

GESTIÓN DEL DEPORTE

DAVID BLANCO LUENGO



# FACE TO FACE CON

NURIA MOLINA



**F2F**  
GESTIÓN  
DEL DEPORTE



WANCEULEN  
Editorial



WANCEULEN  
EDITORIAL DEPORTIVA



GESTIÓN  
DEL DEPORTE



DAVID BLANCO LUENGO

# FACE TO FACE CON

**NURIA MOLINA GARCÍA**



*Nuria Molina García es Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte por la Universidad de Valencia. DEA en Calidad de servicio y Postgrado en Creación y desarrollo de empresas. Especializada en docencia y gestión deportiva. Ha sido responsable de protocolo y candidaturas WUC (World University Championships), en FISU (Federación Internacional de Deporte Universitario). Docente en Máster Universitario de Gestión Deportiva y coordinadora del grado ADE y Marketing de la Universidad Internacional de Valencia. Actualmente, docente e investigadora en Universidad de Alicante. Miembro de Peak (Physical Education Knowledge and Advancement), Educaphys (Innovación en Educación Física, Actividad Física y Deporte) y Smirg (Sport Management and Innovation Research Group). Autora de publicaciones en análisis del calidad y satisfacción, mejora docente, competencias profesionales en egresado CAFyD. En proyectos I+D+i sobre tecnología, competencias, sostenibilidad y educación superior.*

**Face to Face** es una colección en la que prestigiosos y prestigiosas especialistas en el ámbito de la Gestión y Dirección Deportiva, nos aportarán su conocimiento, su experiencia y su formada opinión sobre los temas más relevantes de esa materia. Además, servirá para dar a conocer a los referentes de nuestro sector a aquellas personas que se inician en la carrera profesional o estudiantil.

El formato elegido es el de hacer al entrevistado o la entrevistada, 60 preguntas, las mismas para todos, en las que se pretende conocer su opinión sobre gestión deportiva municipal, Ley del deporte, asociacionismo, el futuro de la gestión del deporte, formación, importancia de la planificación estratégica, etc.



# Gestión del deporte

## **FACE TO FACE**

con NURIA MOLINA



David Blanco Luengo  
Nuria Molina-García



©Copyright: Los autores

©Copyright de la presente Edición, Año 2026: WANCEULEN EDITORIAL

**Título:** Gestión del deporte. Face to face con Nuria Molina

**Autores:** David Blanco Luengo y Nuria Molina García

**Editorial:** WANCEULEN EDITORIAL

**Sello Editorial:** WANCEULEN EDITORIAL DEPORTIVA

**ISBN (Papel):** 979-13-88210-42-6

**ISBN (Ebook):** 979-13-88210-43-3

**DEPÓSITO LEGAL:** SE 1555-2026

WANCEULEN S.L.

[www.wanceuleneditorial.com](http://www.wanceuleneditorial.com) y [www.wanceulen.com](http://www.wanceulen.com)

[info@wanceuleneditorial.com](mailto:info@wanceuleneditorial.com)

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (electrónico, mecánico, fotocopia, impresión, grabación, etc.), sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

## ¿Qué es Face to Face?

*Face to Face*, es una colección en la que prestigiosos especialistas en el ámbito de la Gestión y Dirección Deportiva, nos aportarán su conocimiento, su experiencia y su formada opinión sobre determinados temas relacionados con esas materias. Además, servirá para dar a conocer a los referentes de nuestro sector a personas que se inician en la carrera profesional o estudiantil.

El formato elegido es el de hacer al *entrevistado* o a la *entrevistada*, 60 preguntas, las mismas para todos, en las que se pretende conocer su opinión sobre gestión deportiva municipal, Ley del deporte, asociacionismo, el futuro de la gestión del deporte, formación, importancia de la planificación estratégica, etc.

Todo ello, será accesible de forma gratuita en formato ebook, (acceso abierto o conocimiento compartido) en plataformas digitales.

**Nuria Molina García** es Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte por la Universidad de Valencia. DEA en Calidad de servicio y Postgrado en Creación y desarrollo de empresas. Especializada en docencia y gestión deportiva.

Ha sido responsable de protocolo y candidaturas WUC (*World University Championships*), en FISU (Federación Internacional de Deporte Universitario).

Docente en Máster Universitario de Gestión Deportiva y coordinadora del grado ADE y Marketing de la Universidad Internacional de Valencia. Actualmente, docente e investigadora en Universidad de Alicante. Miembro de Peak (*Physical Education Knowledge and Advancement*), Educaphys (Innovación en Educación Física, Actividad Física y Deporte) y Smirg (*Sport Management and Innovation Research Group*).

Autora de publicaciones en análisis del calidad y satisfacción, mejora docente, competencias profesionales en egresado CAFyD. En proyectos I+D+i sobre tecnología, competencias, sostenibilidad y educación superior.

## **1. Nos gustaría conocer más sobre ti y tus orígenes, ¿podrías presentarte y describirnos tu CV?**

Nací en Yecla y soy de Villena, una ciudad de Alicante de aproximadamente 37.000 habitantes.

Soy la mediana de tres hermanas, Maribel y Cristina. Y mis padres Matías y Cati se dedicaron a la banca y ama de casa.

Fui a un colegio concertado católico en Villena y en él comencé a practicar atletismo, gracias a la afición de mi padre que, aunque fue futbolista en su juventud, me inculcó los valores del deporte junto a mi hermana mayor llevándonos a correr con mucha frecuencia.

En el colegio, solo hacía atletismo por hobby, aunque competía a nivel autonómico (1.500m.l., salto de altura y campo a través), pero fue en el instituto donde mi profesor de Ed. Física (Carlos) vio en mi la vocación por el deporte en esencia y me animó a preparar las pruebas físicas del IVEF.

Sin ser muy sobresaliente a nivel académico conseguí buena nota en selectividad y pasar las pruebas física tanto en León como en Toledo, ya que Valencia que era mi primera opción me dejó fuera por un fallo de arbitraje.

Tras estudiar el primer año en Toledo, me trasladé a Valencia donde acabé el IVEF, que pasó a llamarse FCCAFE y ahí es donde empezó la historia de verdad.

Egresada en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (2005), y como no tuve la oportunidad de hacer

un Erasmus, solicité la Beca Leonardo da Vinci que me concedieron para ir a trabajar en prácticas en la Federación Internacional del Deporte Universitario en Bruselas (Bélgica).

Beca de 6 meses con posterior contratación de 1 año para organizar las universidades de verano e invierno de 2007, en Turín (Italia) y Bangkok (Tailandia). Fue un sueño hecho realidad. Responsable de departamento de Protocolo y ceremonia de entrega de medallas, responsable de las candidaturas WUC (*World University Championships*) y autora de las guías de voluntariado de uso interno en FISU, para los grandes eventos deportivos. Una experiencia laboral que de haber existido en España hubiera cortado cabezas por conseguir. Tras un año y medio de experiencia laboral de primera división, decidí volver a Valencia a iniciar el doctorado, quería ser gestora deportiva y trabajar en el ámbito universitario.

Durante la época de doctorando trabajé de forma paralela en entidades deportivas de alto riesgo. Asumí coordinaciones casi imposibles de llevar, concesiones de instalaciones deportivas con situaciones de conflicto importantes que me hicieron madurar rápido y aprender antes de lo planeado.

Estuve en la zona de Murcia y Cartagena y Alicante trabajando en diversas instalaciones como directora deportiva, SPA, piscinas, gimnasios, centros deportivos... etc. y acabé de gerente deportiva y *P.E. teacher* en un centro educativo de Elche. Durante unos años

compaginé responsable de instalación deportiva con la docencia en inglés, el descatalogado DEA, (Diploma de Estudios Avanzados) y mi doctorado en gestión de Instalaciones deportivas.

Tras doctorarme por la Universidad de Valencia en “Evaluación de la calidad de servicio en centros deportivos privado. Influencia de la gestión del bienestar de los usuarios” comencé a trabajar como profesora asociada en la Universidad de Alicante y como docente de máster de gestión deportiva en la Universidad Internacional de Valencia. Coordiné el grado de ADE en VIU y dirigí el grado en Marketing en la misma universidad el 2020- 21.

Durante este periodo en 2019, fui mamá del gran amor de mi vida que se llama Jorge.

A finales de 2021 comenzó mi dedicación exclusiva como docente en la Universidad de Alicante en los grados de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, grado en Maestro de Educación y Máster de profesorado. Y actualmente sigo en esta universidad con dedicación exclusiva intentando aprender cada día y aportar tanto a nivel profesional como investigador en el ámbito de las competencias profesionales del egresado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

\*\*\*\*\*

**2. ¿En qué medida tu localidad natal ha marcado tu camino profesional? Anécdotas, éxitos deportivos, etc.**

Villena me ha marcado en cuanto a que por mi práctica de atletismo y las personas que he tenido a mi alrededor, finalmente decidí estudiar la carrera de ciencias del deporte. De otro modo también entre mis preferencias estaban las carreras de Periodismo, Psicología y ADE que no me hubiera importado estudiar.

Supongo que el poder practicar deporte en tu ciudad y poder competir en ella también afianza la pasión deportiva que todavía mantengo. He sido fiel corredora de los Cross Nocturno, La Virgen, San Silvestre, que se hacen por las fiestas patronales y en los barrios desde categorías muy jóvenes. Mi primera copa fue en el Cross del barrio del Rabal en la categoría prebenjamín, y mi primera carrera fue un Cross Nocturno que hice en vaqueros porque fui a acompañar a mi hermana mayor que corría y a mí me entró el gusanillo. La última participación ya fue de veterana por lo que han pasado varias ediciones....

\*\*\*\*\*

### **3. Queremos conocer más sobre tu formación y las universidades en las que las has cursado. Importancia de la formación permanente**

Comencé mis estudios en Toledo (2º promoción de Universidad Castilla La Mancha) carrera casi desconocida allí cuando solo se oía en INEF de Madrid. Y me trasladé a Valencia (Cheste) en segundo curso. Pasé de un plan de estudios de 4 años a uno de 5 años. Salí perdiendo, pero supe sacarle partido. El último año casi no tenía

créditos y realicé dos prácticums de forma voluntaria y trabajé en un gimnasio.

Hice prácticas en docencia y en gestión deportiva, concretamente en la consultora Deloitte and Touche, S.L. en *Human Capital Department*, donde aprendí muchísimo sobre la realidad laboral y la selección de personal.

También ese último curso gracias a José Javier Mumdina, el profe de gestión deportiva me uní a un grupo de máster de gestión que se iba a los Juegos del Mediterráneo en Almería a recoger datos para una investigación y ahí pude ver lo que era la parte de trabajo de campo universitario, además de unos Juegos del Mediterráneo.

A favor de la formación permanente siempre, pero con enfoque. Deben de ir dirigidas a conseguir objetivos fortalecer debilidades o cubrir necesidades. Si puede ser anticipándose a las nuevas demandas mejor.

\*\*\*\*\*

#### **4. ¿Como se encuentra actualmente la gestión y dirección del deporte en tu CCAA?**

La gestión y dirección del deporte en la Comunidad Valenciana está en un proceso de profesionalización de los servicios.

A nivel legal el organismo público clave es la Dirección General de Deporte (Generalitat Valenciana) que trabaja en la implementación de la Ley 2/2022, fundamental para regular el ejercicio de las profesiones del deporte en la región. Cuenta con el GEPACV (Asociación de Gestores Deportivos) y el COLEF CV (Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte) y entre sus objetivos tienen el aumento de las licencias federativas a través de un plan de mejora que equilibre la práctica real con las licencias existentes.

Actualmente se está avanzando en la profesionalización del sector para garantizar calidad profesional y que el ejercicio físico sea liderado siempre por profesionales cualificados. Se está destinando ayudas a mejorar las infraestructuras, promocionar eventos y grandes eventos deportivos y promocionar cada vez más a los deportistas de élite. Siendo un gran avance el mayor problema sigue siendo la intrusión y la desregularización en cuanto al ejercicio de la profesión.

\* \* \* \* \*

## **5. Todos tenemos un referente profesional ¿podrías decirnos y justificarnos el tuyo?**

Por suerte tengo muchos que cumplen con ese adjetivo de referente... pero si tengo que elegir a uno sin duda, Ferrán Calabuig Moreno. Fue mi director de tesis, pero no por ello lo elijo si no por todo lo que acompaña. He seguido su trayectoria desde que él era alumno del máster de gestión deportiva en la Universidad de Valencia y yo alumna del grado. Su enorme desarrollo a nivel profesional y la forma en la que lo ha conseguido siempre serán para mi alguien de quien aprender. Ferrán es un gran profesional, prueba de ello es ver donde está llegando... porque todavía le quedan retos que conseguir, pero sobre todo es mi referente como persona. Su valor humano, su resiliencia, su gestión de equipos, templanza y visión han hecho que me sienta muy orgullosa de conocerlo. Además de crear un gran grupo de muy alto nivel de gestores docentes e investigadores en Valencia en el mundo de la gestión deportiva, ha sabido crear un gran equipo humano, que ha convertido en referentes a nivel nacional e internacional. Actualmente profesor titular en la Universidad de Valencia y decano de la facultat de Ciéncies de l'Activitat Física y l'Esport. Director del grupo de Investigación Smirg y muchos otros méritos más. Ferrán es mi referente y el equipo que lo rodea es prueba de lo bueno que es pasando a ser todos unos profesionales que están dejando marca en el deporte y la gestión deportiva en particular.

\*\*\*\*\*

## **6. ¿Qué opinión merece el asociacionismo? ¿Pertenece a alguna asociación autonómica de gestión del deporte?**

Creo que se debería de fomentar más, ya que está en extinción, así como el relacionismo...

Cada vez nos cuesta más estar reunidos, trabajar en equipo, gestionar conflictos, asociarnos por un bien común. y este valor se fomenta a través del deporte y se consiguen fortalecer las relaciones humanas además de influir en los hábitos de vida calidad de los ciudadanos y fomentar el deporte en todos los niveles. Está demostrado que somos seres sociales y que el sentimiento de pertenencia es clave para la adaptación por lo tanto deberíamos de facilitar la creación de los mismos y prestar más apoyo visibilizando los logros obtenidos ya que repercuten en la ciudadanía y en este caso en la práctica deportiva de las generaciones.

Asociación nacional si, autonómica no, local si, y deportiva en a que soy practicante activa.

También pertenezco a la Sociedad Española de Economía del Deporte que organiza el CIED (Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte) cada año. Ya van por la edición nº 16 e intento participar todos los años que puedo ya que se reúne lo mejor de la economía y gestión deportiva a nivel nacional cada año.

\*\*\*\*\*

## **7. ¿Formación oficial o no oficial?**

Ambas, siempre conociendo para lo que sirven cada una.

La oficial y reglada tendrá unas garantías y servirá para acreditar unas competencias en determinados ámbitos. La no oficial también es válida y competente siempre que se examine y se pueda aplicar a la práctica. Creo que son complementarias, pero se debe de conocer los pros y contras de cada una para poder utilizarlas correctamente, no generar intrusismo y valorarlas siempre que sean de calidad.

\*\*\*\*\*

## **8. ¿Qué opinas sobre el camino que ha seguido la gestión del deporte en nuestro país?**

Creo que la gestión del deporte ha avanzado mucho gracias a la tecnología, los E sport, el marketing digital y el E- Commerce ha ayudado mucho a facilitar su difusión y promoción.

Además, el deporte femenino está en auge, se vincula con la sostenibilidad y la innovación en la gestión de eventos deportivos y gracias a múltiples avances se controla y mide mejor la satisfacción y se controla la demanda real del cliente.

Creo que existe una mayor necesidad de personal cualificado pero que todavía se encuentra luchando por una regulación en este ámbito que potencie su desarrollo y lo sitúe en el lugar adecuado.

Creo que tiene una gran capacidad de influencia y se está empezando a medir a visualizar, pero necesita gente preparada y regulación legislativa.

\* \* \* \* \*

## **9. ¿Como ves el futuro de la gestión del deporte?**

Creo que existe una intencionalidad de vincular la salud pública con los ayuntamientos en cuanto a la promoción y difusión del deporte y la buena gestión es clave para que esto se lleve a cabo y tenga un impacto en los ciudadanos.

El problema reside en los presupuestos y las infraestructuras. La dualidad público- privado es la clave si se logran ver como complementarios y no como competencia en el mercado.

La innovación puede ayudar mucho a reducir costes y a facilitar accesos, práctica y mantener calidad, pero vuelvo a indicar, se necesita personal cualificado.

Se está luchando por una regulación que se adapte a las nuevas realidades sociales y tecnológicas.

Hace unos días el Consejo Superior de Deportes ha aceptado el “Diseño del Marco Metodológico para la Implantación del Sello de Calidad en el Ámbito del Deporte”, una iniciativa impulsada por la Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España (FAGDE) y desarrollada en colaboración con la Universitat Politècnica de València (UPV) y su Cátedra del Deporte, con el apoyo de la asociación GEPACV.

Esto es un ejemplo de que se está trabajando para crear alianzas y colaboraciones que otorguen calidad y regulación en esta profesión.

Aportar por la industria deportiva tiene un coste, pero el impacto puede ser muy grande. El mundo de la gestión está avanzando, pero necesita más apoyos y colaboraciones.

\* \* \* \* \*

## **10. ¿Podrías decirnos tu opinión sobre la planificación estratégica?**

Creo que es la clave del éxito. Todo lo que no se planifica no se mide, no se evalúa, no se controla y no se lleva a cabo en momento y forma adecuado. No hay rumbo para aquel que no sabe dónde va.

Cuando quieres conseguir algo hay que escribirlo, ver los medios necesarios, poner plazos, buscar los recursos y valorar la viabilidad, para ir reajustando a corto y medio plazo e ir comprobando la consecución de los mismos. Es trazar un plan de acciones para llegar a una meta y sin ello, lo dejamos todo a las circunstancias que pueden ser buenas o malas y no garantiza permanencia en el mercado.

Siempre he pensado que se puede triunfar y tener éxito en algo momentáneamente pero lo realmente difícil es mantenerse. Si no conocemos los motivos de éxito o fracaso no podremos mantenernos. Esto se ve con un plan estratégico. Un estudio de mercado y especialistas

que evalúen la situación a pie de pista, es decir los que viven en la gestión día a día.

Dejarse llevar y que los resultados coincidan o sean positivos por el azar o sin saber motivos supone un riesgo muy elevado ya que la sociedad es cada vez más cambiante y necesitamos adaptar estrategias, recursos, materiales, .... Con la previsión adecuada y revisar frecuentemente la estrategia. La planificación estratégica es necesaria 100% para conseguir cualquier objetivo, evaluarlos por niveles de consecución, y aspirar a más o menos según resultados, mercado, indicadores, nuevas tendencias etc...

Lo considero la clave de todo. Sin un mapa no hay meta que perseguir.

\* \* \* \* \*

## **11. ¿Qué opinión tienes sobre los planes de estudio de los másteres en gestión y dirección deportiva?**

Creo que los pocos que hay están muy bien estructurados. La clave de cada formación independientemente del plan de estudios, que, por supuesto afecta, es el equipo que lo compone.

Desde los directores, coordinadores hasta el equipo docente. Hoy en día el profesorado es muy híbrido y sabe adaptarse. Sabe condensar contenido si los ects son pocos y sabe enfocarlo a la práctica si es lo que requiere. La clave es el equipo de profesionales y por supuesto darle su lugar en la formación académica que lo

requiere. Una especialidad muy necesaria, de gran repercusión en los ciudadanos y regularla como requisito para acceder a cualquier puesto que incluya gestión y deporte.

\*\*\*\*\*

## 12. ¿Qué incluirías que no existe actualmente?

Como principal convencida de la importancia de lo que investigo, incluiría una asignatura de habilidades o competencias profesionales. Quizás en algún máster ya esté incluido, pero de momento lo desconozco. Es algo que todos intentamos meter en nuestras asignaturas pero que queda un poco libre de control y medición.

Creo que una asignatura que te enseñe a cómo trabajar y desarrollar tanto en el plano profesional como en el plano de la vida habilidades de gestión de personas, resiliencia, pensamiento crítico, tolerancia al estrés, resolución de problemas, habilidades de comunicación, creatividad y aprender a aprender entre otras sería una muy buena inversión por la transversalidad de las mismas. Además, incluiría como herramienta el manejo y análisis de datos a través de la IA, que considero que ha venido para quedarse y fortalecería la gestión en el ámbito público.

\*\*\*\*\*

### **13. Dentro de las temáticas que existen en nuestro ámbito ¿en cuál te sientes más cómodo?**

La calidad y satisfacción del cliente es algo que no me canso de observar y analizar. Creo que debemos de buscar la excelencia y soy una enamorada de la calidad.

Creo que con las herramientas y la formación adecuada para proporcionar un servicio de calidad es aquello que nos puede diferenciar de la competencia y posicionarnos en el mercado.

Fiel creyente de que el cliente compra experiencias. Viene buscando deporte, bajar, subir de peso, imagen, salud, competición.... Pero debemos de dar experiencias. Entrar por la parte emocional es la vía más segura de fidelizar, retener y generar recomendaciones a otros. Lo importante en el cliente es cómo sale de la instalación o como termina la práctica deportiva, no como entra. Si logramos cambiar estas emociones de negativas a positivas y generar un buen recuerdo o una sensación gratificante... el trabajo dura está hecho. Me encanta la parte de generar bienestar en el usuario, vincularlo con la felicidad y ver a que le aporta valor el cliente según sus expectativas. (Muy cambiante según tendencias... competencia, mercado... generaciones...)

Es algo que considero clave para cualquier gestor que consiga en sus clientes que haya confirmación o disconfirmación de las mismas = satisfacción = Calidad Alta = Fidelidad = Intención de volver o recomendar el servicio.

\* \* \* \* \*

## 14. ¿Cómo trabajas los ODS?

En el desarrollo de la docencia, así como en la parte de investigación, las competencias profesionales que estudio están alineadas con los grandes retos globales planteados por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Desde una perspectiva práctica, integrar estas competencias supone diseñar situaciones de aprendizaje que fomenten la comunicación, el pensamiento crítico, la cooperación, la toma de decisiones responsables y la resolución de problemas en contextos reales. La Educación Física, por su carácter experiencial y social, se presenta como un entorno privilegiado para contribuir de manera directa a objetivos como el ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades). Cada intervención docente puede convertirse, así, en una oportunidad para desarrollar habilidades personales y sociales con impacto más allá del ámbito educativo.

En relación con la tecnología y la inteligencia artificial, se abren líneas de futuro centradas en su uso ético, inclusivo y pedagógico, en consonancia con el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y el ODS 16 (Instituciones sólidas). Investigar cómo estas herramientas pueden apoyar el desarrollo de *Soft Skills*, mejorar la toma de decisiones docentes o favorecer procesos de evaluación más formativos y personalizados constituye

una tendencia emergente con gran potencial en la formación inicial y permanente del profesorado.

Asimismo, la dificultad para medir y evaluar este tipo de competencias plantea retos relevantes para la investigación educativa. Avanzar en modelos de evaluación cualitativa- cuantitativa, formativa y contextualizada, capaces de captar dimensiones subjetivas como la comunicación, el liderazgo o la adaptabilidad, se perfila como una línea prioritaria para los próximos años. Estas investigaciones contribuyen directamente a una educación más coherente con el enfoque competencial promovido por la Agenda 2030, donde el aprendizaje a lo largo de la vida (ODS 4) se sitúa como eje central.

En el ámbito de la formación docente, estos nuevos horizontes apuntan hacia programas que integren las *Soft Skills* de manera transversal, superando enfoques fragmentados y disciplinares. La formación basada en experiencias, el aprendizaje colaborativo, la reflexión crítica sobre la práctica y la conexión con problemas sociales reales se consolidan como tendencias clave para preparar a profesionales capaces de adaptarse y liderar en contextos complejos y cambiantes. En definitiva, las implicaciones prácticas que se derivan de este enfoque no solo fortalecen la acción educativa cotidiana, sino que proyectan a la Educación Física como un espacio estratégico para contribuir a los desafíos globales del presente y del futuro. Apostar por el desarrollo de *Soft Skills* es apostar por una educación comprometida con la Agenda 2030, por profesionales capaces de perdurar con éxito en su entorno y por una formación que

sitúa a la persona y a la sociedad en el centro del proceso educativo.

\*\*\*\*\*

**15. ¿Cuál tu nivel tecnológico? Dinos algún ejemplo de caso de éxito de tecnologías aplicada al deporte en la que hayas participado**

Reconozco que soy tecnológica, pero nivel básico. Es una asignatura que estoy tratando de desarrollar y mejorar conociendo nuevas aplicaciones e intentando aplicarlas en clase, pero soy consciente de que tengo mucho por aprender.

Como ejemplo de éxito, el pasado curso aplicamos en clase de Didáctica de la Educación Física en el grado en maestro de Educación primaria, la parte de un proyecto que tuvo como herramienta una aplicación creada con IA para tratar de enseñar y evaluar el aprendizaje del curriculum y como elaborar una Situación de aprendizaje a través de una plataforma que llamamos Khipulearn.

La plataforma te permite personalizar el aprendizaje y adaptarlo a las necesidades de cada estudiante complementando las clases de una forma atractiva e innovadora.

Khipulearn es una plataforma online de aprendizaje adaptativo y personalizado, basada en competencias y actividades que implementando el modelo (Customized Adaptive Learning Model) permite el aprendizaje

personalizado porque se configura el conocimiento en grafo en forma de red (mapa de competencias) dando la opción al aprendiz de elegir su propio camino en el aprendizaje y pudiendo avanzar a su ritmo.

Aprendizaje adaptativo porque el motor de inferencia, basado en IA, proporciona un flujo continuo de actividades que se van adaptando a las características de un aprendiz.

\* \* \* \* \*

## **16. El deporte es cada vez más importante para la sociedad ¿cómo lo fomentas o lo fomentarías?**

Puede parecer típico, pero creo que el deporte escolar es clave para crear generaciones con buenos hábitos y la promoción de actividades a nivel municipal también para cubrir otro rango de edades. Con esto se necesita cubrir todas las edades de la población con ofertas asequibles a la economía y con instalaciones urbanas que den una amplia oferta deportiva para todas las edades.

Las inversiones en deporte municipal oscilan mucho y esto genera consecuencias en la población haciéndola más o menos activa. Los eventos deportivos también son grandes captadores de usuarios, pero más de inversores con patrocinios o mecenazgos que den viabilidad a los eventos y no recaiga todo el peso en los clubes deportivos que finalmente acaba manteniendo la población.

Sigo pensando que un buen deporte escolar, generará unas generaciones más sanas y con mayor autonomía. El deporte escolar también lo mantienen principalmente las familias. Incluiría mayor soporte a este campo con una previsión de mejora a largo plazo.

\*\*\*\*\*

### **17. ¿Una ciudad preferida en la promoción del deporte?**

Te diré Comunidad Valenciana. Y me quedo con Valencia y Alicante. Creo que Valencia es uno de los referentes del deporte español además de considerarse ciudad del running

Por sus infraestructuras, los eventos que organiza entre ellos Maratón Trinidad Alfonso Zurich, ½ maratón, 10K, Gran premio Formula 1, El BBVA Open Internacional de Valencia (torneo de tenis WTA125), Volvo Ocean Race (Alicante), Gran premio de moto GP (Cheste), Valencia International Cup (Fútbol), en 2026 se realizarán los Gay Games, El ironman 70.3... etc..

\*\*\*\*\*

### **18. Un libro que haya marcado un antes y un después en tu profesión. ¿Podrías decirnos por qué?**

El Alquimista (Paulo Coelho)

El alquimista es un libro que leí en una etapa de mi vida de crecimiento y transformación. Aun sin tener mucho sentido, dejándome llevar por mi intuición elegí crecer afrontando miedos y barreras personales. Por

casualidad ese libro breve me dejó muy buenos aprendizajes que todavía recuerdo y aplico en momentos delicados por lo que creo que inconscientemente, me ayudó mucho y me sigue enseñando cómo avanzar.

El Alquimista enseña la ley de las señales. En su libro describe que la vida siempre está hablando, pero no todos aprenden a escuchar y hay que aprender a escuchar las señales. Dice que cuando alguien desea algo con honestidad el mundo responde con señales sutiles, no con instrucciones claras. El libro muestra que las oportunidades no llegan gritando, llegan en forma de intuición, de encuentros inesperados, de decisiones pequeñas que cambian todo. Ignorar las señales por miedo o incomodidad es una señal silenciosa que te aleja de tu propósito. La ley nos recuerda que el camino no se revela completo, sólo el siguiente paso, y eso es suficiente. Porque confiar no es saber el final, es avanzar incluso sin garantías. Y cuando escuchas a tu corazón, el destino deja de ser una idea lejana y se vuelve experiencia. Nos pretende enseñar que hay que dominar la alquimia interna para eliminar distracciones y perseguir objetivos, liberándote del miedo al fracaso y entendiendo que la noche más oscura es la que existe antes de salir el sol.

\*\*\*\*\*

## 19. ¿Un evento deportivo? Justifica tu respuesta

*Summer Universiade*: A nivel profesional tuve el placer de trabajar para FISU, Federación Internacional del

deporte universitario en Bruselas (Bélgica) y en agosto de 2007 viaje a Bangkok a organizar la universidad de verano. Fue una experiencia espectacular ay que además del destino y la cultura, en estos eventos se concentra a nivel de gestión gente muy influyente en el mundo del deporte. Se aprovechan estas congregaciones para realizar los *meetings* de candidaturas de los próximos campeonatos del mundo universitarios de todos los deportes, ya que asisten los presidentes de federaciones de todos ellos, los directores de los comités nacionales de cada país y se genera un ambiente muy deportivo, político e interesante.

Además, fui responsable de celebración de entrega de medallas y descubrí que me apasiona el mundo del protocolo y la ceremonia de premios es una parte muy bonita de los eventos que te permite asistir a todas las finales y disfrutar de las clausuras.

*Maratón de Valencia:* A nivel personal es la única maratón que he corrido hasta el momento. A nivel organizacional es un gran espectáculo y como corredora solo tengo buenos recuerdos, emociones y satisfacción.

\* \* \* \* \*

## **20. Una revista impresa o digital que recomiendes, ¿qué te aporta dicho medio a tu día a día?**

No es muy científica, pero creo que es una revista aceptable para el deporte en general. Leo y compro frecuentemente la revista impresa Sport Life. Creo que como runner aporta artículos curiosos y fomenta los hábitos

de vida saludables, mezcla el rendimiento y toca los deportes que me gustan. A veces se excede en publicidad, pero creo que es de lo más aceptable que puedes encontrar a pie de calle.

A nivel digital me tiro más por las científicas.

Y soy partidaria de inscribirse a alguna Newsletter tipo Puro Marketing o Palco 23, Munideporte...

\*\*\*\*\*

## **21. La mujer en la gestión del deporte. Pasado, presente y futuro**

Mi compañera y gran amiga Ana M<sup>a</sup> Gómez Tafalla sabe mucho de esto. Experta científica en el techo de cristal de la mujer en el mundo de la gestión deportiva, ella ha logrado escalar y posicionarse en el mundo de la gestión siendo una gran gerente y mujer. Directora del servicio de deportes de la Universidad de Valencia y profesora titular en la misma reconoce que el mundo de la gestión te quita el 80% del total y la remuneración nunca corresponde con el que debería.

La presencia de la mujer en este ámbito es muy minoritaria, creo que esa respuesta habla por si sola.

Es cierto que se hace cada vez más presente, pero existen limitaciones que hace que no sea tan accesible como lo es para el hombre.

Estamos luchando para que esto cambie. La escasa representación femenina en el mundo de la gestión es

muy fuerte y creo que se está demostrando que son puestos que dependen de habilidades y competencias; no de si llevas el pelo largo o corto. Si vales y tienes las aptitudes debería de ser igual... pero socialmente el círculo necesita generaciones para equilibrar ideologías en este ámbito.

\*\*\*\*\*

## **22. La gestión del deporte en el ámbito internacional**

La industria del deporte tiene un impacto en la economía mundial cada vez más grande. Una buena gestión que garantice la inversión en infraestructuras públicas, movilización de recursos, creación de nuevas profesiones y puestos de trabajo, creación de eventos deportivos con una buena herencia sobre lo invertido, acuerdos con patrocinadores, entre otros es clave. Generar alianzas a nivel internacional que faciliten la práctica deportiva competitiva o no con diferentes culturas, naciones fomenta los valores que promociona el deporte en su origen.

El Comité Olímpico Internacional (COI) y las federaciones deportivas internacionales (FDI) de cada deporte junto con los Ministerios, clubes y federaciones son los actores principales u organismos que moldean este sector.

Tener equipos bien alineados a los objetivos internacionales es clave para generar acuerdos, sinergias y fomentar la inversión y desarrollo de la cultura deportiva a nivel internacional.

Personalmente conozco algo de FISU (Federación Internacional de Deporte Universitario) y la capacidad de impacto e influencia en el ciudadano y las consecuencias en los hábitos de vida que puede tener realizar un gran evento deportivo internacional en una ciudad son muy grandes y dependen de una buena gestión y apoyos que después de este evento el legado en esa ciudad sea positivo o negativo. Un gran buen ejemplo español lo tenemos con los JJOO 92 en Barcelona y un mal ejemplo, lo tenemos con La Expo de Sevilla en el mismo año.

\* \* \* \* \*

### **23. La gestión del deporte en Latinoamérica concretamente**

En Latinoamérica al igual que en España, existe una carencia de profesionales especializados en gestión deportiva.

Por un lado, existe una necesidad de actores que desempeñen labores de liderazgo e el campo deportivo y que respondan eficazmente a las necesidades de las diferentes organizaciones.

Por otro lado, se necesita ayudar a las instituciones para que perfilen los tipos de profesionales que se necesitan en las diferentes áreas.

Y, por último, se debe de ofrecer ayuda y existir conexión informando de las características que se demandan a las instituciones educativas para que perfilen los currículos de los programas de gestión deportiva en

función de los alcances del campo de estudio y los alcances del sector.

Debe entenderse que el gestor deportivo no es únicamente parte administrativa si no que la parte de gestión tiene un amplio y rico campo disciplinar que puede ser menos técnico y más generador de responsabilidades sociales que trascienden del dominio administrativo.

Como avance, se ha conseguido que lo que antes este tipo de formación eran posgrado, cada vez más se están creando programas de formación profesional con sólidas bases epistemológicas.

\*\*\*\*\*

## **24. Nuevos retos para la gestión del deporte**

La gestión del deporte se enfrenta a diversos retos, pero principalmente a los cambios que se enfrenta toda empresa, la transformación digital y tecnológica.

La IA, el Big Data, los modelos de negocio basados en la demanda del cliente y la omnicanalidad.

Creo que integrar todo esto es un gran paso y llevará tiempo, pero no se puede dejar a un lado porque será el futuro a corto plazo, algunos de ellos ya en el presente.

Por un lado, implantar la sostenibilidad con una gestión eficiente y unas infraestructuras que reduzcan el impacto ambiental es un tema por implantar.

Por otro lado, la digitalización del deporte como los E-spots y la venta a través de las redes también es otro reto a tener en cuenta sin dejar de lado la ética, la inclusión y las comunidades.

Tener buenos canales de comunicación y una buena gestión de estos está dando una alta rentabilidad y la clave será poder mantenerlos.

Seguir las tendencias también creo que es un reto ya que la gama de la gestión del deporte y su comercialización se ha ampliado muchísimo.

\*\*\*\*\*

## **25. Sinergias: ¿eres partidario de los binomios? Ejemplo deporte y turismo. Justifica tu respuesta**

Es una opción particular y hay que evaluar las circunstancias.

Creo que los binomios son buenos siempre y cuando por separado estén bien trabajados y la sinergia tenga significado.

A veces nos empeñamos en unir variables que no tienen relación o no está bien estudiado que su colaboración sea positiva.

Es evidente que amplias posibilidades de impacto y la gestión es transversal a múltiples negocios y factores, pero siempre antes estudiaría las circunstancias y vería el plan. Las sinergias pueden ser binomios o de más sectores.

\*\*\*\*\*

## **26. La gestión y dirección del deporte en el plan de estudios del grado en ciencias del deporte. ¿Qué incluirías?**

Incluiría una asignatura de trabajo y desarrollo de "Competencias CORE", que sean tendencia para el gestor y director deportivo como la toma de decisiones, el pensamiento crítico, el big data, la IA, la gestión de recursos, la resiliencia, la tolerancia al estrés...etc,

Además, lo haría lo más práctico posible, estudios de caso, salidas a centros que me consta que ya se hace. Simulacros de captación de clientes, sponsors, creación de eventos y sobre todo desarrollar muy bien la parte estratégica y financiera y la gestión de personas.

Finalmente fortalecería la parte de gestión en entidades públicas. En ocasiones se dirige de forma más lineal hacia el ámbito privado de empresas, centros y clubes deportivos y la parte pública se queda sin enseñar de forma que se mejore la formación en profesionales que se van a dedicar a este sector- Entender los concursos, oposiciones, pliegos municipales, licitaciones, prestación de servicios .... es una rama importante que no conviene dejar de lado.

\*\*\*\*\*

**27. ¿Qué opinión te merecen las RRSS? ¿Cuáles usas? ¿Que nos recomiendas? Newsletter, Grupos privados. etc.**

A nivel personal, utilizo solo Instagram y la prensa digital. A nivel profesional utilizo LinkedIn. Creo que si la sabes utilizar y eres constante puede ser muy efectivo y la red de contactos que te formes puede ser tu alianza de por vida. Como Newsletter, estoy inscrita en Palco 23, PuroMarketing.com. Munideporte, al boletín Info RUVID de universidades e innovación en la Comunidad Valenciana, Transdigital y novedades de ANECA. También soy socia del SEED, Sociedad Española de Economía del Deporte y leo bastante el diario Expansión, para mí, un clásico.

\*\*\*\*\*

**28. Actualmente usamos nuevas metodologías de trabajo en grupo. ¿Alguna que te guste? Justifica tu respuesta**

Actualmente me dedico más a la docencia que a la gestión, pero si tuviera que apostar siempre utilizaría metodologías innovadoras u activas.

El trabajo cooperativo creo que es la clave y el aprendizaje basado en problemas ayuda mucho a desarrollar ese pensamiento crítico y resolución de problemas que es tan importante para todos, pero especialmente para el gestor deportivo que siempre ha de ser resolutivo y eficiente.

Para los equipos el trabajo por proyectos me gusta mucho. Sobre todo, en la parte de gestión de eventos. Cada uno es una aventura diferente y creo que hay que meterse dentro y vivirlo para poder gestionar bien, entender las necesidades de cada departamento y gestionar tomando decisiones pensando en el cliente, deportista o usuario más que en la rentabilidad pura o eficiencia del proyecto.

\*\*\*\*\*

## **29. ¿Has participado en algún proyecto internacional que quieras destacar? Cuéntanos**

Trabajé para FISU, durante un año y medio. Llevé todas las candidaturas de campeonatos del mundo universitario de 2007 y 2008, además de la organización de la universidad de invierno en Turin (Italia) y Bangkok (Tailandia).

Esto me hizo tener que relacionarme con los presidentes de las federaciones internacionales de muchos países y con los comités olímpicos de cada uno. Fue una gran experiencia y un gran aprendizaje para mí. Aunque trabajaba 24h, 7 días a la semana, era un placer ver todo el deporte que se movía con aquellas personas y el tipo de decisiones que se tomaban en aquellas reuniones. La magnitud de influencia de algunas instituciones fue realmente impresionante cuando tienes 26 años y vives todo esto.

\*\*\*\*\*

### **30. ¿Cómo ha afectado la COVID 19 en tu ámbito profesional? ¿Como se está trabajando para revertir la situación?**

Yo tuve más trabajo que nunca. Trabajaba online y me ampliaron jornada y cambiaron de puesto. Lo que era presencial pasó a ser online también, por lo tanto, no tuve pausa, ni aburrimiento, ni tiempo para plantearme que había una pandemia. Simplemente fue una oportunidad par seguir trabajando más y mejor a la vez que cuidaba de mi bebé, fui madre en el 2019.

Creo que hay que saber adaptarse, y sacar provecho de los cambios. La flexibilidad y ser resolutivo es más eficiente que bloquearse y pensar por que ha pasado esto y hundirse en el caos.

Muy preocupada por mantener la salud, pero manteniendo la productividad.

Creo que en mi ámbito laboral sirvió para darnos cuenta de que a veces no es necesaria la presencialidad en los trabajos y lo que importa son los resultados. Es cierto, que la práctica deportiva es y siempre será presencial y la enseñanza práctica en el ámbito de las ciencias del deporte también, pero en otros casos creo que abrió puertas y el trabajo en remoto se mantiene actualmente en más casos que antes para poder conciliar o ser más eficientes evitando desplazamientos innecesarios.

A nivel profesional, al deporte le dio mucho valor. Lo posicionó en la cabeza de la base de una buena salud

mental junto con las relaciones y nos generó una gran cantidad de posibles clientes que después hubo que mantener.

\*\*\*\*\*

**31. ¿Qué medidas cree que se debieran adoptar para reflotar el sector en la transición a la llamada “nueva normalidad”?**

Creo que se debió de aprovechar el gran boom de gente que no practicaba deporte y comenzó a practicar por exceso de tiempo libre. Y que un buen servicio, una atención personalizada, infraestructuras y costes adecuados con opciones viables deben de generar una buena respuesta.

El cliente cambió su escala de valores en pandemia y en nuestras manos estuvo mantener el deporte en una de ellas.

Promoción, actos y eventos sociales, variedad de niveles, promoción de la salud, el bienestar, vincularlo con la ausencia de enfermedades.... Y generar buenas experiencias es clave.

Conocer las expectativas del cliente es principal, y proporcionar personal cualificado siempre.

Creo que fue una gran oportunidad y un aprendizaje en muchos aspectos, aunque no todos pudieran aguantar el tirón.

\*\*\*\*\*

### **32. ¿Hacia dónde se dirige la gestión del deporte postpandémica?**

En lo que se refiere a la gestión deportiva y a los servicios deportivos ofertados creo que se abrió una ventana al entrenamiento online, se mejoró el uso de la tecnología en cuanto a la optimización de recursos y se ganaron muchos adeptos que después se ha debido trabajar mucho en su fidelización.

En cuanto a los eventos deportivos se cancelaron muchos a nivel mundial. Los Juegos Olímpicos de Verano de Tokio 2020 se reprogramaron para 2021. Solo unos pocos países y territorios, como Hong Kong, Bielorrusia y Nicaragua, continuaron con los eventos deportivos profesionales según lo previsto.

Lo más relevante creo que fue el uso de la tecnología y el avance en las apps deportivas. Ahora después de la pandemia solo los que lo vieron como una oportunidad y no una amenaza habrán sabido mantener este servicio como uno más complementario a su oferta.

Finalmente, a nivel personal, creo que si el gestor sabe cuidar y mantener la importancia que se le otorgó al deporte habrá obtenido ventajas y se habrá podido recuperar.

\* \* \* \* \*

### **33. ¿Qué puedes contarnos de tu vida no profesional que es muy importante para ti? Aficiones, deportes, etc.**

Para mí lo más importante es el tiempo con los míos y la familia. Además, como buena deportista, la práctica de actividad física está dentro de mis hábitos diarios por lo que si lo comparto con mi gente mucho mejor.

Me gusta mucho leer y la playa así que cuando los junto alcanzo una paz interior muy grande. Es mi vía de escape, deporte, lectura y playa.

He sido deportista federada en atletismo y me ha marcado mucho. Creo que, aunque pruebe otros deportes, salir a correr es la única forma que me hace desconectar 100%.

También me gusta viajar, y relacionarme con otras culturas.

\*\*\*\*\*

### **34. Pasado, presente y futuro del deporte femenino**

El deporte femenino ha ido recorriendo un camino que comenzó con una gran exclusión inicial y poco a poco se ha ido trabajando su visibilidad, profesionalización y por consiguiente ha ido consiguiendo una mayor inversión y está llegando a ser un fenómeno de masas con buenos ingresos y mayor consolidación dentro de la industria del deporte.

El pasado estuvo marcado por la exclusión y la discriminación por las capacidades físicas y roles adjudicados en la mujer en la sociedad.

La participación en eventos de la mujer ha sido lenta, superando prejuicios y con mucha falta de recursos.

Actualmente posee una mayor visibilidad que en ocasiones genera mucho debate, pero los medios están apostando por la inversión en el deporte femenino generando mayores ingresos, más público, más audiencia etc.

Sobre todo, en el fútbol femenino español.

Y en el futuro considero que se irá consolidando la profesión del deporte femenino en todos los ámbitos, ya que el liderazgo que se está mostrando es fuerte y profesional.

Espero que a nivel educativo y social también mejore el impacto abriendo posibilidades de representación femenina en organismos olímpicos e internacionales, gestoras, entrenadoras, así como en eventos y a nivel deportivo.

\*\*\*\*\*

### **35. ¿Qué opinión te merece el auge de la formación profesional? ¿Como ves la gestión y dirección del deporte dentro de ella?**

Creo que está creciendo y se está regularizando bastante la profesión. Espero que también las condiciones,

equipo del gestor y salarios. Es decir que no sea un avance puntual y que afecte a todo el círculo y entorno que posee un gestor y la gestión deportiva en sí.

Regularizar un puesto, pero no su entorno ni las herramientas para que pueda generar impacto no sería positivo.

Creo que necesita tiempo para que esta formación de sus frutos. Hay muchos gestores preparados y cualificados, pero se necesitan más y para ello se necesita hacer más atractivo este sector laboral, con mayores apoyos, sinergias y una buena estructura económica, política y social.

Además, se necesita cubrir bien la parte de esos directivos y docentes que formen a los futuros gestores. Especialización y sinergias. La gestión tiene mucha transferencia si se emplea una buena planificación estratégica y tiene un buen respaldo. Espero que siga por ese camino.

\*\*\*\*\*

### **36. ¿Eres o has sido emprendedor/a? Algo que quieras destacar**

Casi emprendo un negocio al terminar mi licenciatura. Hice dos grandes formaciones sobre creación de empresas en Valencia. ¿Un curso que se llamaba *Qui pot ser empresari?* Y otro de *Programa de creación y desarrollo de empresas*, ambos de más de 500 horas. Fueron dos posgrados muy importantes para mí. En uno

desarrolle la creación de un Spa y centro Wellness y otro una empresa de gestión de eventos deportivos que tenía muchas posibilidades. En el análisis de viabilidad traté de encontrar un socio adecuado, pero no tenerlo me hizo esperar y ser prudente.

Nunca se sabe, tengo guardado el proyecto.

\* \* \* \* \*

### **37. Importancia de la mentorización. ¿Ayudas a jóvenes a iniciar su camino en el sector?**

Es muy importante la mentorización. Algunas universidades tienen programas mentoring en los últimos cursos para orientar al alumnado y creo que es una buena inversión.

Ayudar al alumno/a a enfocar sus ideas para que persiga objetivos con mayor enfoque y precisión siempre te hará avanzar más rápido y mejor. En mi caso tuve un programa parecido en la Universidad de Valencia, gestionado por ADEIT. Y conozco que la UMH Universidad Miguel Hernández posee uno. En ocasiones el alumnado lo desconoce o no le ve practicidad, pero si se compara el recorrido de éxito de un alumno con mentoring a otro que no estoy segura de que es más positivo el que tiene mentor.

Es un acompañamiento al mundo profesional, un consultorio de dudas y una prevención de consecuencias no deseadas por tomar decisiones en base a las circunstancias o la sociedad sin personalizar tu camino.

\*\*\*\*\*

### **38. ¿Algún grupo de investigación o similar que quieras recomendarnos? Principales hitos**

Smirg (*Sport Management & Innovation Research Group*), Grupo de gestión deportiva de la Universidad de Valencia liderado por Ferrán Calabuig Moreno.

El Grupo de Investigación en Gestión e Innovación Deportiva surgió a partir de diversos estudios sobre la percepción de la calidad y la satisfacción de los usuarios de servicios deportivos. Esta línea de investigación continúa obteniendo buenos resultados en cuanto a producción científica, y se han incorporado nuevas líneas de investigación a medida que el grupo ha crecido con la incorporación de nuevos doctorandos. Actualmente, el grupo investiga en el campo de la gestión y el marketing deportivo mediante el uso de tecnologías de neuromarketing como el seguimiento ocular y la electroencefalografía (EEG). Resulta de interés conocer la percepción de marca de los usuarios y consumidores deportivos, así como la percepción del patrocinio deportivo y sus efectos en las intenciones de los clientes y usuarios. El impacto del deporte también es una importante línea de investigación, el impacto social de los eventos deportivos, el turismo deportivo y las instalaciones deportivas. Junto con esta línea de investigación, han surgido estudios sobre el impacto económico de los eventos deportivos, realizados con la colaboración de investigadores en economía del deporte. Otra importante línea de investigación es el estudio de las

intenciones emprendedoras de los estudiantes de ciencias del deporte.

PEAK (Physical Education and Knowledge Advancement) Grupo de investigación liderado por Salvador Baena Morales.

El grupo se especializa en la innovación educativa dentro de la Educación Física, enfocándose en modelos pedagógicos basados en competencias, sostenibilidad, uso de TIC/TAC, salud y desarrollo del talento.

Áreas clave de investigación

- Modelos Pedagógicos: Implementación de modelos activos para un desarrollo integral.
- Educación Física y Sostenibilidad: Fomento de la conciencia sostenible a través del ejercicio.
- Integración Tecnológica: Uso de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y TAC (Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento).
- Educación Física Saludable: Pedagogía orientada a la salud y el significado del movimiento.

Tengo la suerte de ser miembro en ambos equipos de investigación y puedo asegurar el gran nivel de profesionales e investigadores que lo componen, teniendo como consecuencia un impacto importante en el sector de la Actividad Física y del Deporte.

\* \* \* \* \*

### 39. ¿Tienes alguna fecha anual en tu calendario que no te pierdes? Justifica tu respuesta

A nivel personal, los cumpleaños de mis familiares, en particular el de mi hijo Jorge, pero me gusta celebrar que la vida sigue y seguimos estando para soplar velas y cumplir deseos.

A nivel profesional, intento no perderme el CIED, el Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte por el gran equipo que allí se reúne. Suele ser entre el 10 y el 15 de junio y es una cita a la que me gustaría no faltar.

\*\*\*\*\*

### 40. ¿Qué cualidades debe tener un buen gestor del deporte? Enumera entre 5 y 10 de forma justificada

Un gestor deportivo debe de ser polivalente y muy camaleónico, pero si tengo que definir por cualidades de tallo las que considero más importantes.

- *Buenas habilidades de comunicación;* cuando se gestiona un equipo se ha de ser capaz de comunicar con claridad, asertividad y empatía de forma que el equipo entienda el mensaje en su totalidad
- *Planificación estratégica:* Debe de saber organizar, planificar, dirigir el negocio a corto, medio y largo plazo y detectar las necesidades para dotar de herramientas y que sea posible lograr los objetivos.

- *Liderazgo*: Para gestionar equipos se ha de tener confianza y orientar para que cada uno cumpla con sus funciones y logre las metas previstas.
- *Resolución de Problemas*: Debe de tener una mente que busque medios para lograr superar los inconvenientes e incidencias que vayan surgiendo y ser capaz de redirigir los problemas para su transformación.
- *Habilidades socioemocionales*: Para tratar con el equipo, clientes, socios, sponsors, patrocinadores, competencia, generar alianzas, crear acuerdos, y generar una red de contactos profesional que fortalezca su trabajo diario y aumente las posibilidades de crecimiento
- *Resiliencia y gestión emocional*: Para seguir enfocado pese a las incidencias, problemas y obstáculos que vayan surgiendo. Para cuidar de su equipo y saber sacar lo mejor de cada uno
- *Tolerancia al Estrés*: El autocontrol es muy importante para poder mantener resultados y para saber aprovechar los obstáculos como medios de aprendizaje.
- *Ambicioso y con capacidad de aprendizaje*: Renovarse constantemente y ganas de crecer.
- *Capacidad de adaptación y flexibilidad*: Saber adaptarse y redirigir sus esfuerzos según cambie la demanda, cliente, tendencias, etc.

\* \* \* \* \*

#### **41. Cuidar de los tuyos. Un café, ¿con quién? ¿dónde? ¿Y hablando de....?**

Siempre con mis amigas. Personas con las que puedo pensar en voz alta. Se puede llorar, reír, bailar, criticar, y abrazarse en el mismo café.

Tradición son las llamadas semanales a tres en las que se empieza por hoy que sea corta y nos vamos a dormir que mañana madrugo y acabamos todas bostezando y pasando mucho sueño porque se alarga más de lo previsto.

Si fuera en un lugar, sería una cala de Alicante, con un buen chiringuito y un vino blanco.

Y hablar puede ser de la guerra, la contaminación o el por qué respiramos. Los temas son infinitos, pero nuestro favorito es que no entendemos el mundo y seguimos sin hacerlo.

\*\*\*\*\*

#### **42. No todo es trabajar. Queremos conocer lugar con encanto. La localidad de desconectar es... Que puedes contarnos de ella.**

San Juan playa de Alicante.

El mar me da paz y será porque voy en vacaciones, pero allí todo me parece más fácil, relativo y con más luz.

Tiene una de las mejores playas de toda España, tanto San Juan playa como Muchavista o EL Campello. Para mí son la misma las tres. San Juan tiene hostelería,

recreación y grandes centros deportivos. Además, la ciudad está muy bien conectada por tranvía y tiene carril bici en su mayoría.

Tiene un gran paseo en primera línea de playa para andar, correr, patinar, y disfrutar. Está acondicionada con aparatos de Calistenia en la arena y también tienen pistas de vóley y fútbol playa. Se realizan muchos eventos deportivos como yoga, campeonatos de beach vóley.

Definitivamente, está en mi lista para la jubilación.

\* \* \* \* \*

#### **43. ¿La instalación deportiva que más te gusta es? Que destacas de ella.**

No tengo ninguna instalación en particular como favorita, pero de las que más me gusta es el ARENA de playa San Juan. Es un centro con una amplia oferta deportiva y que apuesta tanto por el deporte de sala como el deporte al aire libre. Tiene una gran extensión cerca de los 26000 metros cuadrados.

Tiene pistas de pádel, tenis, atletismo, piscina, gimnasio de última generación y spa. Me gustan los gimnasios que tienen una parte Wellness y club social. También tiene ludoteca, parking y zona de socios. Creo que aportan mucho a que el deporte sea una experiencia y llegue a ser un hábito de vida. Cuando todo lo que rodea al centro son opciones de salud y bienestar es difícil escaparte y si generas experiencias y relaciones

sociales el usuario querrá pasar cada vez más tiempo en él.

Su diseño es alegre colorido y atractivo. Además, realiza eventos, y tiene alianzas con clubes.

En mi opinión es uno de los mejores de la provincia y con la playa cerca. No se puede pedir mucho más.

\*\*\*\*\*

#### **44. ¿Alguna innovación deportiva que te haya sorprendido últimamente?**

No es muy nueva, pero está avanzando bastante, la tecnología aplicada a los *wereables* en el deporte. Desde camisetas que absorben el sudor y miden el ritmo cardiaco, hasta gafas que visualizan rutas de bici, carreras, trails etc.. Toda la monitorización que se está aplicando tanto para generar experiencias como para mejorar el rendimiento a través del uso de datos creo que es un avance increíble y de admirar. El uso de la IA en el análisis biomecánico a nivel de estudio de datos para el alto rendimiento, la localización GPS de todos los relojes deportivos que además de proporcionar muchísimos datos personalizados, aumentan la seguridad del deportista...etc-. Textiles inteligentes, zapatillas con sistemas de absorción de impacto y golpeo... y ya si entramos en medicina deportiva, infrarrojos.... el ámbito de las lesiones y la recuperación del deportista también ha avanzado mucho.

\*\*\*\*\*

#### **45. La apuesta por la eficiencia energética. ¿Como nos ayudarías a trabajarla?**

Creo que, en el ámbito de la gestión deportiva, si entramos en las instalaciones deportivas, por ejemplo, reducir el consumo energético invirtiendo en una instalación más sostenible es un gran paso.

Desde utilizar iluminación led hasta utilizar energías renovables para reducir el gasto en climatización de las áreas cubiertas es un buen propósito y avance.

Tratar de disminuir la huella de carbono es un factor a tener en cuenta intentando instalar encendidos automáticos, reguladores de temperatura, mejorar aislamientos... utilizar placas solares para reducir el gasto en suministros de luz y agua por ejemplo....

Todo ello genera una inversión grande al principio, pero los beneficios son además de sostenibles para el medio ambiente también más rentables a nivel de gasto económico.

\* \* \* \* \*

#### **46. ¿Algo que recuperarías del pasado en relación con buenas prácticas de gestión deportiva?**

En relación con las buenas prácticas de gestión del deporte, me gustaría conservar o recuperar un aspecto relacionado con la gestión de eventos deportivos.

Partiendo de que es totalmente comprensible que un evento ha de tratar de ser rentable, económicamente,

socialmente y a nivel de impacto, en algunas ocasiones centrándonos solo en la rentabilidad económica del evento o en la imagen de marca... generamos alianzas con sponsors y patrocinadores que ya son muy ricos y solo van a serlo más. Dejamos de lado el comercio local o las empresas de nuestro alrededor que pueden obtener un impacto más positivo y directo en la localidad y el rendimiento puede quedarse en un entorno más cercano.

Hace algunos años, a pequeña escala se montaban eventos con patrocinios locales y en ocasiones ya no se contempla esa posibilidad recurriendo a grandes marcas más competitivas, pero de menor impacto y herencia local.

\*\*\*\*\*

#### **47. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan las entidades deportivas en el futuro al margen de su sostenibilidad?**

La inversión en la misma y su viabilidad.

Además, este objetivo requiere un mantenimiento preventivo y un control y revisión periódica. Creo que si se aplica es para revisarlo y mantenerlo actualizado no solo para hacer una inversión puntual y en ocasiones no se dispone de recursos para su mantenimiento y control a largo plazo.

\*\*\*\*\*

#### **48. En relación con los pliegos de prescripciones técnicas, ¿te gustaría aportar algo?**

Los pliegos deben de asegurar las condiciones y calidad del servicio. Los pliegos de prescripciones técnicas deben de trabajar de forma específica en la seguridad, la eficiencia y el cumplimiento de la normativa vigente. Creo que es una de las labores más importantes y si está bien definido se podrá asegurar que la gestión está adaptada a las necesidades de municipio o localidad.

La dificultad radica en que esté contemplado todo lo propuesto y se cubran todas las necesidades. Debe de ser riguroso y está muy detallado cubriendo las funciones y dotando de herramientas para que se lleve a cabo lo propuesto.

Recomiendo mucha implicación en su elaboración ya que la gran mayoría no están bien realizados.

\*\*\*\*\*

#### **49. ¿cómo de importante es el trabajo en equipo en una organización? ¿Como lo fomentas?**

Creo que ya lo he indicado anteriormente, pero la buena gestión de personas o del equipo es aquello que te va a fortalecer y hacer llegar más lejos y en mejor estado.

Saber crear un buen equipo humano es la clave del éxito de toda organización. En una era de automatización y tecnología el valor humano es de las pocas cosas

que no va a tener precio y va a ser irremplazable. Por lo tanto, el poseer o formar parte de un buen equipo, completo en competencias, intenciones, objetivos y persiguiendo un objetivo común va a marcar la diferencia.

Considero clave la gestión de este equipo, su liderazgo y su propósito. Por ello, la persona o personas por las que esté liderado también tendrá un peso muy importante en su desarrollo y consecución de metas y objetivos.

Para mi es un factor imprescindible para invertir y en el que no contemplo recortes.

\*\*\*\*\*

#### **50. ¿Hay suficiente colaboración entre la administración y los gestores del deporte? ¿Ha aumentado tras el Covid-19?**

Creo que es muy mejorable, sobre todo la parte de administración y los procesos. Necesita agilizarse, automatizarse e invertir en tecnología.

No creo que haya cambiado mucho tras el Covid- 19 pero debería hacerlo por su propio desarrollo.

\*\*\*\*\*

## **51. ¿Cómo reforzaría el modelo de colaboración público-privada que existe actualmente?**

Creo que se necesita agilizar mucho la gestión administrativa para agilizar los trabajos en conjunto, así como asumir riesgos de forma compartida creando cada vez más alianzas locales.

También sería positivo compartir la inversión en tecnología para que el avance pueda ir a un ritmo más similar y coordinado.

Que se unan en objetivos persiguiendo con los mismos valores la sostenibilidad por ejemplo o el avance tecnológico

Fomentar los acuerdos con empresas locales del sector o que puedan generar sinergias.

Y mejorar en transparencia en cuanto a los procesos estableciendo protocolos de comunicación entre la empresa y la organización.

\*\*\*\*\*

## **52. La gestión de riesgos en el deporte, ¿que nos quieres decir?**

La gestión de riesgos es como un mantenimiento preventivo de cualquier instalación deportiva.

Se trata de estudiar las circunstancias, detectar riesgos físicos, organizativos, técnicos.... Depende de si es una instalación, un grupo de deportistas, un equipo de trabajo...

Una vez se identifican los riesgos, debemos de analizar su motivo, evaluar la situación en que se encuentra y la probabilidad de que ocurran y finalmente hacer una puesta en acción de tratamiento en el caso de que ocurran.

Se deben de planificar y gestionar acorde a las normativas y leyes vigentes y es un apartado en el que conviene no reducir costes porque suele ser una opción que después genera más gastos. Recomendaría invertir lo adecuado para cubrir este aspecto al 100%

\*\*\*\*\*

### **53. Música preferida, ¿puedes recomendarnos artista, grupo, Playlist, etc.?**

Favoritas “El canto del Loco” (todos), Shakira (mejor el estilo de música de cuando era morena o pelirroja), Coldplay... Bryan Adams...

Los conciertos de música clásica en teatro me encantan y música solo de piano me relaja mucho.

También escucho mucho “pop” y “dance” si es para activarme y hacer deporte., salir a correr, por ejemplo.

En general escucho música actual (inglés y español) o popular excepto reguetón que me parece todo igual.

\*\*\*\*\*

## **54. Big data, metaverso, inteligencia artificial, ¿qué opinas?**

Que son claves para el avance y serán imprescindibles en próximas generaciones. Hay que verlas como herramientas de avance, ayuda y eficiencia, no como sustitutas del pensamiento ni del aprendizaje. Debemos de aprenderlas e incluirlas en los procesos que nos sirvan para generar un mayor conocimiento de nuestro sector en menor tiempo, con mayor rigor y fidelidad y que nos ayude a generar mejores ideas, adaptaciones y circunstancias que den resultados.

\*\*\*\*\*

## **55. Consejos o recomendaciones para un gestor del deporte novel**

- Formación Académica especializada
- Formación en competencias
- Formación tanto en el sector público como privado
- Creación de un equipo de profesionales sólido y de gran nivel (quizás la más importante sea la última ya que si consigues esta es porque tienes adquiridas las otras dos o estás en proceso de conseguirlas)

Además, mucho foco y capacidad de aprender y adaptación.

\*\*\*\*\*

## **56. Nos preocupa la gestión del tiempo, ¿Qué herramienta para mejorar la productividad nos recomiendas?**

La agenda, ser real en la planificación y practicar el enfoque. Creo que tenemos falta de enfoque no de tiempo. Hoy en día las distracciones son tantas que perdemos más tiempo en elegir que en realizar. La IA puede ayudar a economizar esfuerzos, sobre todo a tareas que son automáticas.

En lo que se refiere a gestión y planificación, cualquier plataforma que ayude a gestionar socios, pagos, inscripciones .. es recomendable. Por ejemplo, Clupik.

En cuanto a la parte más económica y comercial de clientes o socios, CRM.

En la parte más de planificación de entrenamientos, Training Peaks entre otras.

Como parte de gestión del tiempo, Monday.com o cualquiera de Microsoft y de IA.

Considero que el uso de la tecnología en la automatización de procesos es un mundo nuevo a explorar que va a facilitar mucho el trabajo. Todavía nos queda mucho por conocer.

\*\*\*\*\*

## **57. Queremos conocer un proyecto para la mejora de la calidad que hayas dirigido o en el que hayas colaborado**

Actualmente soy IP de un proyecto de investigación que trabaja las competencias profesionales del egresado en Ciencias de la Actividad Física y el deporte, subvencionado por La Universidad de Alicante a través del Programa de Proyectos Propios y Redes de Investigación para el fomento de la I+D+i

En este proyecto evaluamos el nivel de desarrollo de las competencias profesionales a través de la formación académica recibida con el fin de detectar deficiencias en la formación de las mismas, alinearlas con aquellas más demandadas por el mercado laboral y proponer un plan de formación que mejore la preparación del alumnado y aumente sus posibilidades de éxito para su futura empleabilidad.

Con esto se pretende mejorar la calidad de enseñanza del profesorado y como consecuencia preparar de forma integral al alumnado tanto en competencias técnicas y cognitivas como en aquellas más actitudinales y subjetivas que son determinantes para la felicidad y el bienestar laboral.

Dentro de este proyecto además de evaluar el nivel de desarrollo que poseen se han realizado jornadas de formación cuyo invitado principal es el alumnado de los últimos cursos de formación académica. La intención es que conozca su importancia y aplicabilidad, y ajuste sus competencias a las necesidades del mercado y la

sociedad dentro del ámbito de la actividad físico-deportiva en todas sus ramas o especialidades gestión deportiva, educación o docencia, salud y rendimiento.

\*\*\*\*\*

### **58. Caso de éxito en gestión del deporte que conozcas de otro país**

Partiendo del significado de la marca NIKE como diosa griega y diosa del triunfo, que representa las ganas de supera barreras muy representativas para los atletas y el deporte.

La campaña de Marketing deportivo de Nike (*Dream Crazier*) de 2018, creo que es un buen ejemplo. Liderada por Serena Williams, la campaña publicitaria supo incluir el empoderamiento de la mujer dentro de su marca enfocándose en causas sociales que hizo empatizar al sector femenino e identificar una debilidad existente en la sociedad convirtiéndola en fortaleza.

Centrándose en deportistas femeninas que han roto barreras, se puso en valor y se homenajeó a mujeres inspirando a todas las generaciones a luchar y perseguir sus sueños identificando su marca con estos valores. Dedicado a jugadoras, entrenadoras, profesoras, asistentes, madres, hijas...eliminando estereotipos de género, quiso pasar del clásico "*Just do it*" al "*Dream Crazier*" para abrir nicho en el deporte femenino cuando estaba siendo polémico en muchos aspectos.

Considero que esta campaña, fue un gran ejemplo de aprovechamiento de debilidad en oportunidad y convertirlo en fortaleza para afianzar el sentimiento de marca en el género femenino.

\*\*\*\*\*

### **59. ¿Qué aportará a nuestra profesión la próxima ley del deporte a nivel nacional?**

La ley del deporte 39/2022, que entró en vigor el 1 de enero de 2023, creo que traerá respaldo a los profesionales del deporte y a los deportistas en general.

Por un lado, habrá mayor reconocimiento del deporte, por otro también creo que al deportista se le va a reconocer ciertos derechos como la conciliación, la paternidad/maternidad, se deberán aplicar los derechos del trabajador porque estarán reconocidos, generando como consecuencia mayor igualdad, sostenibilidad e inclusión en el ámbito laboral.

Por otro lado, creo que ayudará a regular y a que aparezcan reflejadas mayor número de categorías profesionales con las regulaciones de sus funciones, salarios y puestos.

A nivel de categorías de entrenadores, preparadores físicos y otros se pretende regular y respaldar estas titulaciones siendo reconocidas.

También a nivel de clubes e instituciones se moderniza la normativa y se actualiza, tomando la supervisión el Consejo Superior de Deportes y regulando quien puede

ejerger y con que titulación en cada ámbito, tratando de minimizar el intrusismo laboral. (Ley de ordenación de profesionales del deporte)

Y finalmente en tema de arbitraje y jueces también se pretende mejorar y regular los trámites y sus asuntos de jurisdicción.

\*\*\*\*\*

### **60. La última pregunta la eliges tú ....**

Gracias por la oportunidad de compartir mis pensamientos... espero sean de utilidad para algunos lectores.

Mi pregunta es:

¿Quién será el próximo FACE to FACE? Si has leído con atención yo ya te he dado mi candidato.

