara: identificar dónde existen barreras, decidir dónde es posible actuar, aprender de la experiencia y ampliar progresivamente los cambios. **La perspectiva intercultural no es un resultado que se alcanza de una vez, sino una manera de hacer política y de trabajar que se construye y revisa de forma continuada.**

4. El deporte como espacio de convivencia y transformación

Aplicar la perspectiva intercultural al ámbito deportivo requiere mantener una doble mirada: actuar en el deporte, transformando las condiciones en las que se accede, participa, progresa y toman decisiones; y actuar a través del deporte, aprovechando su potencial para generar relaciones, aprendizaje, confianza y sentido de pertenencia.

Estas dos dimensiones son complementarias. Una política deportiva intercultural debe contribuir, por una parte, a garantizar derechos, igualdad y no discriminación dentro del propio ecosistema deportivo y, por otra, a utilizar la práctica deportiva y las relaciones que genera como espacio para favorecer la interacción, la convivencia y la cohesión social. SPIRIT trabaja sobre ambas dimensiones.

Dimensión	Finalidad
Interculturalidad en el deporte	Transformar políticas, organizaciones, normas, programas y espacios para garantizar igualdad, reconocimiento de la diversidad y participación.
Interculturalidad a través del deporte	Aprovechar la práctica deportiva y las relaciones que genera para favorecer la interacción, la cooperación, la convivencia y la pertenencia.

Elaboración propia a partir de European Training and Research Centre for Human Rights and Democracy (2023) y SCORE Project (2024).

Una iniciativa puede favorecer el encuentro entre personas diversas y mantener barreras en la organización que la impulsa. También puede mejorar el acceso sin generar oportunidades de relación y cooperación. Una perspectiva intercultural coherente requiere trabajar sobre ambas dimensiones.

Interculturalidad en el deporte: transformar el sistema deportivo

La interculturalidad en el deporte dirige la atención hacia el funcionamiento del propio sistema deportivo: administraciones, clubes, federaciones, asociaciones, instalaciones y otros actores. Importa quién accede, pero también quién permanece, progresa y participa en las decisiones. Esto implica observar hasta qué punto la diversidad del territorio está presente también en las estructuras deportivas y quién ocupa posiciones técnicas, directivas, de liderazgo y representación.

Las barreras no siempre se encuentran en una norma escrita. También pueden aparecer en rutinas, relaciones y expectativas: a quién se escucha, quién recibe responsabilidades, qué comportamientos se toleran o qué prácticas deportivas se consideran legítimas. **Transformar el sistema no significa necesariamente crear nuevas actuaciones, sino revisar críticamente las existentes y modificar aquellas condiciones que generan desigualdad o exclusión.**

La igualdad también exige prevenir y actuar ante la discriminación. Garantizar la igualdad no consiste únicamente en eliminar barreras de acceso o facilitar la participación. El primer

principio de la perspectiva intercultural incluye la prevención y lucha contra el racismo y cualquier otra forma de discriminación, así como la capacidad de actuar cuando se produce una vulneración de derechos.

En el deporte, la discriminación puede manifestarse de forma directa, indirecta, estructural o institucional y aparecer en el acceso a una actividad, la selección, la distribución de espacios y recursos, las relaciones dentro de los equipos, las gradas, las redes sociales o los órganos de decisión. También puede expresarse mediante insultos, estereotipos, acoso, trato desigual o normas aparentemente neutrales que producen efectos desiguales⁹.

Por ello, una organización intercultural debe combinar prevención y respuesta: revisar sus propias prácticas, establecer normas claras, formar a quienes tienen responsabilidades, facilitar canales accesibles para comunicar incidentes, proteger a las personas afectadas y disponer de procedimientos de registro, respuesta, derivación y seguimiento.

La perspectiva intercultural proporciona un marco para abordar estas cuestiones desde la igualdad, el reconocimiento de la diversidad, la interacción y la participación. Este marco se complementa y refuerza con otros enfoques y conocimientos específicos, entre ellos el enfoque basado en derechos humanos, el antirracismo, la igualdad de género, los derechos LGTBIQ+, la inclusión de las personas con discapacidad o la protección de la infancia. No se trata de perspectivas excluyentes, sino de marcos que permiten comprender y responder con mayor precisión a distintas formas de desigualdad y discriminación.

Interculturalidad a través del deporte: construir relaciones y pertenencia

El deporte puede reunir a personas que habitualmente no se relacionan y ofrecerles objetivos, responsabilidades y experiencias compartidas. Sin embargo, estos efectos no proceden solo de la actividad física. Se generan en la preparación, la cooperación dentro del grupo, la organización de eventos, el voluntariado, la relación con las familias y los momentos de encuentro antes y después de la práctica.

Entrenadores, monitores y personal voluntario influyen en la composición de los grupos, la distribución de roles, la gestión de los conflictos y el clima de seguridad. Las familias, las aficiones y los órganos directivos también pueden reforzar o dificultar los objetivos interculturales. La convivencia es, por tanto, una responsabilidad del conjunto de agentes que conforman la experiencia deportiva.

El potencial relacional del deporte tampoco es automático. Para que el encuentro favorezca relaciones significativas es necesario generar determinadas condiciones¹⁰.

⁹ European Union Agency for Fundamental Rights (2010). *Racism, Ethnic Discrimination and Exclusion of Migrants and Minorities in Sport: The Situation in the European Union*; European Union Agency for Fundamental Rights (2013). *Tackling Racism and Discrimination in Sport: Guide of Promising Practices, Initiatives and Activities*.

¹⁰ Council of Europe (2010). *Sport Facing the Test of Cultural Diversity: Integration and Intercultural Dialogue in Europe*; Sträter, T. & Behn, S. (2012). *Inclusion of Migrants in and through Sports: A Guide to Good Practice*.

Condición	Aplicación práctica
Igualdad y confianza	Evitar posiciones subordinadas y garantizar reglas claras y respuesta ante la discriminación.
Objetivos compartidos	Plantear una finalidad que requiera la contribución de todas las personas.
Cooperación real	Crear tareas interdependientes y distribuir responsabilidades.
Continuidad	Prever encuentros suficientes para que pueda construirse confianza.
Facilitación y diálogo	Observar dinámicas, intervenir ante exclusiones y abrir momentos de reflexión.

Equipamientos y espacios deportivos como infraestructuras sociales

Los equipamientos y espacios deportivos no son únicamente infraestructuras físicas: también son infraestructuras sociales que condicionan quién se encuentra, quién participa y qué usos son reconocidos como legítimos. Su ubicación, diseño, horarios, accesibilidad y modelo de gestión distribuyen oportunidades y organizan encuentros.

El análisis debe incluir tanto instalaciones formales como parques, plazas, playas, patios, senderos, canchas abiertas y espacios comunitarios. Las prácticas autoorganizadas, tradicionales o minoritarias ofrecen información sobre intereses y necesidades que no siempre aparecen en la planificación oficial. Reconocerlas puede significar mejorar la seguridad, facilitar espacios o incorporar sus propuestas, sin necesidad de regularlas por completo.

Mapa mínimo de espacios	Qué conviene observar
Instalaciones públicas y privadas	Usos, horarios, costes, criterios de acceso y grupos ausentes.
Centros educativos	Posibilidades de uso comunitario y conexión con el barrio.
Espacios públicos abiertos	Accesibilidad, seguridad, convivencia de usos y mantenimiento.
Prácticas informales o minoritarias	Quiénes las impulsan, qué necesidades cubren y qué apoyos requieren.

5. El ecosistema local y la gobernanza multinivel

Las barreras que condicionan la participación en el deporte rara vez pertenecen a un único ámbito. Pueden estar relacionadas con los costes, el transporte, los cuidados, la educación, la salud, la discriminación, la información o el uso del espacio público. Del mismo modo, las oportunidades y capacidades para abordarlas se encuentran distribuidas entre diferentes actores del territorio.

Desde una perspectiva intercultural, gobernar implica reconocer esta interdependencia y construir respuestas compartidas. Esto requiere conectar políticas, niveles de gobierno y actores diversos, incorporar distintos conocimientos y experiencias y distribuir responsabilidades de acuerdo con las capacidades y competencias de cada agente.

Liderazgo local y responsabilidad compartida

Las autoridades locales ocupan una posición central por su proximidad a la ciudadanía y por sus competencias sobre servicios, programas, subvenciones, equipamientos y espacios. Pueden conectar políticas que funcionan de forma separada, convocar a los actores del territorio y dar continuidad institucional a los acuerdos.

Liderar no significa ejecutar todas las acciones ni concentrar las decisiones. Un liderazgo intercultural crea las condiciones para que clubes, entidades, comunidades y otros actores puedan aportar conocimiento, participar en la definición de prioridades y asumir responsabilidades. La administración mantiene las obligaciones que le corresponden como garante de derechos, pero puede compartir el diagnóstico, el diseño, la implementación y la evaluación de las respuestas.

Este enfoque coincide además con la evolución reciente del marco del Consejo de Europa sobre gobernanza deportiva. La Resolución adoptada por la 18.^a Conferencia de Ministros responsables del Deporte (Porto, 2024) promueve una gobernanza colaborativa del deporte, basada en el diálogo continuado entre autoridades públicas, organizaciones deportivas, deportistas, clubes locales, representantes juveniles y sociedad civil, reconociendo su papel como socios en el desarrollo de un deporte basado en valores¹¹.

Gobernanza intercultural

La transversalidad implica conectar el deporte con otras políticas que condicionan el acceso, la participación y la convivencia. Según el reto identificado, puede requerir la cooperación con igualdad, juventud, educación, salud, servicios sociales, movilidad, urbanismo, comunicación, participación ciudadana u otras áreas. No se trata de implicar a todas en todo, sino de conectar cada reto con las competencias y capacidades necesarias para abordarlo.

Al mismo tiempo, la acción local se desarrolla dentro de marcos regionales, estatales y europeos que condicionan derechos, competencias, recursos y prioridades. La gobernanza

¹¹ Council of Europe (2024). *Collaborative governing and good governance in sport: Supporting a fresh approach to match its societal importance*, adopted at the 18th Council of Europe Conference of Ministers responsible for Sport, Porto, 8–10 October 2024.

multinivel permite identificar qué puede resolverse localmente, qué requiere la intervención de otros niveles y qué aprendizajes del territorio pueden contribuir a políticas más amplias.

Nivel	Contribución principal
Europeo	Marcos de derechos, orientaciones, financiación e intercambio.
Estatal	Legislación, estrategias, programas y coordinación territorial.
Regional	Desarrollo competencial, apoyo técnico y conexión entre municipios.
Local	Conocimiento del territorio, gestión de servicios y aplicación de medidas.

La transversalidad no es un elemento accesorio de una política deportiva inclusiva. La Carta Europea del Deporte señala expresamente la necesidad de garantizar la coordinación horizontal entre las políticas y autoridades relacionadas con el deporte –incluyendo educación, salud, servicios sociales, cultura, planificación urbana o derechos humanos– y la coordinación vertical entre los niveles nacional, regional y local. Desde una perspectiva intercultural, esta coordinación resulta especialmente relevante, ya que las barreras a la participación deportiva rara vez pueden abordarse exclusivamente desde el área de deportes¹².

Conocer y activar el ecosistema deportivo local

El ecosistema deportivo está formado por administraciones, clubes, federaciones, asociaciones, centros educativos, empresas, universidades, organizaciones sociales y comunitarias, personal técnico, voluntariado, familias, participantes y redes informales.

Mapear este ecosistema no consiste únicamente en elaborar una lista de actores. Desde una perspectiva intercultural interesa comprender quién decide, quién dispone de recursos y conocimiento, quién genera relaciones de confianza, quién puede impulsar cambios y qué personas o grupos están poco representados o experimentan mayores barreras.

Una mirada basada en derechos ayuda, además, a evitar que las personas y comunidades sean consideradas únicamente como destinatarias o beneficiarias. Pueden aportar experiencia, conocimiento y capacidades y participar en la definición, implementación y evaluación de las respuestas.

Agente	Aporta	Responsabilidad o capacidad
Administraciones públicas	Competencias, recursos, visión territorial y capacidad de convocatoria.	Garantizar derechos, coordinar y rendir cuentas.
Organizaciones deportivas	Experiencia técnica, espacios, equipos y relación con participantes.	Revisar acceso, normas, seguridad y oportunidades.
Entidades sociales y comunitarias	Conocimiento de barreras y redes de confianza.	Acompañar, conectar y participar en las decisiones.
Centros educativos y universidades	Formación, investigación, espacios y vínculo con jóvenes.	Apoyar conocimiento, innovación y evaluación.
Participantes y comunidades	Experiencia vivida, prioridades y capacidades.	Definir, co-diseñar, implementar y evaluar.

¹² Council of Europe (2022b). *Revised European Sports Charter*; Council of Europe (2022a). *Recommendation CM/Rec(2022)10 on Multilevel Policies and Governance for Intercultural Integration*.

Del mapa de actores a la acción compartida

La cooperación resulta más útil cuando se organiza alrededor de un reto concreto. Una vez identificado, es necesario acordar qué se quiere cambiar, qué actores deben participar y qué puede aportar cada uno. Trabajar en red no significa que todos hagan lo mismo, sino conectar contribuciones diferentes alrededor de objetivos compartidos.

La cooperación necesita también cierta continuidad, pero no requiere necesariamente crear nuevas estructuras. Antes de constituir un nuevo espacio, conviene identificar consejos, mesas, redes comunitarias, comisiones técnicas u otros mecanismos existentes que puedan reforzarse o conectarse. La gobernanza intercultural no se mide por el número de estructuras o reuniones, sino por su capacidad para incorporar voces diversas, generar acuerdos, distribuir responsabilidades y sostener la acción en el tiempo.

6. Del enfoque a la acción: diseño paso a paso de una iniciativa deportiva intercultural

Este apartado propone un itinerario práctico para incorporar la perspectiva intercultural al diseño o revisión de una iniciativa deportiva. Puede utilizarse para crear una nueva actuación, pero también para revisar un programa, una actividad, un equipamiento o una política existente.

El proceso se organiza en cinco fases que permiten pasar del conocimiento de la realidad a la definición, implementación y evaluación de la acción. No pretende ser una secuencia rígida ni una lista de requisitos que deban cumplirse en su totalidad. Cada organización puede utilizarla para identificar dónde se encuentra, qué aspectos necesita reforzar y cuáles son sus prioridades de mejora.

Fase	Finalidad	Resultado
1. Conocer y diagnosticar	Comprender de forma participada la realidad, las barreras, desigualdades, capacidades y actores del territorio.	Diagnóstico y prioridades compartidas.
2. Definir y co-diseñar	Traducir las prioridades en objetivos y diseñar la iniciativa aplicando los principios interculturales.	Diseño de la iniciativa.
3. Implementar, acompañar y adaptar	Desarrollar la iniciativa, observar sus dinámicas e introducir ajustes cuando sea necesario.	Seguimiento y ajustes.
4. Evaluar, devolver y mejorar	Analizar resultados y aprendizajes, devolverlos a las personas implicadas y decidir los siguientes pasos.	Balance y propuestas de mejora.

Elaboración propia a partir de European Training and Research Centre for Human Rights and Democracy (2023), Maza Bustamante (2020) y Red Kaleidos & Red Española de Ciudades Interculturales (2019).

* La participación no constituye una fase independiente del proceso. Desde una perspectiva intercultural, las personas y actores implicados deben poder aportar conocimiento, contrastar prioridades, participar en el diseño, acompañar la implementación e intervenir en la evaluación. La intensidad y los mecanismos de participación pueden variar en cada momento, pero escuchar voces diversas y devolver los resultados debe formar parte de todo el ciclo.

Fase 1. Conocer y diagnosticar

Partir del reto, no de la solución. El punto de partida debe ser una situación que se quiere comprender, no una actividad ya decidida. Conviene preguntarse qué está ocurriendo, a quién afecta, quién ha definido el problema, con qué información y qué voces pueden estar faltando.

Mirar el territorio y la organización. El diagnóstico debe combinar dos perspectivas complementarias:

- Una mirada territorial, sobre la población, las prácticas deportivas formales e informales, los espacios y recursos disponibles, las relaciones existentes y las desigualdades.
- Una mirada organizativa, sobre las condiciones de acceso y participación, la comunicación, las normas y procedimientos, los incidentes de discriminación y las oportunidades de participación y representación.

Mirar más allá del acceso. Saber quién se inscribe o participa es solo el primer paso. Una mirada intercultural debe observar también quién permanece, quién abandona, quién accede a nuevas oportunidades y quién acaba asumiendo responsabilidades o estando representado en los espacios de decisión.

El abandono o la baja participación no deben atribuirse automáticamente a una falta de interés. Pueden estar relacionados con costes, horarios, transporte, cuidados, discriminación, barreras lingüísticas, ausencia de referentes o falta de reconocimiento y pertenencia.

Acceso → participación → permanencia → progresión → representación

Escuchar también a quienes no están. También debe buscar activamente las voces de quienes no acceden, han abandonado o no están presentes en los canales habituales de participación. Una convocatoria abierta no garantiza por sí sola una participación diversa o representativa: los horarios, el idioma, los cuidados, el transporte, la falta de información, la desconfianza o experiencias previas pueden dejar fuera determinadas voces.

Llegar a ellas puede requerir acercarse a espacios cotidianos, colaborar con organizaciones y redes de confianza, adaptar formatos y horarios, ofrecer apoyos o contactar directamente con personas que no participan o han abandonado.

Ninguna persona representa por sí sola a una comunidad. Conviene diversificar perfiles y evitar recurrir sistemáticamente a las mismas organizaciones o personas como únicas interlocutoras.

Identificar barreras, capacidades y actores. Mapear el ecosistema permite saber no solo quién está presente, sino también qué conocimiento, relaciones y capacidad de influencia puede aportar cada actor y quién falta por incorporar.

Actor	¿Qué conoce o aporta?	¿Con quién se relaciona?	¿Qué capacidad de influencia tiene?	¿Está participando?
-------	-----------------------	--------------------------	-------------------------------------	---------------------

¿Quién falta?: ¿qué personas, grupos u organizaciones relevantes para el reto no aparecen todavía en este mapa?

Resultado de la fase: una comprensión compartida del reto, las principales barreras y capacidades existentes y los actores que deben participar en la respuesta.

Fase 2. Definir y co-diseñar

Acordar qué queremos cambiar. A partir del diagnóstico, es necesario **priorizar el reto y acordar el cambio que se quiere conseguir**. Expresiones como «promover la inclusión» o «favorecer la convivencia» pueden orientar la acción, pero son demasiado generales para guiar su diseño y evaluar posteriormente sus resultados.

Un objetivo operativo debe indicar qué cambio se espera, sobre quién o qué se quiere actuar y cómo podremos saber si se ha producido.

Formulación general	Formulación más verificable
Favorecer la inclusión.	Reducir barreras de acceso identificadas y aumentar la permanencia de los perfiles infrarrepresentados.
Promover la convivencia.	Crear situaciones continuadas de cooperación y valorar los vínculos generados.
Impulsar la participación.	Incorporar a participantes en el diseño y en la revisión de resultados.
Mejorar la organización.	Modificar procedimientos de inscripción, comunicación y respuesta ante incidentes.

Co-diseñar con las personas implicadas. Consultar una propuesta completamente definida puede servir para introducir mejoras, pero no constituye co-diseño. Las personas implicadas deben poder contribuir a contrastar el diagnóstico, establecer prioridades, valorar alternativas y tomar parte en las decisiones de diseño.

Es especialmente importante incorporar a quienes no participan en los espacios habituales. Para ello puede ser necesario acercarse a barrios, instalaciones y lugares de práctica informal, colaborar con organizaciones de confianza o utilizar formatos breves y accesibles. La participación debe adaptarse a las condiciones de las personas, no exigir que todas se ajusten a una reunión técnica.

Una iniciativa puede priorizar a un grupo que experimenta una desigualdad concreta sin convertirse en segregada. Debe explicarse qué desigualdad justifica la medida, qué objetivo persigue y cómo se conectará con espacios compartidos.

Definir qué capacidad de influencia se comparte. Participar no significa siempre lo mismo ni todas las decisiones requieren el mismo grado de implicación. Lo importante es definir de forma transparente qué capacidad de influencia tendrán las personas participantes, sobre qué cuestiones y con qué límites.

Nivel	Capacidad ofrecida
Información	La organización comunica una decisión o resultado.
Consulta	Recoge opiniones y propuestas, manteniendo la decisión final.
Colaboración	Se comparten determinadas tareas o acciones.
Co-diseño	El problema y la respuesta se definen con las personas implicadas.
Decisión compartida	Se comparte capacidad de decisión sobre determinadas cuestiones o recursos.
Co-creación	Se comparten definición, decisiones, implementación y evaluación.

No todas las iniciativas requieren alcanzar el mismo nivel de participación. Lo importante es que exista correspondencia entre lo que se ofrece y el margen real de influencia. Presentar como co-diseño o co-creación una propuesta ya cerrada genera frustración y puede deteriorar la confianza.

Traducir los principios en decisiones concretas. El diseño debe traducir los objetivos y los principios interculturales en decisiones concretas sobre quién participa, cómo se desarrolla la iniciativa, dónde y cuándo tiene lugar, qué apoyos requiere, quién asume responsabilidades y cómo se realizará su seguimiento.

Elemento	Decisión que debe quedar definida
Necesidad y objetivo	Qué situación se transforma y qué cambio verificable se espera.
Participantes	A quién se prioriza, quién puede quedar fuera y cómo se llegará a esas personas.
Metodología	Cómo se favorecerán la igualdad, el reconocimiento, la interacción y la participación.
Agentes y responsabilidades	Quién coordina, quién participa, qué aporta cada actor y cómo se tomarán las decisiones.
Espacio y horario	Por qué facilitan el acceso, la seguridad y la continuidad.
Costes y apoyos	Qué gastos existen y cómo se compensarán las desigualdades.
Comunicación	Qué mensajes, canales y apoyos lingüísticos se utilizarán.
Seguridad	Qué normas, responsables y mecanismos de respuesta existen.
Evidencias	Qué información se recogerá y cómo se devolverán los resultados.

Distribuir responsabilidades y recursos. Esta matriz ayuda a detectar responsabilidades poco claras, tareas duplicadas, capacidades desaprovechadas o una concentración excesiva del trabajo en determinados actores.

Acción	Coordina	Ejecuta y colabora	Recursos	Seguimiento

Crear las condiciones para la interacción y la seguridad. Cuando uno de los objetivos es favorecer la interacción, no basta con reunir a personas diversas. El diseño debe prever cómo se forman los grupos, qué actividades requieren cooperación, cómo se distribuyen roles y responsabilidades y qué oportunidades existen para el diálogo. También deben considerarse las condiciones que hacen posible la participación: horarios, cuidados, transporte, accesibilidad, costes y otros apoyos necesarios.

Las normas deben ser comprensibles, conocidas y aplicarse de forma coherente. Las personas deben saber qué comportamientos se esperan, qué conductas no se permitirán, a quién pueden acudir y cómo responderá la organización ante situaciones de discriminación, violencia o exclusión.

Antes de empezar: vuelve a los cuatro principios. Antes de iniciar la actividad, conviene revisar el diseño desde los cuatro principios interculturales. No es un examen ni exige

responder afirmativamente a todas las preguntas: la revisión sirve para identificar fortalezas, puntos ciegos y aspectos que todavía pueden mejorarse.

	Pregunta de revisión
Igualdad	¿Hemos identificado y reducido las principales barreras de acceso, permanencia y participación? ¿Existen condiciones reales de igualdad y mecanismos para prevenir y responder ante la discriminación?
Reconocimiento	¿La iniciativa reconoce diferentes necesidades, capacidades, trayectorias y prácticas sin reproducir estereotipos?
Interacción	¿Hemos creado condiciones concretas para generar relaciones, cooperación y pertenencia?
Participación	¿Las personas implicadas tienen capacidad real para aportar, decidir y asumir responsabilidades?

Comprueba la calidad de la participación. Esta herramienta no establece un nivel ideal de participación que todas las iniciativas deban alcanzar. Sirve para hacer explícito quién participa, con qué capacidad de influencia y qué aspectos pueden reforzarse.

Dimensión	Pregunta
Acceso	¿Hemos llegado a perfiles diversos y eliminado barreras para participar?
Representación	¿Están presentes las personas afectadas y voces habitualmente ausentes?
Influencia	¿Las aportaciones pueden modificar cuestiones relevantes?
Corresponsabilidad	¿Existen oportunidades para asumir tareas, responsabilidades o decisiones?
Devolución	¿Está claro cómo se comunicarán las decisiones y el seguimiento de los compromisos?

Elaboración propia a partir de Red Kaleidos y Red Española de Ciudades Interculturales (2019)

Fase 3. Implementar, acompañar y adaptar

Observar también las relaciones. Durante la implementación conviene observar quién participa, cómo se forman los grupos, quién ocupa posiciones centrales o periféricas, cómo se distribuyen la palabra y las responsabilidades, qué conflictos aparecen y si los apoyos previstos son suficientes.

Observar también quién influye. Durante la implementación no basta con observar quién asiste. Conviene comprobar también quién toma la palabra, quién propone, quién asume responsabilidades, qué aportaciones se incorporan y si determinadas personas permanecen sistemáticamente en posiciones periféricas.

La participación puede reproducir desigualdades existentes si siempre deciden, representan o lideran las mismas personas. La facilitación debe contribuir a diversificar las voces y generar oportunidades reales para asumir responsabilidades.

Escuchar y ajustar. Las revisiones breves con participantes, personal, voluntariado y familias permiten introducir ajustes antes de que las dificultades se consoliden. La flexibilidad no

significa abandonar los principios ni los objetivos, sino adaptar los medios cuando la experiencia muestra que no funcionan.

Registrar los cambios. Un registro sencillo de asistencia, incidencias, barreras, dinámicas y ajustes facilita el seguimiento y conserva la memoria del proceso.

Qué observar	Qué ha ocurrido	Ajuste realizado	Resultado

Fase 4. Evaluar, devolver y mejorar

Volver a los objetivos. Las evidencias deben definirse junto con los objetivos: qué cambio se observará, quién recogerá la información, cuándo se revisará y quién participará en su interpretación. Los datos cuantitativos deben combinarse con métodos cualitativos capaces de valorar la confianza, la pertenencia, la seguridad o el aprendizaje organizativo.

Escuchar diferentes experiencias. Los resultados agregados pueden ocultar experiencias muy diferentes. Siempre que sea posible, conviene analizar quién ha accedido, permanecido, participado y asumido responsabilidades, y recoger cómo han vivido la experiencia distintos perfiles de participantes.

Devolver y rendir cuentas. La devolución debe explicar qué se escuchó, qué decisiones se adoptaron, qué propuestas no pudieron incorporarse y qué mejoras se aplicarán. Recoger aportaciones sin comunicar cómo se han utilizado debilita la confianza. La devolución forma parte de la participación: las personas que han aportado conocimiento, propuestas o tiempo deben poder conocer cómo se han utilizado sus contribuciones, qué decisiones se han adoptado y cuáles son los siguientes pasos.

Aprender y decidir el siguiente paso. La evaluación debe servir para decidir qué acciones se mantienen, cuáles deben modificarse y qué aprendizajes se incorporan al funcionamiento ordinario. El apartado 9 desarrolla con mayor detalle el marco de evaluación y sostenibilidad.

7. Seguimiento, evaluación y sostenibilidad

La evaluación permite conocer si una iniciativa produce los cambios previstos, para quién y en qué condiciones. Desde una perspectiva intercultural no debe limitarse a contar actividades o participantes: también debe observar el acceso, la permanencia, las relaciones, la seguridad, el sentimiento de pertenencia, la representación y los cambios en la organización.

Seguimiento y retroalimentación continua

El seguimiento permite detectar dificultades e introducir ajustes antes de que finalice la actuación. Puede combinar registros breves, revisión de asistencia y abandono, conversaciones con participantes, observación de las dinámicas, seguimiento de incidentes y reuniones del equipo.

No es necesario utilizar formularios extensos para todo. Una conversación breve puede aportar información relevante si se registra de forma responsable, se analiza y se conecta con una decisión.

El seguimiento debe funcionar como un ciclo:



También debe incorporar a las personas participantes y a las comunidades. Su valoración puede revelar resultados no previstos, barreras que permanecen o diferencias entre la percepción institucional y la experiencia vivida.

Un mecanismo de retroalimentación solo resulta útil cuando genera una respuesta. Recoger información de forma continuada sin explicar cómo se utiliza puede producir cansancio y desconfianza.

Evaluación, aprendizaje y sostenibilidad

La evaluación debe diferenciar distintos niveles de cambio:

Nivel	Qué representa	Ejemplo
Productos	Actividades y recursos generados directamente.	Sesiones, materiales, personas formadas o acuerdos.
Resultados	Cambios en personas, acceso o relaciones.	Mayor permanencia, confianza o percepción de seguridad.
Cambio organizativo	Modificaciones en normas, procedimientos o capacidades.	Nuevo protocolo, revisión de inscripción o representación.
Impacto	Transformaciones amplias y sostenidas.	Reducción de desigualdades o mejora de la convivencia.

Los productos son fáciles de registrar, pero no demuestran por sí solos que exista una mejora. El impacto, en cambio, requiere tiempo y depende de múltiples factores, por lo que conviene evitar atribuir a una actividad aislada transformaciones que no pueden demostrarse.

La evaluación debe combinar:

- **indicadores cuantitativos**, como participantes, asistencia, permanencia, uso de instalaciones, acceso a responsabilidades, incidentes o recursos;
- **información cualitativa**, sobre acogida, seguridad, relaciones, pertenencia, capacidad de influir, aprendizaje del personal y cooperación entre organizaciones.

Los datos siempre necesitan interpretación. Un aumento de incidentes registrados puede indicar un incremento del problema, pero también un mayor conocimiento de los canales y más confianza en la respuesta. Del mismo modo, una elevada asistencia puede coexistir con aislamiento o falta de influencia.

Las principales dimensiones que pueden evaluarse son:

Dimensión	Ejemplos de evidencias
Acceso y permanencia	Inscripción, asistencia, abandono, motivos y barreras reducidas.
Interacción y pertenencia	Cooperación, vínculos, confianza y sensación de formar parte.
Igualdad y seguridad	Trato, incidentes, percepción de seguridad y eficacia de respuestas.
Participación y representación	Influencia, responsabilidades, voluntariado, empleo y liderazgo.
Cambio organizativo	Normas, procedimientos, recursos, formación y coordinación modificados.

Elaboración propia a partir de SPIRIT Project (2026), Diagnosis Report.

No todas las iniciativas deben medir todas las dimensiones. Cada objetivo debe contar con una evidencia razonable, una fuente de información, un momento de recogida y una persona responsable.

Las comunidades deben participar en la definición de los criterios de éxito y en la interpretación de los resultados. Un incremento de inscripciones puede ser valorado positivamente por la organización y, al mismo tiempo, considerarse insuficiente por quienes continúan sin sentirse parte de la actividad o sin capacidad de influir¹³.

La evaluación debe servir para aprender y mejorar, no solo para justificar recursos o presentar resultados positivos. Debe permitir reconocer qué funcionó, para quién, quién quedó fuera, qué barreras permanecen y qué capacidades necesita reforzar la organización.

La devolución debe comunicar de manera accesible:

¹³ Red Kaleidos y Red Española de Ciudades Interculturales, 2019; SPIRIT Project, 2026

- qué se evaluó y quién participó;
- qué resultados y dificultades se identificaron;
- qué propuestas se incorporarán;
- cuáles no pueden desarrollarse y por qué; y qué decisiones se adoptarán.

La sostenibilidad consiste en conservar los cambios que han demostrado utilidad y evitar que desaparezcan cuando finaliza la financiación o cambia el equipo. Para ello deben integrarse en políticas, presupuestos, procedimientos, formación, funciones profesionales y estructuras ordinarias de coordinación.

Transferibilidad y adaptación

Al finalizar un ciclo, una actuación puede consolidarse, adaptarse, ampliarse, transferirse, sustituirse o finalizarse.

Interrumpir una medida que no produce los resultados esperados puede ser una decisión responsable. La continuidad debe basarse en evidencias, no únicamente en la inercia, la visibilidad de la actividad o la disponibilidad de financiación.

Transferir una experiencia no significa copiarla. Pueden trasladarse sus principios, preguntas, metodologías, herramientas y criterios de calidad, pero deben adaptarse:

- los objetivos;
- las personas participantes;
- los espacios y horarios;
- los recursos;
- las responsabilidades;
- y los indicadores.

Antes de reproducir una práctica conviene comprender qué condiciones hicieron posible sus resultados y comprobar si esas condiciones existen o pueden construirse en el nuevo contexto.

Evaluar con perspectiva intercultural significa comprender qué cambió, para quién y en qué condiciones, y utilizar ese conocimiento para mejorar, rendir cuentas, sostener los avances y adaptarlos a otros contextos.

Síntesis operativa

Antes de cerrar el proceso, conviene revisar:

- ☐ ¿La iniciativa responde a una necesidad contrastada?

- ☐ ¿Se conoce quién no accede, abandona o permanece en posiciones periféricas?
- ☐ ¿Las normas, costes, horarios, espacios y canales son accesibles?
- ☐ ¿La metodología genera cooperación y relaciones significativas?
- ☐ ¿Existen mecanismos para prevenir y responder ante la discriminación?
- ☐ ¿Las personas pueden influir y asumir responsabilidades?
- ☐ ¿Está claro quién coordina, ejecuta, financia y evalúa?
- ☐ ¿Los indicadores permiten conocer cambios en acceso, seguridad, pertenencia y representación?
- ☐ ¿Los aprendizajes se integrarán en políticas, procedimientos, recursos y formación?

Anexo 1. Plan de Formación SPIRIT – España

El Plan de Formación SPIRIT ofrece un marco común para fortalecer las capacidades de los municipios y agentes locales para incorporar la perspectiva intercultural al ámbito deportivo y aprovechar el potencial del deporte como espacio de inclusión, convivencia y cohesión social.

En el estado español, el Plan se desarrolla en Bilbao, Cartagena, Castelló de la Plana y Tenerife y combina dos dimensiones complementarias:

- la aplicación de la perspectiva intercultural a las políticas, organizaciones y acciones deportivas, y
- el diseño de prácticas deportivas orientadas intencionalmente a favorecer la inclusión y la cohesión social.

El Plan ha sido coordinado y diseñado por Diversit, con la participación de Fútbol Más en el diseño del segundo bloque formativo, «Práctica deportiva como estrategia de inclusión y cohesión social».

Objetivos

- Comprender el enfoque intercultural y su aplicación al deporte como perspectiva transversal para las políticas públicas locales.
- Reconocer el potencial del deporte para promover la inclusión, la igualdad, la cohesión social y el sentido de pertenencia, así como sus limitaciones cuando no se diseña con una intencionalidad social y educativa.
- Identificar los principios, criterios y elementos clave para diseñar políticas y actividades deportivas desde una perspectiva intercultural e inclusiva.
- Adquirir herramientas para diseñar y facilitar prácticas deportivas que promuevan la participación, la inclusión, la creación de vínculos, el bienestar y la cohesión social.
- Analizar el papel de los prejuicios, las narrativas, la gobernanza y la cooperación entre actores en la construcción de ecosistemas deportivos más inclusivos.
- Diseñar una acción deportiva con enfoque intercultural que incorpore objetivos, participación, espacios seguros, actores clave e indicadores básicos para su seguimiento y evaluación.

Organización y enfoque metodológico

La formación tendrá una duración total de ocho horas presenciales, distribuidas en dos sesiones complementarias de cuatro horas cada una:

Sesión	Contenido principal
Bloque 1	Interculturalidad aplicada al deporte: marco intercultural, estrategias antirumores, gobernanza, checklist y ciclo de diseño de una acción deportiva intercultural.
Bloque 2	Práctica deportiva como estrategia de inclusión y cohesión social: deporte para el desarrollo, enfoque interseccional, espacios seguros, participación y aplicación sociodeportiva.

Ambos bloques se diseñan como partes complementarias. El primer bloque proporciona el marco intercultural, las herramientas de análisis y el ciclo de planificación de la acción. El segundo bloque profundiza en su aplicación práctica mediante metodologías sociodeportivas, participación y creación de entornos seguros.

- Exposiciones breves y conectadas con los retos del territorio.
- Análisis de casos y experiencias prácticas.
- Ejercicios aplicados al contexto de cada grupo motor local.
- Revisión de una iniciativa existente o diseño de una nueva propuesta.
- Trabajo con herramientas sencillas que puedan utilizarse después de la formación.

Estructura y contenidos

Bloque 1: Interculturalidad aplicada al deporte: del enfoque a la acción

Duración: 4 horas

1. La perspectiva intercultural aplicada al deporte

- La interculturalidad como enfoque transversal de las políticas públicas.
- Principios del enfoque intercultural: igualdad, reconocimiento de la diversidad, interacción positiva y participación.
- Aplicación de estos principios al diseño de políticas y actividades deportivas.
- De una actividad abierta o accesible a una acción deportiva intercultural.

2. Elementos clave para impulsar políticas deportivas interculturales

- La interculturalidad como responsabilidad compartida: Transversalidad entre políticas públicas.
- Cooperación multinivel y trabajo en red.
- El territorio como espacio de intervención.
- Diagnóstico y participación para identificar retos y oportunidades.
- El papel de las narrativas en la construcción de comunidades más inclusivas.

3. Prejuicios, rumores y narrativas en el deporte

- Prejuicios, estereotipos y rumores relacionados con la diversidad.
- Cómo las narrativas influyen en la inclusión o la exclusión.
- Comunicación inclusiva y estrategias antirumores aplicadas al deporte.

4. Taller práctico: diseño de una acción deportiva intercultural

Diseño, en grupos, de una acción deportiva que responda a un reto local, aplicando los principios interculturales, definiendo objetivos, actores implicados e indicadores básicos para su seguimiento y evaluación.

Bloque 2: La práctica deportiva como herramienta de inclusión y cohesión social.

Duración: 4 horas

1. El deporte como herramienta de inclusión y cohesión social

- Potencial y límites del deporte como herramienta de transformación social.
- Intencionalidad educativa y social de la práctica deportiva.
- El deporte como espacio de encuentro, pertenencia y desarrollo personal y comunitario.

2. Claves para una práctica deportiva inclusiva

- Participación significativa y protagonismo de las personas participantes.
- Igualdad de oportunidades y eliminación de barreras.
- Creación de vínculos, cooperación y sentido de pertenencia.
- Adaptación de las actividades a la diversidad de necesidades y contextos.

3. Crear entornos deportivos seguros e inclusivos

- Dimensiones de un espacio seguro: física, emocional, social y cultural.
- Prevención de situaciones de discriminación, exclusión y violencia.
- El papel de profesionales, clubes y entidades en la creación de entornos protectores y positivos.

4. Taller práctico: diseño de una acción sociodeportiva con impacto

Diseño, en grupos, de una actividad sociodeportiva con una finalidad educativa y de inclusión social, incorporando la participación, la creación de espacios seguros, la igualdad de oportunidades y criterios básicos para evaluar su impacto.

Referencias bibliográficas

Bogdanovic, N., & Wilson, R. (2022). *Youth-sports-inclusion: Policy brief*. Council of Europe. <https://rm.coe.int/policy-brief-youth-sports-inclusion-en-2022/1680a53db1>

Council of Europe. (2010). *Sport facing the test of cultural diversity: Integration and intercultural dialogue in Europe*. Council of Europe Publishing. <https://book.coe.int/en/sports-monographs/4388-sport-facing-the-test-of-cultural-diversity.html>

Council of Europe. (2015). *Recommendation CM/Rec(2015)1 of the Committee of Ministers to member States on intercultural integration*. Council of Europe. <https://search.coe.int/cm?i=09000016805c471f>

Council of Europe. (2019). *The intercultural city step by step: A practical guide for applying the urban model of intercultural integration* (Rev. ed.). Council of Europe. <https://edoc.coe.int/en/living-together-diversity-and-freedom-in-europe/7982-the-intercultural-city-step-by-step-revised-edition.html>

Council of Europe. (2022a). *Recommendation CM/Rec(2022)10 of the Committee of Ministers to member States on multilevel policies and governance for intercultural integration*. Council of Europe. <https://search.coe.int/cm?i=0900001680a6170e>

Council of Europe. (2022b). *Revised European Sports Charter*. Council of Europe. <https://edoc.coe.int/en/sport-for-all/11299-revised-european-sports-charter.html>

Council of Europe. (2024). *Collaborative governing and good governance in sport: supporting a fresh approach to match its societal importance*. 18th Council of Europe Conference of Ministers responsible for Sport, Porto, 8–10 October 2024. <https://rm.coe.int/msl18-05rev2-resolution-adopted/1680b1e7c7>

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, & Ecorys. (2016). *Mapping of good practices relating to social inclusion of migrants through sport: Final report to the DG Education and Culture of the European Commission*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/158610>

European Training and Research Centre for Human Rights and Democracy. (2023). *Lucha contra el racismo en y a través del deporte: Modelo de planificación estratégica para las autoridades locales*. SCORE Project. https://scoreproject.net/wp-content/uploads/2024/05/SCORE-Project_CAST.pdf

European Union Agency for Fundamental Rights. (2010). *Racism, ethnic discrimination and exclusion of migrants and minorities in sport: The situation in the European Union*. European Union Agency for Fundamental Rights. <https://fra.europa.eu/en/publication/2012/racism-ethnic-discrimination-and-exclusion-migrants-and-minorities-sport-0>

European Union Agency for Fundamental Rights. (2013). *Tackling racism and discrimination in sport: Guide of promising practices, initiatives and activities*. European Union Agency for Fundamental Rights.

<https://fra.europa.eu/en/publication/2013/tackling-racism-and-discrimination-sport-guide-promising-practices-initiatives-and>

Lores, N., & Migallón, J. (2024). *Manual básico para luchar contra el racismo y la discriminación racial en el ámbito deportivo a nivel local*. SCORE Project. https://scoreproject.net/wp-content/uploads/2025/01/MANUAL-BASICO-SCORE-V3.ES_.pdf

Maza Bustamante, S. (2020). *Manual de competencias interculturales aplicadas al desarrollo de proyectos en la Administración Pública*. Fundación General de la Universidad de La Laguna. <https://doi.org/10.25145/b.ManComInt.2020>

Red Española de Ciudades Interculturales. (2017). *La ventaja de la diversidad en la ciudad intercultural: Dossier RECI*. Red Española de Ciudades Interculturales. https://www.ciudadesinterculturales.com/wp-content/uploads/2019/05/La-ventaja-de-la-diversidad-en-la-ciudad-intercultural_Dossier-RECI.pdf

Red Kaleidos, & Red Española de Ciudades Interculturales. (2019). *El desarrollo de procesos participativos interculturales en el ámbito local*. Red Española de Ciudades Interculturales. https://www.ciudadesinterculturales.com/wp-content/uploads/2019/05/Kaleidos_RECI-1.pdf
SPIRIT Project. (2026). *Diagnosis report*. https://proyectospirit.eu/wp-content/uploads/2026/07/Diagnosis_Report_SPIRIT.pdf

Sport Ireland. (2022). *Diversity and inclusion in sport policy*. <https://www.sportireland.ie/news/sport-ireland-launch-diversity-inclusion-policy>

Sträter, T., & Behn, S. (2012). *Inclusion of migrants in and through sports: A guide to good practice*. Vienna Institute for International Dialogue and Cooperation. https://sportinclusion.net/files/SPIN-GPG-SPIN_Inclusion_of_Migrants_in_and_through_Sports.pdf

UNESCO. (2013). *Intercultural competences: Conceptual and operational framework*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219768>

Zapata-Barrero, R., & Pinyol-Jiménez, G. (2013). *Manual para el diseño de políticas interculturales*. GRITIM-UPF Policy Series. <https://rm.coe.int/1680301bc4>