

CIDE



CÁTEDRA INNOVACIÓN
DEPORTIVA EBONE

25 CONSEJOS

DE RESPONSABLES DE DEPORTES

DE LA ADMINISTRACIÓN

CIDE



CÁTEDRA INNOVACIÓN
DEPORTIVA EBONE

25 consejos de responsables de deportes de la administración

Coordinación: Javier Blanco, Larvy Varela, Alejandro Torcuato
Diseño y maquetación: Sheila Herruzo, Lucía Rosales, David Gutiérrez

© Cátedra de Innovación Deportiva Ebone

Granada 2024

Depósito Legal: GR 1176-2024

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este documento, por cualquier medio físico o electrónico, sin autorización por escrito del editor

INTRODUCCIÓN

EL SECTOR DEPORTIVO QUE VIENE EN EL CURSO 2024-2025

En un entorno social cambiante y en un sector en continua evolución como el deportivo, la certidumbre es esencial. Además, actualmente estamos viviendo el primer cambio generacional de nuestro sector deportivo: se están jubilando los/as profesionales que pusieron en marcha el sistema deportivo español tal y como lo conocemos, tanto en la administración pública como en el sector privado.

La crisis provocada por el Covid19 primero, y el incremento de los consumos energéticos, ipc y costes salariales después, han llevado al límite uno de los pilares de dicho sistema deportivo: las Concesiones Administrativas, provocando, incluso, el cierre de instalaciones.

Todas estas situaciones, así como otras igual de acuciantes como la necesaria profesionalización del tejido asociativo deportivo, la limitación en la capacidad inversora de la administración pública, la entrada de múltiples fondos de inversión en el sector fitness y en clubes deportivos profesionales; etc., hacen necesaria una publicación como esta, en la que un impresionante elenco de Responsables de Áreas, Patronatos y Servicios de Deportes de distintas Entidades Públicas, nos ofrecen, desinteresadamente, sus reflexiones y consejos que, sin duda, nos permitirán afrontar el curso 2024-2025 mejor preparados, permitiéndonos fijar nuestras expectativas sobre lo que vendrá, con mayor certeza. Todos estos consejos se presentan por orden alfabético.

Las entidades que logren entender mejor su entorno y las necesidades futuras del mismo, en el ámbito deportivo, son las que mejor servicio darán a la ciudadanía. Y ya sabemos: mejores servicios deportivos suponen directamente una mejor sociedad, más saludable, con mejores valores, más socializada, más competitiva; en definitiva, más feliz.

Esperamos sinceramente que esta publicación sea de ayuda y aporte valor a los servicios deportivos que, desde la administración pública, se hacen llegar a la ciudadanía.



DAVID CABELLO MANRIQUE

Director Cátedra Innovación Deportiva Ebone (CIDE- UGR)

Profesor Titular en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad de Granada



JOSÉ EMILIO JIMÉNEZ-BEATTY NAVARRO

Director Cátedra Innovación Deportiva Ebone (CIDE- UAH)

Profesor Titular en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad de Alcalá

ÍNDICE

- CONSEJO 1.** Alberto Álvarez – Ayuntamiento de Parla
 - CONSEJO 2.** David Blanco – Ayuntamiento de Logroño
 - CONSEJO 3.** Pepe Cabrera – Instituto Insular Deportes Gran Canaria
 - CONSEJO 4.** Pablo de Torres – PMD Ogíjares
 - CONSEJO 5.** Milagros Díaz – Ayuntamiento de Alcobendas
 - CONSEJO 6.** David García – Diputación de Jaén
 - CONSEJO 7.** Araceli García– Instituto Ceutí de Deportes
 - CONSEJO 8.** Jesús Gimeno – Ayuntamiento de Zaragoza
 - CONSEJO 9.** Emiliano González – Ayuntamiento de Fuensalida
 - CONSEJO 10.** César Iribarren – Universidad Politécnica de Valencia
 - CONSEJO 11.** Arseni López – Ayuntamiento de Cervera
 - CONSEJO 12.** Javier Luna – Ayuntamiento de Granada
 - CONSEJO 13.** Daniel Martínez – Ayuntamiento de Pamplona
 - CONSEJO 14.** Miguel Martínez – Ayuntamiento de Murcia
 - CONSEJO 15.** Rafael Martos – Diputación de Jaén
 - CONSEJO 16.** José Ramón Moya – Ayuntamiento San Pedro del Pintanar
 - CONSEJO 17.** Juan Luis Navarro – Diputación de Almería
 - CONSEJO 18.** José Bernabé Ortuño – Ayuntamiento de Cuadete
 - CONSEJO 19.** Enrique Pérez – Ayuntamiento de Jaca
 - CONSEJO 20.** Agustí Serra – Universidad Autónoma de Barcelona
 - CONSEJO 21.** Clementina Sevilla – Deportiva Municipal de Portugalete
 - CONSEJO 22.** Fran Tamaral – PMD Puertollano
 - CONSEJO 23.** Fernando Tazo – Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
 - CONSEJO 24.** Nuria Trenzano – Ayuntamiento de Alicante
 - CONSEJO 25.** Aurelio Zapata – Diputación de Guadalajara
 - CONSEJO 25±.** José Luis Berbel – Asociación Gestores del Deporte Islas Baleares
 - CONSEJO 25±.** Fernando París– FAGDE
 - CONSEJO 25±.** Luis Solar – OTSp
 - CONSEJO 25±.** Boni Teruelo – OTSp
-



ALBERTO ÁLVAREZ FILGUEIRA

Director de Deportes del Ayuntamiento de Parla

Ex Director General de Deportes de la Comunidad de Madrid

CONSEJO 1

“Más sabe el diablo por viejo que por diablo”

Partiendo de la premisa que, según el marco normativo general, podemos asegurar que los municipios ejercen, como función principal, las labores de promoción, planificación y gestión deportiva, propiciando la participación, la integración y la cohesión social entre las personas de su comunidad, aplicando el principio de responsabilidad social, concepto que se refiere básicamente a una forma de actuación, basado en la escucha activa de las demandas explícitas e implícitas de los distintos grupos de interés, siempre con una interrelación e interacción entre ellos, es decir, marca el modelo de relaciones entre el tejido asociativo y empresarial con la administración.

El desarrollo del término de Responsabilidad Social nos dirige, hacia los principios del buen gobierno, compuesto a su vez por otros dos conceptos como son los de participación ciudadana y la gobernanza.

La Constitución Española, en una amplia parte de su articulado, reconoce la participación ciudadana como un principio básico del ordenamiento jurídico y pilar incontestable donde se sustenta la democracia, por otro lado el concepto gobernanza, respecto al Deporte la Comisión de las Comunidades Europeas, en su libro Blanco sobre el Deporte, reconocía ya en el año 1992 la necesaria y obligatoria cooperación y coordinación entre las organizaciones deportivas gubernamentales y no gubernamentales.

Por otro lado el interés general es un principio constitucional, recogido con gran profusión en la Carta Magna, haciendo mención al mismo hasta en once ocasiones, aunque de forma especial en el artículo 103, donde, se enmarca el interés general entre los fines y funciones de la Administración Pública.

En este escenario actual, donde la mayoría de municipios se encuentran en una precaria situación económica y en un escenario legislativo con gran autonomía gestora, necesariamente deberán dejar de ser “ejecutantes” directos de los servicios, para pasar a tener un papel de coordinación e integración de todos los agentes deportivos de sus áreas de influencia.

Mi visión sobre la gestión deportiva municipal en el futuro próximo, respecto a los más que seguros retos que la administración local deberá enfrentar para cumplir con las competencias que se le asignan por Ley, será hacerlo de una manera coordinada y sinérgica con todos los agentes del sector deportivo, en consecuencia, bajo mi modesto entender las claves de la Gestión Deportiva Municipal en un futuro deben orbitar respecto a la colaboración pública – privada y el trabajo en RED, fomentando el asociacionismo deportivo, todo ello con garantía de titularidad pública y que en consecuencia aseguren plenamente la calidad y la seguridad así como la correcta utilización de los recursos públicos.



DAVID BLANCO DÍAZ

Coordinador general de Deportes y nuevas tecnologías. Logroño Deporte - Ayuntamiento de Logroño

CONSEJO 2

“Más de cien pupilas donde vernos vivos”

No expreso ninguna novedad cuando describo un municipio, con el incesante desembarco, una tras otra, de las capitalizadas marcas del fitness y wellness con sus grandes y modernos centros. Con ese “olor a negocio” entorno al ejercicio físico, donde establecen sus ofertas y precios en función del público estándar que quiera atraer.

La administración pública con sus centros e instalaciones deportivas, ni tan modernas ni tan superdotadas, no puede ni debe entrar en esta política de negocio basada en constantes ofertas económicas por el miedo a perder clientes. Las marcas de hoy son unas y mañana serán otras, y si el reclamo fue el precio, el precio dictará sentencia yendo el cliente de una oferta tras otra.

El sector público, el que es para todos, no debe dejar a nadie atrás, le toca velar por un servicio de identidad, de comunidad (lo del servicio de calidad debiera ser siempre una obviedad). Nos toca demostrar, más que ayer que nos interesa nuestro abonado/a, que sabemos cómo se encuentra físicamente y que sabemos qué quiere para sentirse a gusto con nosotros. El éxito, en mi opinión, se consigue cuando el abonado/a comprueba que hemos cumplido con las expectativas (objetivos), que está orgulloso/a de pertenecer, en nuestro caso, a Logroño Deporte (identidad), y que hablará bien del servicio recibido a su amigo/a o familiar y nos recomendará (comunidad).

Hemos de ser respuesta para las personas más mayores, que aún no practican actividad ni ejercicio físico para añadirles autonomía en su alargada vida. Para los adultos, cada vez más mayores para revertir el daño que el estilo de vida sedentario les provoca en su salud. Para los jóvenes inactivos y rodeados de pantallas a merced de sus influencers. Para los más pequeños que pasan de gatear a empuñar una raqueta o un puesto en el quinteto titular del equipo de fútbol o baloncesto, sin haber recibido aún un bagaje de experiencias físicas multidisciplinares que les eviten las lesiones cada vez más frecuentes por el abuso en la repetición de los gestos deportivos. Para las embarazadas, para que sigan o vengan a hacer ejercicio y fortalezcan ese suelo pélvico, ese core que si no tantas secuelas dejan. Para las personas obesas (cada vez más jóvenes) que nos vean como una ayuda y no como una tortura. Para los pacientes con cáncer, o de cualquier otra patología, para sus supervivientes, para las personas con discapacidad. En definitiva, que la pastilla y el tratamiento que también se les deba recetar sea la nuestra.

Como canta el maestro Sabina, tenemos “más de 100 pupilas donde vernos vivos”.



PEPE CABRERA DOMÍNGUEZ

Jefe de Servicio de Asuntos Generales del Instituto Insular de Deportes de Gran Canaria

CONSEJO 3

“Define tu futuro (y luego actúa)”

Tamyko Ysa, una de las profesoras más inspiradoras que tuve en el EMPA de ESADE, comenzó de una forma muy sutil su clase de planificación: pidió que nos escribiéramos (sí, a nosotros mismos) una carta para que la recibiéramos el siguiente año. En esa carta, nosotros debíamos contar todo lo que habíamos hecho durante ese año para estar en el puesto de trabajo en el que realmente soñábamos estar dentro de doce meses. Luego, Tamyko recogió lo que habíamos escrito e inició su clase. Te aseguro que ese comienzo nos motivó a estar muy atentos.

Mi consejo para ti es reproducir esa misma acción. Imagina cómo te gustaría estar profesionalmente el año que viene. Puede ser con otras funciones, en otro puesto, en otra organización, incluso en otro sector. Podemos estar en esa nueva posición profesional por dos vías: la más sencilla sería teniendo muchísima suerte, estando en el momento y en el sitio justo cuando surja una necesidad (yo mismo me considero el tipo con más suerte que se ha visto en España). La otra es más laboriosa, pero no requiere tener tanta suerte (recuerda que, casi toda la suerte que había en nuestro país, ya la he gastado yo): entonces, planifica las acciones que debes realizar para conseguir ese objetivo soñado en un año. Esas acciones debes identificarlas, organizarlas, secuenciarlas (con hitos intermedios que te permitan reorientarte en caso de desviación) y dotarlas de recursos (entre ellos, tu tiempo, que es tu capital más importante). Por ejemplo: si quieres cambiar de funciones, estudia y prepárate en esas nuevas funciones; si quieres cambiar de organización, identifica y prepara el sistema de reclutamiento que tiene esa entidad; si lo que necesitas es alguna mejora de competencia profesional porque sería fundamental para un ascenso, busca formación sobre ella.

Planificar es fijarte un objetivo en determinado tiempo (pensar a un año vista). Pero no es suficiente con ello. Debes provocar que suceda lo que quieres. Y lo harás con un proyecto personal que defina las acciones concretas (formación, lecturas, interacciones profesionales, etc.) que necesitas ejecutar para mejorar tus competencias necesarias para ese puesto. Eso se llama proyecto.

Recuerda que un objetivo sin un plan es simplemente un sueño (así lo dijo Saint-Exupéry: “A goal without a plan is just a wish”).

Por cierto, ¿recuerdas la carta del principio de este consejo? Con puntualidad japonesa, un año más tarde, todos los alumnos de Tamyko recibimos nuestra carta en casa.



PABLO DE TORRES LÓPEZ

Técnico de Gestión Deportiva y Jefe de Servicio en el Patronato Municipal de Deportes de Ogijares

CONSEJO 4

Sin duda, el deporte municipal ha cogido desde años atrás una velocidad de crucero que no solo se mantiene constante, sino que permanentemente se está incrementando. Esto nos obliga a los técnicos de deportes de la administración a no despegarnos de la cabeza del pelotón de la gestión deportiva y por lo tanto adaptar tanto los servicios deportivos que la administración ofrece como el lugar donde se imparten, nuestras instalaciones deportivas, a las persistentes demandas de los usuarios.

Desde la perspectiva pública y dentro del entorno en el que desarrollamos nuestra profesión, bajo mi punto de vista y experiencia, estos deberían ser los tres pilares o consejos sobre los que construir una gestión deportiva.

- 1. Potenciar**
- 2. Planificar**
- 3. Formación**

Potenciar la colaboración público-privada pero siempre desde un prisma de responsabilidad y estabilidad. La elección del modelo de gestión deportiva será uno de los pilares, o incluso el pilar fundamental, sobre el que giren los “años deportivos” de nuestra administración. Una vez desterrado el mito del error a la hora de externalizar los servicios deportivos, es necesario dar un salto al siguiente nivel. Un nivel que debe construirse desde la responsabilidad a la hora de planificar los servicios, su presupuesto y su puesta en marcha, teniendo muy en cuenta que el sector privado no puede convertirse nunca en el culpable de todo. Además, desde construirse desde la estabilidad para años venideros, lo cual debe suponer alzar la mirada por encima del cortoplacismo y lo que ello supone en cuanto a lanzar unos procedimientos de contratación saneados sin encorsetamientos presupuestarios. El sector privado siempre debe ser un aliado en nuestra vida pública y nunca un enemigo.

Planificar las actuaciones a medio-largo plazo siempre será una garantía de éxito. Esto no significa estar sujeto a un documento o plan de acción el cual no te permita introducir elementos de flexibilización para tu gestión deportiva. Significa darle la importancia que merece a la línea deportiva que se quiere implantar en nuestro municipio. El engranaje deportivo municipal puede verse afectado si a la hora de planificar se van introduciendo modificaciones permanentes lo cual puede dar como resultado que tu visión u objetivo inicial se haya reconvertido en otro totalmente distinto. Si la planificación lleva asociada unas actuaciones que hacen de cimiento, los permanentes “saltos permanentes” en la planificación pueden chocarse con la dureza de esas actuaciones que hacen de cimiento y por lo tanto provocar una frustración permanente que se vierte tanto en tus servicios deportivos como en tus instalaciones deportivas.

Formación continua y permanente no solo en los campos propios de nuestro sector sino fundamentalmente en áreas como la contratación pública. Una formación de calidad y persistente en el tiempo ayudará a estructurar con calidad tanto tus servicios deportivos como el manejo del día a día de tus instalaciones deportivas. En concreto, el ámbito de la contratación pública, debe ser un pilar dentro de la formación del técnico deportivo.



MILAGROS DÍAZ DÍAZ

Directora General de Deportes del Ayuntamiento de Alcobendas

Presidenta del Círculo de Gestores Deportivos de Madrid y Vicepresidenta de FAGDE

CONSEJO 5

Debo decir que mi experiencia va ligada, sin duda, a la gestión en ámbito local, en el que llevo más de cuarenta años y que me ha permitido compartir y vivir una gran historia, la historia de cómo ha sido el increíble desarrollo del deporte en nuestro país a partir de los ayuntamientos democráticos, ese gran cambio del que sentimos muy orgullosos desde entonces hasta nuestros días, considero que ha sido un privilegio “el haber estado ahí” en el momento que todo eso iba a pasar y pasó.

Es cierto, que la mayoría de los profesionales de ese despegue ya han comenzado a jubilarse y en breve seremos muchos más los que lo hagamos, no obstante, mi percepción es muy optimista en cuanto a las nuevas generaciones.

Las nuevas tecnologías son ese gran aliado que ha venido a sumarse como una eficiente herramienta para facilitar la consecución del objetivo prioritario de todas las administraciones públicas:

“Promocionar la práctica deportiva como elemento indispensable para salud y el bienestar”

Este objetivo lo tienen que liderar, como así ha sido hasta ahora, las administraciones públicas y, como ya no puede ser de otra forma, debe hacerlo en colaboración con la iniciativa privada, el binomio pública-privada del que ya nos valemos desde hace unos años y que ha aportado evidentes resultados, seguirá evolucionando y se debería trabajar y buscar fórmulas que faciliten esa colaboración ya que en muchas ocasiones, a causa de una farragosa y pretendidamente controladora, hace que se pierdan oportunidades o simplemente que se dilaten en el tiempo soluciones que podían llegar mucho antes, es decir, seguir persiguiendo la eficiencia real. Para comentar algunos aspectos de los servicios deportivos, voy a fijarme en tres puntos y herramientas comunes a todos ellos. Las infraestructuras que deben ser funcionales, confortables y de gran accesibilidad y por supuesto, sostenibles en el largo plazo.

En la medida de nuestras posibilidades ofreceremos diversidad de espacios, convencionales (salas fitness, gimnasios, piscina.etc), de practica competitiva para los distintos deportes tradicionales y de nueva incorporación y también de aire libre con sus infinitas posibilidades, tendremos que seguir siendo creativos a la búsqueda de nuevos espacios que permitan la práctica deportiva, urbanos, empresariales, natural.

Los programas de actividades deberán atender y por este orden al deporte de base y de formación, al deporte de ocio/salud y también al deporte federado en la medida de sus posibilidades ya que este último ejerce un poder de atracción que facilita la incorporación de los más jóvenes.

De forma transversal en todos ellos deberemos buscar la diversidad y la integración de todas las personas y programar apropiadamente para personas con discapacidad, mayores, riesgo de exclusión social, potenciar la presencia femenina y además también deberemos generar espacios de distinta naturaleza, digitales, eventos, jornadas y en general todos los medios de comunicación que nos permitan contar y explicar porque la actividad deportiva debe formar parte de la vida de todas las personas en una sociedad del bienestar y así conseguir avanzar en las estadísticas de población activa de nuestro país.

El modelo de gestión, sin duda, pasará por una colaboración público privada como ya hemos mencionado, todas las fórmulas pueden ser válidas (directa, indirecta, concesión.....) si se desarrollan con eficiencia y profesionalidad, la mejor será la que más se adapte a las necesidades del municipio concreto y a sus características económicas, poblacionales, territoriales y urbanísticas.

Sin embargo, quiero dejar constancia que independientemente del modelo, el municipio siempre debe tener un equipo técnico directivo de deportes ya que tiene la obligación de seguimiento y control de la actividad y por lo tanto necesita profesionales cualificados para ejercer esta función, en este tema es en algo en lo que se debe trabajar desde ya mismo para consolidar plantillas de profesionales del deporte dentro de las plantillas públicas, como norma necesaria, incluso se debería ir planificando un determinado número mínimo de trabajadores necesarios para ejercer la competencia del control de forma satisfactoria, es decir, prever el equipo necesario en función del volumen del municipio y de sus servicios deportivos.

La gestión pública debe seguir trabajando para obtener el necesario equilibrio financiero entre sus costes y sus ingresos y para ello necesita planificación, estrategia y creatividad.

Mi reflexión final concluye que entre todos conseguiremos seguir desarrollando una actividad deportiva sostenible, inclusiva y que se consolidará como una de las herramientas imprescindibles para mejorar la vida de personas.





DAVID GARCÍA GALINDO

Técnico Superior de Deportes Diputación de Jaén

CONSEJO 6

Si hay algo que tengo claro, es que la colaboración público-privada seguirá siendo un pilar fundamental para el sector deportivo, una CPP en la que ambos actores nos comprendamos y apoyemos mutuamente, con objetivos compartidos. Debemos ser capaces de ponernos en el lugar del otro, conocer las dificultades y ventajas que cada lado de la balanza aporta. Porque, al final, la CPP no es más que una balanza, donde el equilibrio entre la parte pública y privada hace que el sistema funcione y se cumpla el objetivo principal, que no es otro que mejorar y dar calidad en los servicios deportivos que se prestan a la ciudadanía. Desde la administración debemos ser conscientes de los problemas a los que la empresa privada se enfrenta, siendo empáticos con la misma. Igualmente, las empresas deben conocer los entresijos de la administración y confiar en el buen hacer de la misma.

La colaboración público-privada debe dar un paso hacia delante, mejorando y avanzando en todo el proceso. Tenemos que buscar la excelencia en la calidad de los servicios, buscando empresas que agreguen valor, innovadoras y, por supuesto, profesionales.

Este enfoque solo es posible si desde las administraciones somos capaces de establecer, entre otros aspectos, licitaciones con criterios de solvencia realistas, presupuestos ajustados al precio real del mercado y unos criterios de adjudicación que redunden en la calidad de la prestación del servicio, escogiendo los que supongan aportar valor añadido. En este sentido, las empresas deben ser proactivas y adelantarse a las necesidades que las administraciones tenemos. Deben aportar soluciones que hagan que los servicios evolucionen, ese valor añadido que aporten será su ventaja competitiva respecto al resto de empresas y una manera de diferenciarse en un sector en el que la competencia cada vez es más voraz.

El seguimiento y control de los contratos es esencial, y es algo en donde, por lo general, más flaquea la administración. Es el momento de generar herramientas que nos ayuden a gestionar la trazabilidad del contrato. La empresa orgullosa de su trabajo querrá que le hagan un seguimiento exhaustivo, pues es su modo de demostrar a la administración que cumple con todas y cada una de las prescripciones.

Mi siguiente reflexión tiene que ver con los eventos deportivos, eventos que seguirán aumentando y que seguirán siendo organizados y apoyados por las administraciones públicas. Eso sí, deberán ser eventos bien dimensionados a la realidad del municipio, que aporten un retorno económico y social al mismo, y que no superen la capacidad de carga turística.

En este sentido, tendremos que dejar de lado esos grandes eventos que en muchas ocasiones tensionan el normal funcionamiento del municipio y a sus habitantes, para centrarnos en otros de menor tamaño, sostenibles, con calidad y repercusión turística. En los cuales aprovechemos nuestros recursos y las características singulares de las que dispongamos, diferenciándonos como municipio.



INSTITUTO CEUTÍ DE DEPORTES
CIUDAD AUTÓNOMA DE CEUTA



ARACELI GARCÍA OSUNA

Gerente del Instituto Ceutí de Deportes

CONSEJO 7

“En mis 22 años al frente de la gestión deportiva local hoy por hoy sigo intentando descifrar la clave del día a día para conseguir alcanzar la máxima en los objetivos marcados”

Antes de comenzar con mi aportación a esta iniciativa debo decir que estoy enormemente agradecida con la Cátedra CIDE y en especial con Javier Blanco por acordarse de mí y brindarme esta oportunidad.

Así es, porque desde la Ciudad Autónoma de Ceuta también ofrecemos servicios deportivos y se trabaja para que cada día tengamos una oferta de actividades deportivas mayor y más novedosa, así como hacernos un hueco en el mundo de los eventos reconocidos a nivel nacional e internacional tales como la “Cuna de la Legión” o la “Copa de Europa de Triatlón” pruebas deportivas institucionalizadas en nuestra Ciudad desde hace ya varios años.

Dicho esto, que podría aportar yo desde mi posición y corta experiencia en la administración deportiva, creo que voy a ser honesta y sincera hablando de cuatro puntos claves que aplico en mi día a día.

1. Ser profesional. Es fundamental la formación en la materia, hoy en día todo el mundo sabe de deporte y además el fácil acceso a la información a través de las nuevas tecnologías hace que seamos atrevidos y cualquiera pueda organizar un evento o actividad deportiva.

2. Trabajar en equipo. Sin duda alguna los recursos humanos son una pieza clave en la gestión deportiva. Evidentemente siempre debe existir alguien que dirija y marque las pautas pero hoy en día, a mi parecer, es inconcebible llevar a cabo un trabajo de manera individual. El trabajo en equipo de una manera integradora es la clave para obtener los mejores resultados en las actuaciones deportivas.

3. Planificar, planificar y planificar. Sin duda alguna no podemos pretender conseguir grandes objetivos sin haber programado previamente con el tiempo necesario, saber de dónde partimos y a donde queremos llegar. En la actualidad se necesita tiempo y dedicación para ser mejores y avanzar. La gestión deportiva requiere de esta planificación como base de todo aquello que vayamos a organizar.

4. Pasión y humildad. Estas dos palabras me acompañan en mi día a día. En primer lugar la pasión es necesaria 100% si queremos crecer en todos los aspectos y en concreto en lo deportivo. Todo aquello que se hace con pasión alcanza sin duda mejores resultados. Y humildad para situarse en el contexto real de la situación y poder corregir, si es necesario, con el objetivo de conseguir el mejor resultado.



JESÚS GIMENO ALONSO

Responsable de la Unidad de Gestión Indirecta del Ayuntamiento de Zaragoza

CONSEJO 8

"El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito. Si amas lo que haces, tendrás éxito." – Albert Schweitzer

Comienzo con una cita inspiradora, que pone de manifiesto la trascendencia que tiene en la gestión del deporte, saber que trabajamos para un objetivo mayor: mejorar la calidad de vida de las personas. Este propósito debe impregnar nuestro día a día, y proporcionarnos esa "felicidad romántica" que nos conduzca al éxito. Para lograrlo, debemos poner el foco en él y contagiarlo a nuestro equipo desde la confianza, ser innovadores, y entender que cada día es un nuevo aprendizaje. Comparto con vosotros algunos consejos, que espero provoquen reflexión, y nos ayuden a ser mejores profesionales cada día.

1. Enfócate en el propósito. Como decía al principio, nuestro trabajo tiene un propósito claro: mejorar la vida de las personas a través del deporte. Este objetivo debe ser nuestro motor diario, manteniendo alta nuestra motivación. Cada acción que emprendamos debe centrarse en los ciudadanos, ya sean deportistas, espectadores o simplemente personas que disfrutan de nuestras instalaciones y participan en nuestros programas. Ante los desafíos diarios, la burocracia y los tediosos procedimientos, debemos liderar con esta premisa romántica, siendo seductores y transmitiendo este mensaje con pasión a nuestros equipos. Es fundamental que nuestro equipo tenga claro cuál es el propósito.

2. Think out of the box. En nuestras rutinas diarias, es fácil caer en el automatismo: planificar una tarea y ejecutarla sin más. Sin embargo, es crucial encontrar tiempo, al menos una hora cada semana, para reflexionar sobre nuestro desempeño, valorar si estamos cumpliendo los objetivos y pensar en nuevas formas de innovar. A pesar del miedo al cambio, debemos apostar por la mejora continua, y eso implica modificar los esquemas establecidos, y adaptarse constantemente a los desafíos, aún a riesgo de perder el control. Hoy debemos ser innovadores en sostenibilidad, en gobernanza, en inclusión, en el uso de las nuevas tecnologías, etc, pero sobre todo ser originales en las soluciones que aportemos dentro de nuestra organización.

3. Empodera a tu equipo desde la confianza. Trabajamos para los ciudadanos, pero también debemos mirar hacia dentro de nuestra organización. Debemos construir y mantener cada día un equipo sólido basado en la confianza, más que en el control. Hay que sentar al equipo alrededor de una mesa para hablar desde la confianza, analizar objetivos y tareas, valorar problemas y soluciones, y escuchar activamente todos los enfoques y perspectivas. Como líderes, debemos ser un faro que guíe, pero recordando que son ellos/as quienes pilotan el día a día. Necesitan nuestro apoyo y confianza, para tener autonomía, y un propósito claro para desempeñar su trabajo con éxito.

4. Afila la sierra. En un entorno tan dinámico y cambiante, es vital mantenerse actualizado y formarse continuamente. Conocer las últimas tendencias en sostenibilidad, inteligencia artificial y comunicación con el usuario, entre otras áreas, es imprescindible. Además, debemos profesionalizarnos en aspectos clave de la gestión deportiva local, como la contratación pública, la planificación o la administración electrónica. Mantener la curiosidad de un niño y no perder la actitud de querer aprender, es esencial para nuestra evolución profesional.

5. Únete, participa, crea red. La gestión implica muchos momentos de soledad y de incertidumbre. Por eso, es importante rodearse de colegas en situaciones similares, para aprender de ellos y también para mentorizar a las nuevas generaciones. Las asociaciones de gestión del deporte son herramientas valiosas para compartir experiencias, aprender y mejorar nuestra industria deportiva colectivamente. El conocimiento debe ser compartido para avanzar todos juntos.

6. Cuida tu vida. Ten Equilibrio. Ser un buen profesional no debe comprometer nuestra salud mental y emocional. Es esencial canalizar nuestras emociones y encontrar tiempo para disfrutar de actividades personales que contrarresten el estrés. Pasar tiempo en familia, viajar, hacer ejercicio físico o realizar ese viaje pendiente, son actividades que todos necesitamos para sentirnos bien y, en consecuencia, trabajar mejor. Cuidarse a uno mismo es un requisito fundamental para mantener un rendimiento óptimo en el trabajo.





EMILIANO GONZÁLEZ LÓPEZ

Técnico Municipal en Gestión Deportiva Ayuntamiento de Fuensalida

CONSEJO 9

Tras más de 20 años dedicados al municipalismo no tengo ninguna duda que incluso en una época como la actual, donde la digitalización y la inteligencia artificial han cobrado un protagonismo superlativo, las personas siguen siendo el pilar fundamental en la prestación de servicios. Pero no sólo como meros eslabones de un organigrama, sino como verdaderos artífices de experiencias hacia el bienestar y, por ende, hacia la felicidad del usuario a través de la actividad física, el ejercicio físico y el deporte. A día de hoy creo insustituibles el talento, la vocación, el compromiso y la apuesta por la superación.

Y si bien es cierto que vivimos en un entorno de cambios vertiginosos continuos, no por ello se pueden dejar de lado todas aquellas variables que hacen de nuestro ámbito una fuente inigualable de valores. Es por esto que:

1. Creo en la innovación, pero sin perder la cercanía.
2. No dudo de que lo sencillo es la antesala de lo sofisticado y artificioso.
3. Pienso que los errores son parte del camino hacia el logro de la excelencia.
4. Niego que la improvisación sea buena consejera.
5. Defiendo la importancia de planificar recursos.
6. Veo necesario la creación de estructuras administrativas avaladas por la particularidad de cada entorno (municipio, demanda, etc.) como único y diferenciadas del resto.
7. Abogo por el conocimiento científico para generar servicios públicos funcionales.
8. Entiendo el deporte como disfrute, el ejercicio como fuente de bienestar y la actividad física como parte intrínseca de nuestra condición.
9. Me cautiva la labor de padres y madres reforzando en sus pequeños valores como la solidaridad hacia sus compañeros/as, el esfuerzo, el respeto a los/as rivales o simplemente por seguir disfrutando y mostrar compromiso en el aprendizaje y mejora de un deporte.
10. Detesto la pasión mal entendida y la confrontación no solo en el ámbito físico-deportivo, sino también en el laboral.

Por otro lado, creo firmemente en la colaboración público-privada a la hora de acometer la prestación de servicios bajo cualquiera de las fórmulas recogidas en la legislación actual. La profesionalización, avalada por la formación y la experiencia de empresas del sector, contribuyen sin lugar a dudas, en la calidad de los servicios deportivos municipales. Eso sí, corresponde a la administración perfilar los condiciones técnicas, administrativas y económicas que dé lugar a esa calidad pretendida y con una justa remuneración hacia los prestatarios.

Por último, el fomento del ocio activo en todos los rangos de edad que redunden en hábitos beneficiosos para la salud, la eficiencia y eficacia a la hora de utilizar los recursos públicos, la necesaria formación de todos los agentes implicados consiguiendo cotas excelentes de profesionalidad, etc. son retos apasionantes que tenemos por delante que necesitan, eso sí, de estrategias concretas de actuación, que darán como resultante una verdadera cultura del ámbito físico-deportivo que será capaz de trascender a modas, cambios ideológicos y otras tantas variables.



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

**Gestors Esportius
Professionals**
Associació de la Comunitat Valenciana



CÉSAR IRIBARREN NAVARRO

Director Cátedra del Deporte Universidad Politécnica de Valencia y Área de Deportes

Vicepresidente de la Asociación de gestores deportivos profesionales de la Comunidad Valenciana

CONSEJO 10

“Del ganar y ganar y volver a ganar de Luis Aragonés al no parar, no parar, no parar... Y volver a no parar...”

No es un tema de dar consejos, es hablar de experiencia. Todos los proyectos que he desarrollado en esta vida, en el ámbito de la gestión del deporte, han tenido siempre como denominador común la revisión y el afán de mejora continua.

Para poder hacer una buena revisión tienes que buscar perspectivas y ópticas distintas, en mi caso siempre ha sido intentar buscar un grupo de trabajo con gente que en sus diversas áreas sean referentes de conocimiento, de compromiso y de trabajo. Logrando ese equipo es muy fácil aceptar las críticas constructivas y obtener información para ver las áreas de mejora.

El inmovilismo es señal de autocomplacencia y de poca humildad cuando uno piensa que todo lo que hace lo hace bien y que no se puede mejorar y nada más lejos de la realidad.

Soy de los que piensan que cuando un proyecto se pone en marcha y ya hay un equipo gestionándolo, con recursos económicos asignados para llevarlo a cabo, entonces la tarea se centra en buscar esos puntos de mejora y en ir ya planificando para la siguiente edición de ese mismo trabajo o para sacar las conclusiones apropiadas que nos lleven a poder aplicarlo a un nuevo proyecto.

En nuestro ámbito universitario llevo más de 20 años trabajando en la formación del gestor deportivo. En un mundo tan cambiante, con unos ritmos tan acelerados con una influencia del ámbito tecnológico tan marcada no nos queda más que esa búsqueda de buenos profesionales y ese afán por escucharlos para seguir estando en la cresta de la ola.

No puede ser lo mismo la formación del gestor deportivo en el año 2004 que ahora en el año 2024 de tal forma que la causa de que el Master de Gestión de empresas deportivas de la UPV lleve 20 años de vida con más de 1000 antiguos alumnos solo tiene una explicación, búsqueda de buenos profesionales y revisión continua.

En la gestión de las instalaciones, la competición, los eventos deportivos en el ámbito universitario la dinámica de actuación no dista mucho de cualquier instalación deportiva municipal. Si cambiamos vecinos por comunidad universitaria los retos, problemas, oportunidades... son muy similares y los afrontamos también con ese afán de escuchar, estudiar y plantear escenarios para que al “político” (mi vicerrector) se le ayude a decidir y se le anime a complicarse la vida intentando darle soluciones y no problemas, haciéndole ver que, para crecer y atender de la mejor manera posible al colectivo, en este caso los usuarios de los servicios deportivos universitarios hay que evolucionar y estudiar al entorno y ser valiente en esa toma de decisiones avalada por la información de los mejores.



ARSENI LÓPEZ VILARDELL

Técnico Área de Dinamización Comunitaria Ayuntamiento de Cervera

CONSEJO 11

“La rentabilidad de las instalaciones deportivas en pequeños municipios”

Gestionar y rentabilizar un complejo deportivo en un entorno rural es una quimera si nos ceñimos sólo a la extraer un beneficio económico del mismo. Es necesario buscar otros ítems de gestión, satisfacción y rentabilidad social y saludable de los mismos. Dentro del sector todos conocemos que un complejo deportivo en el que el eje central es una piscina cubierta, ésta es un pozo de gasto que difícilmente se puede recuperar sino se cuenta con espacios complementarios, modernos, equipados. Además de una buena oferta de actividades dirigidas, accesible y pensada en todas las franjas de edad y todas las posibles tipologías de demandantes de este tipo de actividades. Si contamos con estas dos premisas, podremos aumentar mucho el número abonados o la recaudación proveniente de las ventas propias de cada actividad. En nuestra realidad, una ciudad de unos 10.000 habitantes, con un entorno rural con poca cultura de actividades acuáticas, nos hace buscar la rentabilidad del centro desde una vertiente plenamente social. En nuestro caso, invertir en nuestro complejo deportivo es una inversión en salud, en adquisición de hábitos saludables, en socialización, una mejora de ciudad y un ahorro en farmacia.

Una de las mayores ventajas que disponemos en el ámbito rural es el conocimiento entre personas, el trabajo en equipo, la facilidad de acceder a personas o agentes claves en el impulso de actividades y proyectos. Esto por un lado nos da facilidad para llegar a colectivos y potenciar el equipamiento tanto a nivel de programas, actividades como de ocupación del propio centro y al mismo tiempo nos provoca la sensación de pertenencia a la instalación de nuestros usuarios.

La clave del éxito y la sostenibilidad en el tiempo de este tipo de instalaciones deportivas en municipios pequeños, como el nuestro, está lejos de la viabilidad económica, aunque es necesario tomar las medidas adecuadas en cada caso para reducir el impacto de la deuda que genera en las cuentas municipales, la encontramos al generar una necesidad de este espacio en la población de la ciudad en ámbitos muy distintos. Por ejemplo debemos hacer que los centros escolares nos pidan venir al centro a formar parte de sus sesiones de educación física, que las personas con diferentes patologías vengán a realizar actividades derivadas del área básica de salud, que mientras los niños y niñas aprenden a nadar los padres puedan realizar actividades dirigidas, que la gente mayor tenga la piscina como referencia en sus actividades de recreo, que las personas que quieren seguir un programa de mejora de su acondicionamiento físico tengan también nuestro centro como referencia, en resumen hacer una gestión ágil, cercana y abierta a la ciudad y donde todo el mundo, pueda tener su espacio y pueda sentirse partícipe y sea demandante.

En resumen la rentabilidad de un centro deportivo medio, dentro de un ámbito de influencia rural, plural y poco numeroso no podemos entenderlo como el simple hecho de cuadrar una cuenta de explotación sino que debemos entenderla como un bien de interés social al servicio de la ciudadanía.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA



JAVIER LUNA QUESADA

Jefe de Servicio Concejalía Deportes Ayuntamiento de Granada

Profesor Asociado de Derecho Administrativo Universidad de Granada

CONSEJO 12

Consejos de un jurista con experiencia en la gestión deportiva municipal en Andalucía, a los gestores deportivos públicos

1. Conocer en profundidad la normativa aplicable

Es fundamental que los gestores deportivos públicos tengan un conocimiento profundo de la normativa que regula la actividad deportiva en su ámbito de competencia y la forma en la que deben aplicarla, para desarrollar su labor de forma ajustada a la ley y evitar incurrir en posibles responsabilidades, por lo que es muy importante que dispongan de una buena formación y actualización y, en caso de duda, de asesoramiento jurídico especializado.

2. Priorizar la transparencia y la buena gestión

La transparencia y la buena gestión son pilares fundamentales para la gestión de los recursos públicos destinados al deporte. Los gestores deportivos públicos deben ser transparentes en la gestión de estos recursos y rendir cuentas de su actividad a los ciudadanos. Asimismo, deben aplicar criterios de eficiencia y eficacia en la utilización de dichos recursos.

3. Fomentar la participación ciudadana

La participación ciudadana es un elemento clave en la gestión deportiva municipal. Los gestores deportivos públicos deben fomentar la participación de los ciudadanos, de las entidades deportivas y de las entidades empresariales prestadoras de servicios deportivos en la toma de decisiones que afecten a la actividad deportiva en su municipio, ya sea mediante la creación de un consejo deportivo municipal o mediante encuestas ciudadanas o consultas públicas.

4. Potenciar la colaboración público-privada

La colaboración público-privada puede ser una herramienta muy útil para mejorar la gestión deportiva municipal. Los gestores deportivos públicos deben promover la colaboración con empresas privadas para la construcción, gestión y mantenimiento de instalaciones deportivas, la organización de eventos deportivos o la promoción de la actividad física y disponer de medios para controlar y supervisar el cumplimiento de lo establecido en los contratos que se formalicen.

5. Atender a la diversidad

La gestión deportiva municipal debe atender a la diversidad de la población y ofrecer oportunidades para que todas las personas puedan practicar deporte, independientemente de su edad, sexo, condición física o nivel socioeconómico. Para ello los gestores deportivos públicos deben implementar políticas que favorezcan la participación de personas con discapacidad, jóvenes, mayores, inmigrantes o colectivos en situación de exclusión social.

6. Preservar el medio ambiente

La gestión deportiva municipal debe ser respetuosa con el medio ambiente. Los gestores públicos deben adoptar medidas para reducir el impacto ambiental de la actividad deportiva, como la utilización de energías renovables, el fomento del uso de transportes no contaminantes para acudir a eventos deportivos o el uso de productos reciclados u orgánicos o la implementación de buenas prácticas ambientales.

7. Cuidar las instalaciones deportivas y las personas usuarias.

Los gestores deportivos públicos deben velar por el buen estado de las instalaciones deportivas y garantizar que sean accesibles para todos los ciudadanos. Tienen la responsabilidad de garantizar la seguridad y el bienestar de todos los participantes en sus actividades y eventos. Esto es especialmente importante para los grupos más vulnerables, como menores, personas mayores y personas con discapacidad. Para los menores deben por imperativo legal implementar protocolos de actuación frente a la violencia en actividades y eventos deportivos, incluyendo medidas de prevención, detección y atención.

8. Adaptabilidad, aprendizaje y compartir conocimientos

Los gestores deportivos públicos deben tener la disposición para aprender y actualizarse continuamente en su área de trabajo, de tal forma que puedan adaptarse a los cambios organizativos, legislativos y tecnológicos. Es importante que estén abiertos a nuevas ideas y a buscar constantemente formas de mejorar la gestión deportiva en su municipio. Deben compartir con otros gestores experiencias, buenas prácticas y recursos, a través de redes de trabajo, jornadas o congresos.

9. Sobre cómo deben relacionarse los gestores deportivos públicos con los políticos.

Gestores y políticos tienen cada uno un rol y responsabilidades que desempeñar. La relación entre ambos debe ser de respeto mutuo y colaboración, manteniendo una comunicación abierta y honesta, dispuestos a escuchar y entender las perspectivas del otro.

10. Interacción entre gestores deportivos públicos y entidades deportivas

La relación de los gestores deportivos públicos con los clubes y las federaciones deportivas debe basarse en la colaboración, la coordinación y la complementariedad, con el objetivo común de fomentar el deporte y la actividad física en la población. Ésta debe basarse en la confianza mutua y el respeto por las funciones y responsabilidades tanto de los gestores públicos deportivos como de las entidades deportivas..





DANIEL MARTÍNEZ AGUADO

Técnico Deportivo Municipal del Ayuntamiento de Pamplona

CONSEJO 13

Para comenzar, permítanme utilizar un símil deportivo para caracterizar a una Administración municipal. Imaginémosla como a una montañera que parsimoniosamente recorre un paraje socio-urbano, más o menos escarpado, y lo hace con una mochila sobrecargada de servicios públicos, repartiéndolos u ofreciéndolos durante su ruta a quienes se sienten en la obligación o el derecho de demandarlos. Los servicios deportivos son una parte de esa sobrecarga de servicios municipales que emanan de dieciséis competencias legales propias y de otras atribuidas por delegación. Por este motivo, muchos servicios públicos, como los deportivos, parten de una imperfección prestacional de base, tal y como reza el certero refrán de "quien mucho abarca, poco aprieta".

En la mochila de la montañera para la temporada 2024-2025, los servicios deportivos vienen cargados de obligaciones legales y sociales que copiarán mayoritariamente, con más o menos ajustes, los portados el año anterior. La prestación rutinaria de servicios, cada vez más reactiva a los lobbies y a las personas que se hacen oír en la Administración, es casi una secuela inevitable del sobredimensionamiento, así como de la acumulación de normativas y procedimientos administrativos que confluyen en su producción. Por ello, no es esperable todavía en los servicios deportivos una incursión relevante, ni de la Inteligencia Artificial ni del metaverso. Los caminos rurales de los parajes socio-urbanos no son aptos todavía para Bugattis sino para montañeras.

De todo lo que se pudiera hablar sobre los servicios deportivos que vienen, entre lo visionario y la cruda realidad, pondré el foco en dos ideas: la medicina personalizada mediante determinados programas deportivos; y el mantenimiento preventivo y correctivo como el factor sobre el que pivotar la calidad de un espacio deportivo.

Respecto de los programas deportivos y su puesta al servicio de la salud, no voy a cometer el error de considerarlos como novedosos, ni siquiera de la Edad Moderna. Ahora bien, los programas deportivos a los que deben aspirar las generaciones actuales exigen una multidisciplinariedad de profesionales que intervengan de una forma coordinada y estable en el tiempo desde los sectores como el deporte, la sanidad y los servicios sociales. Además, también requieren de un pautado personalizado sometido a una evaluación científica regular sobre su eficacia de resultados en términos de salud. Con el horizonte que pueden marcar estos ideales, los programas de receta son una gran oportunidad hacia la complicada misión de crear una medicina personalizada deportiva de alto nivel de carácter público.

Respecto de los espacios deportivos, quienes tradicionalmente los utilizan son los que ocupan (o deben ocupar) un lugar nuclear en la gestión. La detección de las necesidades y la evaluación de los servicios tienen al público receptor como un inevitable destino para prestar servicios deportivos óptimos. Sin embargo, poner la atención prioritaria sobre quienes los usan, tiene el gran riesgo de minorar los recursos sobre lo primero. Antes que personas haciendo deporte o impartiendo sesiones deportivas, está el espacio y su equipamiento como contenedores e inductores de la práctica deportiva. Su óptimo mantenimiento – junto a sus derivadas asociadas con la limpieza, la seguridad y la higiene– constituye una necesidad básica de partida sobre la que se puede aspirar a satisfacer adecuadamente otras. Desde el primer segundo que se abre al público un espacio deportivo, el mantenimiento y sus derivadas deben ser las primeras de la lista en ser permanentemente atendidas. Según cómo se realicen estas labores, los espacios pasan de ser precursores a limitadores de la práctica deportiva. Mantener bien da longevidad a los espacios, pero además es una vía necesaria para hacer sostenible la ingente acumulación de espacios, nuevos y antiguos, que existen en los municipios.





MIGUEL MARTÍNEZ NAVARRO

Técnico Superior del Área de Deportes del Ayuntamiento de Murcia

CONSEJO 14

Cuando recibí la invitación para participar en esta publicación, no sabía dónde poner el foco, solo pensaba en resaltar que nos encontramos ante un escenario complicado, lleno de inestabilidad y repleto de transformación. Pero lo realmente destacable, es que se ha puesto de manifiesto la importancia de la actividad física en la vida cotidiana de las personas y que la Industria Deportiva ya aporta en torno al 3,3% del PIB nacional, contando con más de 400.000 puestos de trabajo (Fundación España Activa y PWC, 2022).

La actividad física y el deporte se han convertido en un fenómeno social que necesita de una gestión eficaz que favorezca la entrada de nuevos usuarios, ofreciendo diferentes posibilidades. El sector sigue elevando su impacto en la economía, con un enorme crecimiento en los últimos años, ligado a grandes inversiones en instalaciones deportivas y generando, cada vez, más empleo. De ahí la importancia que han cobrado actualmente la colaboración público-privada en la gestión de servicios deportivos dirigidos a la ciudadanía o la tan deseada regulación de las profesiones del deporte a nivel estatal, normativa que ayudaría a evitar el intrusismo profesional en el mercado de trabajo, garantizando la calidad de los servicios deportivos que se ofrecen desde cualquier sector, ya sea público o privado.

Desde el punto de vista de la ciudadanía también se está dando un paso importante, ya que una parte de la población empieza a considerar la práctica deportiva como una prioridad económica, anteponiendo el gasto en actividad física y salud a otros consumos de menor trascendencia.

Por todo ello, las entidades locales precisan de un nuevo perfil de gestor deportivo, figura que debe aterrizar en todas las administraciones con el objetivo de adaptar la gestión pública, mejorando la calidad, para aproximarse al estándar que existe en el sector privado en estos momentos de crecimiento. Es probable que las funciones más importantes en cuanto a gestión deportiva municipal sean: la planificación, gestión de recursos, coordinación o la comunicación; pero lo más importante en la administración local es no perder de vista el propósito de un servicio público y entender las necesidades del mismo, "porque el conocimiento y las habilidades suman, pero la actitud multiplica" (Victor Küppers).

En resumen, nos encontramos ante un sector en constante evolución y transformación, en el que los avances tecnológicos y la irrupción de la inteligencia artificial están obligando a los gestores municipales a enfrentarse a nuevos desafíos, necesarios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través del deporte. Espero que esta pequeña reflexión os pueda ayudar a comprender el Sector Deportivo que viene en 2025.



RAFAEL MARTOS NIETO

Jefe de Servicio de Deportes de la Diputación Provincial de Jaén

CONSEJO 15

Para la temporada 2024-25, personalmente, creo que es vital que la gestión de los servicios deportivos públicos se centren en dos pilares que considero fundamentales: el valor del trabajo en equipo y la adaptabilidad. Estos aspectos, en mi opinión, son esenciales para garantizar un servicio de calidad a la ciudadanía. Vivimos en un contexto de cambio constante, y pienso que es crucial que cada miembro del equipo entienda no solo su rol, sino también cómo su trabajo contribuye al éxito global de la organización. La implicación total de todos los integrantes es indispensable para enfrentar los desafíos y transformaciones que caracterizan hoy en día los servicios deportivos dentro de la administración pública.

Cada vez estoy más convencido que la gestión deportiva de hoy en día, requiere un enfoque colaborativo donde cada voz sea escuchada y cada esfuerzo sea valorado. Este enfoque no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que también promueve un buen ambiente de trabajo donde todos se sienten parte integral del éxito de la organización. Cuando reconocemos y valoramos el trabajo individual suele aumentarse compromiso y la motivación de todos los integrantes del equipo, lo que se traduce en un mejor servicio para los ciudadanos.

Otra idea que me parece crucial para asegurar la adaptabilidad y eficacia en la gestión deportiva es contar con un mapa de procesos detallado. Este mapa debe ser el resultado de un esfuerzo colaborativo que involucre a todos los miembros del equipo. Al participar en el desarrollo del mapa de procesos, normalmente cada integrante comprende mejor su rol y además se suele sentir más comprometido con los objetivos y estrategias de la organización. Un mapa de procesos bien estructurado permite a la organización tener una visión clara de las tareas y responsabilidades de cada miembro, facilitando la coordinación y la eficiencia operativa.

Además, este mapa debemos revisarlo y actualizarlo periódicamente para adaptarse a los continuos cambios y nuevas demandas del entorno deportivo. La revisión constante nos asegurará que la organización esté siempre preparada para enfrentar nuevos desafíos y poder aprovechar oportunidades emergentes.

Por último, considero que la planificación estratégica es otro pilar clave en la gestión deportiva. Tener planes alternativos y estrategias de contingencia es vital en un entorno tan dinámico. La flexibilidad y la capacidad de responder rápidamente a los cambios son, en mi opinión, atributos indispensables. Me viene a la mente un momento en el que en un evento deportivo importante tuvimos que reprogramarlo en el último momento debido a condiciones climáticas adversas. Gracias a una planificación proactiva y a la disposición del equipo para adaptarse, pudimos manejar la situación sin mayores contratiempos. Involucrar a todos los miembros del equipo en la planificación estratégica no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida.

En conclusión, el valor del trabajo en equipo y la adaptabilidad son esenciales para la gestión exitosa de los servicios deportivos públicos. Fomentar la implicación y el compromiso de cada miembro del equipo, junto con la implementación de un mapa de procesos detallado y una planificación estratégica robusta, permitirá a las organizaciones deportivas mantenerse eficientes y ofrecer un servicio de alta calidad a la ciudadanía. La temporada 2024-25 representa una oportunidad para fortalecer estos valores y continuar mejorando la prestación de servicios deportivos, adaptándose a los cambios y desafíos del entorno. La colaboración, la flexibilidad y la proactividad serán las claves para el éxito en esta nueva etapa de la gestión deportiva.



JOSÉ RAMÓN MOYA SÁNCHEZ

Jefe Área de Deportes Ayuntamiento San Pedro del Pinatar

CONSEJO 16

Hace unos días recibí la propuesta de Javier Blanco para participar en la Cátedra en Innovación Deportiva Ebone (CIDE), compartiendo consejos profesionales para el nuevo curso deportivo. Aunque a mí me gusta más escuchar a los que más saben de nuestro sector en todas esas jornadas técnicas que se organizan y tenemos posibilidad de asistir, voy a compartir mi decálogo del gestor deportivo tras más de 21 años en servicios deportivos municipales, que podrían ser para cualquier curso deportivo, e incluso para cualquier organización deportiva municipal:

- 1. Descubrir hacia dónde va nuestra organización.** Es inevitable que en una empresa donde el responsable político va cambiando con frecuencia, no tengamos un rumbo claro. Debemos intentar alinear sus objetivos políticos con los técnicos de nuestro servicio.
- 2. Un servicio deportivo no es solo copiar y pegar.** La falta de tiempo, incluso la ausencia de evaluación tras cada proyecto, evento, actividad, nos lleva a abusar de esta dinámica, y cometer los mismos errores en el futuro. Hay que predefinir los criterios a evaluar y evaluarlos.
- 3. Monitorización.** Aunque sea con indicadores sencillos, debemos incorporar una rutina para hacer seguimientos de nuestra gestión.
- 4. Evitar ser hombre-orquesta.** Aun estando convencido de que aporta muchas más bondades que no serlo, desde mi experiencia, devalúa nuestro estatus frente a empleados públicos. No genera rédito saber y hacer de todo.
- 5. Más protagonismo.** Incuestionable la participación activa en cualquier proyecto de construcción o mejora en las instalaciones deportivas. Opinión que debe desarrollarse a través de equipos multidisciplinares, y no ser elaborado únicamente por arquitectos, aparejadores o ingenieros que desconocen realmente las necesidades deportivas actuales y futuras, y en muchas ocasiones, la normativa específica de aplicación.
- 6. Plan director de instalaciones deportivas.** Si no se tiene, a por él. El futuro deportivo de un municipio no debe basarse en el oportunismo o la creatividad puntual del momento.
- 7. Rumbo a la profesionalización.** Muchas comunidades autónomas ya disponen de legislación propia en cuanto a las profesiones del Deporte, en espera de la Ley nacional. Opino que debemos ir hacia la profesionalización del sector, sobre todo en clubes deportivos, con el fin de crear empleo de calidad en un sistema deportivo que no dependa de la vocacionalidad.

8. Sostenibilidad. La oferta deportiva en muchos servicios deportivos públicos es muy deficitaria desde el punto de vista económico. La tendencia futura debe equilibrar ese déficit, lo que dirá mucho de nuestra gestión, evidentemente, si nos dejan.

9. No es oro todo lo que reluce. Muchos amigos del dinero fácil, nos presentan sus proyectos bajo organizaciones sin ánimo de lucro, por ser la forma legal más económica de operar sin exponerse, sobre todo en eventos deportivos, donde requieren de nuestra infraestructura o contribución económica. Es nuestra obligación saber quién está detrás a la hora de colaborar con este tipo de entidades, y en mi opinión, no favorecer, si está en nuestra mano.

10. Si quieres hacer feliz a todo el mundo, no seas líder. Vende helados. Esta frase no es mía, procede de una publicación que vi en las redes sociales de un amigo y se le atribuye a Steve Jobs. Estoy completamente de acuerdo, y lógicamente dependerá del puesto que cada uno ocupe.





JUAN LUIS NAVARRO IMBERLÓN

Técnico en gestión deportiva de la Diputación de Almería
Directivo de FAGDE y Ex Presidente de AGESPORT

CONSEJO 17

Las corporaciones locales son el soporte vital del ecosistema deportivo español, desde los primeros años de la democracia asumieron un papel protagonista en la universalización de la práctica deportiva y, aún hoy, siguen siendo el peldaño fundamental de la Administración, al sostener el 80% del gasto público en deporte que se liquida cada año en este país. Además, los ayuntamientos, diputaciones, consejos, cabildos, comarcas... serán siempre los principales prestadores de servicios deportivos a la ciudadanía, tanto de forma directa como indirecta. Sin embargo, el deporte municipal se enfrenta a nuevos y complicados retos que le obligan a orientar y redefinir muchas de sus políticas. Es por ello, que los servicios deportivos locales deben de adaptarse, con determinación, a los actuales paradigmas. Veamos cuales son algunos de esos retos.

Hay que enfrentar una rigidez burocrática que está haciendo tediosos los procedimientos administrativos y que obliga a buscar soluciones de gestión en el territorio angosto de la Ley de contratos del sector público. Solo desde la coordinación entre las distintas áreas municipales y apoyándose en una interpretación imaginativa y flexible de la colaboración público-privada se puede recorrer ese territorio.

El Deporte es mucho más que ocio, es una herramienta esencial para la promoción de la salud y se identifica como un articulador comunitario de primer orden, capaz de mejorar la integración, la inclusión y las relaciones entre los distintos grupos sociales. Es necesario elevar la categoría política del Deporte y situarlo entre los ejes estratégicos prioritarios de los gobiernos locales.

Al hablar de desarrollo local debemos de hablar también de Deporte. Turismo, empleo, construcción de infraestructuras, transporte, servicios de hostelería y hotelería... están muy relacionados con la actividad física; por eso hay que conectar transversalmente las iniciativas deportivas con la economía del municipio, interactuado con las empresas y favoreciendo que ellas conozcan las oportunidades de esta Industria.

Ciudades y pueblos activos cuyas corporaciones acierten al relacionar la práctica deportiva con la sostenibilidad (ambiental, económica y social), e implanten un crecimiento urbano apoyado en: la movilidad no motorizada, los espacios públicos polivalentes pensados para favorecer la actividad física, las áreas verdes con implementos deportivos, etc.

Comunidades concienciadas con la igualdad que utilicen el deporte como un instrumento para impulsar la equiparación de hombres y mujeres. Todavía existen barreras que limitan el acceso de las niñas a la práctica deportiva y que sitúan al deporte femenino en unos parámetros muy por debajo del masculino. La Administración local tiene que liderar nuevas iniciativas políticas para superar esas diferencias.

La lucha contra la despoblación se ha convertido en un problema de Estado que no puede afrontarse sin la contribución del deporte. Hay que poner en marcha propuestas para que la actividad deportiva en el medio natural siga creciendo, de suerte que convierta a los pequeños municipios en la instalación deportiva de referencia para toda una serie de modalidades que están relacionadas con la naturaleza. Los servicios que requieren: el ciclismo, el senderismo, la escalada, las actividades ecuestres, etc. pueden ayudar a fijar población en muchos territorios de España.



JOSÉ BERNABÉ ORTUÑO ALBERTOS

Técnico Área de Deportes del Ayuntamiento de Caudete

CONSEJO 18

Hablar del enfoque para la nueva temporada 2024-25 de los servicios deportivos ofertados por las Administraciones Públicas no es tarea fácil. Los profesionales de los sectores deportivos hemos podido constatar en los últimos años como las demandas y tendencias del sector deportivo son de lo más variopintas a la vez que cambiantes. Si cogemos como referencia la publicación de la última encuesta nacional de tendencias de Fitness en España para el 2024, y pese a que los resultados presentan grandes similitudes con los obtenidos en 2023, si se hiciera una retrospectiva durante la última década, y sobre todo, con el hito de la pandemia por medio, podemos verificar como estamos ante un mercado vivo y cambiante que cada vez exige mejores servicios a los oferentes.

Dentro del paradigma del sector deportivo donde es necesario encajar todas las piezas del puzzle y dentro de lo que debería ser una planificación estratégica, es necesario llevar un trabajo continuado, no sólo durante la próxima temporada, sino a lo largo de éstas y las venideras, con especial incidencia, y siempre bajo el paraguas de la calidad, en los siguientes tips:

1. Plan de Sostenibilidad de las entidades deportivas, con especial atención a la energía y la huella hídrica, huella de carbono o emisiones de CO₂, los efluentes y residuos que se generan con cada actividad... todo ello en aras de conducirnos hacia servicios más ecosistémicos, impulsados en ocasiones por el compliance o cumplimiento normativo. Pero el plan de sostenibilidad no solo acaba en la parte más medioambiental, sino en la necesidad de llevar a cabo cada vez más políticas de gobernanza social y económica.

2. El ámbito deportivo pertenece al sector servicios o sector terciario el cual se caracteriza por la implicación de mano de obra intensiva. Pese a esta particularidad, existe una escasa o nula regulación de las profesiones del deporte, pues a nivel estatal se sigue esperando la llegada de esta normativa y tan sólo unas pocas Comunidades Autónomas se han atrevido a dar el correspondiente paso legislativo. Una situación que da lugar a un gran intrusismo laboral. A todo ello, con un Convenio Colectivo Profesional cuya tabla de masas salariales nos sitúa en muchos casos cerca del mismo SMI.

3. La llegada de las nuevas tecnologías digitales, implica usuarios más tecnológicos, dotados muchas veces de wearables, dispositivos basados en I.A., Big Data..., lo cuales demandan cada vez más equipamientos e instalaciones inteligentes capaces de convivir en un nuevo ecosistema.

4. Marketing digital, el crecimiento y dispersión de las redes sociales ha obligado a una nueva forma de entender los procesos de comunicación, lo que conlleva la incorporación de nuevos profesionales especialistas en este ámbito o cuanto menos a una formación nueva o reciclaje constante. Las RRSS se han convertido en un arma de doble filo, precisamente por su enorme potencial viral e inmediatez, lo que obliga a una nueva responsabilidad y educación social.



ENRIQUE PÉREZ CHAPARRO

Jefe del Servicio Municipal de Deporte del Ayuntamiento de Jaca

Presidente de GEDA (Asociación de Gestores Deportivos de Aragón)

CONSEJO 19

“Priorizar la cordura y la sensatez en la toma de decisiones”

Hace unos días leí un artículo de mi amigo, Chano Jiménez (Consultor deportivo), en la que afirmaba que una de las claves para ejercer nuestra profesión es el mantener la serenidad a la hora de la toma de decisiones “Esta permite tomar buenas decisiones, por lo que hay que disponer de técnicas para administrar el descanso y el estrés, como la meditación y buenos hábitos saludables”

La primera clave pues para el 2025 será un reto personal; el conseguir administrarme el descanso y el estrés a través de buenos hábitos saludables para mejorar el liderazgo en la organización que dirijo. Ahí es nada...pero nada es imposible.

Todas las organizaciones se basan en su estructura y esta en las personas que pertenecen a ellas. Dicha cuestión es diferente según el tipo de organización a la que se pertenece. No es lo mismo el pertenecer a una organización asociativa, que a una gran cadena de centros deportivos, o como en mi caso a ejercer la jefatura de servicio del deporte en un pequeño municipio como es Jaca.

Las Administraciones públicas locales estamos sufriendo un proceso de reestructuración generacional, provocado por las jubilaciones de las primeras generaciones de personal funcionario que se incorporaron a las mismas en los años 80. Esto hace que los gestores del deporte en la Administración pública tengamos la obligación de liderar la reestructuración de los puestos de trabajo de los servicios. En este sentido tenemos que abogar por incorporar a personas que puedan aportar talento y entusiasmo, y para ello hay que ser creativo a la hora de redactar las necesidades de la RPT de nuestras administraciones. Nos toca convencer a nuestros políticos que este cambio es necesario y que aportará mayor eficacia al desarrollo de nuestros Sistemas Deportivos. En el caso de Jaca lo estamos consiguiendo...y espero que siga. Hemos incorporado un cambio de categorías y niveles en los puestos claves de gestión (administración y gestión técnica) y un reconocimiento de mayor nivel a las personas que más tiempo llevan con nosotros.

Los retos como organización a los que nos enfrentamos a lo largo del año 2025 en el municipio de Jaca pasan por seguir con el desarrollo de nuestra Agenda Estratégica del Deporte de Jaca (2021-2026), que ya se redactó de manera transversal, gracias al gran trabajo de Juanma Murua.

Para el desarrollo de dicha agenda, será prioritario tener en cuenta la sostenibilidad entre las 3 dimensiones en que desde mi punto de vista se deben asentar el desarrollo de todos los proyectos de una organización: la económica, la social y la medioambiental. En este sentido, y con carácter general, estos serán los retos a conseguir.

1. Sostenibilidad económica: El reto de la autofinanciación del Servicio Municipal de Deportes de Jaca. Seguir manteniendo en los presupuestos municipales un gasto por ciudadano para la práctica deportiva por encima de los 100 euros.

2. Sostenibilidad social: Inclusión social a través del deporte, teniendo en cuenta que la inclusión abarca un espectro muy amplio. No es solo para personas con discapacidad, sino también para personas mayores o en riesgo de exclusión, jóvenes no activos o la colaboración público-privada entre organizaciones.

3. Sostenibilidad medioambiental: El reto del cambio climático y las adaptaciones en el funcionamiento y recursos de las instalaciones deportivas y la concienciación medioambiental de las personas usuarias.





AGUSTÍ SERRA CURTICHS

Product Manager del Servicio de Actividad Física de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

CONSEJO 20

La UAB es la primera universidad pública catalana en aprobar unos nuevos estatutos después de que se publicara la Ley Orgánica 2/2023, del Sistema Universitario, de 22 de marzo. El nuevo texto que regula la actividad institucional empieza con un título preliminar sobre la «naturaleza, autonomía, principios de actuación y funciones de la Universidad». Así, por ejemplo, el artículo 2 establece que «la UAB se rige por el respeto a los derechos humanos y por los principios de libertad, de democracia, de justicia, de igualdad, de equidad y de solidaridad» y marca como principios de actuación la lucha contra la emergencia climática, el fomento de la ciencia abierta y la mejora de la salud de todos los miembros de la comunidad universitaria, entre otros.

Así pues, estas van a ser las reglas de juego para el partido que jugaremos en el curso 2024-2025.

Las personas son nuestra razón de ser. Y nuestro propósito es el de poner a su alcance la actividad física y el deporte como un instrumento de y para conseguir mejorar su bienestar a través de la salud física y mental. Hacerlo de manera significativa y relevante nos va a permitir influir en los fundamentos de su educación de manera que podrán promover un estilo de vida activo y saludable donde sea que uno desarrolle su actividad social, profesional o política.

Ser relevantes e influyentes. Para conseguirlo debemos mantener el crecimiento y la expansión. Aumentar el número de personas usuarias y llegar a todos los rincones y estamentos de la organización debería ser una sana obsesión sin renunciar a la calidad. Además, el reto sigue siendo el de conseguirlo de manera divertida y amistosa.

La solidaridad y la responsabilidad social universitaria (RSU) son ejes de fuerza claves. Corren tiempos difíciles que nos obligan a empeñar nuestras mejores habilidades para evitar la vulnerabilidad y atender la diversidad de las personas. Y así garantizar la inclusión y respeto de todas y todos. La atención y desarrollo para la mejora de estos atributos en las organizaciones será cada día más un elemento diferencial y un “sello de calidad” con valor al alza.

El compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad nos obliga a tener un contrato social con la transición verde. Debemos poner empeño en reducir el consumo energético y en consecuencia minimizar la huella de carbono. No solo para reducir costes, sino también para contribuir de manera efectiva en la consecución de un mundo mejor, más limpio y ecológico. Nuestro reto de futuro será el de convertirnos en la 1ª instalación multideportiva de una universidad pública de la península que funcionará al 100% con energías no fósiles y/o renovables.

La competitividad a través de la certificación y el reconocimiento internacional. Para ser reconocidos y visibles, para ser trascendentes y referentes debemos salir en los mapas y en los rankings. Luchar y mejorar para lograr aparecer y escalar en un ranking reconocido pone en valor el trabajo y esfuerzo diario, permite la valoración comparada de estándares y es fuente de inspiración y progreso.

Así pues, para ganar el partido del curso 2024-2025 lo haremos con una estrategia orientada a motivar y entrenar a los equipos de trabajo. La selección del talento, el trabajo en equipo y la gestión de los liderazgos deben estar alineados y comprometidos cada día con y para el proyecto.

En este sentido, deberemos disponer de una plantilla directiva y técnica con espíritu deportivo y de servicio. Y por supuesto con muchas ganas de demostrar cada minuto de juego la mejor versión de uno mismo partido a partido. Solo así conseguiremos transformar el terreno de juego en un lugar mejor y con gente feliz.





CLEMENTINA SEVILLA RODRÍGUEZ

Gerente Deportiva Municipal de Portugalete S.A.
(DEMUPORSA)

CONSEJO 21

Llevo 15 años al frente de una sociedad municipal, en estos años, me ha tocado superar diferentes retos, pandemia incluida, por eso, mi primera reflexión es que cada proyecto/ contexto/ conflicto, exige, un nuevo conocimiento, que debemos adquirir, y una actitud optimista, para poder ponerlo en marcha o resolverlo, obviamente, acompañado de los recursos suficientes. Mi máxima satisfacción a nivel profesional, es sentir que soy útil en el despliegue de la política deportiva local, por ello creo que el conocimiento y la actitud, son claves.

Los retos actuales son muchos, derivados en gran parte, por los cambios de la sociedad, la población cada vez es más mayor, afortunadamente vive más tiempo, tenemos menos hijos e hijas, somos más diversos, con diferentes capacidades, inevitablemente las demandas cambian, por ello el servicio deportivo público debe de adaptarse.

En el ámbito público, tenemos que evaluar más el impacto que tienen las políticas deportivas, para evidenciar que estamos cumpliendo con nuestra razón de ser, contribuir al acceso universal a la práctica deportiva de calidad. Explorar las opciones que ofrece la IA, es una oportunidad para mejorar nuestra capacidad de recogida y análisis de los datos, y ser más eficaces en la gestión. "Conocer para tomar acción", es otra, de mis reflexiones, de poco sirve tener datos/ conocimiento, si no conllevan a acciones para la mejora de nuestros servicios.

Renovar, completar y modernizar la red de instalaciones deportivas existentes, continuar con la transformación de las ciudades para que inviten a la práctica deportiva, y desplegar políticas de promoción de uso de esos espacios deportivos urbanos, son retos actuales.

Seguir trabajando con la perspectiva de los objetos de desarrollo sostenible; dado que muchos de los ODS son de aplicación directa a los servicios que prestan los ayuntamientos. El deporte no puede ser ajeno a ese compromiso mundial de la sostenibilidad, y los ayuntamientos, en sus políticas deportivas, tampoco. Varios de los ODS tienen una aplicación directa al deporte: la salud, la educación, la igualdad, las energías renovables, el trabajo decente, la protección del medio terrestre y marino, las ciudades sostenibles...

Borrar la brecha de género en el deporte, aumentar el apoyo a los clubes/ federaciones para la mejora de su gestión y funcionamiento, ocuparnos de las personas inactivas y por último, mucha más promoción de la práctica de deportiva: más y mejor, y a lo largo de la vida.

Reto más allá del 2025, sería conseguir que el deporte esté en el centro de la estrategia de las ciudades, y que el resultado sea una Sociedad más sana física y mentalmente.



patronato
municipal
de deportes



FRAN TAMARAL LÓPEZ

Gerente Patronato Municipal de Deportes de Puertollano

CONSEJO 22

En la actualidad, los servicios deportivos municipales desempeñan un papel crucial en la promoción de la actividad física, la salud y el bienestar en nuestras comunidades. A medida que nos acercamos a una nueva temporada deportiva (2024-25), es imperativo reflexionar sobre las estrategias adecuadas para mejorar y optimizar los servicios que desde la administración pública ofrecemos.

En este texto, he querido exponer los criterios clave que a mi humilde entender nos pueden enfocar y fortalecer los servicios deportivos municipales para el futuro.

En primer lugar, es esencial priorizar la accesibilidad y la inclusividad en la planificación de programas deportivos municipales. Garantizar que personas de todas las edades, habilidades y niveles socioeconómicos tengan la oportunidad de participar en actividades deportivas es fundamental para fomentar una comunidad más activa y saludable. La implementación de horarios flexibles, tarifas asequibles y programas adaptados a diversas poblaciones será fundamental para alcanzar este objetivo.

Además, la promoción de la diversidad deportiva y la incorporación de actividades innovadoras pueden enriquecer la oferta de servicios municipales. Introducir deportes menos convencionales, como son las actividades al aire libre y la naturaleza, puede atraer a un público más amplio y diverso.

Asimismo, la integración de tecnologías digitales para el seguimiento del rendimiento deportivo o la creación de aplicaciones móviles para reservas y comunicación podría mejorar la experiencia del usuario y facilitar la participación.

Otro aspecto que considero crucial a considerar, es el fomento de la sostenibilidad ambiental en las instalaciones y actividades deportivas municipales. Implementar prácticas ecológicas, como el uso de energías renovables, la reducción de residuos y la promoción del transporte sostenible para acceder a las instalaciones, no solo contribuirá a la protección del medio ambiente, sino que también transmitirá un mensaje de responsabilidad social y cuidado hacia la comunidad.

Por otro lado, la colaboración con instituciones educativas, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas locales puede enriquecer la oferta de servicios deportivos municipales. Establecer alianzas estratégicas para compartir recursos, conocimientos y experiencias puede impulsar la innovación, la calidad de los programas y la eficiencia operativa, beneficiando a los municipios en su conjunto.

En resumen, la próxima temporada 2024-25 ofrece una nueva oportunidad para reevaluar y potenciar los servicios deportivos municipales. Al priorizar la accesibilidad, promover la diversidad deportiva, fomentar la sostenibilidad ambiental y fortalecer las alianzas estratégicas, las autoridades locales pueden garantizar que estos servicios sean inclusivos, atractivos y sostenibles a largo plazo. Solo a través de un enfoque integral y colaborativo podremos maximizar el impacto positivo de los servicios deportivos municipales en nuestras comunidades.



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala



FERNANDO TAZO MATÍA

Jefe de la Unidad de Programas del Servicio de Deporte del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

CONSEJO 23

“Enfocar la oferta deportiva, desde el ámbito público”

Un denominador común que percibo, una vez finalizada “la encerrona”, por necesidad sanitaria y por compromiso civil del año 2020, es que la sociedad quiere y está cambiando, porque las personas que la integramos nos dimos cuenta que teníamos que cambiar nuestras prioridades.

Desde esta percepción general, las personas que estamos trabajando en lo público para atender y dar respuestas a la ciudadanía, tenemos que empezar a romper con dinámicas y procesos verticales y empezar a crear estructuras organizativas más ágiles, con personal formado, con visiones pro-activas y que se cambie la eficacia por la eficiencia, para que la sociedad en su conjunto nos vea como referentes porque somos capaces de enfocar nuestra acción en la ciudadanía.

Pasar de la ideas a la acción del día a día siempre va requerir esfuerzos y compromisos individuales que se verán recompensados con la satisfacción del equipo. Los ciclos electorales de cuatro años, con estrategias a medio/corto plazo, se deben enfocar desde la oportunidad, donde la estructura técnica, debe ser trasmisora de las necesidades de cambio a corto plazo, sin perder el objetivo del medio largo plazo.

Para empezar la oferta de actividades deportivas pública debe tener una visión integral de ciudad. Por una parte, hay que adecuarse a una sociedad cada vez más plural y por otra parte, hay que ser capaces de reconocer la oferta privada para que el conjunto de la sociedad se beneficie.

Hay que continuar trabajando para que las grandes instalaciones, que se empezaron a construir en los años ochenta y que suponen un importante esfuerzo económico anual, se conviertan en referentes para las nuevas generaciones porque si las ven como necesarias, se mantendrá el gasto sino habrá que ir pensando en cerrarlas, con el coste social que tiene, o en transformarlas con el gasto en inversión que supone.

Otra cuestión, que a la ciudadanía le cuesta expresar, y que debería ser prioritaria, es la colaboración y coordinación entre las instituciones en el fomento del deporte escolar, ya que los hábitos deportivos adquiridos en esos años serán una inversión de futuro para la sociedad.

Aquí en el País Vasco el año pasado se inició un gran ciclo, para los próximos 15/20 años, con la publicación de una nueva Ley de Actividad Física y Deporte, que debe ser guía y referencia para que las administraciones, cada una desde su competencia y responsabilidad, mantengan un rol determinante en la práctica deportiva de toda la población.

Con la llegada del año 2025, ya hemos “gastado” un cuarto del siglo XXI, aprovechemos estas efemérides para comprometernos a crear verdaderos procesos transformadores de cambio. Un placer y mucho ánimo.



NURIA TRENZANO SANTAMARÍA

Técnica Superior de Deportes de la Concejalía de Deportes del Ayuntamiento de Alicante

CONSEJO 24

“No perder de vista nuestra visión basada en el “compromiso”

1. Compromiso con las personas: desde la perspectiva de igualdad, la actividad física ha sido considerada como actividad esencial, promotora indiscutible de una sociedad basada en el bienestar, la salud y la prevención de enfermedades, razón por la cual debe ser ofertada en las mismas condiciones para la totalidad de la ciudadanía, sin distinción, priorizando las necesidades, preocupaciones y bienestar de las personas.

2. Compromiso con la calidad: la calidad en los servicios se han convertido en un eje fundamental en la gestión del deporte, a través del cual, se construye y fortalece la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Los servicios públicos prestados con eficiencia, transparencia y equidad refuerzan la percepción de la sociedad en una gestión pública comprometida. Satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía constituyen por tanto el reto a alcanzar.

3. Compromiso con el entorno: tomar consciencia del impacto de cada una de nuestras acciones, siendo conocedores de la necesidad de garantizar un futuro sostenible para las futuras generaciones, optimizar recursos, reutilizar espacios, emplear energías renovables, en definitiva reducir al mínimo la huella que deja nuestro paso por el mundo.

Y por último, como motor para afrontar cualquier emprendimiento, mantener el compromiso con nosotros mismos, cuidar nuestra salud física y mental, cuidar a las personas de nuestro entorno y actuar con responsabilidad y respeto en cualquier toma de decisión y acción.



AURELIO ZAPATA SIMÓN

Coordinador Deportes Diputación de Guadalajara

Profesor asociado UAH CAFYDE

CONSEJO 25

“Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo y saldrás triunfador en mil batallas” Sun-tzu (El arte de la Guerra).

Esta cita, que me parece excepcional, la entenderéis si sois resilientes, que hartazgo de palabra, y acabáis esta humilde reflexión, que va destinada a quien trabaje en la colaboración público-privada, pero también para otros perfiles.

Para bien, y a veces para mal, he tenido la oportunidad de poder ser parte activa de lo que para mí son los puestos claves de nuestro negocio. He sido gestor privado, gestor público, político y ciudadano, que no por ser el de menos glamour deja de ser para mí el más importante. Y lo es porque es rol en el que más tiempo estamos durante nuestra vida.

Mi consejo, por el que creo que no me darán un nobel, pero que la experiencia me dice que puede ser útil es la necesidad de aplicar “la teoría del cuádruple rol”. Esta no es otra cosa que actuar siempre con lo que yo llamo empatía negocial, y que es tan sencillo y tan obvio, como ponerse en el lugar del otro.

Rol N.º 1: El político.

¿Conocemos que quieren los políticos de esa administración? ¿Conocemos la trayectoria de la persona responsable política del deporte? ¿Sabemos que tipo de modelo deportivo les gusta? ¿Tiene peso específico en el gobierno?

Con esa información, y poniéndonos en su lugar, tendremos mucha información útil.

Rol nº2: La Administración.

¿Conocemos al técnico responsable? ¿Esta alineado con los políticos o no? ¿Tiene experiencia o es nuevo en el cargo? ¿Tiene peso en los procesos o no?

Conocer la trayectoria y situación de quien va a ser responsable de un negocio en el que intervenimos, nos ayudará a poder tomar unas opciones u otras.

Rol nº 3: Nuestros profesionales

¿Nos conocemos a nosotros mismos? ¿Sabemos lo que queremos como empresa o en una actividad en concreto? ¿Conocemos nuestras limitaciones como empresa o como técnico? ¿Tenemos la estructura necesaria para actuar? ¿Por que lo vamos a hacer mejor nosotros?

Por obvio que parezca a veces no nos conocemos lo suficiente en general, o en particular para una acción concreta que tiene prioridades distintas. No es lo mismo buscar rentabilidad o buscar posicionamiento.

Rol nº4 : El ciudadano.

¿Tenemos en cuenta al ciudadano(usuario) en nuestra actuación? ¿Sabemos sus demandas de actividad o sus quejas del servicio? ¿Conocemos su demografía?

Puede parecer otra cuestión básica y de cajón , pero a veces pensamos en actuar para el político ,para el técnico o incluso para nuestra comodidad como empresa, olvidando que el fin de todos es la satisfacción del ciudadano.

Creo sinceramente por mi experiencia que esta empatía integral de roles , bien profundizada y rigurosa , no se hace correctamente y eso hace que nuestro riesgo de equivocarnos sea mucho mayor.

Si nos hacemos todas estas preguntas, las contestamos con rigor y honestidad , estaremos empezando a disminuir errores , y con suerte hasta podemos llegar a tener éxito.

Decía Nietzsche:” A veces hacer lo más fácil es lo más complejo”. Y creo que tenía razón.



BONUS

CONSEJOS DE RESPONSABLES DE DEPORTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Como se ha comentado en la introducción, uno de los retos del sector actualmente es afrontar el primer cambio generacional. Se jubilan los profesionales que han creado el sistema deportivo actual, y nos ha parecido importante contar con la opinión de algunos de ellos al respecto de cómo afrontar el curso 2024-2025, así que, aquí están:



JOSÉ LUIS BERBEL VALLÉS

Ex Presidente de la Asociación Gestores del Deporte de las Islas Baleares (AGEPIB)

CONSEJO 25+

Después de más de cuarenta años en los que la Administración ha liderado la consolidación de del deporte entre toda la ciudadanía, alcanzando unos niveles de concienciación social y práctica individual muy considerables, los antiguos patrones han quedado obsoletos y es necesaria una profunda revisión del sistema deportivo en España, comenzando por el de las entidades locales. Es imprescindible reflexionar sobre el rol que corresponde hoy a las entidades locales en la gestión deportiva. (Entendiendo "Deporte" según se determina en la Carta Europea).

Objetivamente, esta revisión del sistema deportivo debería haberse hecho hace ya muchos años. Con la Olimpiada de Barcelona 92, ya hubo algunos importantes avances pero insuficientes. Algunos ayuntamientos, consejos insulares e incluso algún gobierno autonómico han comenzado a aplicar nuevas estrategias.

La re-definición del papel de la Administración en la gestión deportiva nos debe llevar a una necesaria y real colaboración público-privada en el que la Administración supervise el "servicio público" que pueden realizar las empresas privadas adecuándose al máximo a la aportación tecnológica y de IA que debe mejorarlos servicios a la ciudadanía.

La Administración debe seguir siendo responsable del fomento de la práctica deportiva y actividad física por los beneficios que aporta a la personas y a la sociedad. Ha de ofrecer una adecuada y moderna red de instalaciones y espacios deportivos accesibles para toda la ciudadanía, sin limitaciones, en los que prime la calidad, seguridad, eficiencia energética y medioambiental y a las nuevas tecnologías. Debe apoyar la organización de eventos deportivos y el deporte profesional pero entendiendo que el deporte profesional debe ser autosuficiente económicamente, como es deseable que lo sea el deporte federado no profesional y sus entidades y clubs.

El desarrollo de la actividad físico-deportiva debe plantearse desde una perspectiva transversal aprovechando lo que aportan las nuevas tecnologías y la IA, colaborando íntimamente con áreas como la salud, urbanismo, educación, Juventud, igualdad, turismo, etc...

Todo ello nos lleva a la necesidad de asumir definitivamente por parte de la Administración el importante papel del sector privado para ayudar a conseguir sus objetivos, entendiendo que hay muchos que son de mutuo interés. Todo ello siempre bajo un estricto control de la calidad, la seguridad y eficiencia de todos los parámetros que intervienen en el sistema deportivo, comenzando por los profesionales de la gestión, la dirección y ejecución deportiva, estableciendo convenios colectivos con condiciones adecuadas y acordes a las titulaciones exigidas, el diseño, control y mantenimiento de las instalaciones públicas y el control de seguridad y calidad de las privadas, etc...

Este es el reto para todos: definir un nuevo sistema deportivo, y ejecutarlo con la colaboración de la Administración y el sector privado, incluyendo aquí a todas las empresas del ámbito de deporte y la actividad física.



FERNANDO PARÍS ROCHE

Presidente Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte en España.

CONSEJO 25±

“Reflejar en solo unas líneas las reflexiones sobre hacia dónde va a ir –o hacia donde debería ir– el año 2025 en el sector de los servicios deportivos de las administraciones públicas es un riesgo no exento de pedantería por parte de quien se atreve a hacerlo. Pero así me lo han pedido desde la Cátedra CIDE de Ebone –patrocinador de FAGDE– y así lo hago.

Las certidumbres, en nuestro sector y en el resto, no existen; pero en condiciones normales –y las existentes en España son bastante mejores y optimistas de lo que la apariencia de la política simula y los medios de comunicación nos transmiten– habría 5 puntos que destacar y tener presentes.

1. La práctica deportiva en España va a seguir creciendo y el sector de los servicios deportivos también.

No estamos en una actividad colmatada, saturada o en el límite de su desarrollo. En los próximos diez o quince años España debería de pasar de una población de 20 millones de personas que dicen que hacen deporte –1 o 2 veces por semana mayoritariamente– a 25 millones de personas que lo practiquen de media entre 3 y 4 veces, el nivel de las recomendaciones de la OMS. Eso supone doblar la “cantidad” de actividad física practicada, con el consiguiente aumento de los servicios, el uso de las instalaciones, los artículos y materiales deportivos y, en definitiva, el incremento del gasto deportivo de las personas y los hogares españoles. Por lo tanto, optimismo en ese aspecto: la práctica deportiva va a seguir creciendo – siempre y cuando los laboratorios farmacéuticos no sigan descubriendo compuestos que, en lugar de ayudar a curar enfermedades, sustituyan la motricidad humana y nuestro sistema sanitario quede deslumbrado ante ellos...

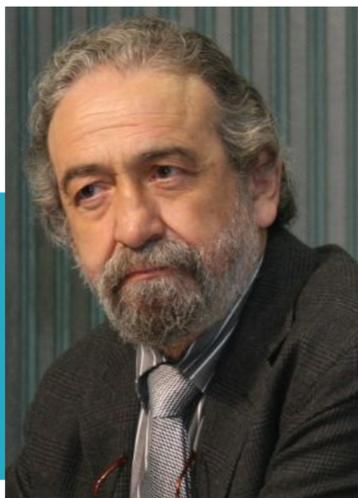
2. Paralelamente, las administraciones públicas seguirán obligadas a proveer a la ciudadanía de servicios deportivos que le son demandados. Y digo proveer, no prestar.

Proveer significa poner a disposición de la ciudadanía los servicios, y prestarlos significa ejecutarlos en la práctica. La colaboración público–privada en el sector deportivo está en uno de sus mejores momentos y va a seguir así. Por lo tanto, las AAPP van a seguir proveyendo servicios deportivos a las personas y las empresas –y el sector asociativo deportivo, no lo olvidemos– los van a seguir prestando. Ese binomio se va a seguir consolidándose. Con excepciones, porque en la España más despoblada, en pequeños municipios y comarcas, la gestión directa de las administraciones seguirá siendo necesaria – hay una escala en la que las empresas nunca van a entrar...

3. Viene una época de trabajo conjunto, formación, divulgación y búsqueda de consenso entre las administraciones públicas y las empresas de servicios deportivos; y entre los técnicos deportivos de las administraciones y los técnicos de contratación, jurídicos y económicos de las mismas. Que la complejidad de la Ley de Contratos de las AAPP es una rémora para la correcta prestación de los servicios es un hecho. Pero también la Ley ofrece muchas posibilidades para mejorar la calidad de la contratación, si se hacen las cosas bien. Viene una época de continuidad en formación en la contratación, en el intercambio de información, en la mejora de los pliegos de condiciones técnicas, en la priorización de la calidad sobre el precio, en formar y hacen entender a los funcionarios de la administración las especificidades de los servicios; incluso del trabajo con los agentes sociales para diferenciar o desdoblarse los convenios colectivos que rigen las relaciones laborales en el ámbito de los servicios deportivos con las AAPP, que se muestran completamente inadecuados y no permiten la correcta compensación de los trabajadores y la corrección de las insuficiencias en la remuneración, no proporcional a la responsabilidad adquirida.

4. En cuarto lugar, deberían los servicios deportivos orientarse a una mejora en la dimensión y la fortaleza de las empresas. Las empresas de servicios deportivos deben fortalecerse, en tamaño y solvencia, sin perder sus niveles de especialización, para poder competir con las grandes empresas prestadoras de servicios generalistas que, con una economía de escala favorable, ya se han hecho con la casi totalidad de otros servicios públicos, en los que cinco o seis empresas en España dominan casi el cien por cien de los mismos. Solo con micro y pequeñas empresas no se puede ser competitivo. Ir hacia una concentración de empresas, manteniendo la especialización, va a ser un requisito de supervivencia, sobre todo para servicios deportivos en ciudades. Para los pequeños municipios, comarcas y la zona rural, las microempresas pueden jugar un papel importante todavía; pero para el 80% de los municipios, provincias o islas, las empresas de servicios deben ganar en dimensión y la tendencia a la unión y concentración va a ser indispensable.

5. Por último, dar cada vez más importancia al personal técnico de las empresas. Siempre se dice que lo más importante en una empresa son las personas, más que los medios materiales, los procesos o los procedimientos –que se pueden comprar o copiar. En el caso de los servicios deportivos –donde la actuación personal directa del profesional es fundamental y constituye la base del mismo– todavía más. Hay sectores – como es el Deporte, también la Cultura y algún otro más– en los que para gestionarlos o prestar un servicio de calidad, hay que “amarlos”; y para amarlos, hay que conocerlos –como practicante, como técnico profesional formado para eso–. Todo lo que se hace en el ámbito profesional hay que intentar hacerlo con pasión. Pero para hacer las cosas con pasión, hay que quererlas y conocerlas. Apostar por una mejora en la cualificación de las personas prestadoras de servicios en todos los niveles de desempeño, tanto en la dirección como los puestos específicamente técnicos, va a ser una obligación para las empresas; y esa cualificación debe ir acompañada de una mejora en la remuneración de los profesionales.



LUIS SOLAR CUBILLAS

Cofundador Operational Talent in Sport (OTSp)

CONSEJO 25±

Después de más de cuarenta años de profesión, nos adherimos a la teoría presocrática de Heráclito: hemos de admitir que, como el mar, el fuego o el río, lo inalterable de su presencia (y eficacia) radica en el cambio permanente.

Ante el reto de “aconsejar” a jóvenes he recurrido a la ayuda del clásico, porque para el curso 2024-2025, el aggiornamento de la gestión del deporte en el espacio de lo público, ha de pasar con más imperiosidad que nunca, por mantener firmes algunos pilares fundamentales, aunque sea necesario dotarles de nueva apariencia.

Desde una visión muy sintetizada, diría que la gestión deportiva, restringida ésta a lo que en España hemos denominado como “deporte municipal”, depende, al menos, de cinco factores, tan tozudamente presentes como cambiantes:

1. Control de los índices EBITDA negativos.

Los niveles de autofinanciación bajos (inferiores al 75%), o muy bajos (inferiores al 50%) son, en todos los casos, con total independencia de la propuesta política, un lastre para la inversión en deporte. La actividad ordinaria de una estructura deportiva municipal ha de estar financiada por los ingresos provenientes de la prestación del servicio.

2. Crecimiento y reconversión constante

La vida útil de la mayor parte de la infraestructura del deporte es relativamente corta, debido a las características de su uso o a las variaciones del tipo de demanda. Esta circunstancia obliga a una permanente inversión. Comentan quienes saben de mantenimiento que un equipamiento deportivo debe presupuestar anualmente, al menos, el 2% de su coste inicial, para conservar su aspecto y eficacia original.

3. Distinción de objetivos y de medios de gestión.

Somos, o debemos ser gestores del deporte, no de instalaciones para el deporte. Los equipamientos deportivos, convencionales o singulares, son medios que facilitan o ayudan al gestor, pero no son el objeto de la gestión deportiva. Estamos rodeados de áreas de actividad, que frecuentemente olvidamos. Citando a Toni Puig: “la disponibilidad de recursos económicos en cualquier servicio no es suficiente para sustituir a la imaginación o la creatividad de los gestores y gestoras”.

4. Planificación de los equipamientos y servicios en amplia cooperación de lo público y lo privado.

Los recursos deportivos de cualquier municipio son los que están a disposición de sus vecinos, con total independencia de quien los oferte, ayuntamiento, mancomunidad, gobierno autónomo, empresa de servicios deportivos o cadena multinacional del sector. El gestor o gestora del deporte debe planificar contando con todas las posibilidades

5. Cualificación de los aspectos sustanciales de la oferta deportiva: la ejecución.

La cualificación de los servicios es una de las formas más eficaces de la promoción del deporte. Los porcentajes de población activa están relativamente estancados desde hace unos años. Sobre la eficacia del deporte existe un nivel de negacionismo, consciente o inconsciente, que se traduce en sedentarismo y que se alimenta, al menos en parte, de insuficientes cualificaciones profesionales. Por otra parte, no lo olvidemos: no existe más calidad que la que perciben nuestros usuarios o clientes.

Otros muchos aspectos serían susceptibles de ser tratados como "técnicas actuales de gestión deportiva", pero creo que todos ellos, o al menos la mayor parte pueden estar incluidos en los cinco enunciados.





BONI TERUELO FERRERAS

Socio consultor Operational Talent in Sport (OTSp)

CONSEJO 25+

“Empleo, calidad de empleo y conflictividad”

Es público y notorio la excelente evolución del empleo en España en los últimos años. Tanto es así que cada trimestre se alcanzan cifras récord de empleo, superando en estos momentos los 21 millones de personas afiliadas a la seguridad social. Y lo mismo está sucediendo con las cifras de empleo en el sector del deporte, en la industria del deporte. Según los últimos datos publicados, mayo 2024, se superaban los 250.000 empleos. De ellos el 50% son ocupados por titulado superior universitario, 6 de cada 10 son hombres y 4 de cada 10 mujeres. La tendencia apunta a crecimientos muy significativos que los más atrevidos sitúan en el 4-6% anual. Esto está muy bien, y las administraciones públicas deben estar muy satisfechas, especialmente los ayuntamientos que son los que más empleo generan al ser la porción del sector más grande, en muchos casos a través de la colaboración público-privada mediante contratos de servicios o concesiones administrativas.

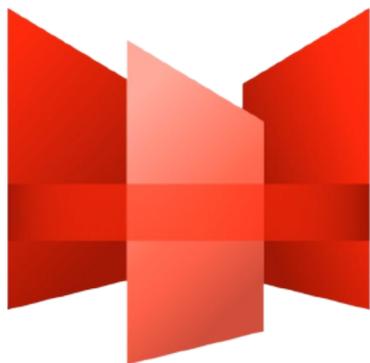
Sin embargo, se ciñen, al menos, dos amenazas sobre la bonanza de la situación cuantitativa.

1. La calidad del empleo generado por las administraciones locales a través de las empresas privadas adjudicatarias de los servicios es cuasi precaria. A pesar de la firma reciente de los convenios colectivos. Los salarios de las personas empleadas son muy bajos. No podemos pretender un sector de prestigio, acorde con su importante valor social, transversal a la salud, a la educación, a la economía y a la cohesión social, entre otras, con estos niveles retributivos. Y en esto las empresas son, en una proporción muy alta, meros transmisores de la problemática, es más, directamente la sufren. Son las administraciones públicas locales las que deben redactar unos pliegos de condiciones con los costes de personal, muy intenso en el sector, bien calculados y desde luego que cubran con suficiencia la mejora retributiva que estamos denunciando. En definitiva, deberán establecer unos tipos de licitación significativamente más altos, donde las empresas encuentren un escenario donde desplegar todas sus potenciales capacidades. Y, donde sea necesario, actualizar los mismos durante la vigencia de los contratos en base a la evolución de los costes soportados.

2. Muy relacionada con la anterior, aunque con claras diferenciaciones, la segunda amenaza que quiero indicar es la conflictividad y el alto nivel de absentismo laboral. Son cuestiones relacionadas, porque en muchos casos son fruto del grado de satisfacción de las personas con el empleo que desempeñan. La conflictividad se puede manifestar con la reivindicación de acercar las condiciones laborales de estas personas contratadas por empresas que prestar servicio a las administraciones con sus propios empleados directos (funcionarios o contratados laborales). Esta es una reivindicación que en algunos sitios se está poniéndose de manifiesto. La alta tasa de absentismo laboral, seguramente muy relacionado con todo lo anterior, es otra cuestión que amenaza en desarrollo y crecimiento del sector y la industria del deporte.

En conclusión, podemos decir que las administraciones locales deben asegurar en los pliegos de condiciones, unas condiciones laborales crecientemente mejores para el personal que contribuye directamente en la prestación de servicio y atención al público, los cursos y actividades deportivas y con ello a mantener las tasas de crecimiento el empleo.

CIDE



CÁTEDRA INNOVACIÓN DEPORTIVA EBONE

SOBRE LA CÁTEDRA:

La Cátedra en Innovación Deportiva Ebone (CIDE) surge de la voluntad de progreso y desarrollo compartida por Ebone y las universidades colaboradoras.

Esta Cátedra pretende ser el punto de encuentro de profesionales de distintos ámbitos del sector deportivo. Creemos firmemente en la colaboración entre profesionales y en que las aportaciones de un equipo multidisciplinar aportan resultados tangibles que mejoran tanto los servicios deportivos, en general, como el desempeño de Ebone, en particular. Por ello, CIDE está abierta a colaborar con los distintos agentes del sector: personal de la administración, empresarios, docentes e investigadoras/es, con el objetivo general de conseguir un mejor sector deportivo.

Organización de conferencias y seminarios sobre I+D+i y desarrollo tecnológico en el deporte.

Promoción de encuentros de expertas/os en el área de interés de la Cátedra.

Colaboración en planes de I+D+i de EBONE y difusión /transmisión del conocimiento.

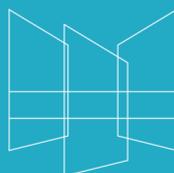
Creación de publicaciones relacionadas con la temática de la Cátedra.

Apoyo a tesis doctorales e investigación en el área de conocimiento de la Cátedra.

Desarrollo de proyectos de investigación interesantes para el sector.

Responsables de Deportes de distintas administraciones públicas nos ofrecen interesantísimos consejos para afrontar el curso 2024-2025. En estos 25+4 consejos se pone en valor la importancia del deporte para la sociedad y el fundamental rol de la administración pública en el sector deportivo; con especial énfasis en aspectos como la orientación a la ciudadanía, la planificación, el trabajo en equipo, la formación lo más polivalente posible, la colaboración público privada en el más amplio sentido del término, de acuerdo a las distintas opciones que la Ley ofrece, y otros muchos más aspectos que, esperamos, sean de utilidad para afrontar el nuevo curso de la mejor manera posible.

CIDE



CÁTEDRA INNOVACIÓN
DEPORTIVA EBONE