

Desafíos para el  
**Gestor Deportivo**

**Dirección y Estructura de la  
Actividad Física y el Deporte**



# Desafíos para el **Gestor Deportivo**

## Dirección y Estructura de la Actividad Física y el Deporte

### Doctor Arturo Díaz Suárez



Catedrático de la Universidad de Murcia.

Más de 150 artículos publicados en Revistas Científicas, 25 Tesis Doctorales dirigidas.

Más de 20 Proyectos de Investigación.

Coordinador de la RED Euroamericana de Actividad Física, Educación Física, Deporte y Recreación.

Coordinador grupo de transferencia, Transferencia, Innovación, Desarrollo, Emprendimiento y Sostenibilidad "TIDES2030" de la Universidad de Murcia

Esta publicación no es solo una recopilación temática, sino una herramienta formativa y estratégica dirigida tanto a estudiantes universitarios como a profesionales en activo. Su estructura está organizada en nueve bloques temáticos que recorren los pilares fundamentales de la gestión deportiva moderna: desde los conceptos básicos de dirección, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y económicos, hasta temas cruciales como la organización de eventos, la normativa legal, la innovación digital, la responsabilidad social y las nuevas tendencias como los eSports o la internacionalización.

Cada capítulo aborda sus contenidos desde un enfoque interdisciplinario, combinando el rigor académico con la aplicación práctica, e integrando referencias clave, ejemplos reales y herramientas de análisis contemporáneas como el DAFO, el Cuadro de Mando Integral o las metodologías ágiles. La obra pone un énfasis especial en el desarrollo de competencias profesionales –técnicas, humanas y éticas– que permitan al gestor no solo responder a las exigencias del entorno, sino anticiparse a ellas con liderazgo, creatividad y compromiso social.

Este libro pretende, en definitiva, ser un puente entre la teoría y la práctica, entre la gestión clásica y la innovación, entre la eficiencia organizativa y los valores del deporte como motor de desarrollo humano. Esperamos que sirva de guía, inspiración y marco de reflexión para quienes creen que el deporte no solo se gestiona: se construye con visión, se transforma con responsabilidad y se lidera con pasión.

*El autor*

Desafíos para el GESTOR DEPORTIVO

# Dirección y Estructura de la Actividad Física y el Deporte

Arturo Díaz Suárez

<https://doi.org/10.59650/LHVL9615>



©Copyright: El autor

©Copyright: De la presente Edición, Año 2025 WANCEULEN EDITORIAL

**Título:** Desafíos para el gestor deportivo: dirección y estructura de la actividad física y el deporte

**Autor:** Arturo Díaz Suárez

**Editorial:** WANCEULEN EDITORIAL

**Sello Editorial:** WANCEULEN EDUCACIÓN

**ISBN (Papel):** 979-13-87710-60-6

**ISBN (Ebook):** 979-13-87710-61-3

**Depósito Legal:** SE 1554-2025

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.

# ÍNDICE

---

<b>BLOQUE 1. Introducción a la Gestión y Dirección Deportiva .....</b>	<b>9</b>
1. Concepto y evolución de la gestión deportiva.....	9
2. Diferencias entre gestión, administración y dirección en el ámbito deportivo.....	18
3. Ámbitos de actuación del gestor deportivo: un panorama diversificado .....	22
4. Competencias del gestor deportivo: un perfil integral para el siglo XXI.....	29
<b>BLOQUE 2. Planificación Estratégica en Entidades Deportivas .....</b>	<b>35</b>
1. Fases de la planificación estratégica en organizaciones deportivas.....	35
2. Análisis DAFO aplicado al deporte .....	40
3. Formulación de misión, visión, valores y objetivos estratégicos en entidades deportivas .....	46
4. Evaluación y seguimiento de planes estratégicos en gestión deportiva.....	53
<b>BLOQUE 3. Gestión de Recursos Humanos en el Deporte .....</b>	<b>59</b>
1. Estructura organizativa y perfiles profesionales en la gestión deportiva ..	59
2. Gestión del talento y liderazgo en equipos deportivos.....	64
3. Motivación, comunicación y clima laboral en entidades deportivas .....	69
4. Voluntariado deportivo y personal técnico .....	72
<b>BLOQUE 4. Gestión Económica y Financiera .....</b>	<b>77</b>
1. Fuentes de financiación de entidades deportivas: estrategias para sostenibilidad económica.....	77
2. Elaboración y control de presupuestos en entidades deportivas: pilar de la gestión financiera sostenible .....	82
3. Fiscalidad y contabilidad básica para entidades deportivas: un imperativo de legalidad y sostenibilidad .....	88
4. Patrocinio, mecenazgo y marketing deportivo: estrategias de atracción de inversión y posicionamiento de marca .....	93
<b>BLOQUE 5. Organización de Eventos Deportivos.....</b>	<b>101</b>
1. Tipos de eventos deportivos y su impacto: más allá de la competición....	101
2. Fases de diseño, ejecución y evaluación de eventos deportivos: el ciclo de gestión para el éxito y el legado.....	109
3. Logística, seguridad y gestión de riesgos en eventos deportivos: el eje operativo de la excelencia.....	117
4. Protocolos y relaciones institucionales en eventos deportivos: la construcción de alianzas estratégicas y la imagen de prestigio.....	123

<b>BLOQUE 6. Marco Legal y Organizativo del Deporte.....</b>	<b>131</b>
1. La legislación deportiva: estatal y autonómica. El marco jurídico del deporte español .....	131
2. Estructura del sistema deportivo en España: un modelo mixto y descentralizado .....	136
3. Organismos internacionales: CIO, FIFA, federaciones globales y otros actores clave en la gobernanza del deporte mundial .....	143
4. El deporte como servicio público vs. negocio privado: un equilibrio dinámico en la gestión deportiva.....	149
<b>BLOQUE 7. Innovación y Transformación Digital en la Gestión Deportiva</b>	<b>157</b>
1. Herramientas tecnológicas en la gestión deportiva .....	157
2. Plataformas de control y seguimiento: CRM, apps y wearables.....	159
3. Big Data y analítica en el deporte.....	161
4. Marketing digital, redes sociales y posicionamiento online en el deporte .....	165
<b>BLOQUE 8. Responsabilidad Social, Igualdad y Sostenibilidad.....</b>	<b>169</b>
1. Deporte e inclusión social .....	169
2. Igualdad de género en la gestión deportiva .....	171
3. Buenas prácticas medioambientales en el deporte .....	174
4. Ética, gobernanza y transparencia en la gestión deportiva .....	176
<b>BLOQUE 9. Tendencias y Retos en la Gestión Deportiva.....</b>	<b>179</b>
1. Profesionalización y formación continua en la gestión deportiva .....	179
2. Nuevos modelos de consumo deportivo .....	181
3. E-sports y deporte digital .....	183
4. Internacionalización de organizaciones deportivas .....	185
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>189</b>

## PRESENTACIÓN

---

La gestión deportiva ha dejado de ser un campo emergente para consolidarse como una disciplina esencial en el desarrollo sostenible de las organizaciones deportivas del siglo XXI. Este libro nace de la necesidad de ofrecer una visión integral, actualizada y rigurosa sobre los múltiples desafíos que enfrenta hoy el gestor deportivo, en un entorno caracterizado por la globalización, la transformación digital, la demanda de inclusión y sostenibilidad, y la creciente profesionalización del sector.

*Desafíos para el Gestor Deportivo* no es solo una recopilación temática, sino una herramienta formativa y estratégica dirigida tanto a estudiantes universitarios como a profesionales en activo. Su estructura está organizada en nueve bloques temáticos que recorren los pilares fundamentales de la gestión deportiva moderna: desde los conceptos básicos de dirección, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y económicos, hasta temas cruciales como la organización de eventos, la normativa legal, la innovación digital, la responsabilidad social y las nuevas tendencias como los eSports o la internacionalización.

Cada capítulo aborda sus contenidos desde un enfoque interdisciplinario, combinando el rigor académico con la aplicación práctica, e integrando referencias clave, ejemplos reales y herramientas de análisis contemporáneas como el DAFO, el Cuadro de Mando Integral o las metodologías ágiles. La obra pone un énfasis especial en el desarrollo de competencias profesionales —técnicas, humanas y éticas— que permitan al gestor no solo responder a las exigencias del entorno, sino anticiparse a ellas con liderazgo, creatividad y compromiso social.

Este libro pretende, en definitiva, ser un puente entre la teoría y la práctica, entre la gestión clásica y la innovación, entre la eficiencia organizativa y los valores del deporte como motor de desarrollo humano. Esperamos que sirva de guía, inspiración y marco de reflexión para quienes creen que el deporte no solo se gestiona: se construye con visión, se transforma con responsabilidad y se lidera con pasión.

*El autor*



## Introducción a la Gestión y Dirección Deportiva

### 1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

#### 1.1. Introducción

La gestión deportiva ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas, pasando de una práctica informal vinculada al voluntariado y al asociacionismo amateur a convertirse en un campo profesional complejo, transversal y estratégicamente relevante en la economía global. En este capítulo se analizan sus fundamentos teóricos, su evolución histórica, y sus tendencias actuales.

#### *Definición de gestión deportiva*

La **gestión deportiva** se define como una disciplina que combina saberes y herramientas provenientes de diversas ciencias —como la administración de empresas, la economía, la sociología, el derecho, la psicología y las ciencias del deporte— con el propósito de organizar y dirigir de forma eficiente estructuras, servicios y actividades relacionadas con el ámbito deportivo. Esta área de conocimiento implica no solo el control operativo de instalaciones, recursos humanos, eventos y presupuestos, sino también el diseño de estrategias a corto, medio y largo plazo que contribuyan al desarrollo sostenible, al rendimiento y a la democratización de la práctica deportiva.

Tal como señala Chelladurai (2005), uno de los referentes teóricos en este campo, “la gestión deportiva es la aplicación de los principios de gestión a la organización y funcionamiento de servicios deportivos”. Esta definición implica que los principios clásicos de la administración —como la planificación, organización, dirección y control (PODC)— deben ser reinterpretados a la luz de las particularidades del contexto deportivo, donde intervienen factores simbólicos, emocionales, comunitarios y mediáticos, además de los económicos y organizativos.

En este sentido, la gestión deportiva no puede entenderse únicamente como una traslación técnica de modelos empresariales al deporte, sino como un campo que requiere una **visión interdisciplinaria y contextualizada**, donde se reconozca el papel del deporte como fenómeno cultural, herramienta de salud, motor económico y medio de cohesión social.

### *Evolución histórica de la gestión deportiva*

La gestión deportiva ha evolucionado paralelamente al desarrollo del deporte como fenómeno social, pasando de formas rudimentarias e intuitivas de organización hacia estructuras cada vez más complejas, profesionalizadas y tecnologizadas. Este proceso puede dividirse en cuatro grandes etapas:

#### *1. Etapa amateur (hasta mediados del siglo XX)*

Durante esta fase inicial, la organización de actividades deportivas se realizaba de forma **voluntaria y no profesional**. Los clubes y asociaciones deportivas eran gestionados generalmente por exdeportistas, aficionados o líderes comunitarios, sin formación específica en gestión. Las decisiones se tomaban por consenso o tradición, sin planificación estratégica ni criterios técnicos claros.

La dimensión económica del deporte era muy reducida, y la práctica deportiva respondía sobre todo a valores como la recreación, el compañerismo, la salud o la identidad colectiva. La gestión se limitaba a aspectos logísticos básicos, y no existía una separación entre la figura del gestor y del practicante.

#### *2. Profesionalización (años 60-80)*

A partir de los años sesenta, con la creciente mediatización del deporte, su comercialización y su transformación en espectáculo de masas, surge la necesidad de incorporar herramientas más técnicas de gestión. La organización de eventos deportivos a gran escala, la gestión de contratos, derechos televisivos, patrocinadores y el crecimiento del número de practicantes, generaron una demanda de profesionales especializados en áreas como derecho, economía, marketing o logística.

En este contexto aparecen también las primeras titulaciones universitarias en gestión deportiva, tanto en Europa como en América, y se comienza a estructurar el deporte de alto rendimiento mediante la creación o profesionalización de federaciones, ligas y organismos rectores.

### ***3. Gestión moderna (desde los años 90)***

Con la globalización económica y la consolidación de un enfoque empresarial, las organizaciones deportivas empiezan a aplicar modelos de gestión similares a los de las empresas privadas. Se introducen herramientas como el **marketing deportivo**, la **gestión por calidad total**, la **planificación estratégica**, la **gestión de recursos humanos** y la **responsabilidad social corporativa (RSC)**.

Además, se reconoce que las entidades deportivas —ya sean públicas o privadas— deben operar de manera sostenible y eficiente, tanto en lo económico como en lo social. Este periodo marca una madurez del campo de la gestión deportiva, que se posiciona como un sector económico relevante y con gran capacidad de generación de empleo.

### ***4. Gestión digital y globalizada (siglo XXI)***

En el contexto actual, la gestión deportiva se ve profundamente influenciada por la transformación digital y la expansión global del mercado deportivo. Las organizaciones integran cada vez más el uso de tecnologías como el Big Data, la inteligencia artificial, la realidad aumentada, el blockchain o las plataformas digitales para mejorar la eficiencia operativa, optimizar el rendimiento deportivo y personalizar la experiencia del usuario o espectador.

Asimismo, aparecen nuevas formas de deporte, como los **eSports**, que redefinen las fronteras tradicionales del sector. La gestión deportiva incorpora además dimensiones clave como la inclusión, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza ética, exigidas tanto por organismos internacionales como por una ciudadanía más consciente y participativa.

#### ***Tendencias actuales en la gestión deportiva***

Las principales tendencias que marcan el presente y futuro de la gestión deportiva incluyen:

- **Digitalización de procesos:** Automatización de tareas administrativas, uso de apps de gestión y entrenamiento, control biométrico del rendimiento, ticketing digital, etc.
- **Uso intensivo del Big Data y la analítica avanzada:** Aplicación de modelos predictivos para la mejora del rendimiento deportivo, análisis de comportamiento del consumidor y toma de decisiones estratégicas basada en datos.

- **Creciente profesionalización:** Aumento de la oferta académica y de la demanda de titulaciones específicas (grados, másteres, cursos de especialización), lo que evidencia la consolidación de la gestión deportiva como campo profesional autónomo.
- **Interdisciplinariedad:** Incorporación de saberes provenientes del derecho deportivo, la psicología del rendimiento, la sociología del deporte, la ética profesional, la economía del deporte, entre otros.
- **Sostenibilidad y gobernanza:** Se exige a las organizaciones deportivas mayor transparencia, rendición de cuentas, enfoque ecológico y políticas activas de equidad e inclusión.

## 1.2. Conceptualización de la gestión deportiva

La gestión deportiva, lejos de ser una simple extensión de la administración empresarial a un sector específico, emerge como una disciplina compleja y multifacética, cimentada en la intersección de las ciencias empresariales y el universo singular del deporte. Su propósito trasciende la mera aplicación de modelos preexistentes; implica, por el contrario, la creación y adaptación de estrategias innovadoras que aborden la idiosincrasia de las organizaciones, eventos y fenómenos deportivos.

En su acepción más fundamental, la gestión deportiva se define como el **proceso integral de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos** –humanos, financieros, materiales y simbólicos– dentro de todas aquellas entidades, ya sean instituciones, empresas o programas, que se encuentran intrínsecamente ligadas a la actividad física y el deporte. Este proceso no solo persigue la eficiencia operativa, sino que se orienta a objetivos superiores: maximizar el rendimiento deportivo y organizacional, optimizar la experiencia de los participantes y espectadores, asegurar la sostenibilidad a largo plazo y, fundamentalmente, promover los valores sociales, educativos y de salud que son inherentes al deporte.

Como lo destacó Chelladurai (2005) "la gestión deportiva es la aplicación de los principios de gestión a la organización y funcionamiento de servicios deportivos". Esta definición encapsula una dualidad esencial:

- **Adopción de Principios de Gestión Clásicos:** Implica la implementación sistemática de las funciones gerenciales universales: la planificación estratégica que define el rumbo; la organización que estructura los recursos; la dirección que moviliza y lidera al capital humano; y el control evaluativo que asegura la consecución de los objetivos.

- **Adaptación al Contexto Único del Deporte:** Reconoce que estos principios deben ser reinterpretados y moldeados a la luz de las particularidades del entorno deportivo, un ámbito profundamente marcado por la pasión, las emociones colectivas, la fuerza de los símbolos identitarios, los crecientes intereses comerciales, una compleja regulación pública y una vertiginosa digitalización.

### ***1.2.1. Un Campo Intrínsecamente Interdisciplinario y Contextualizado***

La naturaleza interdisciplinaria es una de las características definitivas de la gestión deportiva. Requiere la integración y articulación de conocimientos provenientes de una vasta gama de disciplinas:

- **Administración de Empresas:** Aporta las bases fundamentales en liderazgo, gestión eficiente de recursos, toma de decisiones estratégicas y fomento de la innovación organizacional.
- **Economía del Deporte:** Analiza los mercados específicos del deporte, las estrategias de patrocinio y derechos de transmisión, la viabilidad económica de eventos y proyectos, y el análisis coste-beneficio en el sector.
- **Sociología y Psicología del Deporte:** Proporcionan una comprensión profunda del comportamiento del consumidor deportivo, la cultura particular de cada deporte, los mecanismos de motivación en atletas y aficionados, y el impacto del deporte en el bienestar individual y colectivo.
- **Derecho Deportivo:** Aborda el complejo entramado de normativas nacionales e internacionales, la resolución de conflictos específicos del deporte (dopaje, traspasos), y la gestión de derechos de imagen y contractuales.
- **Tecnología e Innovación:** Crucial en la era actual, engloba la transformación digital, el análisis de datos (Big Data), el desarrollo de aplicaciones móviles, la gestión automatizada de instalaciones y la implementación de soluciones tecnológicas disruptivas.

### ***1.2.2. Características Distintivas del Ámbito Deportivo que Modulan su Gestión***

La gestión en el contexto deportivo exhibe una serie de rasgos distintivos que la diferencian sustancialmente de la administración en otros sectores:

- **Pasión y Emocionalidad Intensa:** A diferencia de otros productos o servicios, las decisiones de consumo y la lealtad en el deporte están profundamente arraigadas en la afiliación emocional (por ejemplo, a un equipo, un club o un deportista). Esto exige que los gestores deportivos desarrollen habilidades comunicativas, de *engagement* y éticas que van más allá del marketing tradicional y se sumergen en el ámbito de las emociones y la identidad colectiva (Beech & Chadwick, 2007).
- **Multiplicidad y Heterogeneidad de Objetivos:** No todas las organizaciones deportivas persiguen fines puramente económicos. Un club deportivo comunitario, una federación nacional, una ONG deportiva o un programa escolar de educación física pueden tener objetivos prioritarios educativos, sociales, de salud pública, o de fomento de la participación, además de los financieros (Bayle & Madella, 2002). Esta diversidad exige una gestión que equilibre la rentabilidad con el impacto social.
- **Alta Exposición Mediática y Simbolismo:** Los deportistas, los equipos y los eventos deportivos están constantemente bajo el escrutinio público y mediático. Cualquier acción o decisión puede tener un impacto significativo en la reputación e imagen institucional, lo que requiere una gestión de crisis, comunicación estratégica y relaciones públicas excepcionalmente cuidadosas. El deporte es un constructor de símbolos e identidades, y su gestión debe ser consciente de esta dimensión intangible.
- **Entorno Normativo Complejo y Dinámico:** El deporte opera bajo un intrincado conjunto de regulaciones que abarcan desde leyes nacionales e internacionales (por ejemplo, normativas de la FIFA, el COI, leyes antidopaje, reglamentos de equidad de género, protección de menores) hasta las políticas internas de cada federación o liga. Estos marcos normativos no son estáticos y su constante evolución requiere que los gestores estén siempre actualizados y sean capaces de adaptar las políticas internas rápidamente.

### 1.2.3. Ámbitos de Aplicación y Perfiles del Gestor Deportivo

La versatilidad de la gestión deportiva permite su aplicación en una diversidad de contextos, cada uno con sus desafíos y demandas específicas:

- **Clubes Deportivos Profesionales:** Requiere una gestión sofisticada que abarca desde la planificación deportiva (fichajes, rendimiento de equipos) hasta la explotación comercial (patrocinios, merchandising), la gestión de instalaciones, el *ticketing* digital y las relaciones públicas con aficionados y medios.
- **Federaciones y Organismos Públicos Deportivos:** Se centra en la gobernanza, la organización de competiciones a gran escala, el desarrollo de políticas de promoción deportiva a nivel nacional o regional, la gestión de la financiación pública y la representación internacional.
- **Empresas del Sector Fitness y Wellness:** Implica la gestión de centros de entrenamiento, gimnasios y plataformas de salud, con un fuerte énfasis en la experiencia del cliente, estrategias de fidelización, desarrollo de productos y servicios personalizados, y gestión de comunidades.
- **Eventos Deportivos (Grandes y Pequeños):** Es un campo intensivo en logística, marketing, seguridad, gestión de voluntarios y experiencia del espectador, abarcando desde maratones y torneos locales hasta Juegos Olímpicos y Mundiales.
- **Centros Educativos y Programas Sociales:** Se enfoca en la integración del deporte como herramienta para la inclusión social, la promoción de la salud escolar, el desarrollo de valores (juego limpio, respeto), y la gestión de actividades deportivas extracurriculares.

Cada uno de estos ámbitos exige un perfil adaptado del gestor deportivo, quien debe poseer una combinación equilibrada de:

- **Competencias Técnicas:** Dominio de software de gestión, herramientas de análisis financiero y de datos, gestión de proyectos y conocimientos específicos del deporte.
- **Habilidades Blandas (Soft Skills):** Liderazgo inspirador, capacidad de negociación, empatía para comprender a diversas partes interesadas, habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- **Sensibilidad Ética:** Compromiso con la equidad, la inclusión, la sostenibilidad ambiental, la transparencia y la integridad en todas las facetas de la gestión deportiva.

### **1.2.4 Competencias Esenciales del Gestor Deportivo Contemporáneo**

En el panorama actual de la sociedad del conocimiento, el gestor deportivo es un profesional que debe ser reflexivo, estratégico y, sobre todo, altamente adaptativo. Sus competencias clave incluyen la capacidad de:

- **Formulación Estratégica en Entornos de Incertidumbre:** Diseñar planes y visiones a largo plazo en un sector volátil, con cambios rápidos en la tecnología, las preferencias del consumidor y las regulaciones.
- **Liderazgo de Equipos Multidisciplinares:** Gestionar y motivar a profesionales con perfiles muy diversos (deportistas, entrenadores, médicos, economistas, abogados, expertos en marketing, etc.).
- **Integración de Tecnologías Disruptivas:** Identificar, evaluar e implementar innovaciones tecnológicas (Big Data, IA, blockchain, realidad virtual, eSports) para mejorar la eficiencia operativa, el rendimiento deportivo y la experiencia del usuario.
- **Evaluación del Impacto Social y Medioambiental:** No solo medir el éxito económico, sino también el retorno social de la inversión (RSI) y la huella ecológica de las actividades deportivas.
- **Actuación con Integridad ante Dilemas Éticos:** Navegar y tomar decisiones justas y transparentes frente a los complejos desafíos éticos que aquejan al deporte moderno, como el dopaje, la discriminación, la violencia en los estadios, la corrupción o la manipulación de resultados.

Este enfoque holístico y proactivo es lo que define al gestor deportivo del siglo XXI, capacitándolo para enfrentar los retos de un sector dinámico y de enorme relevancia social, económica y cultural.

## **1.3. Evolución histórica**

### **1.3.1. Etapa amateur (hasta mediados del siglo XX)**

La gestión se basaba en estructuras informales, donde predominaban la intuición, la experiencia directa y el compromiso personal. Las organizaciones se estructuraban alrededor de valores como la participación y el compañerismo, sin criterios técnicos ni formación especializada (Bayle & Durand, 2001).

### **1.3.2. Profesionalización (1960-1980)**

El crecimiento del deporte como espectáculo, impulsado por los medios de comunicación y la economía del entretenimiento, provocó la incorporación de expertos en derecho, marketing y administración. En esta etapa surgen los primeros programas universitarios en gestión deportiva, como en EE.UU., Reino Unido y España (Zulauf, 2013).

### **1.3.3. Gestión moderna (1990-2000)**

Las organizaciones deportivas comienzan a aplicar herramientas empresariales. El foco se traslada a la eficiencia, la captación de recursos, la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional. Surgen conceptos como *stakeholders*, *responsabilidad social corporativa* y *branding deportivo* (Slack & Parent, 2006).

### **1.3.4. Gestión digital y globalizada (2000-presente)**

La tecnología redefine el campo. El Big Data, la inteligencia artificial, los sistemas de CRM, las plataformas de streaming, los eSports y el análisis automatizado de rendimiento son ahora componentes fundamentales. Además, la globalización impone nuevas exigencias: gobernanza, equidad, transparencia y adaptabilidad multicultural (Ratten, 2020).

## **1.4. Tendencias actuales en la gestión deportiva**

- **Digitalización y automatización** (CRM, apps de entrenamiento, gestión de socios).
- **Big Data y análisis predictivo** (datos de rendimiento, conducta de usuarios).
- **Nuevos modelos de negocio** (freemium, economía de plataformas, patrocinios globales).
- **Formación y profesionalización** (crecimiento de la oferta académica y certificaciones).
- **Ética, sostenibilidad e inclusión** (alineamiento con ODS, gobernanza transparente, igualdad de género).

## **1.5. Conclusión**

La gestión deportiva ha pasado de ser una práctica basada en el entusiasmo y el voluntariado a consolidarse como una profesión interdisciplinaria, fundamentada en la evidencia y conectada con desafíos globales. Su evolución refleja la transformación del deporte como fenómeno social, económico, tecnológico y cultural. Para quienes trabajan en este ámbito,

el reto es conjugar eficiencia, innovación y valores humanistas en contextos cada vez más complejos y dinámicos.

## 2. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

En el dinámico y complejo ámbito organizacional, y de manera particular en el sector deportivo, es común que los términos "gestión", "administración" y "dirección" se utilicen de forma intercambiable en el lenguaje cotidiano. Sin embargo, desde una perspectiva técnica y académica rigurosa, cada uno de estos conceptos posee atributos, enfoques y funciones específicas que son cruciales para comprender y aplicar correctamente en los distintos niveles jerárquicos y operativos de las organizaciones deportivas. Esta distinción permite una operación más eficiente, estratégica y con una visión a futuro.

### 2.1 Distinción Conceptual: Clarificando Roles y Enfoques

Para desglosar estas diferencias, es fundamental analizar la dimensión, el enfoque, la función principal, la orientación y el rol clave de cada término:

Dimensión	Gestión	Administración	Dirección
<b>Enfoque</b>	Global e integrador. Abarca todo el proceso organizativo.	Técnico y operativo. Se centra en la eficiencia de procesos.	Estratégico y transformador. Implica liderazgo y visión de futuro.
<b>Función principal</b>	"Planificar, organizar, coordinar y evaluar."	"Ejecutar, controlar, aplicar procedimientos y normativas."	"Motivar, tomar decisiones, liderar, innovar."
<b>Orientación</b>	"Resultados, mejora continua, sostenibilidad."	"Cumplimiento de normas, procesos y estándares de eficiencia."	"Desarrollo humano, cambio organizacional, crecimiento institucional."
<b>Rol clave</b>	Coordinador que articula recursos y personas.	Ejecutor de tareas y procesos técnicos.	Líder que impulsa la cultura y estrategia organizativa.

Estas distinciones no son meramente semánticas; reflejan niveles de responsabilidad y tipos de pensamiento diferentes.

- **Administración:** Se sitúa en un plano más concreto y procedimental. Es el "cómo" se hacen las cosas, asegurando que los engranajes de la organización funcionen sin fricciones. Se enfoca en la eficiencia interna, en el cumplimiento de las normativas y en la optimización de los procesos existentes. Un administrador se asegura de que los recursos se utilicen de la forma más efectiva posible dentro de los parámetros establecidos.
- **Gestión:** Es un concepto más amplio que la administración. Implica la orquestación de recursos para alcanzar objetivos específicos, a menudo con un enfoque en la mejora continua y la adaptación. Un gestor no solo ejecuta, sino que también planifica, organiza y coordina los esfuerzos para lograr resultados tangibles, buscando la eficacia. La gestión puede abarcar múltiples áreas, desde la gestión de proyectos hasta la gestión de personas y recursos.
- **Dirección:** Representa el nivel más elevado y estratégico. Es el "por qué" y el "hacia dónde" de la organización. La dirección se centra en la visión, el liderazgo inspirador y la capacidad de inducir el cambio. Como señala Mintzberg (1994), los gestores (directores en este contexto de roles amplios) no solo supervisan tareas, sino que desempeñan roles múltiples, actuando como planificadores, negociadores, portavoces y líderes simbólicos. Drucker (1999) complementa esta idea al afirmar que dirigir implica transformar la visión en resultados, movilizando a las personas hacia objetivos compartidos con un profundo sentido y propósito.

En el contexto particular de la gestión deportiva, estos tres niveles se entrelazan de manera sinérgica. La verdadera eficacia organizativa en el deporte depende de la habilidad de los líderes para discernir cuándo aplicar un enfoque más administrativo (centrado en procedimientos y control operativo), cuándo uno más gestor (orientado a la optimización de recursos y la consecución de objetivos) y cuándo ejercer una dirección transformadora (basada en el liderazgo, la visión y la adaptación estratégica).

## **2.2 Relación Jerárquica y Funcional: Una Complementariedad Necesaria**

Estos tres conceptos anteriores (administración, gestión y dirección) no son mutuamente excluyentes, sino que pueden entenderse de manera complementaria y jerárquica dentro de una organización.

A un nivel organizativo global, la gestión actúa como un marco integrador que coordina la administración (el aspecto técnico y operativo) y la dirección (el aspecto estratégico y humano). Es la función que asegura que todas las piezas encajen y se muevan hacia un fin común.

- La **administración** se concentra en el nivel más básico y fundamental: el cumplimiento normativo, el seguimiento riguroso de procedimientos y el control técnico del funcionamiento cotidiano. Sin una administración sólida, la eficiencia operativa se desmorona.
- La **gestión** se posiciona como el proceso de articular medios y fines, de diseñar e implementar planes que busquen mejorar la eficiencia y la eficacia general de la organización. Es donde se optimizan los procesos y se asegura que los recursos se estén utilizando de la mejor manera.
- La **dirección** se vincula con la dimensión más humana y estratégica del liderazgo: fijar la visión de futuro, comunicarla de manera inspiradora, generar compromiso en los equipos y adaptar proactivamente la organización a los cambios del entorno externo. Es el timón que guía el barco.

### 2.3 Ejemplo Aplicado en Gestión Deportiva

Para ilustrar cómo estos conceptos operan en la práctica, consideremos el rol de un director de un centro deportivo municipal o privado, quien a menudo debe ejercer estos tres niveles de acción simultáneamente:

#### *Administrar:*

- Controlar presupuestos y justificar gastos detalladamente, asegurando la transparencia y el uso adecuado de los fondos.
- Supervisar el mantenimiento técnico de las instalaciones (piscinas, pistas, vestuarios), garantizando su operatividad y seguridad.
- Aplicar protocolos de seguridad y normativa de uso para usuarios y personal, así como cumplir con regulaciones sanitarias y laborales.
- Gestionar el stock de materiales deportivos y el inventario.

**Gestionar:**

- **Elaborar un plan anual de objetivos estratégicos** para el centro, como el aumento de inscripciones, la diversificación de actividades o la mejora de la satisfacción del usuario.
- **Coordinar eficazmente los distintos departamentos** (actividades deportivas, atención al público, recursos humanos, marketing) para asegurar una operación fluida y coherente.
- **Evaluar indicadores clave de desempeño (KPI)**, como la tasa de retención de socios, la asistencia a clases, o la eficiencia energética, así como la **satisfacción del usuario** a través de encuestas y feedback.
- Implementar programas de mejora continua y optimización de servicios.

**Dirigir:**

- Liderar al equipo mediante una comunicación efectiva, transparente y motivadora, fomentando un sentido de propósito y pertenencia.
- Fomentar un clima laboral positivo e innovador, promoviendo el desarrollo profesional del personal y reconociendo sus logros.
- Representar institucionalmente al centro ante las autoridades municipales, federaciones deportivas, socios externos, patrocinadores o la comunidad en general.
- Articular la visión a largo plazo del centro, anticipando tendencias y posicionándolo estratégicamente en el mercado.

Un ejemplo real de esta interconexión se observa en el programa ADO (Asociación de Deportes Olímpicos). Sus responsables deben:

- Administrar cuidadosamente los fondos públicos y privados que reciben, con estricta rendición de cuentas.
- Gestionar los complejos convenios con federaciones deportivas y empresas patrocinadoras, coordinando la inversión en programas de preparación y desarrollo de atletas.
- Y, fundamentalmente, dirigir una estrategia a largo plazo orientada a la mejora continua del rendimiento olímpico nacional, inspirando a atletas, entrenadores y federaciones hacia la excelencia deportiva.

## 2.4 Implicaciones para la Formación del Gestor Deportivo del Futuro

La comprensión de estas diferencias y su interrelación tiene profundas implicaciones para la formación de los profesionales en gestión deportiva. Para desarrollar gestores capaces de actuar eficazmente en los diversos y complejos contextos deportivos, los planes académicos deben ofrecer una combinación equilibrada de competencias en las tres áreas:

- **Competencias Administrativas:** Dominio del control presupuestario y financiero, gestión de instalaciones y equipamiento, conocimiento y aplicación de la normativa legal y de seguridad, y habilidades para la gestión operativa diaria.
- **Competencias de Gestión:** Capacidad para la planificación estratégica y táctica, el análisis de datos (Big Data, métricas de rendimiento), la gestión de proyectos, la optimización de recursos, la implementación de principios de sostenibilidad y el desarrollo de programas específicos.
- **Competencias de Dirección:** Habilidades de liderazgo transformacional, resolución de conflictos, comunicación institucional efectiva (interna y externa), negociación, inteligencia emocional y la capacidad para fomentar una cultura organizacional positiva e innovadora.

La integración de estas tres dimensiones en la formación garantiza que los futuros profesionales no solo sean eficientes en la operación, sino también estratégicos en la visión y efectivos en el liderazgo, preparando a las organizaciones deportivas para los desafíos de un futuro en constante evolución.

## 3. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL GESTOR DEPORTIVO: UN PANORAMA DIVERSIFICADO

La figura del gestor deportivo ha experimentado una profunda diversificación en las últimas décadas, un reflejo directo de la expansión y profesionalización del sector deportivo a nivel global. Actualmente, los gestores pueden desempeñar funciones en entornos extremadamente variados, abarcando desde el sector público hasta el privado, desde el competitivo de élite hasta el educativo, y desde el ámbito local hasta el internacional. Cada uno de estos ámbitos, si bien comparte una base co-

mún en la capacidad de integrar criterios de eficiencia, planificación, calidad y valores inherentes a la actividad física y el deporte, requiere también un conjunto de competencias específicas.

Según Chelladurai (2005), el gestor deportivo es un facilitador del entorno organizativo que debe adaptar sus acciones a las características del contexto específico en el que opera, combinando siempre la eficacia técnica con una sensibilidad social aguda. Esta adaptabilidad es clave en un sector en constante evolución.

## A. Sector Público: Fomento del Deporte y la Salud Ciudadana

**Contexto:** El ámbito público engloba una vasta red de instituciones gubernamentales en todos sus niveles: ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas, gobiernos nacionales y organismos supranacionales (como el Consejo Superior de Deportes en España o la Comisión Europea a nivel de la Unión Europea). La gestión deportiva en este sector se orienta a la promoción del deporte como bien público, la mejora de la calidad de vida y el fomento de valores sociales.

### *Funciones habituales:*

- **Diseño e implementación de políticas públicas** en materia de actividad física, salud y deporte para la población general. Esto incluye desde planes estratégicos nacionales hasta normativas locales para el uso de instalaciones.
- **Coordinación de programas comunitarios** dirigidos a segmentos específicos de la población, como infancia, tercera edad, personas con diversidad funcional o colectivos en riesgo de exclusión social. El objetivo es asegurar el acceso equitativo al deporte.
- **Gestión integral de instalaciones públicas**, incluyendo polideportivos, piscinas municipales, estadios y otras infraestructuras deportivas, garantizando su mantenimiento, seguridad y optimización de uso.
- **Organización y supervisión de eventos deportivos** populares y actividades recreativas a nivel local o regional.
- **Evaluación de impactos sociales y económicos del deporte** a nivel territorial, mediante la recopilación de datos y la elaboración de informes que justifiquen la inversión pública.

**Ejemplo aplicado:** *Un gestor en el sector público podría ser el responsable de la planificación, implementación y seguimiento de un programa munici-*

cipal de "Actividad física saludable para mayores de 65 años". Este programa incluiría sesiones de ejercicio adaptado en centros comunitarios, seguimiento médico periódico y un monitoreo continuo de la participación y los beneficios para la salud de los usuarios. Para ello, se establecerían colaboraciones estrechas con centros de salud locales, asociaciones vecinales y fisioterapeutas.

#### **Competencias clave:**

- Profundo conocimiento de la legislación y normativas públicas relacionadas con el deporte, la salud y la administración.
- Capacidad para el diseño y evaluación de políticas públicas, incluyendo la formulación de objetivos, la asignación de presupuestos y la medición de resultados.
- Habilidad para el trabajo en red y la colaboración con diversos actores sociales e institucionales (ONGs, asociaciones, centros educativos, otras administraciones).
- Gestión de subvenciones y fondos públicos.
- Sensibilidad social y orientación al servicio público.

## **B. Sector Privado: Innovación, Mercado y Experiencia del Cliente**

**Contexto:** El ámbito privado es vasto y dinámico, incluyendo una gran variedad de entidades con fines de lucro: clubes deportivos privados, centros de fitness, empresas de servicios deportivos (organización de eventos, consultorías), startups tecnológicas aplicadas al deporte y empresas especializadas en la gestión de eventos masivos (maratones, triatlones, eventos corporativos deportivos). El enfoque principal aquí es la rentabilidad, la innovación y la satisfacción del cliente.

#### **Funciones habituales:**

- **Dirección estratégica de empresas y centros deportivos**, abarcando la planificación de negocio, el control financiero, la elaboración de estrategias de marketing y la fidelización de clientes.
- **Gestión de clientes, socios o abonados**, incluyendo la captación, retención y personalización de servicios.
- **Implementación de tecnologías** como aplicaciones móviles, sistemas CRM (Customer Relationship Management) y plataformas de gestión online de reservas y servicios.

- **Desarrollo de imagen de marca (branding)** y posicionamiento competitivo en el mercado a través de campañas de marketing y comunicación.
- Gestión de patrocinios y acuerdos comerciales.
- Análisis de mercado y tendencias para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

**Ejemplo aplicado:** Un gestor en el sector privado podría asumir la gestión integral de una cadena de gimnasios urbanos en una gran ciudad. Sus responsabilidades incluirían el diseño de estrategias para la retención de clientes, la creación de planes de servicio personalizados (ej. entrenamientos virtuales, coaching nutricional), la implementación de un sistema de reservas y clases online, y el uso de herramientas digitales para monitorear el engagement de los usuarios.

#### **Competencias clave:**

- Perfil altamente orientado al cliente y a resultados, con una fuerte capacidad comercial y de negociación.
- Capacidad de innovación, análisis de mercado y desarrollo de nuevos modelos de negocio y servicios.
- Habilidades avanzadas en gestión de equipos de ventas y atención al cliente, y manejo experto de herramientas digitales (ERP, CRM, aplicaciones móviles, plataformas de marketing digital).
- Conocimientos de finanzas empresariales y contabilidad.

### **C. Deporte Federado y Competitivo: Excelencia y Regulación**

**Contexto:** Este ámbito está dominado por la competición y el alto rendimiento, incluyendo clubes profesionales, federaciones nacionales e internacionales, ligas profesionales (como La Liga de fútbol o la ACB de baloncesto en España) y entidades deportivas de alto rendimiento (centros de tecnificación, comités olímpicos). Aquí la gestión se centra en la organización de la competición, la regulación y el soporte al rendimiento deportivo.

#### **Funciones habituales:**

- **Organización de calendarios deportivos y logística** detallada de competiciones, desde el transporte y el alojamiento hasta la gestión de recintos y equipamiento.
- **Gestión de reglamentos, licencias, fichajes, traspasos** y arbitrajes, asegurando el cumplimiento de la normativa deportiva.

- **Relaciones institucionales** con patrocinadores, medios de comunicación, gobiernos y otros entes reguladores (ej. agencias antidopaje).
- **Gestión del rendimiento y bienestar de los atletas**, coordinando el trabajo de técnicos, psicólogos deportivos, médicos, fisioterapeutas y nutricionistas.
- Desarrollo de programas de detección y formación de talento joven.

**Ejemplo aplicado:** Un gestor en este ámbito podría ser el coordinador de un campeonato nacional de natación. Sus responsabilidades abarcían desde la gestión de las inscripciones de los participantes y el diseño del programa de pruebas, hasta la coordinación de los jueces y el personal técnico, la logística de las piscinas, la difusión mediática del evento y la evaluación técnica post-competición.

#### **Competencias clave:**

- Profundo conocimiento del reglamento deportivo específico de la disciplina y de las estructuras competitivas nacionales e internacionales.
- Experiencia en gestión de eventos de gran envergadura y sólidas habilidades en relaciones públicas y comunicación estratégica.
- Capacidad para la negociación (con equipos, agentes, patrocinadores) y la toma de decisiones bajo presión en entornos de alta visibilidad.
- Liderazgo y gestión de equipos multidisciplinares de alto rendimiento.

### **D. Deporte Escolar y Universitario: Educación y Desarrollo Integral**

**Contexto:** El deporte en entornos **educativos** busca equilibrar el desarrollo pedagógico con una gestión eficiente de los recursos. Incluye desde programas de iniciación deportiva en escuelas y clubes base, hasta servicios deportivos universitarios que ofrecen actividades, competiciones y programas de salud para estudiantes, personal y la comunidad académica.

### **Funciones habituales:**

- **Dirección y coordinación de actividades extraescolares** deportivas o competiciones interuniversitarias.
- **Gestión de infraestructuras deportivas escolares y universitarias** (pabellones, canchas, piscinas, residencias deportivas), asegurando su mantenimiento y uso eficiente.
- **Promoción de hábitos saludables y valores educativos** (juego limpio, trabajo en equipo, respeto) a través de la práctica deportiva.
- **Coordinación de voluntariado**, técnicos deportivos, personal auxiliar y servicios complementarios (médicos, fisioterapeutas).
- **Desarrollo de programas** de iniciación, detección de talento y apoyo académico-deportivo.

**Ejemplo aplicado:** Un gestor podría ser el director del servicio de deportes de una universidad. Su rol implicaría el diseño de una oferta integrada de competiciones internas para la comunidad universitaria, la organización de cursos formativos en diversas disciplinas deportivas, y la implementación de programas de salud activa dirigidos tanto a estudiantes como al personal docente y administrativo.

### **Competencias clave:**

- Enfoque educativo y formativo del deporte, comprendiendo su rol en el desarrollo integral de las personas.
- Capacidad de coordinación pedagógica y gestión logística de actividades y eventos dentro de un marco educativo.
- Habilidad para la adaptación a diferentes perfiles de usuarios (desde principiantes hasta deportistas de élite) y la gestión de grandes volúmenes de participantes.
- Conocimientos en seguridad y salud en el deporte escolar.

## **E. Ámbito Internacional y ONG: Deporte para el Desarrollo y la Paz**

**Contexto:** Este ámbito se enfoca en el uso del deporte como herramienta para el cambio social, el desarrollo sostenible y la construcción de la paz. Involucra el trabajo en organizaciones internacionales, agencias de cooperación, fundaciones deportivas globales (como Right to Play o Peace and Sport) o programas impulsados por organismos multilaterales (UNESCO, ONU, COI).

### **Funciones habituales:**

- Diseño e implementación de programas de deporte para el desarrollo y la paz en comunidades vulnerables o en conflicto.
- Cooperación con actores locales (ONGs, gobiernos locales, líderes comunitarios) en zonas afectadas por desastres, conflictos o pobreza.
- Organización de eventos o campañas de sensibilización con un fuerte enfoque intercultural y social.
- Evaluación del impacto social de las intervenciones deportivas, midiendo el cambio en la cohesión social, la salud o la educación.
- Captación de fondos y gestión de proyectos con financiación internacional.

**Ejemplo aplicado:** Un gestor en este ámbito podría participar en un proyecto de promoción de la paz a través del fútbol en comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia. Colaboraría con agencias internacionales, ONG locales y líderes comunitarios para diseñar programas de fútbol que fomenten el diálogo, la reconciliación y el desarrollo de habilidades para la vida en niños y jóvenes.

### **Competencias clave:**

- Sensibilidad intercultural y un profundo enfoque en los derechos humanos y el desarrollo sostenible.
- Sólidos conocimientos en cooperación internacional, gestión de proyectos de desarrollo y evaluación de impacto social.
- Habilidad para trabajar en contextos complejos, de alta presión y a menudo con escasos recursos, requiriendo creatividad y resiliencia.
- Capacidad de comunicación con diversos stakeholders (donantes, comunidades locales, personal de campo).

### **Reflexión Final: Adaptabilidad y Formación Transversal**

En un mundo deportivo cada vez más complejo, globalizado y dinámico, el gestor deportivo debe estar intrínsecamente preparado para adaptarse a distintos contextos profesionales. La formación transversal, el dominio de herramientas tecnológicas, una excelente capacidad de comunicación y una sólida visión estratégica son elementos esenciales que permiten a estos profesionales moverse con éxito entre diferentes sectores, e incluso evolucionar a lo largo de una misma carrera.

## 4. COMPETENCIAS DEL GESTOR DEPORTIVO: UN PERFIL INTEGRAL PARA EL SIGLO XXI

En un panorama profesional tan dinámico, diverso y en constante evolución como el de la gestión deportiva, las competencias que definen a un gestor exitoso deben concebirse desde una perspectiva holística e integral. No basta con poseer conocimientos teóricos; es indispensable la capacidad de aplicarlos de manera práctica y de actuar con una sólida base de valores y actitudes. Esta tríada de "saber, saber hacer y saber ser" es fundamental no solo para gestionar eficazmente los recursos y las personas, sino también para liderar procesos transformadores y generar un impacto positivo en los entornos deportivos.

La European Sport Management Association (EASM), una referencia en el ámbito, subraya que las competencias del gestor deportivo deben alinearse con estándares europeos que integren capacidad técnica, visión estratégica, liderazgo ético y sensibilidad intercultural. Además, organismos de la talla de la UNESCO (2015) y el Comité Olímpico Internacional (COI) enfatizan el papel crucial del deporte como herramienta para el desarrollo humano, la inclusión y la sostenibilidad, aspectos que el gestor moderno debe incorporar en su quehacer.

A continuación, se detalla la estructura de competencias clave:

### **A. Competencias Técnicas: La Base Operativa del Gestor Deportivo**

Las competencias técnicas constituyen el fundamento operativo sobre el cual el gestor deportivo construye su capacidad para dirigir eficientemente una organización o un proyecto. Se refieren al **dominio de las herramientas, lenguajes, procesos y normativas específicos** del entorno organizacional y, en particular, del ámbito deportivo.

#### *Saber (Conocimientos Teóricos):*

- **Planificación estratégica:** Conocimiento de metodologías para el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), la definición de objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo Definido) y el desarrollo de planes de acción.
- **Gestión financiera:** Comprensión de los principios de elaboración y control de presupuestos, contabilidad básica, búsqueda de financiación y patrocinio, y análisis de la viabilidad económica de proyectos deportivos.

- **Gestión de proyectos deportivos:** Familiaridad con las fases de un proyecto (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre), la definición de cronogramas, la evaluación de impacto y la presentación de informes.
- **Legislación deportiva:** Conocimiento del marco jurídico nacional e internacional que regula el deporte (leyes deportivas, estatutos federativos, derecho laboral, fiscalidad, derecho de imagen, etc.).
- **Herramientas tecnológicas:** Conocimiento de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para la gestión integral de recursos e inventario, CRM (Customer Relationship Management) para la fidelización de socios y clientes, plataformas de gestión online (reservas, inscripciones, control de asistencia) y analítica de datos aplicada al deporte (Big Data, dashboards, Business Intelligence).

#### *Saber Hacer (Habilidades Prácticas):*

- **Análisis y diagnóstico:** Capacidad para analizar datos de mercado, rendimiento deportivo o satisfacción del cliente, identificando problemas y oportunidades.
- **Gestión de proyectos:** Habilidad para definir y ejecutar cronogramas, asignar recursos y evaluar resultados de forma eficiente.
- **Uso de TICs:** Dominio práctico de software especializado y plataformas digitales para la gestión operativa, la comunicación y la toma de decisiones.
- **Elaboración de informes y presentaciones:** Claridad y precisión en la comunicación de resultados y propuestas a diferentes audiencias.

#### *Saber Ser (Actitudes y Valores):*

- **Responsabilidad y precisión:** Compromiso con la exactitud en la gestión de datos, presupuestos y normativas.
- **Adaptabilidad:** Capacidad para asimilar nuevas herramientas y procesos tecnológicos con rapidez.
- **Orientación a resultados:** Enfoque en la consecución de objetivos y la eficiencia operativa.

**Ejemplo aplicado:** Un gestor deportivo que organiza una liga regional debe aplicar sus conocimientos técnicos para diseñar el calendario de partidos, gestionar eficientemente los recursos disponibles (instalaciones, arbitrajes), aplicar la normativa vigente para asegurar la equidad, y utilizar una plataforma digital para gestionar las inscripciones de equipos y registrar los resultados en tiempo real.

## B. Competencias Humanas y Sociales: El Corazón del Liderazgo Deportivo

Estas competencias son esenciales para construir y mantener relaciones interpersonales sólidas, liderar equipos de manera efectiva, comunicarse con públicos diversos y generar entornos positivos y productivos dentro de las organizaciones deportivas. Se vinculan estrechamente con la interacción interpersonal, la empatía y la inteligencia emocional.

### *Saber (Conocimientos Teóricos):*

- **Psicología organizacional y del deporte:** Conocimiento de la motivación de equipos, dinámicas grupales, manejo del estrés y bienestar laboral.
- **Teorías de la comunicación:** Comprensión de los principios de la comunicación oral, escrita, institucional y digital.
- **Modelos de liderazgo:** Entendimiento de los diferentes estilos de liderazgo (democrático, transformacional, autocrático) y su aplicación en diversos contextos.

### *Saber Hacer (Habilidades Prácticas):*

- **Comunicación efectiva:** Habilidad para escuchar activamente, transmitir ideas con claridad, adaptarse a públicos diversos (usuarios, medios, deportistas, patrocinadores) y manejar herramientas de comunicación digital.
- **Liderazgo participativo:** Capacidad para fomentar la toma de decisiones colectivas, empoderar al equipo y desarrollar el talento individual.
- **Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria:** Habilidad para coordinar eficazmente con otros profesionales (entrenadores, técnicos, médicos, personal administrativo) y agentes externos.
- **Negociación y resolución de conflictos:** Aptitud para mediar ante desacuerdos internos o con terceros (entrenadores, familias, patrocinadores) y gestionar situaciones de crisis.
- **Gestión de la cultura organizacional:** Capacidad para promover valores positivos y fortalecer la identificación del personal con la misión institucional.

### *Saber Ser (Actitudes y Valores):*

- **Empatía y escucha activa:** Habilidad para comprender las necesidades y perspectivas de los demás.

- **Colaboración y espíritu de equipo:** Disposición para trabajar conjuntamente y apoyar a los compañeros.
- **Resiliencia y gestión del estrés:** Capacidad para mantener el equilibrio y la eficacia en entornos de alta presión.
- **Orientación al servicio:** Deseo genuino de satisfacer las necesidades de los usuarios y stakeholders.

**Ejemplo aplicado:** *El director de un centro deportivo debe liderar un equipo multicultural de monitores, lo que implica una comunicación efectiva y adaptada a cada perfil. También debe atender quejas de usuarios con empatía, motivar al personal para mantener la calidad del servicio y garantizar una buena imagen pública del centro a través de sus interacciones.*

## C. Competencias Éticas y Transversales: La Dimensión Transformadora del Deporte

En el deporte contemporáneo, donde la demanda de transparencia, responsabilidad y un impacto positivo en la sociedad es creciente, las competencias éticas y transversales son determinantes. Ya no se trata solo de hacer las cosas de manera eficiente, sino de hacerlas bien desde una perspectiva ética, inclusiva y sostenible.

### Saber (Conocimientos Teóricos):

- **Gobernanza ética y responsable:** Conocimiento de los principios de transparencia, rendición de cuentas, y las estrategias para combatir el dopaje, la corrupción o el fraude deportivo.
- **Inclusión y equidad:** Comprensión de las normativas y mejores prácticas para promover la igualdad de género, la accesibilidad para personas con discapacidad, y la participación de colectivos vulnerables.
- **Sostenibilidad ambiental:** Conocimiento de estrategias para la gestión ecológica de instalaciones, la organización de eventos sostenibles y la reducción de la huella de carbono.
- **Compromiso social:** Conciencia sobre el rol del deporte como derecho universal y herramienta para la cohesión social, la paz y la transformación (conocido como "Deporte para el Desarrollo y la Paz - SDP"). La Carta Olímpica (COI, 2021) refuerza esta idea al establecer que el deporte contribuye a un mundo mejor mediante la educación y el respeto de principios éticos universales.

**Saber Hacer (Habilidades Prácticas):**

- **Diseño de políticas inclusivas y sostenibles:** Habilidad para integrar principios de equidad y sostenibilidad en la planificación y ejecución de proyectos deportivos.
- **Gestión de la reputación y responsabilidad social:** Capacidad para actuar con transparencia y comunicar los valores de la organización.
- **Evaluación del impacto social y ambiental:** Aptitud para medir los resultados no financieros de las iniciativas deportivas.

**Saber Ser (Actitudes y Valores):**

- **Compromiso y visión transformadora:** Voluntad de utilizar el deporte como una fuerza para el bien social y un agente de cambio.
- **Integridad y honestidad:** Actuar con principios éticos sólidos en todas las decisiones y acciones.
- **Pensamiento crítico y reflexivo:** Cuestionar las prácticas establecidas y buscar soluciones innovadoras a problemas complejos.
- **Conciencia global:** Reconocer el impacto del deporte en un contexto internacional y su interconexión con desafíos globales.

**Ejemplo aplicado:** Un gestor deportivo que organiza una carrera solidaria no solo se enfocará en la logística y el marketing, sino que también aplicará criterios de sostenibilidad (usando vasos reciclables, promoviendo el transporte colectivo), incluirá categorías y facilidades para personas con discapacidad, y donará una parte de los beneficios a una causa social, demostrando un compromiso ético y transversal.

**Síntesis: Perfil del Gestor Deportivo Integral**

La tabla a continuación resume el perfil integral del gestor deportivo, articulando los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber ser) en cada una de las dimensiones clave:

Dimensión	Saber (Conocimientos Teóricos)	Saber Hacer (Habilidades Prácticas)	Saber Ser (Valores y Actitudes)
Técnica	Planificación, legislación, tecnología	Análisis, gestión de proyectos, uso de TICs	Responsabilidad, precisión, adaptabilidad
Humana	Psicología, comunicación, liderazgo	Negociación, liderazgo participativo, motivación	Empatía, escucha, colaboración
Ético-Social	Normativas, valores, principios ODS	Diseño de políticas inclusivas y sostenibles	Compromiso, integridad, visión transformadora

Este perfil integral es lo que permite al gestor deportivo no solo responder a las demandas del presente, sino también anticipar y moldear el futuro de un sector en constante crecimiento y de enorme impacto social.

# Planificación Estratégica en Entidades Deportivas

## 1. FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

La planificación estratégica, como se menciona, es una herramienta esencial en la gestión deportiva contemporánea. Su propósito es guiar a las organizaciones a medio y largo plazo, anticipando escenarios, priorizando objetivos, optimizando recursos y mejorando la adaptabilidad al entorno. A diferencia de la planificación operativa, la estratégica se enfoca en decisiones globales y sostenibles, con una visión integral de la misión institucional. Es un proceso reflexivo, flexible y participativo, que busca alinear acciones con los valores y la visión de la organización.

### 1.1 Fase de Diagnóstico Estratégico: Análisis Profundo y Contextualización

Esta fase inicial es la base de las decisiones estratégicas y consiste en un análisis exhaustivo de la situación actual de la organización. Más allá de los componentes clave mencionados, podemos ampliar:

#### *Análisis Interno Avanzado:*

- **Cadena de Valor:** Ir más allá de la simple identificación de fortalezas y debilidades de la estructura, talento humano, infraestructura, imagen y resultados previos. Se puede aplicar un análisis de la cadena de valor para identificar actividades clave que generan valor y aquellas que podrían optimizarse o diferenciarse.
- **Recursos y Capacidades (RBV - Resource-Based View):** Este enfoque permite identificar qué recursos (tangibles como instalaciones o intangibles como la reputación) y capacidades (habilidades para utilizar esos recursos) son únicos, valiosos, inimitables y no sustituibles, y cómo contribuyen a una ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, la capacidad de un club para desarrollar talento joven de manera consistente podría ser una capacidad distintiva.

- **Auditoría Cultural:** Evaluar la cultura organizacional existente, su alineación con los valores deseados y si existen barreras culturales para la implementación de nuevas estrategias. Una cultura resistente al cambio puede ser una debilidad significativa.

#### *Análisis Externo Detallado:*

- **Las Cinco Fuerzas de Porter:** Además del análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), este marco permite analizar la intensidad competitiva de la industria deportiva. Considera la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes. Para una organización deportiva, esto podría significar analizar el atractivo de nuevos deportes o ligas, o el poder de los patrocinadores.
- **Ánalisis de Escenarios:** En lugar de solo anticipar oportunidades y amenazas, se pueden desarrollar múltiples escenarios futuros plausibles. Esto implica crear narrativas sobre cómo el entorno podría evolucionar (por ejemplo, cambios demográficos, avances tecnológicos, nuevas regulaciones deportivas) y cómo la organización se adaptaría a cada uno. Esto fomenta la flexibilidad y la resiliencia estratégica.

#### *Mapeo y Priorización de Stakeholders:*

El análisis de actores y grupos de interés (aliados, competidores, proveedores, usuarios, patrocinadores, etc.) se puede profundizar mediante un mapeo de stakeholders. Esto implica clasificarlos según su poder e interés en la organización. Los stakeholders con alto poder y alto interés requieren una gestión activa y una comunicación constante, ya que pueden influir significativamente en las decisiones estratégicas.

#### *DAFO como Herramienta Integrador.*

El análisis DAFO sigue siendo una herramienta fundamental para sintetizar el diagnóstico, permitiendo la conexión entre los hallazgos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas). Un ejemplo aplicado es un club deportivo municipal que detecta la caída de inscripciones en jóvenes (debilidad interna) y el auge del pádel entre adolescentes (oportunidad externa).

Las buenas prácticas en esta *Fase de Diagnóstico Estratégico*, incluyen la participación de diversos niveles de la organización, el uso de encuestas, *focus groups* y datos cuantitativos, y la revisión de documentos y estadísticas previas.

## **1.2 Fase de Formulación Estratégica: Definiendo el Rumbo y la Hoja de Ruta**

En esta fase se define la identidad, el rumbo deseado y los medios para lograrlo, traduciendo el diagnóstico en una dirección clara y coherente.

### ***Elementos Fundamentales y Modelos Estratégicos:***

- **Misión, Visión y Valores:** La misión (razón de ser), visión (aspiración de futuro) y valores (principios rectores) siguen siendo la base. Una federación regional, por ejemplo, puede establecer una visión de "Ser un referente nacional en inclusión deportiva para personas con discapacidad en 2030".
- **Líneas Estratégicas y Objetivos SMART:** Las líneas estratégicas son áreas prioritarias de actuación, y los objetivos estratégicos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Un ejemplo de objetivo podría ser el desarrollo de 5 nuevos programas adaptados en 3 año.
- **Estrategia del Océano Azul:** Este concepto puede ser útil para las organizaciones deportivas. En lugar de competir en un "océano rojo" (mercados saturados), se busca crear un "océano azul" (espacio de mercado inexplorado). Esto podría implicar el desarrollo de nuevos formatos deportivos, la atracción de audiencias no tradicionales, o la creación de servicios únicos que no tienen competencia directa.
- **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral - CMI):** Aunque los KPI se mencionan en la fase de evaluación, el CMI es una herramienta de formulación que traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto asegura una visión holística de los objetivos estratégicos.

### *Desarrollo de Alternativas Estratégicas.*

Antes de definir los objetivos finales, es común generar varias alternativas estratégicas. Cada una se evalúa en función de su viabilidad, deseabilidad y alineación con los hallazgos del diagnóstico. Este proceso permite una toma de decisiones más robusta.

### *El Rol de la Innovación.*

La innovación debe integrarse en la formulación estratégica, no solo como una línea de acción aislada, sino como un elemento transversal. Esto puede significar innovar en la oferta de servicios deportivos, en la forma de atraer y retener socios, o en la gestión interna.

## **1.3 Fase de Implementación: De la Estrategia a la Acción Concreta**

Esta fase es crucial, ya que la estrategia formulada debe "aterrizar" en un plan operativo concreto con responsabilidades, recursos y cronogramas definidos.

### *Gestión de Proyectos y Recursos:*

- **Metodologías de Gestión de Proyectos:** La adopción de metodologías específicas como Agile o Lean puede optimizar la ejecución de iniciativas estratégicas, especialmente en entornos dinámicos del deporte. Agile, por ejemplo, permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios durante la implementación.
- **Asignación de Recursos Rigurosa:** La asignación de recursos humanos (equipos técnicos), económicos (presupuestos) y materiales (instalaciones, equipamiento) debe ser minuciosa y estar alineada con los objetivos.
- **Plan Operativo Detallado:** El diseño de un plan operativo anual o multianual con acciones específicas, tiempos y responsables, es fundamental, así como un calendario de ejecución con fases, hitos y entregables. Un ejemplo es un servicio universitario de deportes que establece un cronograma para implementar un nuevo sistema de reservas online.

### *Liderazgo, Comunicación y Gestión del Cambio:*

- **Comunicación Interna Estratégica:** Asegurar que todos los miembros de la organización conozcan sus roles y metas es vital. Esto va

más allá de la simple información; implica una comunicación bidireccional que fomente la comprensión y el compromiso.

- **Gestión del Cambio Organizacional:** La preparación y acompañamiento del personal ante nuevas dinámicas es crucial. Esto puede incluir programas de capacitación, talleres y apoyo psicológico para superar la resistencia al cambio. El liderazgo juega un papel fundamental en este proceso, inspirando y empoderando a los empleados.
- **Fomento de Equipos Interdepartamentales:** Promover la colaboración entre diferentes departamentos asegura una visión holística y reduce los silos organizacionales que pueden dificultar la implementación.

#### *Gestión de Riesgos.*

La identificación, evaluación y mitigación sistemática de los riesgos asociados a la implementación de la estrategia es una buena práctica para prevenir obstáculos importantes.

### **1.4 Fase de Evaluación, Seguimiento y Control: Aprendizaje Continuo y Ajuste Estratégico**

Esta fase es esencial para medir los avances, identificar desviaciones y aplicar mejoras, garantizando la efectividad y la mejora continua del plan estratégico.

#### *Medición Avanzada del Rendimiento:*

- **KPIs (Key Performance Indicators):** La definición de indicadores clave de desempeño, permite medir resultados cuantitativos y cualitativos, como el nivel de satisfacción de socios, el número de nuevas inscripciones o la mejora del rendimiento deportivo.
- **Indicadores de Liderazgo y Retraso (Lead and Lag Indicators):** Complementar los KPIs con indicadores de liderazgo (que predicen el rendimiento futuro, como el número de leads generados) y de retraso (que miden el rendimiento pasado, como las ventas finales) puede ofrecer una visión más completa.

#### *Sistemas de Seguimiento y Control:*

- **Reportes Periódicos y Cuadros de Mando:** Los sistemas de seguimiento, como reportes periódicos, reuniones de revisión y cuadros de mando, son esenciales para monitorear el progreso.

- **Auditorías Estratégicas:** Realizar auditorías estratégicas periódicas para evaluar la efectividad general del plan, no solo de objetivos individuales, y asegurar su relevancia continua en un entorno cambiante.

#### *Retroalimentación y Aprendizaje Organizacional:*

- **Bucle de Retroalimentación Continua:** Es crucial que los aprendizajes de la evaluación se retroalimenten en las fases de diagnóstico y formulación, creando un ciclo de mejora continua que contribuye a que la organización sea un "organización que aprende", como sugiere Mintzberg.
- **Evaluación de Impacto:** Realizar análisis del cumplimiento de objetivos y de los efectos reales de las estrategias, permite entender el verdadero impacto de las acciones.

#### *Comunicación Externa y Benchmarking:*

- **Transparencia con Stakeholders:** La comunicación externa sobre logros, desafíos y avances fomenta la transparencia y legitimidad institucional.
- **Benchmarking:** Comparar el rendimiento de la organización con líderes de la industria o las mejores prácticas en organizaciones deportivas similares puede proporcionar ideas valiosas para la mejora y la innovación.

En resumen, la planificación estratégica en organizaciones deportivas es un proceso dinámico y cíclico, que requiere una visión integral, flexibilidad y una adaptación constante para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el complejo y competitivo mundo del deporte.

## **2. ANÁLISIS DAFO APLICADO AL DEPORTE**

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta central en la planificación estratégica, permitiendo diagnosticar la situación actual de una organización mediante la identificación de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. En el contexto deportivo, su utilidad es inmensa para clubes, federaciones, centros de fitness, servicios públicos y startups, ya que les permite comprender su posición competitiva y tomar decisiones fundamentadas. Según Kotler y Keller (2012), el DAFO no solo ofrece una "fotografía" interna y externa, sino que facilita la articulación de estrategias adaptadas a un entorno dinámico. Esta herramienta es especialmente valiosa en el deporte, donde factores emocionales, normativos, sociales y

económicos interactúan, ayudando a anticipar riesgos y potenciar ventas.

## **2.1. Estructura del Análisis DAFO: Una Mirada Detallada**

El análisis DAFO se divide en cuatro componentes esenciales, clasificando factores internos y externos:

### **Fortalezas (F) - Ámbito Interno.**

Son las capacidades, recursos o atributos internos que confieren una ventaja competitiva a la organización deportiva. Estas pueden ser tangibles o intangibles.

#### *Ejemplos ampliados:*

- **Talento Humano:** No solo la alta cualificación del cuerpo técnico, sino también la experiencia de gestión de los directivos, el compromiso del voluntariado, o la capacidad de captación y desarrollo de jóvenes talentos.
- **Recursos Financieros:** Una sólida base económica, acceso a financiación, o una gestión eficiente de los ingresos por patrocinios y cuotas.
- **Infraestructura y Tecnología:** Instalaciones modernas y accesibles, tecnología avanzada para el entrenamiento o la gestión de socios, sistemas de reserva online eficientes.
- **Imagen y Marca:** Un prestigio consolidado a nivel local o nacional, una marca reconocida por sus valores, o una fuerte conexión emocional con su comunidad de seguidores.
- **Metodologías de Trabajo:** Procesos internos bien definidos y eficientes para la gestión deportiva, la administración o la comunicación.

### **Debilidades (D) - Ámbito Interno.**

Son las carencias, limitaciones o deficiencias internas que dificultan el rendimiento actual o el desarrollo estratégico de la organización.

#### *Ejemplos ampliados:*

- **Gestión y Procesos:** Baja digitalización del sistema de gestión, procesos ineficientes, burocracia excesiva que ralentiza la toma de decisiones.

- **Recursos Humanos:** Alta rotación del personal (lo que implica pérdida de conocimiento institucional), falta de formación continua para entrenadores o gestores, o una estructura organizacional inflexible.
- **Comunicación y Marketing:** Escasa presencia en redes sociales, estrategias de marketing desactualizadas, o dificultad para atraer nuevos socios o aficionados.
- **Financiación:** Dependencia excesiva de una única fuente de ingresos, o problemas de flujo de caja que limitan las inversiones.
- **Infraestructura:** Instalaciones obsoletas, falta de mantenimiento, o capacidad insuficiente para la demanda existente.

### Oportunidades (O) - Ámbito Externo.

Son aquellos factores, tendencias o circunstancias del entorno que la organización deportiva puede aprovechar positivamente para alcanzar sus objetivos o mejorar su posición.

#### *Ejemplos ampliados:*

- **Políticas Públicas:** Nuevas subvenciones o programas gubernamentales para el fomento del deporte base, la salud pública, o la inclusión.
- **Tendencias Sociales:** Aumento del interés social por la actividad física y el bienestar, crecimiento de deportes emergentes, o demanda de actividades deportivas más sostenibles y ecológicas.
- **Avances Tecnológicos:** Desarrollos en inteligencia artificial para el análisis de rendimiento, plataformas de eSports, o herramientas de realidad virtual para el entrenamiento o la experiencia del espectador.
- **Demografía:** Crecimiento de poblaciones jóvenes, envejecimiento activo que demanda nuevas actividades, o mayor diversidad cultural que abre puertas a nuevos nichos.
- **Alianzas Estratégicas:** Potencial de colaboración con centros educativos, empresas locales, o asociaciones sin fines de lucro para ampliar la oferta o el alcance.

## Amenazas (A) - Ámbito Externo.

Son factores, tendencias o circunstancias del entorno que pueden suponer obstáculos, riesgos o desventajas para la organización deportiva.

### *Ejemplos ampliados:*

- **Competencia:** Aumento de la competencia con nuevos centros deportivos privados, surgimiento de ligas alternativas, o mayor oferta de actividades de ocio no deportivo que desvían la atención.
- **Crisis Económicas:** Subida de costes energéticos, inflación que afecta el poder adquisitivo de los usuarios, o reducción de patrocinios por recortes presupuestarios empresariales.
- **Cambios Legislativos y Normativos:** Nuevas regulaciones que limitan aforos o actividades, normativas de seguridad más estrictas que requieren inversiones, o cambios en la fiscalidad que afectan la rentabilidad.
- **Factores Socioculturales:** Disminución del interés por ciertos deportes tradicionales, cambios en los hábitos de consumo de ocio, o percepción negativa de ciertos aspectos del deporte (ej. dopaje, violencia).
- **Eventos Inesperados:** Pandemias (como la post-COVID-19), desastres naturales o situaciones de inestabilidad política que impactan directamente la operación.

Es fundamental que el análisis DAFO sea realista, participativo y contextualizado, evitando sesgos excesivamente optimistas o pesimistas.

## 2.2. Aplicación Práctica en el Deporte: Un Caso Realista

Un ejemplo concreto en una organización deportiva intermedia (como un club local o una instalación polideportiva municipal) ilustra la aplicación del DAFO:

- **Fortalezas:** Instalaciones modernas y accesibles; un cuerpo técnico con alta cualificación; buen posicionamiento local y reconocimiento de la comunidad.
- **Debilidades:** Baja digitalización del sistema de gestión de socios y reservas; alta rotación del personal (especialmente entrenadores voluntarios); escasa presencia en redes sociales y comunicación online deficiente.

- **Oportunidades:** Nuevas subvenciones públicas destinadas a la promoción del deporte base y la salud; un creciente interés social por la actividad física tras la pandemia; potencial de establecer alianzas estratégicas con centros educativos locales para programas conjuntos.
- **Amenazas:** Aumento de la competencia con la apertura de nuevos centros deportivos privados con ofertas agresivas; subida de los costes energéticos que impactan los gastos operativos; posibles cambios legislativos que limiten aforos o actividades en instalaciones deportivas.

### **2.3. Interpretación Estratégica del DAFO: El Cruce que Genera Acción**

El verdadero valor del DAFO reside en el "cruce estratégico" de sus elementos. Este cruce permite diseñar "estrategias adaptativas" que se clasifican en cuatro tipos principales:

**Estrategias Ofensivas (Fuerzas + Oportunidades - FO):** Buscan potenciar las fortalezas internas para aprovechar al máximo las oportunidades externas. Son estrategias de crecimiento y expansión.

***Ejemplo:** Un club con un equipo técnico altamente cualificado (Fuerza) aprovecha nuevas subvenciones para deporte inclusivo (Oportunidad) para lanzar programas innovadores y ampliar su alcance social.*

**Estrategias Defensivas (Fuerzas + Amenazas - FA):** Utilizan las fortalezas internas para reducir o mitigar el impacto de las amenazas externas. Son estrategias de protección y resistencia.

***Ejemplo:** Una federación con una excelente reputación institucional y una base de socios leal (Fuerza) utiliza esta fortaleza para contrarrestar la entrada de nuevos competidores agresivos, destacando su legado y la calidad de sus programas.*

**Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades - DO):** Apuntan a superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. Son estrategias de mejora y desarrollo.

***Ejemplo:** Un polideportivo municipal con baja digitalización de sus sistemas (Debilidad) invierte en la modernización tecnológica de sus plataformas de gestión y reservas gracias a una subvención pública para la digitalización (Oportunidad).*

**Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas - DA):** Buscan minimizar las debilidades internas ante la presencia de amenazas externas. Son las estrategias más conservadoras, enfocadas en la contención de daños y la resiliencia en situaciones difíciles.

**Ejemplo:** *Un club con problemas de alta rotación de personal (Debilidad) implementa programas urgentes de formación y fidelización interna para resistir una crisis económica que podría reducir aún más sus recursos humanos (Amenaza).*

## 2.4. Ventajas del Análisis DAFO en el Deporte: Impulsor de la Gestión

La aplicación del DAFO en el sector deportivo ofrece múltiples beneficios:

- **Toma de Decisiones Informada:** Proporciona una base sólida para decisiones estratégicas en entornos cambiantes y complejos.
- **Participación Interna:** Al involucrar a equipos multidisciplinares, promueve la colaboración y el sentido de pertenencia.
- **Priorización de Recursos:** Ayuda a asignar recursos de manera más eficiente, enfocándose en las líneas estratégicas más viables.
- **Detección de Sinergias:** Permite identificar conexiones y oportunidades de colaboración entre diferentes áreas (ej., entre el deporte social y el marketing).
- **Mejora de la Anticipación:** Aumenta la capacidad de la organización para prever y reaccionar ante retos y transformaciones (normativas, tecnológicas, sociales).

## 2.5. Recomendaciones para un Uso Eficaz del DAFO:

Para maximizar el impacto del DAFO, es crucial seguir estas recomendaciones:

- **No es solo una lista:** El DAFO debe ser el punto de partida para un plan de acción concreto y medible. Si no conduce a acciones, pierde su valor.
- **Actualización Periódica:** El entorno deportivo es dinámico. Es fundamental actualizar el análisis regularmente, especialmente en contextos de alta inestabilidad o post-eventos disruptivos como pandemias.

- **Herramientas Complementarias:** Integrar el DAFO con otras herramientas de análisis estratégico como el PESTEL, los mapas de stakeholders, o el benchmarking, ofrece una visión más completa y rica.
- **Implicación Multifuncional:** Involucrar a personas clave de todas las áreas de la organización, no solo a los directivos, asegura una perspectiva más amplia y un mayor compromiso con la estrategia resultante.

## 2.6. Recursos Visuales y Actividades Sugeridas:

La presentación visual del DAFO es fundamental para su comprensión y aplicación. Se sugiere el uso de:

- **Matriz DAFO de cuatro cuadrantes:** Un esquema claro para organizar la información.
- **Tabla de estrategias cruzadas:** Que muestre ejemplos específicos del sector deportivo para cada tipo de estrategia (FO, FA, DO, DA).

Además, una actividad práctica como la realización de un DAFO para un evento deportivo universitario con equipos pequeños puede ser muy efectiva para la comprensión y aplicación de los conceptos.

En conclusión, el análisis DAFO es una herramienta poderosa y versátil para las organizaciones deportivas. Cuando se aplica de manera rigurosa y se complementa con una interpretación estratégica adecuada, no solo proporciona un diagnóstico claro, sino que también se convierte en el motor para la formulación de estrategias efectivas y la toma de decisiones que impulsan el éxito y la sostenibilidad en el complejo panorama del deporte.

## 3. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

La formulación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos es el núcleo de la planificación institucional en cualquier organización deportiva. Estos elementos no solo definen el rumbo y la identidad, sino que también guían todas las decisiones operativas, tácticas y estratégicas. Son herramientas clave para alinear equipos, comunicar propósitos y consolidar una cultura organizacional coherente. Según Drucker (1999), "una organización sin una misión clara está a la deriva", y Collins y Porras (2004)

destacan que las organizaciones exitosas combinan ambición estratégica con sólidos valores culturales.

### **3.1. Misión: La Esencia y Propósito Existencial**

La misión es la razón de ser de la organización. Responde a preguntas fundamentales como: ¿Qué hace la organización? ¿Para quién lo hace? ¿Con qué enfoque o valores? Una misión bien redactada es concisa, realista, inspiradora y operativa. No es una descripción extensa, sino una declaración que sintetiza la esencia de la entidad.

#### **Profundización en la Misión:**

- **Claridad y Singularidad:** La misión debe ser lo suficientemente específica como para diferenciar a la organización de otras en el sector deportivo. Por ejemplo, en lugar de "promover el deporte", podría ser "fomentar la práctica del baloncesto femenino en categorías de base, promoviendo el liderazgo y el trabajo en equipo en la comunidad local".
- **Conexión Emocional:** Una misión inspiradora va más allá de las actividades; busca conectar emocionalmente con los miembros, usuarios y stakeholders, articulando el impacto positivo que la organización busca generar.
- **Delimitación del Alcance:** Ayuda a la organización a entender sus límites y a evitar desviaciones hacia actividades que no se alinean con su propósito central.
- **Ejemplo de misión más detallado:** "Fomentar el desarrollo integral de jóvenes atletas a través del fútbol, inculcando valores de disciplina, respeto y excelencia académica, y contribuyendo activamente al tejido social del barrio X mediante programas de inclusión y voluntariado."

#### **Errores Comunes a Evitar y Cómo Superarlos:**

- **Demasiado genérica o ambigua:** Evitar declaraciones que puedan aplicarse a cualquier entidad. La especificidad es clave.
- **Confundir misión con funciones:** No debe ser una lista de actividades, sino la razón subyacente para realizarlas.

- **Falta de participación:** Es crucial involucrar a los principales grupos de interés en su formulación para asegurar el compromiso y la representatividad. La misión debe ser un reflejo colectivo de la organización.

### 3.2. Visión: El Horizonte Aspiracional

La visión proyecta una imagen deseada de la organización a medio o largo plazo. Es una guía para la acción estratégica y una fuente de motivación interna. Debe ser ambiciosa pero alcanzable, y estar alineada con la identidad de la entidad.

#### Profundización en la Visión:

- **Foco en el Impacto Futuro:** La visión describe el estado ideal al que aspira la organización, el impacto transformador que quiere lograr en el futuro. Por ejemplo, no solo "ser un club grande", sino "ser reconocido como el modelo de gestión deportiva sostenible en el país".
- **Desafiante pero Creíble:** Debe inspirar a los miembros a esforzarse por alcanzar metas elevadas, pero sin ser tan irrealista que desmotive.
- **Longitud y Claridad:** Una buena visión es concisa y memorable, lo que facilita su comunicación y que todos en la organización puedan interiorizarla.
- **Ejemplo de visión más detallado:** "Ser el epicentro de la innovación deportiva en la región sur del país para el año 2030, reconocido por nuestra excelencia en la formación integral de atletas, la adopción de tecnologías de vanguardia y nuestro impacto transformador en la cohesión social a través del deporte."

#### Características de una Buena Visión (Ampliación):

- **Claramente orientada al futuro:** Proyecta la organización hacia dónde se dirige.
- **Comprometida con la mejora continua:** Implica una mentalidad de evolución constante.
- Concreta y específica en lo que aspira a ser o lograr: Define un destino claro.
- **Adaptable al contexto cambiante sin perder su esencia:** Permite

flexibilidad ante nuevas circunstancias sin desviarse del propósito fundamental.

- ***Inspiradora y motivadora:*** Debe generar entusiasmo y compromiso entre los miembros.
- ***Compartida:*** Debe ser entendida y aceptada por todos los niveles de la organización.

### 3.3. Valores: El ADN Ético y Cultural

Los valores organizacionales representan los principios éticos, sociales y culturales que guían el comportamiento y la toma de decisiones en todos los niveles. Son el marco de coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana.

#### Profundización en los Valores:

- **Valores vividos vs. Valores declarados:** No basta con una lista de valores en la web o en documentos; lo crucial es que estos se traduzcan en políticas y acciones concretas. Por ejemplo, el valor de "respeto" puede manifestarse en códigos de conducta para atletas y padres, o en la forma en que se gestionan los conflictos.
- **Integración en la Cultura Organizacional:** Los valores deben permear todos los aspectos de la organización: desde los criterios de contratación y evaluación del personal, hasta la comunicación interna y externa, y la gestión de crisis.
- **Ejemplos de Valores en el Deporte (Ampliación y aplicación):**
  - ***Respeto:*** Hacia compañeros, adversarios, normas de juego, diversidad, y el medio ambiente. *Aplicado:* establecer protocolos de arbitraje justo o políticas de no discriminación.
  - ***Equidad:*** Garantizar igualdad de oportunidades sin discriminación de género, raza, o capacidad. *Aplicado:* diseñar programas deportivos inclusivos o asegurar paridad en los equipos directivos.
  - ***Compromiso:*** Con la misión institucional, la mejora constante y el desarrollo de la comunidad. *Aplicado:* programas de voluntariado o inversión en la formación continua del personal.
  - ***Sostenibilidad:*** Gestión responsable de los recursos naturales y fomento de prácticas ecológicas en las instalaciones y eventos. *Aplicado:* reducción del consumo energético, gestión de residuos, uso de materiales reciclables.

- **Espíritu de Equipo:** Colaboración, cooperación y apoyo mutuo entre todos los miembros de la organización. *Aplicado:* actividades de team building, estructuras organizacionales horizontales.
- **Excelencia:** Búsqueda constante de la mejora en el rendimiento deportivo, la gestión y la calidad de los servicios.
- **Integridad:** Transparencia, honestidad y ética en todas las actuaciones.
- **Pasión:** Entusiasmo y dedicación por el deporte y sus valores.
- **Recomendación Clave:** La declaración de valores es solo el primer paso; es fundamental que se "vivan" y se traduzcan en políticas y acciones concretas, como protocolos de igualdad, criterios ecológicos en compras o códigos de conducta.

### **3.4. Objetivos Estratégicos: Operativizando la Visión**

Los objetivos estratégicos son el puente entre la planificación y la acción. Transforman la misión y la visión en metas concretas y medibles. Deben ser SMART:

- **S - Específicos:** Claramente definidos, sin ambigüedades. ¿Qué se quiere lograr?
- **M - Medibles:** Cuantificables. ¿Cómo sabremos si se ha logrado?
- **A - Alcanzables:** Realistas y viables con los recursos disponibles, o con una inversión razonable.
- **R - Relevantes:** Alineados con la misión y visión, y que respondan a una necesidad estratégica.
- **T - Temporales:** Con un plazo de tiempo definido para su consecución.
- **Ámbitos Clave y Ejemplos Aplicados (Ampliación):**

#### *Deportivo:*

- Incrementar en un 15% el rendimiento del equipo juvenil (medido por resultados competitivos) en 2 temporadas.
- Aumentar la participación en el 20% de los deportes ofrecidos en las categorías infantiles en los próximos 3 años.
- Mejorar la calidad de la formación técnica de los entrenadores en un 10% según encuestas de satisfacción y evaluación en el próximo año.

**Económico:**

- Aumentar los ingresos por patrocinio privado en un 20% durante el próximo año fiscal.
- Reducir los costes operativos de las instalaciones en un 10% en 18 meses, manteniendo la calidad del servicio.
- Diversificar las fuentes de ingresos, logrando que un 15% provenga de nuevas actividades antes de 2027.

**Social:**

- Lograr que el 40% de la matrícula en escuelas deportivas sea femenina antes de 2026.
- Incrementar la participación de personas con discapacidad en un 25% en los programas deportivos inclusivos en los próximos 2 años.
- Implementar 3 nuevos programas de voluntariado comunitario asociados al deporte en el próximo año.

**Organizativo/Interno:**

- Obtener la certificación ISO 9001 en gestión de calidad en instalaciones y servicios antes de 2025.
- Reducir la rotación del personal un 10% mediante programas de desarrollo y bienestar en los próximos 12 meses.
- Implementar un nuevo sistema de gestión de socios digital en 6 meses.

**Ambiental/Sostenibilidad:**

- Reducir el consumo energético de las instalaciones en un 25% en los próximos tres años.
- Lograr que el 80% de los residuos generados en eventos deportivos sean reciclados en la próxima temporada.
- Implementar un sistema de captación de agua de lluvia para riego en las instalaciones en un plazo de 2 años.

**Sugerencia Visual:** Es muy útil una tabla de objetivos estratégicos con sus KPI (Indicadores Clave de Desempeño) asociados y los responsables de seguimiento.

### **3.5. Articulación Coherente: La Sinergia Estratégica**

Un error común en las organizaciones deportivas es formular estos elementos de forma aislada o sin conexión lógica. La clave es asegurar su coherencia interna y externa:

- La misión debe reflejarse directamente en los programas y servicios que se ofrecen.
- La visión debe orientar la innovación y el crecimiento institucional, siendo el faro que guía el futuro.
- Los valores deben integrarse en los criterios de contratación, comunicación, toma de decisiones y gestión de conflictos, siendo el marco ético.
- Los objetivos deben ser el puente entre la planificación y la acción, traduciendo las aspiraciones en pasos concretos.

Esta articulación garantiza que la estrategia no sea solo un documento, sino una guía viva que impregna cada acción de la organización.

### **3.6. Proceso Participativo de Formulación: Clave para el Compromiso**

Involucrar a los diferentes grupos de interés (equipo técnico, junta directiva, usuarios, patrocinadores, etc.) en la elaboración de estos elementos es fundamental. Esta participación fortalece la identidad colectiva, la legitimidad y el compromiso con el proyecto organizacional.

#### ***Beneficios de la Participación:***

- **Mayor aceptación y compromiso:** Las personas que participan en la creación se sienten más dueñas de la estrategia y más motivadas para implementarla.
- **Riqueza de ideas:** Diversas perspectivas aportan una visión más completa y creativa.
- **Identificación de posibles resistencias:** Permite abordar preocupaciones desde el inicio.
- **Cohesión de equipo:** Fomenta el trabajo en equipo y la comprensión mutua entre diferentes áreas.

#### ***Ejercicios Didácticos Sugeridos (Ampliación):***

- **Dinámica grupal para redactar Misión, Visión y Valores:** Para una organización deportiva simulada, dividiendo a los estudiantes en equipos y luego debatiendo las propuestas.

- **Taller de construcción de objetivos SMART:** Utilizando casos de estudio de organizaciones deportivas reales o hipotéticas.
- **Sesiones de "World Café" o "Open Space":** Para facilitar el diálogo abierto y la co-creación de estos elementos con un grupo amplio de stakeholders.

En conclusión, la formulación de misión, visión, valores y objetivos estratégicos no es un mero ejercicio burocrático, sino un proceso estratégico vital. Cuando se lleva a cabo de manera participativa, con claridad, coherencia y un enfoque práctico, estos elementos se convierten en la brújula que guía a la organización deportiva hacia el éxito sostenible y la consecución de su propósito superior.

## **4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PLANES ESTRATÉGICOS EN GESTIÓN DEPORTIVA**

Una planificación estratégica eficaz no culmina con la mera formulación de objetivos y su implementación operativa. Para que sea verdaderamente útil, debe incorporar un sistema estructurado de evaluación y seguimiento que permita verificar el cumplimiento de metas, corregir desviaciones y fomentar una cultura de mejora continua. Como afirman Kaplan y Norton (1996), "lo que no se mide no se puede gestionar", lo que convierte al monitoreo estratégico en una herramienta esencial para tomar decisiones informadas, rendir cuentas y adaptar la estrategia a un entorno cambiante.

### **4.1. Importancia Crucial de la Evaluación Estratégica**

El seguimiento y la evaluación son pilares fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización deportiva. Permiten:

- Valorar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en la planificación. Esto implica no solo ver si se lograron, sino en qué medida y con qué calidad.
- Identificar desviaciones o problemas en la ejecución. Esto incluye fallos en los tiempos, la asignación de recursos o el impacto esperado.
- Detectar aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser replicadas. La evaluación permite capitalizar el conocimiento organizacional.

- Ajustar la estrategia en función de nuevas necesidades internas o del entorno. El entorno deportivo es dinámico, y la estrategia debe serlo también.
- Fomentar la transparencia y fortalecer la legitimidad institucional frente a usuarios, financiadores y socios. Una evaluación robusta demuestra compromiso y responsabilidad.
- Prevenir crisis y riesgos: Una monitorización constante puede detectar problemas incipientes antes de que escalen.

## 4.2. Herramientas Clave de Evaluación en el Deporte

Para llevar a cabo una evaluación efectiva, se utilizan diversas herramientas:

### A. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los KPIs son métricas concretas que permiten medir el rendimiento en relación con los objetivos estratégicos. Deben ser relevantes, comparables y comprensibles.

- **Relevancia:** El KPI debe medir algo que realmente importa para el objetivo estratégico.
- **Claridad:** Fácil de entender por todos los implicados.
- **Consistencia:** Capaz de ser medido de forma regular y consistente a lo largo del tiempo.
- **Orientación a la acción:** Proporciona información útil para tomar decisiones.
- **Especificidad:** Evitar indicadores ambiguos.
- **Ejemplos de KPIs deportivos por área (Ampliación):**

#### *Deportiva:*

- N° de licencias activas y su evolución.
- Rendimiento competitivo (ej. victorias/derrotas, posiciones en liga, medallas obtenidas).
- Progreso de atletas individuales o por categorías (ej. tiempos de mejora, aumento de habilidades específicas).
- Número de entrenamientos o sesiones impartidas por entrenador.
- Tasa de retención de deportistas por categoría.
- Participación en competiciones federadas.

**Económica:**

- Balance financiero, superávit/déficit.
- Ratio de autofinanciación (dependencia de subvenciones vs. ingresos propios). 16
- Volumen de ingresos por patrocinio y su crecimiento.
- Rentabilidad por actividad o evento.
- Gasto por usuario/socio.

**Social:**

- Grado de participación femenina en diferentes programas.
- Número de actividades inclusivas para colectivos específicos (ej. personas con discapacidad).
- Encuestas de impacto social de programas deportivos.
- Número de voluntarios activos y horas de voluntariado.
- Participación en programas comunitarios.

**Organizativa:**

- Satisfacción del personal (medida por encuestas internas).
- Eficiencia en procesos (ej. tiempo de tramitación de inscripciones).
- Rotación de empleados y su impacto.
- Horas de formación del personal por año.
- Grado de digitalización de los procesos internos.

**Usuario/Cliente:**

- Índice de satisfacción global de usuarios (encuestas NPS o de satisfacción).
- Tasa de fidelización y renovación de socios/abonados.
- Número de reclamaciones o sugerencias y su resolución.
- Tiempo medio de respuesta a consultas.
- Participación en encuestas o actividades de feedback.

**Recomendación:** Cada KPI debe estar vinculado a un objetivo SMART, tener una periodicidad de medición definida y un responsable asignado.

**B. Cuadro de Mando Integral (CMI) - Balanced Scorecard**

Diseñado por Kaplan y Norton (1992), el Cuadro de Mando Integral permite evaluar el desempeño desde una perspectiva multidimensional. No se limita a los resultados financieros, sino que incluye cuatro perspectivas interconectadas:

- **Perspectiva Financiera:** Mide el desempeño económico (ingresos, costes, márgenes, rentabilidad).
- **Perspectiva del Usuario/Cliente:** Evalúa la calidad del servicio, la imagen, la retención y la satisfacción del usuario.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Se enfoca en la eficiencia operativa, la innovación en la prestación de servicios deportivos y la calidad de los procesos clave.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Analiza la capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender, incluyendo la formación del personal, el clima laboral y la gestión del conocimiento.

**Ejemplo Aplicado:** *Un club deportivo puede usar el CMI para evaluar simultáneamente su sostenibilidad económica, la satisfacción de sus socios, la innovación en los métodos de entrenamiento y el desarrollo profesional de su personal técnico. Esto ofrece una visión completa del impacto de la estrategia.*

### C. Informes Periódicos y Auditorías

Los informes de seguimiento (mensuales, trimestrales o anuales) son cruciales para:

- Comunicar avances y dificultades a los órganos de gobierno o financiadores.
- Sistematizar la información recolectada por los KPIs.
- Proponer ajustes presupuestarios o estratégicos fundamentados.

Además, las auditorías internas o externas (económicas, de calidad, de impacto social, etc.) fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas, y proporcionan una validación independiente del desempeño y el cumplimiento normativo.

### 4.3. Retroalimentación y Mejora Continua: El Ciclo Virtuoso

Un sistema de evaluación no debe limitarse a sancionar fallos o premiar logros; debe alimentar un ciclo virtuoso de mejora organizativa. Esto se conoce como el modelo PDCA (Plan-Do-Check-Act - Planificar-Hacer-Verificar-Actuar):

- **Planificar (Plan):** Definir la estrategia y los objetivos.
- **Hacer (Do):** Implementar la estrategia.

- **Verificar (Check):** Evaluar el progreso y los resultados mediante KPIs y otras herramientas.
- **Actuar (Act):** Realizar ajustes y mejoras en función de lo aprendido, reiniciando el ciclo.
- **Elementos esenciales para este ciclo:**
  - **Revisión y ajuste de objetivos:** Los contextos cambian (nuevas normativas, crisis, oportunidades tecnológicas), por lo que es necesario adaptar metas y recursos de manera ágil.
  - **Participación activa de los actores implicados:** Usuarios, técnicos, patrocinadores y empleados deben poder aportar percepciones y propuestas, enriqueciendo el proceso de retroalimentación.
  - **Cultura de aprendizaje organizacional:** Los errores y logros deben convertirse en conocimiento útil y compartido, fomentando una mentalidad de crecimiento y adaptación. En este sentido, la UNESCO (2015) subraya la importancia de incorporar la evaluación participativa como eje de buena gobernanza en organizaciones deportivas.

#### **4.4. Adaptabilidad al Contexto: La Evaluación como Herramienta Estratégica**

En el entorno deportivo actual, afectado por variables como la digitalización, las transformaciones sociales y los cambios normativos, la evaluación debe ser también una herramienta de adaptabilidad estratégica.

- **Ejemplo Contextual:** Durante la pandemia de COVID-19, muchas entidades deportivas reformularon sus indicadores de éxito, priorizando la retención de socios, la innovación digital y la seguridad sanitaria por encima de los logros competitivos tradicionales. Esto demuestra cómo la evaluación puede guiar la reorientación estratégica en momentos de crisis.
- **Evaluación del Entorno:** La evaluación debe ir más allá de los objetivos internos y monitorear activamente los cambios en el macro y microentorno deportivo para identificar nuevas oportunidades o amenazas.

## 4.5. Esquema Visual Sugerido y Actividades Pedagógicas

Un gráfico que ilustre el ciclo de evaluación estratégica (Planificación → Ejecución → Seguimiento → Retroalimentación → Reajuste) es muy útil para comprender la naturaleza cíclica y continua de este proceso.

### *Actividades Pedagógicas Complementarias:*

- **Análisis de Caso:** Presentar un caso real de una organización deportiva y pedir a los estudiantes que identifiquen los KPIs relevantes y propongan un plan de seguimiento.
- **Diseño de un CMI simplificado:** En grupos, diseñar un Cuadro de Mando Integral para un club o evento deportivo ficticio, definiendo al menos un KPI por cada perspectiva.
- **Debate:** Discutir el rol de la evaluación participativa y los desafíos de implementarla en organizaciones deportivas.

En conclusión, la evaluación y el seguimiento no son el fin de la planificación estratégica, sino una fase vital y continua que garantiza su relevancia, efectividad y sostenibilidad. Al integrar herramientas robustas y fomentar una cultura de aprendizaje y adaptabilidad, las organizaciones deportivas pueden navegar con éxito en un entorno complejo y en constante evolución.

# Gestión de Recursos Humanos en el Deporte

## 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PERFILES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

La organización interna de cualquier entidad deportiva, ya sea pública o privada, amateur o profesional, es un factor decisivo para su eficacia operativa, sostenibilidad y capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio. Una estructura organizativa clara permite distribuir funciones, optimizar recursos, establecer líneas de autoridad y facilitar la colaboración entre departamentos. Según Slack y Parent (2006), la estructura organizativa es "el marco que define cómo las tareas se dividen, agrupan y coordinan formalmente en una organización deportiva".

### 1.1 Tipos de Estructuras Organizativas en Entidades Deportivas

La elección de una estructura debe adecuarse a la naturaleza, tamaño, recursos y objetivos estratégicos de la entidad. No existe un modelo único, pero sí principios básicos de eficiencia y claridad funcional.

#### A. Estructura Funcional

Esta estructura se organiza por departamentos especializados en función de tareas o competencias.

- **Áreas típicas:** Incluyen la técnica/deportiva, administración, marketing y comunicación, recursos humanos y mantenimiento.
- **Ventajas:** Ofrece claridad de funciones, promueve la especialización y mejora la eficiencia operativa.
- **Riesgos:** Puede generar aislamiento entre departamentos, creando lo que se conoce como "silos" organizacionales.
- **Ejemplo Ampliado:** Un club de fútbol semiprofesional podría tener una dirección deportiva, una dirección administrativa y financiera, un departamento de marketing y comunicación, y un departamento de operaciones y mantenimiento. Cada uno con su propio

equipo y objetivos específicos, aunque coordinados por una dirección general.

### ***B. Estructura Jerárquica***

Se basa en una cadena de mando vertical, con niveles claramente definidos de autoridad y responsabilidad.

- **Ventajas:** Aporta claridad en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas.
- **Uso común:** Es más frecuente en federaciones, administraciones públicas o grandes organizaciones con múltiples niveles de operación.
- **Ejemplo Ampliado:** Una federación nacional de un deporte concreto podría tener un presidente, debajo del cual se encuentran vicepresidencias para diferentes áreas (ej. competición, formación, finanzas), y luego directores de departamento, coordinadores territoriales y técnicos en cascada.

### ***C. Estructura Matricial o por Proyectos***

Este tipo de estructura combina las funciones tradicionales con la organización por proyectos o eventos temporales.

- **Utilidad:** Es especialmente útil en la organización de eventos deportivos, proyectos de cooperación o en el trabajo con diferentes públicos.
- **Ventajas:** Favorece la colaboración interdepartamental al requerir que profesionales de diferentes áreas trabajen juntos en un objetivo común.
- **Desafío:** Requiere una buena coordinación y un liderazgo flexible para manejar la doble dependencia (funcional y por proyecto) de los empleados.
- **Ejemplo Ampliado:** Una empresa organizadora de carreras populares podría asignar a sus expertos en logística, marketing y finanzas a diferentes equipos de proyecto para cada evento (una maratón, una carrera 10K, una carrera solidaria), donde cada equipo es responsable del éxito de su evento específico, más allá de sus funciones departamentales habituales.

## 1.2 Organigrama Básico de un Club Deportivo Moderno (Modelo Ampliado)

El modelo simplificado presentado es adaptable a clubes medianos y grandes. Podemos expandirlo para reflejar una mayor complejidad y las necesidades del deporte actual:

Área Técnica	Área Admin.	Área de Marketing	Área de Servicios
Entrenadores	Contabilidad	RRSS	Mantenimiento
Preparadores físicos	Gestión socios	Diseño	Limpieza
Coordinadores	RRHH	Comunicación	Seguridad

**Nota:** *Este modelo puede ampliarse aún más con áreas como internacionalización, investigación y desarrollo (I+D), o cumplimiento normativo (compliance), según la complejidad organizativa. La tendencia actual es hacia estructuras más planas y ágiles que fomenten la colaboración y la toma de decisiones rápida.*

## 1.3. Perfiles Profesionales Clave en el Ecosistema Deportivo

La creciente profesionalización del sector deportivo ha generado la necesidad de contar con perfiles técnicos, gestores y comunicadores especializados. Muchos de estos roles requieren formación universitaria, experiencia y actualización constante

- **Gestor/a Deportivo/a:** Dirección estratégica, planificación, presupuestos, coordinación de equipos, desarrollo de proyectos y alianzas. Este rol ha evolucionado para incluir habilidades en Big Data y sostenibilidad.
- **Entrenador/a:** Diseño, ejecución y evaluación de sesiones de entrenamiento según niveles y objetivos. Especialización en análisis táctico y uso de tecnología.
- **Preparador/a Físico/a:** Mejora del rendimiento físico, prevención de lesiones, control de cargas y readaptación deportiva. Uso de herramientas de biomecánica y fisiología avanzada.
- **Psicólogo/a Deportivo/a:** Intervención emocional, motivación, control del estrés y desarrollo de habilidades mentales en atletas y equipos. Gestión de la presión competitiva y el bienestar.

- **Fisioterapeuta / Médico Deportivo:** Rehabilitación, tratamiento de lesiones, control de salud integral del deportista. Enfoque preventivo y de alto rendimiento.
- **Coordinador/a de Eventos:** Planificación logística, gestión de proveedores, permisos, seguridad, marketing y experiencia del participante en eventos deportivos.
- **Community Manager Deportivo:** Gestión de redes sociales, creación de contenido digital (video, infografías), branding, engagement y fidelización de públicos. Conocimientos de SEO/SEM.
- Otros Perfiles Esenciales (Ampliación):
  - **Analista de Datos Deportivos (Sports Data Scientist):** Recopila, procesa y analiza grandes volúmenes de datos para mejorar el rendimiento, la estrategia de juego, la captación de talentos y la toma de decisiones gerenciales.
  - **Gestor/a de Sostenibilidad Deportiva:** Lidera la implementación de prácticas ecológicas, sociales y económicas responsables en la organización, desde eventos hasta infraestructuras.
  - **Técnico/a de Innovación Deportiva:** Investiga y aplica nuevas tecnologías (wearables, RV/RA, IA) para mejorar la experiencia del usuario, el entrenamiento y la gestión.
  - **Especialista en E-Sports:** Gestiona equipos de deportes electrónicos, desarrolla ligas, organiza eventos y busca patrocinios en este sector en auge.
  - **Responsable de Patrocinios y Alianzas:** Identifica, negocia y gestiona relaciones con patrocinadores y socios estratégicos.
  - **Abogado/a Deportivo/a:** Especializado en normativa deportiva, contratos de atletas, derechos de imagen y resolución de conflictos.

#### **1.4. Profesionalización, Formación y Coordinación: Hacia una Gestión Integral**

La diversificación de perfiles exige un modelo de gestión basado en la excelencia y la adaptabilidad.

- **Formación Continua:** Es indispensable el acceso a másteres, certificaciones y especializaciones en áreas específicas de la gestión deportiva, medicina, entrenamiento o tecnología.

- **Competencias Transversales:** Más allá del conocimiento técnico, son cruciales el liderazgo, la comunicación efectiva, el manejo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el dominio de idiomas.
- **Trabajo Interdisciplinario:** La cooperación fluida entre técnicos, gestores, médicos, psicólogos y otros profesionales es vital para una visión holística del deportista y la organización.
- **Cultura Organizacional Sólida:** Valores compartidos, ética profesional, fomento de la innovación y una clara orientación al usuario son pilares para un ambiente de trabajo cohesivo y productivo.

**Ejemplo Aplicado Ampliado:** Un club polideportivo que abarca competición, deporte social y salud (ej. clínica de fisioterapia integrada) debe integrar equipos profesionales con perfiles muy diversos. Esto implica desde entrenadores de alto nivel para el equipo federado, hasta gestores de proyectos de inclusión social para la comunidad local, y especialistas en readaptación física.

## 1.5. Desafíos Actuales en la Organización Deportiva

El panorama deportivo actual presenta varios retos que las estructuras organizativas y los profesionales deben afrontar:

- **Transformación Digital y Gestión Basada en Datos:** Adaptar las estructuras para integrar la digitalización en todos los procesos, desde la captación de socios hasta el análisis de rendimiento. La capacidad de gestionar y analizar grandes volúmenes de datos (Big Data) es una ventaja competitiva.
- **Sostenibilidad Financiera:** Equilibrar la profesionalización y la inversión en talento con la necesidad de asegurar la viabilidad económica a largo plazo de la organización.
- **Igualdad de Género:** Fomentar activamente la igualdad de género en los equipos directivos, técnicos y en la participación deportiva en todos los niveles. Esto no solo es una cuestión ética, sino que amplía la base de talento y usuarios.
- **Coordinación entre Niveles Deportivos:** Mejorar la articulación y la comunicación entre el deporte base, escolar, federado y profesional para crear un ecosistema deportivo más coherente y eficiente.

- **Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Integrar los principios de sostenibilidad (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia y operación de las organizaciones deportivas.

En conclusión, una estructura organizativa bien definida, combinada con perfiles profesionales diversos y altamente cualificados, es fundamental para que las entidades deportivas puedan operar de manera eficiente, ser sostenibles y adaptarse a los constantes desafíos y oportunidades del sector.

## 2. GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO EN EQUIPOS DEPORTIVOS

En el ecosistema deportivo actual, que se caracteriza por una creciente profesionalización, competitividad y dinamismo, la gestión del talento humano y el liderazgo eficaz se han convertido en factores clave para el rendimiento institucional y deportivo. Las organizaciones que logran atraer, desarrollar, motivar y retener talento obtienen ventajas sostenibles tanto dentro como fuera del terreno de juego. Según Chelladurai (2005), el éxito organizativo en el deporte depende tanto de la capacidad técnica como del capital humano bien gestionado y liderado con visión estratégica.

### 2.1. Gestión del Talento en el Deporte

La gestión del talento se refiere al conjunto de prácticas orientadas a identificar, reclutar, formar y fidelizar a personas con alto potencial, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos de la entidad deportiva.

#### *A. Selección por Competencias*

Más allá de los títulos o la experiencia previa, se valoran competencias conductuales como el liderazgo, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la iniciativa, la comunicación y el pensamiento crítico. Las entrevistas por competencias y las pruebas situacionales están en auge en procesos de selección de entrenadores, gestores o monitores.

- **Ejemplo Ampliado:** Un club de baloncesto no solo busca un entrenador con titulación, sino que también evalúa su capacidad para motivar a grupos heterogéneos de jugadores y su competencia en la resolución de conflictos que puedan surgir en el equipo.

- **Técnicas Adicionales de Selección:** Se pueden incluir centros de evaluación (*assessment centers*), donde los candidatos participan en simulaciones de situaciones reales, y pruebas psicométricas para evaluar rasgos de personalidad y aptitudes.

### ***B. Desarrollo Profesional***

Implica el crecimiento continuo de los individuos dentro de la organización.

- **Planes de Carrera:** Establecen trayectorias internas que permiten proyectar el crecimiento dentro de la organización, por ejemplo, de monitor a coordinador o de jugador juvenil a parte del staff técnico.
- **Formación Continua:** Incluye talleres, másteres, certificaciones específicas en áreas como entrenamiento deportivo, gestión de eventos, tecnologías de la información y comunicación (TIC), igualdad de género, y psicología del deporte.
- **Buenas Prácticas:** Se recomienda establecer un banco de horas de formación, vincular incentivos a logros profesionales, promover estancias en otras entidades o federaciones para el intercambio de conocimientos y experiencias. También, fomentar la participación en congresos y seminarios especializados.

### ***C. Reconocimiento del Desempeño***

Fundamental para motivar y retener al talento.

- **Evaluaciones Periódicas:** Deben realizarse con criterios claros, medibles y consensuados. Estas evaluaciones no solo miden resultados, sino también la contribución a los valores de la organización.
- **Retroalimentación Constructiva (Feedback):** Proporcionar un feedback regular y específico, seguido de planes de mejora individualizados. Esto permite que el personal entienda sus áreas de fortaleza y las que necesitan desarrollo.
- **Bonificaciones, Menciones e Incentivos:** Implementar sistemas de bonificaciones, reconocimientos públicos (menciones) y planes de incentivos que no sean únicamente económicos, sino que también incluyan oportunidades de desarrollo, mayor autonomía o participación en proyectos estratégicos.

- **Recomendación:** Fomentar una cultura organizacional que valore el mérito, el compromiso y el aprendizaje continuo.

## 2.2. Liderazgo en Organizaciones y Equipos Deportivos

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo hacia la consecución de objetivos compartidos. En el ámbito deportivo, este fenómeno es especialmente relevante debido a la carga emocional, la presión competitiva y la diversidad de roles que coexisten en un equipo o club. Bass & Riggio (2006) destacan que el liderazgo transformacional, que inspira, motiva, fomenta la innovación y reconoce el esfuerzo individual, es más eficaz en entornos complejos como el deportivo, donde las relaciones humanas son clave para el rendimiento.

### *Estilos de Liderazgo Aplicados al Deporte*

Un líder deportivo efectivo debe saber modular su estilo según el contexto, el equipo y los objetivos.

- **Autocrático:** Decisiones centralizadas con bajo nivel de participación. Útil en momentos críticos o de urgencia (ej. lesiones, decisiones tácticas en tiempo real).
- **Democrático:** Involucra al equipo en la toma de decisiones y fomenta el compromiso. Efectivo en clubes con culturas participativas o en grupos maduros.
- **Transformacional:** Inspira, genera cambio positivo y promueve el desarrollo personal. Ideal para academias, selecciones nacionales, o procesos de renovación institucional. Este estilo fomenta la autonomía y la creatividad.
- **Laissez-faire:** Mínima intervención, confiando en la autonomía del grupo. Puede funcionar en equipos altamente experimentados y autónomos, pero conlleva riesgos de desorganización si no hay un alto nivel de madurez en el grupo.
- **Liderazgo Situacional:** La clave para un líder deportivo es la capacidad de adaptar su estilo a la situación específica, el nivel de madurez del equipo y la tarea a realizar.

## 2.3. Coaching y Mentoring en el Deporte

El coaching y el mentoring son enfoques centrados en el desarrollo integral de las personas dentro de las organizaciones. En el deporte, su

aplicación se ha extendido más allá del alto rendimiento, llegando a clubes de base, federaciones y servicios universitarios.

#### **A. Coaching Deportivo**

Es un proceso estructurado mediante el cual un profesional (coach) ayuda a un deportista, entrenador o gestor a potenciar sus habilidades, superar bloqueos y alcanzar metas específicas. Se apoya en el uso de preguntas poderosas, la escucha activa y el diseño de planes de acción.

**Ejemplo Aplicado:** *Un preparador físico que recibe coaching para gestionar mejor el estrés derivado de su rol multitarea y mejorar sus habilidades de comunicación con los atletas.*

**Tipos de Coaching:** Puede ser individual (one-on-one) o de equipo (para mejorar la cohesión y el rendimiento colectivo).

#### **B. Mentoring**

Es una relación más informal, basada en la transmisión de experiencia y saber tácito desde un mentor (más experimentado) a un aprendiz (*mentee*). Es muy útil en procesos de transición generacional o de integración de nuevos talentos.

- **Tendencia Actual:** Federaciones que diseñan programas de mentoring formalizados entre entrenadores senior y jóvenes técnicos para transferir conocimientos prácticos y éticos.
- **Diferencia Clave con Coaching:** El mentoring suele ser a más largo plazo, más relacional y el mentor comparte su propia experiencia, mientras que el coach ayuda al coachee a encontrar sus propias respuestas.

### **2.4. Liderazgo Institucional en Organizaciones Deportivas**

El liderazgo no es exclusivo del cuerpo técnico. Los directivos y gestores deportivos también ejercen un liderazgo institucional al tomar decisiones que afectan a la cultura organizativa, la estrategia y la ética de la entidad.

#### **Ámbitos de Influencia del Liderazgo Institucional:**

- **Promoción de Valores:** Fomentar valores como la inclusión, el respeto o la sostenibilidad en toda la organización.

- **Estilo Comunicativo y Representación Pública:** La forma en que la directiva se comunica interna y externamente, y cómo representa a la entidad ante la sociedad, los medios y otras instituciones.
- **Gestión del Cambio:** Liderar y facilitar procesos de transformación, como la digitalización, reformas estructurales, o la gestión de crisis (sanitarias o reputacionales).
- **Visión Estratégica:** Definir y comunicar una visión clara y ambiciosa para el futuro de la organización, que inspire a todos los niveles.

## 2.5. Desafíos Actuales en la Gestión del Talento y el Liderazgo Deportivo

El sector deportivo enfrenta varios desafíos en la gestión de su capital humano y el desarrollo del liderazgo:

- **Fuga de Talento Joven:** La pérdida de talentos prometedores por falta de planes de desarrollo claros y oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones.
- **Brechas de Género:** La persistencia de brechas de género en puestos directivos y técnicos, limitando la diversidad y el potencial de liderazgo.
- **Líderes Adaptativos:** La necesidad de formar líderes capaces de operar en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA), adaptando rápidamente sus estrategias.
- **Incorporación de Talento Digital y Tecnológico:** El reto de atraer y retener profesionales con habilidades en tecnología y análisis de datos, que son cada vez más relevantes para el rendimiento y la gestión deportiva.
- **Retención del Voluntariado y Profesionales Vocacionales:** Mantener la motivación y el compromiso del vasto número de voluntarios y profesionales vocacionales en el deporte base, que son cruciales para su funcionamiento.

En conclusión, la gestión del talento y el liderazgo son pilares estratégicos en el deporte moderno. Invertir en el desarrollo de las personas, fomentar estilos de liderazgo adaptativos y enfrentar los desafíos actuales son cruciales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización deportiva.

### 3. MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL EN ENTIDADES DEPORTIVAS

En las organizaciones deportivas, donde confluyen personas con diferentes roles, expectativas y niveles de compromiso, el clima laboral, la calidad de la comunicación y el nivel de motivación del equipo son factores decisivos para el rendimiento organizativo y deportivo. La gestión eficaz de estas dimensiones mejora la productividad, reduce la rotación del personal y favorece una cultura organizacional positiva. Según Taylor, la gestión de personas en el deporte debe basarse no solo en competencias técnicas, sino también en la comprensión de las dinámicas psicosociales que configuran el entorno de trabajo.

#### 3.1. Motivación en el Entorno Deportivo

La motivación puede definirse como la fuerza que impulsa a las personas a actuar para satisfacer sus necesidades o alcanzar metas. En el contexto deportivo, puede tener múltiples fuentes y manifestarse de forma muy diversa entre atletas, entrenadores, personal técnico o gestores.

##### A. Tipos de Motivación

- **Intrínseca:** Nace del interés personal, la pasión por la actividad, la superación propia. Por ejemplo, un deportista puede estar motivado intrínsecamente por el placer de competir y mejorar sus marcas personales.
- **Extrínseca:** Basada en estímulos externos, como recompensas económicas, ascensos o reconocimientos públicos. Un técnico puede estar motivado extrínsecamente por la posibilidad de obtener una beca para formación.

##### B. Principales Teorías Aplicadas

- **Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow, 1943):** Establece una pirámide de necesidades (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización). Es aplicable para entender cómo motivar según el nivel de necesidades satisfechas, por ejemplo, asegurando condiciones laborales básicas (seguridad) antes de fomentar la autorrealización.
- **Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959):** Distingue entre factores higiénicos (salario, condiciones laborales), que evitan la insatisfacción, y factores motivadores (logros, desarrollo personal), que generan satisfacción real. Un club puede ofrecer un buen salario

para evitar la insatisfacción, pero necesita oportunidades de crecimiento profesional para motivar al personal.

- **Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985):** Se centra en tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación (vínculo social). La satisfacción de estas necesidades mejora la motivación intrínseca y el bienestar. Un club que permite a sus entrenadores diseñar parte del programa formativo, promueve la motivación al aumentar su autonomía y sentido de competencia.

### **3.2. Comunicación Interna en Organizaciones Deportivas**

La comunicación es el sistema circulatorio de cualquier organización. En el ámbito deportivo, donde las decisiones deben ser ágiles, claras y coordinadas, la comunicación eficaz mejora la cohesión de los equipos y minimiza conflictos.

#### *A. Canales de Comunicación*

- **Formales:** Reuniones periódicas, informes, circulares, correos institucionales.
- **Informales:** Conversaciones cotidianas, redes sociales internas, espacios de socialización.

#### *B. Tipos de Comunicación*

- **Vertical Descendente:** De dirección hacia empleados (órdenes, políticas, visión). Ejemplo: la comunicación del nuevo reglamento interno.
- **Vertical Ascendente:** De empleados hacia dirección (propuestas, quejas, ideas). Ejemplo: una encuesta de satisfacción al personal técnico.
- **Horizontal:** Entre compañeros o áreas (coordinación, trabajo conjunto). Ejemplo: una reunión entre el área técnica y el departamento de marketing para coordinar un evento.

#### *C. Beneficios de la Comunicación Eficaz*

- Aumenta la transparencia y la confianza.
- Facilita la colaboración interdisciplinaria.
- Mejora la capacidad de adaptación al cambio.
- Reduce rumores, malentendidos y resistencias.

- Una comunicación clara, bidireccional y empática es uno de los pilares de la gobernanza participativa en entidades deportivas modernas.

### **3.3. Clima Laboral: Clave para el Bienestar y la Productividad**

El clima laboral hace referencia al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre aspectos como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la equidad o el reconocimiento. Según Robbins y Judge (2017), el clima organizacional influye directamente en la satisfacción, la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal.

#### **A. Factores que Influyen en el Clima Laboral**

- Claridad de roles y tareas.
- Estilo de liderazgo.
- Sentimiento de pertenencia.
- Posibilidades de desarrollo.
- Equidad en el trato.
- Reconocimiento y feedback.

#### **B. Evaluación del Clima Laboral**

- **Encuestas anónimas:** Utilizando escalas como Likert o el Net Promoter Score.
- **Entrevistas individuales o grupales.**
- **Dinámicas de grupo:** Como "cápsulas de confianza" o "mapas emocionales".
- **Indicadores indirectos:** Rotación de personal, absentismo, productividad.

**Ejemplo Aplicado:** Un servicio municipal de deportes detecta en su encuesta anual una percepción baja de reconocimiento. A raíz de esto, implementa un programa trimestral de "empleado del mes" y sesiones de feedback.

### **3.4. Sinergias entre Motivación, Comunicación y Clima**

Estas tres dimensiones se retroalimentan y potencian mutuamente.

- Una comunicación fluida y participativa fortalece la motivación intrínseca y mejora el clima.
- Un clima laboral positivo facilita la retención de talento y el compromiso con los objetivos organizativos.

- La motivación sostenida genera ambientes más colaborativos y abiertos al aprendizaje.
- Recomendación: Es crucial incorporar estas variables como parte del cuadro de mando estratégico y vincularlas a los procesos de evaluación del rendimiento institucional.

En conclusión, la gestión integrada de la motivación, la comunicación y el clima laboral es fundamental para el éxito de cualquier entidad deportiva, ya que impacta directamente en el bienestar del personal y, por ende, en el rendimiento general de la organización.

#### **4. VOLUNTARIADO DEPORTIVO Y PERSONAL TÉCNICO**

El voluntariado deportivo es esencial, especialmente en el deporte base, eventos, federaciones y clubes sin ánimo de lucro. Su contribución va más allá del apoyo práctico, ya que aporta valor social, fomenta la identidad comunitaria y promueve la participación ciudadana. Para asegurar su eficacia y el bienestar de los voluntarios, es crucial que esté regulado y coordinado profesionalmente.

La legislación vigente, como la Ley 45/2015 del Voluntariado, reconoce derechos importantes para los voluntarios, incluyendo el derecho a la formación, la certificación de sus actividades y la participación activa en las organizaciones en las que colaboran.

La gestión del voluntariado abarca varias etapas clave:

- **Captación:** Atraer a personas interesadas en colaborar.
- **Formación:** Proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus roles.
- **Motivación:** Mantener el entusiasmo y el compromiso de los voluntarios.
- **Reconocimiento:** Valorar y agradecer su dedicación y esfuerzo.

Los roles que suelen desempeñar los voluntarios son variados e incluyen el apoyo en eventos deportivos, la atención a los usuarios, tareas de logística y actividades de promoción.

El voluntariado es un pilar fundamental en el deporte, especialmente en aquellas estructuras que no buscan el lucro.

### **Impacto y Valor Añadido del Voluntariado:**

- **Valor social y comunitario:** El voluntariado deportivo no solo proporciona mano de obra, sino que también fomenta la cohesión social y la participación ciudadana, creando un sentido de pertenencia e identidad comunitaria en torno a los valores del deporte.
- **Sostenibilidad del deporte base:** En muchas ocasiones, el deporte base, los eventos locales y los clubes sin ánimo de lucro dependen en gran medida del voluntariado para poder llevar a cabo sus actividades y mantener su infraestructura. Sin esta ayuda desinteresada, muchas iniciativas deportivas no serían viables.

### **Marco Legal y Derechos del Voluntario:**

- La Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado, es un referente crucial en España. Esta ley no solo reconoce la labor del voluntariado, sino que también establece derechos importantes para las personas voluntarias. Entre ellos se encuentran el derecho a recibir la formación necesaria para el desempeño de sus tareas, a obtener una certificación de la experiencia y las competencias adquiridas, y a participar activamente en la vida de la organización. Esto asegura que el voluntariado sea una experiencia enriquecedora y reconocida.

### **Gestión Estratégica del Voluntariado:**

- **Coordinación profesional:** Aunque el voluntariado se basa en la buena voluntad, su eficacia aumenta exponencialmente cuando está profesionalmente coordinado y regulado. Esto implica establecer estructuras claras, roles definidos y canales de comunicación efectivos.
- **Ciclo de gestión:**
  - **Captación:** No se trata solo de reclutar, sino de buscar personas con el perfil adecuado para las necesidades de la organización.
  - **Formación:** Ofrecer capacitaciones específicas para las tareas asignadas, desde primeros auxilios en eventos hasta manejo de equipos o atención al público.
  - **Motivación:** Mantener el entusiasmo del voluntario a través de un ambiente positivo, reconocimiento de su labor y oportunidades de crecimiento personal.
  - **Reconocimiento:** Es vital valorar el esfuerzo de los voluntarios.

Esto puede ser a través de menciones públicas, certificados, pequeños obsequios o eventos de agradecimiento. Un voluntario reconocido es un voluntario más comprometido y propenso a seguir colaborando.

- **Roles Habituales:** Más allá de los roles mencionados (apoyo en eventos, atención a usuarios, logística, promoción), los voluntarios pueden desempeñar funciones variadas como:
  - Gestión de redes sociales y comunicación.
  - Apoyo administrativo.
  - Recaudación de fondos.
  - Organización de actividades recreativas paralelas.
  - Acompañamiento a deportistas con necesidades especiales.

## Personal Técnico Deportivo

El personal técnico en el ámbito deportivo es un grupo diverso y fundamental que incluye a profesionales como entrenadores, preparadores físicos, analistas y fisioterapeutas. La gestión de este personal requiere una planificación cuidadosa que contemple:

- **Planificación de cargas laborales:** Asegurar una distribución equitativa y sostenible de las responsabilidades.
- **Formación continua:** Facilitar el desarrollo profesional y la actualización de conocimientos y técnicas.
- **Supervisión y evaluación de rendimiento:** Monitorear el desempeño y proporcionar retroalimentación para la mejora continua.

Es importante destacar que la legislación autonómica juega un papel crucial al regular las cualificaciones mínimas requeridas para ejercer como técnico deportivo, garantizando así un estándar de calidad y profesionalismo. La calidad del trabajo realizado por el personal técnico tiene un impacto directo y significativo tanto en los resultados deportivos que se obtienen como en la experiencia general de los usuarios y deportistas.

## Personal Técnico

El personal técnico es el motor profesional que impulsa el rendimiento y la seguridad en el ámbito deportivo.

### *Diversidad de Roles y Especialización:*

- El término "personal técnico" engloba una amplia gama de profesionales que son esenciales para el desarrollo deportivo. Además

de entrenadores, preparadores físicos, analistas y fisioterapeutas, podemos incluir a:

- **Psicólogos deportivos:** Clave para la gestión de la presión, la motivación y el bienestar mental de los deportistas.
- **Nutricionistas deportivos:** Fundamentales para optimizar el rendimiento y la recuperación a través de la dieta.
- **Médicos deportivos:** Responsables de la salud general, prevención y tratamiento de lesiones.
- **Biomecánicos:** Analizan el movimiento para mejorar la técnica y prevenir lesiones.
- **Directores técnicos/Coordinadores deportivos:** Encargados de la planificación global y la gestión de equipos técnicos.

#### *Gestión del Personal Técnico: Claves y Desafíos:*

- **Planificación de cargas laborales:** Es crucial para evitar el agotamiento y asegurar un rendimiento óptimo. Esto implica considerar el número de sesiones, la intensidad, los viajes y las responsabilidades administrativas.
- **Formación continua:** El deporte evoluciona constantemente en metodologías de entrenamiento, tecnología y conocimientos científicos. Por ello, la formación continua es indispensable para que los técnicos mantengan sus conocimientos actualizados y sigan siendo efectivos. Esto puede incluir cursos, seminarios, congresos o certificaciones específicas.
- **Supervisión y evaluación del rendimiento:** Realizar un seguimiento del trabajo del personal técnico es vital para identificar fortalezas, áreas de mejora y asegurar que los objetivos deportivos y educativos se están cumpliendo. La retroalimentación constructiva es fundamental.

#### *Marco Regulatorio y Cualificaciones:*

- La importancia de la cualificación del personal técnico es reconocida a nivel autonómico en España, donde la legislación establece las cualificaciones mínimas requeridas para ejercer en diferentes especialidades deportivas. Esto garantiza que los profesionales que trabajan con deportistas tienen la formación adecuada y que se cumplen unos estándares de calidad y seguridad. Estas regula-

ciones pueden variar entre comunidades autónomas, lo que subraya la importancia de conocer la normativa específica de cada lugar.

***Impacto Directo en los Resultados y la Experiencia:***

- La calidad del trabajo técnico es un factor determinante en el éxito deportivo. Un buen entrenador, por ejemplo, no solo mejora el rendimiento físico, sino que también influye en la mentalidad, la cohesión del equipo y el desarrollo integral del deportista.

Más allá de los resultados, el personal técnico tiene una influencia directa en la experiencia de los usuarios y deportistas. Un técnico cualificado y empático puede hacer que la práctica deportiva sea más segura, placentera, motivadora y educativa, fomentando la adherencia al deporte a largo plazo. Esto es especialmente relevante en el deporte base, donde la formación y los valores transmitidos son tan importantes como el rendimiento.

# Gestión Económica y Financiera

## 1. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS: ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

La viabilidad económica de cualquier entidad deportiva —ya sea un club de base, una federación, una instalación pública o una organización profesional— depende en gran medida de su capacidad para diversificar y gestionar eficientemente sus fuentes de financiación. No se trata solo de obtener ingresos, sino de hacerlo de forma sostenible, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de la entidad. Según Bayle y Madella (2002), uno de los grandes retos de la gestión deportiva actual es el equilibrio entre la dependencia pública, la autonomía financiera y la innovación en la captación de recursos.

En el dinámico panorama deportivo actual, las entidades se enfrentan a la necesidad de profesionalizar su gestión financiera y desarrollar estrategias innovadoras para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esto implica comprender a fondo las diversas fuentes de ingresos, evaluar su potencial y riesgo, y construir un modelo financiero resiliente.

### 4.1. Fuentes Públicas de Financiación

Las fuentes públicas son fundamentales, especialmente para clubes de base, federaciones autonómicas, centros deportivos municipales y proyectos con vocación social o educativa. Estas fuentes suelen estar ligadas a políticas de fomento del deporte, salud pública, inclusión social o desarrollo territorial.

#### A. Tipos Principales:

- **Subvenciones públicas:** Son ayudas económicas directas que se otorgan para fines específicos o para apoyar la actividad general de la entidad.

- **Municipales:** Destinadas a escuelas deportivas, competiciones locales o programas sociales. Por ejemplo, un ayuntamiento puede subvencionar un programa de deporte adaptado para personas con discapacidad.
- **Autonómicas:** Fomentan el deporte federado, la inclusión, la igualdad o la organización de eventos de interés regional. Un gobierno regional podría otorgar fondos para la celebración de campeonatos autonómicos o programas de desarrollo de talentos.
- **Estatales:** A través de organismos como el Consejo Superior de Deportes (CSD), el Plan ADO (Asociación Deportes Olímpicos) para atletas de élite, o ayudas a la mejora de instalaciones deportivas de interés general.
- **Europeas:** Fondos estructurales como FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) para infraestructuras, o programas específicos como Erasmus+ Sport para proyectos de educación, formación, juventud y deporte, y Horizonte Europa para investigación e innovación en el deporte. Un club puede conseguir financiación Erasmus+ para un proyecto de intercambio juvenil.
- **Convenios con administraciones:** Acuerdos estables que financian parcialmente servicios concretos, como actividades deportivas para personas mayores o colectivos en riesgo de exclusión. Estos convenios suelen ser plurianuales y garantizan una base de financiación más predecible.
- **Cesión o uso compartido de instalaciones:** Muchas entidades deportivas utilizan polideportivos, campos o piscinas públicas mediante concesión, lo que reduce significativamente sus costes operativos y de mantenimiento. Un ejemplo claro es un club de atletismo local que recibe una subvención del ayuntamiento para un programa de iniciación infantil y utiliza la pista municipal sin coste.

**Advertencia:** *La dependencia excesiva de subvenciones públicas puede generar vulnerabilidad financiera ante cambios políticos, recortes presupuestarios o nuevas prioridades gubernamentales. Por ello, es crucial complementar estas fuentes con otras privadas.*

## 4.2. Fuentes Privadas de Financiación

Las fuentes privadas están asociadas a la actividad económica generada por la propia organización, lo que le otorga mayor autonomía financiera y resiliencia, especialmente en clubes profesionales o instalaciones comerciales.

### A. Ingresos Recurrentes:

- **Cuotas de socios o usuarios:** Representan una base económica estable y predecible para clubes, gimnasios, centros deportivos universitarios o escuelas deportivas. La fidelización de la base de socios es clave aquí.
- **Entradas y taquillas:** Ingresos generados por la venta de entradas a competiciones, espectáculos o exhibiciones deportivas. Para maximizarlos, se suelen aplicar estrategias de precios dinámicos y promociones.
- **Alquiler de espacios:** Cesión de pistas, salas, gimnasios o instalaciones a terceros (escuelas, empresas, entrenadores personales, eventos privados, etc.). Esto optimiza el uso de la infraestructura fuera de los horarios de máxima actividad.
- **Merchandising y licencias de marca:** Venta de productos oficiales del club o entidad (camisetas, accesorios, material técnico) y el cobro de derechos por el uso de la marca o imagen de la entidad. Un club de balonmano, por ejemplo, puede diseñar una tienda online para comercializar su merchandising y expandir su alcance.
- **Patrocinios y Mecenazgos:** Colaboración con empresas o entidades privadas a cambio de visibilidad de marca, acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) o beneficios fiscales. Esto puede incluir desde grandes empresas que patrocinan un equipo profesional hasta comercios locales que apoyan un club de barrio.

### B. Ventajas del Sector Privado:

- Mayor flexibilidad para adaptarse a las dinámicas del mercado.
- Capacidad de adaptación a nuevas demandas del consumidor y tendencias deportivas.
- Potencial de crecimiento escalable si se acompaña de una estrategia comercial y de marketing adecuada.

### 4.3. Otras Fuentes Complementarias

Algunas entidades deportivas innovan en la generación de ingresos a través de actividades paralelas y de carácter transversal, diversificando aún más sus modelos de negocio.

- **Eventos solidarios o benéficos:** Organización de carreras populares, torneos, galas, sorteos o subastas con el objetivo de recaudar fondos para proyectos específicos de la entidad o para visibilizar causas sociales.
- **Proyectos formativos:** Creación y oferta de escuelas deportivas especializadas, campus de verano, clinics, o cursos de formación para técnicos y deportistas en colaboración con universidades, federaciones o plataformas educativas.
- **Turismo deportivo:** Organización de estancias, stages de entrenamiento, torneos internacionales o viajes organizados en zonas con atractivo natural o cultural, atrayendo a deportistas y aficionados. Un ejemplo es una asociación que organiza un campus de verano deportivo-turístico en colaboración con una agencia de viajes, destinando parte de los ingresos a becas para niños.
- **Gestión de servicios de restauración/tienda en instalaciones:** Concesiones o explotación directa de bares, restaurantes o tiendas dentro de las instalaciones deportivas.

### 4.4. Estrategias para la Sostenibilidad Financiera

Una entidad deportiva bien gestionada no solo debe diversificar sus ingresos, sino también aplicar criterios de eficiencia, ética y sostenibilidad en su uso.

- **Presupuestación participativa y alineada con los objetivos estratégicos:** Implicar a los distintos departamentos en la elaboración del presupuesto, asegurando que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades de la planificación estratégica.
- **Evaluación del Retorno de la Inversión (ROI):** Medir la rentabilidad de las inversiones en eventos, campañas de marketing, equipamientos o programas, para asegurar que los recursos se están utilizando de manera eficiente.
- **Transparencia en la gestión contable y fiscal:** Mantener una contabilidad clara y cumplir rigurosamente con las obligaciones

fiscales para generar confianza en patrocinadores, socios y administraciones.

- **Reinversión en infraestructuras, personal técnico y programas sociales:** Destinar parte de los excedentes a la mejora continua de la entidad, garantizando su crecimiento y el cumplimiento de su misión social.
- **Objetivo Clave:** El objetivo principal es no depender de una única fuente, sino articular un modelo de ingresos mixto y adaptable a los cambios del entorno. Esto crea una base financiera más sólida y menos vulnerable a las fluctuaciones.

#### **4.5. Tendencias Actuales en Financiación Deportiva**

El panorama de la financiación deportiva está en constante evolución, impulsado por la tecnología, los cambios demográficos y las nuevas formas de consumo.

- **Crowdfunding deportivo:** Campañas de microfinanciación que permiten a los aficionados o la comunidad apoyar proyectos específicos de clubes o deportistas, como reformas de instalaciones o viajes a campeonatos.
- **Digitalización de las fuentes de ingreso:** La adopción de e-commerce para merchandising, donaciones online, plataformas digitales para la gestión de socios y el uso de apps de fidelización para interactuar con la base de fan.
- **Alianzas público-privadas (APP):** Un modelo creciente para cofinanciar equipamientos, programas inclusivos o eventos internacionales, donde la administración pública y la empresa privada colaboran para lograr objetivos comunes.
- **Fondos de inversión deportivos:** Especialmente relevantes en el deporte profesional, donde estos fondos invierten directamente en clubes, derechos audiovisuales o academias, buscando rentabilidad a largo plazo.
- **Venta de derechos audiovisuales:** Un pilar financiero crucial para ligas y clubes profesionales, con modelos de negocio complejos y en constante negociación.

En resumen, la gestión financiera en el deporte exige una visión estratégica, capacidad de adaptación y una constante búsqueda de la diversificación de ingresos para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las entidades en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

## **2. ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS EN ENTIDADES DEPORTIVAS: PILAR DE LA GESTIÓN FINANCIERA SOSTENIBLE**

El presupuesto es una herramienta esencial de gestión financiera que permite planificar, organizar y controlar los recursos económicos de una organización deportiva. Su correcta elaboración y seguimiento contribuyen a garantizar la sostenibilidad, prevenir desequilibrios financieros y facilitar la toma de decisiones estratégicas. En el complejo y a menudo volátil entorno deportivo, donde la pasión y el rendimiento se encuentran con las exigencias económicas, el presupuesto no es un mero documento contable, sino un instrumento vital de planificación estratégica, ya que refleja las prioridades de la organización y sus compromisos con los objetivos deportivos, sociales y económicos.

Una gestión presupuestaria rigurosa es fundamental para clubes de cualquier tamaño, federaciones, centros deportivos municipales o empresas del sector. Permite optimizar el uso de los fondos, asegurar la liquidez y generar la confianza necesaria entre socios, patrocinadores y la comunidad.

### **2.1. ¿Qué es un Presupuesto Deportivo?**

Un presupuesto deportivo es una previsión económica detallada, generalmente con carácter anual, que desglosa los ingresos estimados y los gastos previstos de una entidad deportiva.

- **Ingresos estimados:** Incluye todas las fuentes de financiación previstas, tanto públicas como privadas y complementarias.
- **Gastos previstos:** Son los costes necesarios para llevar a cabo todas las actividades, programas y servicios planificados por la organización.
- **Objetivo principal:** El objetivo fundamental del presupuesto es alcanzar un equilibrio financiero, es decir, que los ingresos sean iguales o superiores a los gastos, asegurando la viabilidad económica de la entidad. Cualquier superávit puede reinvertirse para la mejora de la entidad.

## 2.2. Fases en la Elaboración del Presupuesto

La creación de un presupuesto efectivo es un proceso estructurado que implica varias fases clave:

### A. Análisis del Ejercicio Anterior:

- **Revisión exhaustiva:** Consiste en revisar los datos reales del año anterior, incluyendo ingresos, gastos, desviaciones significativas e imprevistos. Esto proporciona una base empírica para las proyecciones futuras.
- **Evaluación del cumplimiento:** Se evalúa el cumplimiento de los objetivos financieros previos para identificar aciertos y errores en la planificación anterior.
- **Lecciones aprendidas:** Documentar las lecciones aprendidas sobre cómo los eventos imprevistos (lesiones, cambios normativos, fluctuaciones de mercado) afectaron el presupuesto.

### B. Estimación de Ingresos:

Se deben considerar y proyectar todas las fuentes de financiación previstas:

- **Cuotas de socios o usuarios:** Proyección basada en el número de miembros actuales, tasas de retención y posibles nuevas incorporaciones.
- **Subvenciones públicas:** Estimación basada en convocatorias pasadas, nuevas oportunidades y la probabilidad de obtención.
- **Patrocinios y convenios:** Evaluación de acuerdos existentes y potenciales nuevos patrocinadores, con proyecciones realistas de captación.
- **Venta de entradas, servicios, merchandising:** Proyección basada en el histórico de ventas y la planificación de eventos o lanzamientos de productos.
- **Alquiler de espacios e instalaciones:** Estimación basada en el histórico de ocupación y tarifas.
- **Programas formativos o eventos paralelos:** Proyección de ingresos derivados de campus, cursos, clinics, etc.
- **Nuevas fuentes de ingresos:** Considerar el potencial de crowdfunding, derechos de imagen, o iniciativas de innovación.

### C. Estimación de Gastos:

Los gastos deben ser clasificados de forma detallada por capítulos o partidas presupuestarias, lo que facilita el control y la asignación de responsabilidades. Las categorías más comunes incluyen:

- **Gastos de personal:** Salarios, cotizaciones a la seguridad social, dietas, indemnizaciones y formación. Esta es, a menudo, la partida más significativa.
- **Gastos operativos:** Material deportivo (balones, raquetas, equipaciones), vestuario (uniformes, equipaciones de juego), y suministros (luz, agua, gas).
- **Gastos logísticos:** Desplazamientos (viajes, transporte de equipos), inscripciones a competiciones y licencias, y alojamientos.
- **Gastos estructurales:** Mantenimiento y reparaciones de instalaciones, limpieza, seguridad, y suministros energéticos.
- **Gastos legales y administrativos:** Seguros (deportivos, de responsabilidad civil), licencias federativas (obligatorias para la participación en competiciones), auditorías externas (especialmente en grandes entidades), y pago de impuestos.
- **Gastos de marketing y comunicación:** Publicidad, diseño gráfico, gestión de redes sociales, y organización de eventos promocionales.

*Ejemplo aplicado: Un club de fútbol base debe prever los costes de arbitraje, trasladados a partidos, salarios de entrenadores, equipaciones para los jugadores, el uso del campo de entrenamiento y la compra de materiales, además de considerar los ingresos por cuotas de los niños y las posibles ayudas municipales.*

## 2.3. Características del Presupuesto Equilibrado

Un presupuesto eficaz no solo debe ser una lista de números, sino que debe cumplir con principios de buena gestión financiera:

- **Equilibrio financiero:** Los ingresos proyectados deben ser iguales o superiores a los gastos previstos para asegurar la viabilidad económica.
- **Transparencia:** El presupuesto debe estar claramente documentado, accesible para las partes interesadas (socios, directivos, patrocinadores) y respaldado por datos reales y auditables.

- **Realismo:** Las proyecciones de ingresos no deben ser sobreestimadas ni los costes subestimados para evitar sorpresas negativas. Es preferible ser conservador en las previsiones.
- **Flexibilidad:** El presupuesto debe ser lo suficientemente adaptable para permitir ajustes en función de cambios inesperados en el entorno (ej. una lesión de un jugador clave, una nueva normativa, una crisis económica).
- **Finalidad social o deportiva:** En entidades sin ánimo de lucro, los excedentes generados no buscan lucro personal, sino que se reinvierten en mejorar los servicios, instalaciones, programas sociales o el desarrollo deportivo.

## 2.4. Control y Seguimiento Presupuestario

La elaboración del presupuesto es solo el primer paso. El control presupuestario consiste en verificar periódicamente que la ejecución real se ajusta a lo previsto. Esto permite detectar desviaciones y tomar decisiones correctoras a tiempo.

### A. Métodos de Control:

- **Seguimiento mensual o trimestral:** Revisión periódica de los ingresos y gastos reales en comparación con las previsiones.
- **Comparación entre previsión y ejecución:** Análisis de desviaciones, identificando si son positivas (superávit inesperado) o negativas (déficit). Este análisis debe ir acompañado de una justificación de las causas.
- **Revisión de partidas críticas:** Prestar especial atención a los gastos variables o de mayor volumen, como personal, organización de eventos, o suministros energéticos, que pueden generar grandes desviaciones.
- **Cierre contable anual:** Elaboración de un balance general, una cuenta de resultados y una memoria económica detallada que refleje la situación financiera final del ejercicio.

### B. Herramientas Utilizadas:

- **Hojas de cálculo:** Herramientas como Excel o Google Sheets son muy útiles para pequeñas entidades debido a su flexibilidad y bajo coste. Permiten crear tablas, gráficos y realizar cálculos de forma sencilla.

- **Software contable:** Programas especializados como Contasol, Sage o Holded ofrecen funcionalidades más avanzadas para la gestión contable, la automatización de procesos y el seguimiento detallado de ingresos y gastos.
- **ERP deportivos (Enterprise Resource Planning):** Soluciones integradas como Gesport, Cluber o Sporttia no solo gestionan las finanzas, sino que también integran la gestión de socios, reservas de instalaciones, competiciones y otras áreas operativas, proporcionando una visión global de la entidad.

**Recomendación:** *Diseñar un cuadro de mando financiero con indicadores clave (ej. ratio de cobertura, liquidez, coste por usuario) es esencial para facilitar la toma de decisiones basadas en datos y la comunicación del estado financiero a la junta directiva y otros stakeholders.*

## 2.5. Ejemplo Simplificado de Presupuesto Anual

El siguiente ejemplo ilustra una estructura básica de presupuesto anual para una entidad deportiva, mostrando una previsión de ingresos y gastos.

Partida	Ingresos (€)	Gastos (€)
Cuotas de socios	25.000	
Subvenciones públicas	12.000	
Patrocinios y convenios	8.000	
Campus y eventos	5.000	
<b>Total ingresos</b>	<b>50.000</b>	
Personal técnico		20.000
Material y vestuario		5.000
Transporte y competiciones		7.000
Mantenimiento y suministros		10.000
Licencias y seguros		3.000
<b>Total gastos</b>		<b>45.000</b>
<b>Resultado estimado</b>		<b>+5.000 €</b>

Este superávit de 5.000 € puede ser reinvertido en la entidad, por ejemplo, para la adquisición de nuevo material, la formación continua del personal, o la creación de un fondo de reservas para imprevistos.

## 2.6. Riesgos y Recomendaciones en la Gestión Presupuestaria

La gestión presupuestaria, aunque vital, no está exenta de riesgos. Identificarlos y aplicar buenas prácticas ayuda a minimizarlos.

### A. Riesgos Comunes:

- **Sobreestimación de ingresos o infravaloración de costes:** Conduce a déficits inesperados y tensiones financieras.
- **Falta de seguimiento continuo:** Las desviaciones no se detectan a tiempo, dificultando la toma de decisiones correctivas.
- **Ausencia de control sobre gastos variables:** Partidas como la energía o los desplazamientos pueden fluctuar drásticamente y desequilibrar el presupuesto.
- **No contemplar un fondo de contingencia:** La ausencia de una reserva para imprevistos deja a la entidad vulnerable ante situaciones inesperadas (ej. averías graves, cambios normativos repentina).

### B. Buenas Prácticas:

- **Elaboración participativa:** Involucrar a la dirección, técnicos y personal administrativo en el proceso presupuestario fomenta el compromiso y la precisión de las estimaciones.
- **Establecer alertas automáticas de desviación:** Utilizar el software de gestión para programar notificaciones cuando una partida de gasto supera un umbral o un ingreso está por debajo de lo previsto.
- **Prever escenarios alternativos:** Desarrollar un presupuesto base y variaciones para escenarios optimistas, realistas y pesimistas. Esto permite planificar respuestas ante diferentes situaciones.
- **Formación del personal responsable:** Dotar al personal clave de competencias básicas en gestión financiera y uso de herramientas presupuestarias.
- **Auditorías externas periódicas:** Para garantizar la transparencia y la correcta aplicación de los principios contables.
- **Comunicación interna efectiva:** Mantener a todos los niveles de la organización informados sobre la situación financiera y los objetivos presupuestarios.

En síntesis, la elaboración y el control presupuestario son procesos continuos y dinámicos que requieren atención constante. Una gestión financiera sólida es la base para que las entidades deportivas puedan cumplir su misión, alcanzar sus objetivos y perdurar en el tiempo.

### **3. FISCALIDAD Y CONTABILIDAD BÁSICA PARA ENTIDADES DEPORTIVAS: UN IMPERATIVO DE LEGALIDAD Y SOSTENIBILIDAD**

La gestión fiscal y contable es una parte esencial de la administración en cualquier organización deportiva, ya que permite garantizar la legalidad, transparencia y sostenibilidad financiera. Esta responsabilidad cobra aún más relevancia en entidades que reciben fondos públicos, manejan recursos de terceros o actúan como empleadoras. Según Slack y Parent (2006), las organizaciones deportivas deben adoptar un enfoque profesional y proactivo en la gestión económica, especialmente en contextos donde conviven fuentes de financiación heterogéneas y marcos jurídicos complejos.

Una correcta administración fiscal y contable no solo asegura el cumplimiento de la normativa vigente, sino que también genera confianza entre los socios, patrocinadores, administraciones públicas y la sociedad en general. La falta de rigor en esta área puede acarrear sanciones, pérdida de credibilidad e, incluso, la inviabilidad de la entidad.

#### **3.1. Obligaciones Fiscales de las Entidades Deportivas**

La carga fiscal y las obligaciones tributarias de una entidad deportiva dependen en gran medida de su forma jurídica (asociación, fundación, sociedad mercantil, club privado, sociedad anónima deportiva, etc.). Es crucial comprender las especificidades de cada figura para evitar incumplimientos.

##### **A. Principales Figuras Tributarias:**

- **Impuesto de Sociedades (IS):** Es generalmente obligatorio para entidades que generan ingresos, aunque existen exenciones parciales para asociaciones sin ánimo de lucro si cumplen ciertos requisitos. Estas exenciones suelen depender de que los ingresos no provengan de actividades comerciales habituales o que se reinviertan en la propia actividad deportiva.

- **IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido):** No todas las actividades deportivas tributan IVA. Están exentas las relacionadas con formación básica, deporte base, servicios dirigidos a socios sin ánimo de lucro, etc. Sin embargo, sí tributan las actividades con fines comerciales, como alquileres de instalaciones a terceros, venta de merchandising o servicios de restauración.
- **IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas):** Las entidades deben aplicar retenciones a trabajadores, técnicos, y colaboradores externos, como entrenadores autónomos o personal administrativo. Esto implica la obligación de presentar los modelos de retenciones correspondientes.
- **Impuesto de Actividades Económicas (IAE):** Aplica a entidades con ingresos elevados o actividades lucrativas continuadas. No obstante, muchas entidades deportivas están exentas si sus ingresos anuales no superan el millón de euros.
- **Declaraciones informativas:** Las entidades tienen la obligación de presentar diversos modelos informativos ante la Agencia Tributaria. Algunos ejemplos incluyen el Modelo 190 (retenciones de IRPF), el Modelo 347 (operaciones con terceros que superen los 3.005 € anuales) o los Modelos 303 y 390 (para la liquidación y resumen anual del IVA, respectivamente).

#### *B. Consideraciones Adicionales:*

- **Donaciones y Mecenazgo:** Las entidades deportivas que sean declaradas de utilidad pública o cumplan ciertos requisitos pueden acogerse a regímenes fiscales especiales que incentivan las donaciones, permitiendo a los donantes desgravaciones fiscales.
- **Impuestos locales:** Además de los impuestos estatales, pueden existir tasas o impuestos municipales relacionados con el uso de instalaciones o la organización de eventos.
- **Recomendación clave:** Contar con el asesoramiento de un gestor fiscal o consultor especializado en entidades deportivas es fundamental para cumplir con plazos, formas y requerimientos legales, evitando así sanciones o errores contables.

### **3.2. Contabilidad Básica para la Gestión Deportiva**

La contabilidad en una entidad deportiva permite registrar, clasificar, interpretar y presentar de forma sistemática toda la información económica derivada de su actividad. Su objetivo primordial es facilitar la toma

de decisiones, justificar gastos y garantizar la transparencia. Una contabilidad ordenada es la base para la elaboración de presupuestos, el control de la tesorería y la rendición de cuentas.

#### **A. Principios Contables Básicos:**

- **Partida doble:** Cada operación económica afecta al menos a dos cuentas, una en el "debe" y otra en el "haber", manteniendo siempre el equilibrio contable.
- **Devengo:** Los hechos económicos se registran cuando ocurren, independientemente de cuándo se cobren o se paguen. Esto ofrece una imagen más fiel de la realidad económica.
- **Imagen fiel:** Los estados financieros deben reflejar la realidad económica, financiera y patrimonial de la entidad, con objetividad y sin omisiones.
- **Registro sistemático:** Todas las operaciones deben documentarse de manera ordenada y cronológica, utilizando facturas, recibos y otros justificantes.

#### **B. Documentos Contables Esenciales:**

- **Libro Diario:** Registro cronológico de todas las operaciones económicas que realiza la entidad.
- **Libro Mayor:** Agrupa los movimientos por cuentas contables (tesorería, ingresos, gastos, etc.), permitiendo ver el saldo de cada cuenta.
- **Balance de Situación:** Es una fotografía del patrimonio de la entidad en un momento determinado, mostrando sus activos (lo que posee), pasivos (lo que debe) y fondos propios (patrimonio neto).
- **Cuenta de Resultados (o Cuenta de Pérdidas y Ganancias):** Detalla los ingresos y gastos del ejercicio económico, mostrando el beneficio o el déficit obtenido en un periodo concreto.
- **Presupuesto Anual:** Proyección previa de ingresos y gastos para un ejercicio determinado. Aunque es una previsión, es un documento contable fundamental para la planificación.
- **Informe Económico:** Documento explicativo de la situación financiera, a menudo requerido por entidades públicas para justificar el uso de subvenciones.

**Ejemplo aplicado:** Un club deportivo debe justificar ante el ayuntamiento una subvención mediante un balance del ejercicio, una cuenta de resultados y un resumen de pagos con facturas y recibos.

### C. Control de Tesorería:

El flujo de caja (cash flow) es clave para evitar problemas de liquidez y asegurar que la entidad tiene fondos suficientes para afrontar sus pagos a corto plazo. Implica controlar:

- **Entradas de dinero:** Cuotas de socios, ayudas, pagos de servicios, etc.
- **Salidas de dinero:** Nóminas, alquileres, suministros, pagos a proveedores.
- **Saldo disponible real:** Fondos en caja, cuentas bancarias y disponibilidad de líneas de crédito.

Una previsión de tesorería a corto y medio plazo es vital para anticipar posibles déficits y buscar soluciones (ej., negociar aplazamientos de pago o buscar financiación puntual).

## 3.3. Transparencia y Rendición de Cuentas

En entidades financiadas total o parcialmente con fondos públicos, la transparencia económica es una obligación ética, legal y social. La rendición de cuentas fortalece la legitimidad de la organización y genera confianza en sus grupos de interés.

### A. Mecanismos de Rendición de Cuentas:

- **Auditorías internas o externas:** Revisión independiente del estado contable. Las auditorías externas son obligatorias en algunos casos, como para fundaciones o cuando se superan ciertos umbrales de subvenciones recibidas.
- **Memoria económica anual:** Documento detallado que acompaña a las cuentas anuales, explicando la gestión económica del ejercicio y es exigido en muchas convocatorias de ayudas públicas.
- **Publicación de cuentas:** Especialmente en federaciones, fundaciones o entidades con actividad significativa, la publicación de sus cuentas anuales es una buena práctica de transparencia.
- **Informe de impacto social o sostenibilidad:** Aunque opcional, es cada vez más demandado por la sociedad y los patrocinadores, ya

que va más allá de lo económico para mostrar el valor social y ambiental de la entidad.

- **Buena práctica:** Aplicar criterios de gobierno abierto en entidades deportivas que gestionan recursos públicos o servicios comunitarios. Esto incluye la creación de portales de transparencia online, la adopción de códigos éticos y la promoción de un control participativo por parte de los socios y la comunidad.

### 3.4. Diferencias según Tipo de Entidad

Las obligaciones fiscales y contables varían significativamente según la forma jurídica de la entidad deportiva:

Tipo de entidad	Nivel de exigencia fiscal y contable	Observaciones
Asociaciones deportivas sin ánimo de lucro	Régimen simplificado si cumplen requisitos.	Exentas parcialmente de Impuesto de Sociedades e IVA si no hay actividad comercial. Mayor flexibilidad pero con controles específicos.
Fundaciones deportivas	Obligación de presentar cuentas ante Protectorado.	Suelen tener auditorías y justificación rigurosa de subvenciones. El cumplimiento de sus fines fundacionales es clave.
Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)	Régimen fiscal como cualquier empresa.	Suelen tener mayor volumen de negocio y responsabilidad mercantil. Sujetas a la Ley de Sociedades de Capital.
Clubes profesionales	Obligaciones fiscales plenas (IVA, IS, IRPF).	Alta exigencia por volumen de recursos y contratos. Control estricto por ligas profesionales y Hacienda.

### 3.5. Recomendaciones para la Gestión Fiscal y Contable Eficaz

Para asegurar una gestión económica sólida y conforme a la ley, se recomienda:

- Utilizar software de contabilidad o ERPs (Enterprise Resource Planning) específicos para deporte. Estas herramientas automatizan

procesos, facilitan el seguimiento y la generación de informes.

- Contar con personal o asesoría externa con formación y experiencia en gestión económica deportiva. La especificidad del sector deportivo requiere conocimientos especializados.
- Elaborar un manual contable interno adaptado a la naturaleza y tamaño de la entidad. Este manual establece los procedimientos y responsabilidades.
- Vincular los estados financieros con el cuadro de mando estratégico. Esto permite que la información económica sirva como base para la toma de decisiones estratégicas.
- Planificar auditorías internas anuales como parte del control institucional.

En síntesis, la fiscalidad y contabilidad en el ámbito deportivo son más que una obligación legal; son herramientas estratégicas que, bien gestionadas, fortalecen la sostenibilidad, la reputación y la capacidad de las entidades para alcanzar sus objetivos deportivos y sociales.

#### **4. PATROCINIO, MECENAZGO Y MARKETING DEPORTIVO: ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y POSICIONAMIENTO DE MARCA**

La sostenibilidad financiera y la proyección institucional de una entidad deportiva dependen cada vez más de su capacidad para atraer inversión privada mediante estrategias de marketing relacional. El patrocinio y el mecenazgo constituyen dos vías clave de colaboración entre entidades deportivas y empresas o particulares, mientras que el marketing deportivo actúa como plataforma articuladora de visibilidad, fidelización y posicionamiento. Según Chadwick y Thwaites (2006), el marketing deportivo se ha convertido en un eje estratégico que “va más allá de vender productos: crea experiencias, comunidades y emociones compartidas en torno al deporte”.

En el dinámico entorno deportivo actual, las organizaciones no solo compiten en el campo o la cancha, sino también en el mercado de la atención y la financiación. Desarrollar una estrategia sólida en patrocinio, mecenazgo y marketing es fundamental para asegurar la viabilidad económica, ampliar el alcance social y fortalecer la identidad de la entidad.

## 4.1. Patrocinio Deportivo: Intercambio con Retorno de Marca

El patrocinio deportivo es una forma de marketing comercial en la que una empresa o marca aporta recursos económicos, materiales o logísticos a cambio de visibilidad y asociación de imagen con una entidad, evento o deportista. Es una relación bidireccional donde ambas partes buscan un beneficio mutuo.

### A. Concepto Ampliado.

A diferencia de la publicidad tradicional, el patrocinio busca una conexión emocional y estratégica con el público a través de los valores y la pasión que el deporte representa. La marca patrocinadora no solo "compra" espacio, sino que busca integrarse en la narrativa del deporte o del equipo.

### B. Objetivos para el Patrocinador:

- **Ganar notoriedad y diferenciación:** Destacar frente a la competencia y posicionar la marca en la mente del consumidor. Por ejemplo, una marca de bebidas que patrocina un maratón busca ser asociada con la energía y la salud.
- **Mejorar reputación y valores de marca:** Vincularse con atributos positivos del deporte como el esfuerzo, el trabajo en equipo, la vida saludable o el compromiso comunitario. Una empresa de tecnología que patrocina un equipo femenino puede querer proyectar una imagen de apoyo a la igualdad de género.
- **Acceder a públicos específicos:** Dirigirse a segmentos de mercado concretos, como jóvenes, familias o colectivos activos, que se identifiquen con el deporte patrocinado. Un banco que patrocina una liga infantil busca captar futuros clientes y generar lealtad desde edades tempranas.
- **Aumentar el retorno de inversión (ROI):** Medir el impacto del patrocinio en términos de ventas, engagement en redes sociales, tráfico web o reconocimiento de marca. Las empresas utilizan métricas sofisticadas para evaluar si el dinero invertido se traduce en beneficios tangibles.
- **Hospitalidad y relaciones públicas:** Utilizar el patrocinio para invitar a clientes, empleados o socios estratégicos a eventos, generando experiencias exclusivas y fortaleciendo relaciones.

### *C. Tipologías de Patrocinio.*

El patrocinio puede adoptar diversas formas en función de la implicación del patrocinador y la naturaleza de la contraprestación.

### *D. Plan de Patrocinio.*

Para que un patrocinio sea exitoso, es fundamental que la entidad deportiva desarrolle un plan estratégico que incluya:

- Una propuesta de valor clara y alineada con los intereses y objetivos del patrocinador. Esto implica entender las necesidades de la empresa.
- La definición precisa del público objetivo al que se llegará y el alcance real (nacional, regional, local) del evento o club.
- Los medios de visibilidad concretos que se ofrecen (presencia en equipaciones, branding en instalaciones, menciones en medios, activaciones digitales).
- Las métricas de retorno que se utilizarán para evaluar el éxito (número de impresiones, menciones en prensa, asistencia de público, engagement en redes sociales, encuestas de reconocimiento de marca).
- Un plan de seguimiento y evaluación posterior a la implementación del acuerdo, con informes periódicos al patrocinador.

## **4.2. Mecenazgo: Aportación sin Ánimo de Lucro con Beneficios Fiscales**

El mecenazgo deportivo es una forma de apoyo económico o material sin contraprestación comercial directa, motivada por razones culturales, sociales o de compromiso con el deporte. Se distingue del patrocinio por su naturaleza altruista y la ausencia de una búsqueda explícita de retorno comercial inmediato.

### *A. Concepto Ampliado.*

El mecenazgo se orienta a proyectos o entidades que, por su naturaleza, no buscan una rentabilidad comercial directa, sino que persiguen un beneficio social, cultural o deportivo. Suele aplicarse a clubes modestos, actividades inclusivas, deporte paralímpico, universitario, minoritario o de base. Un particular o una empresa decide apoyar una causa porque cree en su valor intrínseco.

### ***B. Marco Legal.***

En España, la Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, así como la futura Ley de Mecenazgo (en reforma), son los marcos normativos clave. Estas leyes reconocen deducciones fiscales significativas para incentivar estas donaciones.

- **Para Empresas:** Deducciones en el Impuesto de Sociedades, que pueden alcanzar hasta un 40% del importe donado. Esto permite a las empresas reducir su carga fiscal al tiempo que contribuyen a causas de interés público.
- **Para Particulares:** Deducciones en la cuota del IRPF, con porcentajes que pueden llegar hasta un 80% en los primeros tramos de donación. Esto fomenta la cultura de la donación individual.

### ***C. Tipos de Mecenazgo:***

- **Mecenazgo Económico:** Donaciones dinerarias directas a una entidad sin ánimo de lucro. Por ejemplo, un particular que dona a una fundación deportiva para apoyar becas a jóvenes talentos.
- **Mecenazgo Material:** Cesión de equipamiento, instalaciones o transporte de forma gratuita. Una empresa de autobuses que ofrece el transporte gratuito a un equipo juvenil.
- **Mecenazgo Profesional (pro bono):** Aporte de servicios profesionales (asesoramiento jurídico, técnico, contable, estratégico) sin coste para la entidad. Por ejemplo, un despacho de abogados que ofrece asesoramiento gratuito a un club local.

## **4.3. Marketing Deportivo: Estrategia Integral para la Proyección de la Entidad**

El marketing deportivo es la aplicación de los principios del marketing a productos, servicios y experiencias relacionadas con el deporte. Va más allá de la simple promoción, buscando construir relaciones duraderas con los fans, socios y patrocinadores.

### ***A. Concepto Ampliado.***

Se enfoca en crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general, en el contexto deportivo. Engloba todas las acciones destinadas a posicionar la marca de la entidad deportiva, atraer y fidelizar a sus públicos, y generar ingresos.

**B. Elementos Clave del Marketing Mix Deportivo (las 4 P's):**

- **Producto (Sport Product):** No solo se refiere al evento o la competición en sí, sino a toda la experiencia que se ofrece: la atmósfera del estadio, la interacción con los jugadores, los servicios adicionales (restauración, tiendas), la calidad del entrenamiento en una escuela deportiva, etc.
- **Precio (Price):** Estrategias de fijación de precios para entradas, abonos, cuotas de socios, merchandising o servicios. Puede incluir precios dinámicos, paquetes, descuentos por fidelidad, etc.
- **Plaza (Place/Distribution):** Los canales a través de los cuales el producto deportivo llega al consumidor. Esto incluye estadios, pabellones, centros deportivos, pero también plataformas de streaming, tiendas online, redes sociales y puntos de venta de entradas.
- **Promoción (Promotion):** Todas las actividades de comunicación para informar, persuadir y recordar a los públicos sobre la oferta deportiva. Incluye publicidad (online, offline), relaciones públicas (gestión de medios), venta personal (captación de socios), marketing digital (redes sociales, email marketing, SEO) y marketing experiencial (activaciones, eventos).

**C. Marketing Relacional y Digital en el Deporte:**

- **Fidelización de fans y socios:** Creación de programas de membresía, contenidos exclusivos, experiencias VIP, y atención personalizada al cliente para construir lealtad a largo plazo.
- **Gestión de comunidades online:** Uso estratégico de redes sociales (Instagram, TikTok, X, Facebook) para interactuar con la audiencia, generar conversación, difundir contenido y construir un sentido de pertenencia.
- **Big Data y personalización:** Recopilación y análisis de datos de los fans para ofrecer experiencias, productos y comunicaciones personalizadas, aumentando el engagement y las ventas.
- **Marketing de contenidos:** Creación de historias, videos, documentales o podcasts que resalten los valores del deporte, los logros de los atletas, el impacto social del club, etc. Esto genera valor para la audiencia y fortalece la marca.

#### 4.4. Diferencias y Sinergias entre Patrocinio, Mecenazgo y Marketing Deportivo

Es crucial comprender las distinciones y las interconexiones entre estos conceptos para desarrollar una estrategia de financiación y posicionamiento integral.

Dimensión	Patrocinio	Mecenazgo	Marketing Deportivo
Interés Principal	Retorno comercial para la marca (visibilidad, ventas, posicionamiento).	Altruismo, compromiso social o cultural.	Posicionamiento institucional de la entidad, atracción de audiencias, generación de ingresos y fidelización.
Base Jurídica	Contrato mercantil con contraprestación.	Donación con posibles deducciones fiscales.	Estrategia comunicacional y comercial.
Público Objetivo	Empresas y marcas.	Empresas y particulares (donantes).	Socios, usuarios, comunidad, aficionados, potenciales patrocinadores y la sociedad en general.
Beneficios para la Entidad	Recursos económicos, materiales, proyección de marca, alianzas estratégicas.	Apoyo económico o material sin la carga de contraprestaciones comerciales directas.	Mejora de imagen, aumento de ingresos, fidelización de la base de fans, crecimiento de la entidad.

##### *Sinergias:*

- Una fuerte estrategia de marketing deportivo (construcción de marca, comunidad de fans, presencia digital) hace que la entidad sea más atractiva para patrocinadores y mecenas.
- Los patrocinios proporcionan los recursos financieros para implementar campañas de marketing ambiciosas y mejorar la experiencia del fan.
- El mecenazgo, al apoyar proyectos de base o socialmente responsables, puede mejorar la reputación de la entidad y, de forma indirecta, atraer a patrocinadores que busquen alinear su imagen con valores positivos.

## 4.5. Recomendaciones Prácticas para la Gestión del Patrocinio, Mecenazgo y Marketing

Para optimizar la captación de recursos y el posicionamiento de la entidad, se aconseja:

- **Diseñar una propuesta de valor de patrocinio personalizada:** Adaptar la oferta a los intereses y objetivos específicos de cada empresa, incluyendo datos de impacto, segmentación del público y opciones de activación.
- **Integrar el patrocinio y mecenazgo en el plan estratégico de marketing:** No tratarlos como acciones aisladas, sino como pilares de la estrategia global de comunicación y financiación.
- **Documentar todos los acuerdos mediante contratos claros:** Establecer las expectativas, contraprestaciones, derechos y obligaciones de cada parte para evitar conflictos.
- **Medir los resultados y presentar informes de retorno a los patrocinadores:** Demostrar el valor de su inversión mediante datos concretos (ROI) y análisis de impacto.
- **Crear un departamento o figura responsable del marketing y la comunicación institucional:** Profesionalizar esta área es clave para una gestión eficaz y constante.
- **Fomentar el marketing de contenidos y la interacción digital:** Construir una narrativa atractiva en torno a la entidad, sus valores y sus logros para conectar con la audiencia y generar oportunidades.
- **Explorar el micro-patrocinio y el crowdfunding:** Para entidades más pequeñas o proyectos específicos, estas vías pueden movilizar a la comunidad y a los aficionados.

En síntesis, la gestión del patrocinio, mecenazgo y marketing deportivo es un arte y una ciencia que requiere creatividad, profesionalidad y una visión estratégica para transformar la pasión por el deporte en sostenibilidad y éxito institucional.



# Organización de Eventos Deportivos

## 1. TIPOS DE EVENTOS DEPORTIVOS Y SU IMPACTO: MÁS ALLÁ DE LA COMPETICIÓN

Los eventos deportivos son mucho más que una simple competición; son fenómenos complejos y multifacéticos que actúan como **instrumentos clave de desarrollo social, económico y cultural**, además de ser elementos estratégicos en la planificación de políticas deportivas y turísticas. Su diversidad exige una clasificación precisa, así como un análisis riguroso de los distintos **impactos que generan**, tanto positivos como negativos, en las ciudades, regiones y comunidades donde se desarrollan.

Según Getz (2008), un evento deportivo es “una experiencia planificada y temporal que moviliza recursos humanos, económicos y simbólicos, con capacidad de transformar territorios y comunidades”. Esta definición subraya la complejidad y el potencial transformador de los eventos, que van desde un pequeño torneo local hasta una mega-competición global.

### 1.2 Clasificación de los Eventos Deportivos: Una Tipología Ampliada

La diversidad de eventos deportivos hace necesaria una clasificación que permita entender sus características y el alcance de sus impactos.

**A. Por Escala Geográfica:** Esta clasificación se refiere al ámbito territorial y al nivel de influencia que un evento tiene.

- **Locales:** Son eventos de ámbito reducido, con participación principalmente de la comunidad cercana.
  - **Ejemplos:** Torneos escolares, ligas municipales de fútbol sala, carreras populares de barrio, clases abiertas de yoga en parques.
  - **Características clave:** Fomentan la participación vecinal, la

cohesión comunitaria y el uso de instalaciones locales. Su impacto es directo y palpable en la vida cotidiana de los ciudadanos. Son ideales para promover hábitos saludables y la integración social.

- **Regionales:** Eventos que involucran a participantes y audiencias de varias ciudades o provincias dentro de una misma región.
  - **Ejemplos:** Campeonatos autonómicos de cualquier deporte, Juegos escolares regionales, clásicas ciclistas que atraviesan varias provincias.
  - **Características clave:** Implican una coordinación más compleja entre municipios o provincias. Tienen un impacto económico moderado en la región (hostelería, transporte) y pueden servir para promover el talento deportivo regional.
- **Nacionales:** Competiciones o encuentros que atraen a participantes y público de todo un país.
  - **Ejemplos:** Copas federativas nacionales (Copa del Rey/Reina), campeonatos universitarios interregionales, la final de una liga profesional, eventos deportivos populares de gran envergadura (maratones nacionales).
  - **Características clave:** Generan mayor visibilidad en medios de comunicación nacionales, impacto turístico moderado y suelen requerir infraestructuras de mayor capacidad. Son importantes para la proyección deportiva de las ciudades anfitrionas.
- **Internacionales:** Eventos de gran magnitud que atraen a participantes, público y medios de comunicación de múltiples países.
  - **Ejemplos:** Juegos Olímpicos, Campeonatos Mundiales, Eurocopas de fútbol, Grand Slams de tenis, Mundiales de Atletismo.
  - **Características clave:** Tienen una altísima repercusión mediática y económica a nivel global. Requieren una inversión significativa en infraestructuras y logística, y pueden influir en el urbanismo, la diplomacia y la imagen país (place branding). La gestión de la seguridad y el control de masas son desafíos mayores.

**B. Por Objetivo Principal:** La finalidad del evento es un criterio esencial para su clasificación.

- **Competitivos:** Eventos cuyo propósito principal es determinar resultados deportivos, establecer clasificaciones y promover el alto rendimiento.
  - **Tipo de evento:** Campeonatos, ligas regulares, torneos federales, eliminatorias.
  - **Propósito:** Búsqueda de la excelencia deportiva, récords, títulos. Son el escaparate del talento.
- **Recreativos/Sociales:** Eventos centrados en la participación, la diversión y la interacción social, más allá de la competición.
  - **Tipo de evento:** Carreras populares (fun runs), juegos vecinales, jornadas de puertas abiertas en instalaciones deportivas, festivales deportivos inclusivos.
  - **Propósito:** Fomentar la inclusión, la salud, la participación comunitaria, el ocio activo. Suelen tener un bajo nivel de exigencia técnica.
- **Promocionales/Marketing:** Eventos diseñados para dar a conocer un deporte, una marca, un producto o para atraer nuevos participantes.
  - **Tipo de evento:** Exhibiciones deportivas, clínicas con atletas famosos, tours de lanzamiento de productos deportivos, activations de marca.
  - **Propósito:** Aumentar el interés por un deporte, generar ventas, mejorar la imagen de una marca o entidad.
- **Educativos/Formativos:** Eventos orientados al aprendizaje, la mejora de habilidades o la difusión de conocimientos sobre el deporte.
  - **Tipo de evento:** Campus de verano, seminarios para entrenadores, talleres de nutrición deportiva, clínicas de perfeccionamiento técnico.
  - **Propósito:** Desarrollo de competencias, transmisión de conocimientos, fomento de valores educativos a través del deporte.

**C. Por Especialización/Formato:** Se refiere al tipo de disciplina o la estructura del evento.

- **Monodisciplinares:** Centrados en un único deporte (ej. un torneo de tenis, una carrera de ciclismo).

- **Multidisciplinares:** Incluyen varias disciplinas deportivas (ej. triatlón, decatlón, Juegos Olímpicos).
- **Grandes Eventos/Megaeventos:** Se distinguen por su escala, inversión, impacto mediático y legado (ej. JJOO, Mundiales de Fútbol).
- **Eventos de Base/Amateur:** Centrados en la participación de deportistas no profesionales y la promoción del deporte para todos.
- **Eventos de Aventura/Naturaleza:** Realizados en entornos naturales, combinando el deporte con la exploración (ej. ultratrails, raids de aventura).

### **1.3. Impactos Generados por los Eventos Deportivos: Una Visión Holística**

Los eventos deportivos, por su capacidad de movilizar personas, recursos y emociones, generan una amplia gama de impactos que deben ser analizados de forma integral. Preuss (2007) enfatiza que la evaluación del legado va más allá de lo económico, abarcando aspectos sociales, ambientales e institucionales.

#### **A. Impacto Económico:**

- **Positivos:**
  - **Generación de ingresos:** Aumento del turismo (alojamiento, restauración, transporte), incremento del consumo local, venta de entradas, merchandising, derechos televisivos y patrocinios. Un ejemplo claro es el impacto que tiene un Gran Premio de Fórmula 1 en la economía de la ciudad anfitriona.
  - **Creación de empleo:** Directo (organizadores, personal de seguridad, hostelería) e indirecto (proveedores, empresas de servicios).
  - **Inversión en infraestructuras:** Mejora o construcción de estadios, centros de entrenamiento, redes de transporte, hoteles.
  - **Atraer inversión extranjera:** La visibilidad del evento puede hacer que la ciudad sea más atractiva para futuras inversiones.

- **Negativos:**

- **Costes elevados de organización:** Especialmente en mega-eventos, la inversión puede superar los beneficios directos, dejando deudas.
- **Efecto "crowding out":** Desplazamiento de turistas habituales debido a los altos precios o la saturación de los servicios.
- **Fuga de capitales:** Beneficios que no se quedan en la economía local, sino que van a grandes corporaciones internacionales.

## B. Impacto Social y Cultural:

- **Positivos:**

- **Promoción de hábitos saludables:** Inspirar a la población a practicar deporte, aumentar la participación en actividades físicas.
- **Cohesión social e identidad:** Fortalecer el sentido de pertenencia a una comunidad, ciudad o país, especialmente en eventos de éxito. La celebración colectiva une a la población.
- **Voluntariado y participación ciudadana:** Movilizar a miles de voluntarios, fomentando la participación cívica y el desarrollo de habilidades.
- **Legado social:** Programas educativos, de inclusión o de salud derivados del evento. Por ejemplo, la creación de escuelas deportivas accesibles tras un gran evento.
- **Intercambio cultural:** Promover el entendimiento entre diferentes culturas a través del deporte.

- **Negativos:**

- **Gentrificación y desplazamiento:** Aumento de precios y expulsión de residentes locales de sus barrios.
- **Problemas de seguridad y orden público:** Concentración de masas, vandalismo o delincuencia.
- **Explotación laboral o abusos:** En la cadena de suministro o en la mano de obra temporal.
- **Comercialización excesiva del deporte:** Prioridad del espectáculo sobre los valores deportivos.

## C. Impacto Deportivo:

- Positivos:
  - **Promoción del deporte específico:** Aumento de licencias, practicantes y visibilidad de la disciplina.
  - **Desarrollo de talentos:** Identificación y apoyo a jóvenes promesas.
  - **Mejora de instalaciones deportivas:** Modernización o construcción de nuevas infraestructuras.
  - **Formación de técnicos y profesionales:** Creación de programas educativos asociados al evento.
  - **Inspiración y legado:** Modelos a seguir para futuras generaciones, aumento del interés por el alto rendimiento.
- Negativos:
  - **Efecto "elefante blanco":** Grandes infraestructuras que quedan en desuso tras el evento y generan costes de mantenimiento.
  - **Foco excesivo en el alto rendimiento:** Desatención al deporte base o recreativo.
  - **Dopaje y malas prácticas:** La presión competitiva puede llevar a conductas antideportivas.

## D. Impacto Ambiental:

- Negativos:
  - **Consumo energético y huella de carbono:** Eventos masivos generan emisiones por transporte, iluminación y uso de infraestructuras si no se planifica con criterios de sostenibilidad.
  - **Generación de residuos:** Gran cantidad de plásticos, envases y otros desechos.
  - **Impacto en la biodiversidad:** Uso intensivo de espacios naturales o urbanos, alteración de ecosistemas.
  - **Contaminación:** Acústica, lumínica y atmosférica.

- **Positivos (con planificación sostenible):**

- **Soluciones sostenibles:** Eventos con política de cero plásticos, promoción del transporte público, uso de energías renovables, programas de reciclaje, compensación de huella ecológica, edificios "verdes".
- **Concienciación ambiental:** Plataforma para educar a la ciudadanía sobre la importancia de la sostenibilidad.

#### **1.4. Planificación Responsable Basada en Impactos: La Clave para el Legado**

Una planificación de calidad para cualquier evento deportivo, independientemente de su tamaño, debe ir más allá de la mera organización logística y considerar su potencial impacto. Es fundamental que la planificación sea **estratégica, responsable y proactiva** para maximizar los beneficios y minimizar los efectos negativos. Chalip (2006) enfatiza que los eventos deben ser diseñados con el legado en mente desde el inicio.

##### **A. Identificación de Impactos Previstos:**

- Realizar un análisis DAFO del evento (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) y matrices de impacto para prever las consecuencias en todas las dimensiones (económica, social, deportiva, medioambiental) antes de que el evento tenga lugar.
- Consultar a expertos, comunidades locales y grupos de interés para tener una visión holística.

##### **B. Establecimiento de Indicadores de Seguimiento:**

- **KPIs (Key Performance Indicators):** Definir métricas claras y medibles para cada tipo de impacto.
  - **Económicos:** Recaudación, ocupación hotelera, gasto medio por visitante.
  - **Sociales:** N° de voluntarios, participantes en programas asociados, encuestas de satisfacción de la comunidad.
  - **Deportivos:** N° de licencias nuevas, asistencia a entrenamientos, rendimiento de atletas locales.
  - **Medioambientales:** Kg de residuos generados/reciclados, consumo energético, huella de carbono.

### C. Impulso de la Corresponsabilidad:

- **Colaboración público-privada:** Acuerdos entre administraciones públicas, empresas patrocinadoras y la entidad organizadora para compartir responsabilidades y recursos.
- **Participación ciudadana y ONG:** Involucrar a la comunidad local y a organizaciones no gubernamentales en la planificación y ejecución del evento, especialmente en programas sociales o ambientales.

### D. Elaboración de una Memoria Post-Evento:

- Documento detallado que evalúa el cumplimiento de los objetivos y analiza los impactos reales del evento.
- Es fundamental para justificar fondos (especialmente subvenciones públicas), rendir cuentas a los stakeholders y, lo que es más importante, para aprender y mejorar futuras ediciones.
- Debe incluir un análisis de las desviaciones presupuestarias, la satisfacción de los participantes y el impacto mediático.

Herramientas Recomendadas:

- **Análisis DAFO:** Para el diagnóstico inicial.
- **Matrices de Impacto:** Para visualizar las relaciones causa-efecto entre las actividades del evento y sus impactos.
- **Encuestas de satisfacción:** A participantes, público, voluntarios, residentes locales.
- **Informes de retorno económico y social:** Cuantifican los beneficios generados.
- **Planes de sostenibilidad:** Documentos que detallan las acciones para minimizar el impacto ambiental y maximizar el social. La Fundación Deporte Joven – CSD (2022) ofrece guías específicas para eventos sostenibles en España.

### Conclusión:

La gestión de eventos deportivos en la actualidad es una disciplina que exige una visión estratégica y una profunda comprensión de sus múltiples facetas. Desde un pequeño torneo local hasta los Juegos Olímpicos, cada evento tiene el potencial de generar impactos significativos que trascienden el ámbito deportivo. Una planificación responsable, una ejecución

eficiente y un seguimiento riguroso de los impactos son esenciales para transformar estos eventos en auténticos catalizadores de desarrollo sostenible, dejando un legado positivo y duradero en las comunidades.

## **2. FASES DE DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS: EL CICLO DE GESTIÓN PARA EL ÉXITO Y EL LEGADO**

La organización de un evento deportivo, desde un pequeño torneo local hasta una mega-competición internacional, es un proceso complejo que requiere una planificación meticulosa, una ejecución coordinada y una evaluación rigurosa. No se trata solo de un espectáculo puntual, sino de un proyecto con múltiples fases interconectadas, cada una con sus propios objetivos, desafíos y metodologías. Un enfoque sistemático y profesional en cada etapa es crucial para garantizar no solo el éxito del evento en sí, sino también su sostenibilidad, su impacto positivo y su capacidad para generar un legado duradero.

Según Goldblatt (2011), la gestión de eventos es "la aplicación de principios, herramientas y técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de un evento de tal manera que se logren los objetivos previamente establecidos". Este ciclo de vida, que abarca el antes, durante y después del evento, es lo que permite transformar una idea en una realidad exitosa y con valor añadido.

### **2.1. Fase de Diseño (Pre-Evento): La Construcción de los Cimientos**

Esta es la etapa estratégica donde se concibe el evento, se define su alcance y se establecen las bases para su viabilidad y éxito. Es el momento de la creatividad, la planificación y la minimización de riesgos. Un diseño deficiente en esta fase comprometerá gravemente las etapas posteriores.

#### **A. Análisis de Viabilidad y Necesidades:**

- **Identificación de la Oportunidad:** ¿Por qué organizar este evento? ¿Responde a una necesidad del mercado, una demanda social, una estrategia institucional?
- **Estudio de Mercado:** Analizar la demanda (público potencial, participantes, patrocinadores), la oferta existente (otros eventos similares, competencia) y las tendencias del sector.
- **Análisis DAFO Específico:**

- **Fortalezas:** ¿Qué recursos internos tenemos? (Personal cualificado, instalaciones propias, reputación).
- **Debilidades:** ¿Qué carencias internas existen? (Falta de financiación, experiencia, equipamiento).
- **Oportunidades:** ¿Qué factores externos podemos aprovechar? (Subvenciones, tendencias de ocio, apoyo local).
- **Amenazas:** ¿Qué riesgos externos existen? (Cambios normativos, crisis económica, eventos competitidores).
- **Consulta a Stakeholders:** Involucrar a los actores clave (ayuntamiento, federaciones, patrocinadores potenciales, clubes locales, comunidad) para recabar apoyo y validar la idea.

## B. Definición de Objetivos SMART:

Los objetivos deben ser:

- **Específicos (Specific):** Claros y concretos (ej. "Aumentar en un 15% el número de participantes con respecto al año anterior").
- **Medibles (Measurable):** Cuantificables (ej. "Conseguir 1.000 inscripciones", "Generar 50.000€ en patrocinios").
- **Alcanzables (Achievable):** Realistas dadas las capacidades y recursos.
- **Relevantes (Relevant):** Alineados con la misión y visión de la entidad organizadora.
- **Con Plazo (Time-bound):** Establecer una fecha límite para su consecución.

**Ejemplo:** "Organizar la 3<sup>a</sup> edición de la Carrera Popular Solidaria 'Corriendo por la Salud' el 15 de octubre de 2025, con el objetivo de alcanzar 2.000 participantes e ingresar 10.000€ netos para fines benéficos."

## C. Selección de Fecha y Sede:

- **Fechas:** Considerar el calendario deportivo, eventos concurrentes, festividades locales, condiciones climáticas y la disponibilidad de participantes.
- **Sede/Instalaciones:** Evaluar la idoneidad de los espacios (capacidad, seguridad, accesibilidad, servicios auxiliares como vestuarios, puntos de avituallamiento, áreas para prensa). Obtener los permisos necesarios.

## D. Plan de Financiación y Patrocinio:

- **Presupuesto Detallado:** Elaborar una estimación exhaustiva de ingresos y gastos. Incluir ingresos por inscripciones, subvenciones, patrocinios, merchandising, etc., y gastos por personal, instalaciones, material, seguros, marketing.
- **Estrategia de Captación de Fondos:** Desarrollar una propuesta de valor atractiva para patrocinadores y mecenas, definir niveles de patrocinio y buscar subvenciones.
- **Gestión de Riesgos Financieros:** Prever un fondo de contingencia para imprevistos.

## E. Diseño del Programa Técnico-Deportivo:

- **Reglamento de la Competición:** Definir las reglas de juego, categorías, sistema de puntuación, premios, normativa antidopaje.
- **Calendario de Actividades:** Horarios de entrenamientos, competiciones, ceremonias, actividades paralelas.
- **Necesidades de Personal Técnico:** Jueces, árbitros, personal médico, entrenadores, personal de apoyo.
- **Material y Equipamiento:** Listado y adquisición o alquiler de todo el material deportivo y auxiliar necesario.

## F. Plan de Comunicación y Marketing:

- **Identidad Visual:** Diseño de logo, cartelería, eslóganes, uniformes del evento.
- **Público Objetivo:** Definir a quién se dirige la comunicación (participantes, espectadores, medios, patrocinadores).
- **Canales de Comunicación:** Redes sociales, web, prensa, radio, televisión, influencers, email marketing.
- **Mensajes Clave:** Qué se quiere transmitir del evento (valores, diversión, competitividad, impacto social).
- **Estrategia de Difusión:** Cronograma de publicaciones, notas de prensa, campañas publicitarias.

**Ejemplo:** Para un evento de skate urbano, el plan de marketing podría enfocarse en redes sociales (Instagram, TikTok), colaboraciones con influencers del skate y publicidad en tiendas especializadas.

## G. Plan de Gestión de Recursos Humanos y Voluntariado:

- **Identificación de Roles:** Definir los perfiles profesionales necesarios (director de evento, coordinadores, seguridad, salud, etc.) y los requisitos para el voluntariado.
- 1. **Reclutamiento y Selección:** Procesos para atraer y elegir al personal y voluntarios.
- **Formación:** Capacitación específica para cada rol (primeros auxilios, atención al cliente, gestión de conflictos).
- **Motivación y Reconocimiento:** Estrategias para mantener al equipo comprometido.

## H. Plan de Seguridad y Gestión de Riesgos:

- **Identificación de Riesgos:** Accidentes de participantes, problemas de salud, incidentes de seguridad, fallos logísticos, condiciones climáticas adversas.
- **Protocolos de Emergencia:** Planes de evacuación, asistencia médica, coordinación con fuerzas de seguridad.
- **Pólizas de Seguros:** Cobertura de responsabilidad civil, accidentes, cancelación.

## 2.2 Fase de Ejecución (Evento): La Operativización del Plan

Esta es la etapa donde toda la planificación se materializa. La clave es la coordinación en tiempo real, la resolución de problemas y el liderazgo eficaz.

### A. Coordinación del Cronograma de Actividades:

- **Gestión de Tiempos:** Asegurar que cada actividad (apertura de puertas, inicio de competiciones, ceremonias) se cumpla según lo previsto.
- **Comunicación Interna:** Mantener un flujo constante y claro de información entre todos los equipos (personal, voluntarios, proveedores, jueces). Utilizar radios, apps de comunicación interna.
- **Briefings Diarios:** Reuniones cortas al inicio de cada jornada para repasar el plan y anticipar posibles problemas.

### B. Control de Accesos, Inscripciones y Acreditaciones:

- **Sistemas Eficientes:** Utilizar tecnología (códigos QR, pulseras inteligentes) para agilizar el acceso de participantes y público.

- **Control de Identidad:** Verificar inscripciones, licencias y requisitos de edad o categoría.
- **Gestión de Flujos:** Planificar la entrada y salida de personas para evitar aglomeraciones y garantizar la seguridad.

#### C. Supervisión de Equipos Técnicos, Jueces y Voluntarios:

- **Liderazgo en Terreno:** Los coordinadores de área deben supervisar el desempeño, resolver dudas y ofrecer apoyo.
- **Resolución de Conflictos:** Mediación en disputas entre participantes o incidencias.
- **Rotación y Descansos:** Asegurar el bienestar del personal y voluntarios, especialmente en eventos de larga duración.

#### D. Gestión en Tiempo Real de Incidencias:

- **Centro de Operaciones:** Establecer un puesto de mando centralizado con personal capacitado para tomar decisiones rápidas.
- **Protocolos de Actuación:** Tener definidos los pasos a seguir ante situaciones imprevistas (lesiones, fallos técnicos, condiciones climáticas extremas, problemas de seguridad).
- **Comunicación de Crisis:** Establecer un protocolo para informar a medios, público y participantes en caso de incidentes graves.

**Ejemplo:** Durante un maratón, se activa el protocolo médico por un corredor con un golpe de calor; el centro de operaciones coordina el equipo de asistencia, informa a la dirección de carrera y asegura el resto del recorrido.

#### E. Atención al Participante y al Público:

- **Puntos de Información:** Establecer zonas de atención al participante y al público.
- **Servicios Básicos:** Asegurar la disponibilidad de avituallamiento, servicios sanitarios, aseos, puntos de reciclaje.
- **Experiencia del Espectador:** Mejorar la experiencia mediante pantallas gigantes, zonas de animación, acceso a resultados en tiempo real.

#### F. Gestión de Medios y Patrocinadores:

- **Sala de Prensa:** Habilitar un espacio para periodistas con acceso a resultados, declaraciones de atletas y recursos visuales.

- **Activaciones de Patrocinio:** Coordinar las actividades promocionales de los patrocinadores (stands, demos de producto, concursos).
- **Hospitalidad Corporativa:** Gestión de zonas VIP y eventos para invitados de patrocinadores y autoridades.

## 2.3. Fase de Evaluación (Post-Evento): La Medición del Éxito y el Aprendizaje

La fase de evaluación es tan crucial como las anteriores, ya que permite medir el éxito del evento, identificar áreas de mejora y justificar la inversión. Es el cierre del ciclo y el inicio del aprendizaje para futuras ediciones.

### A. Evaluación de Resultados vs. Objetivos (KPIs):

- Análisis Cuantitativo: Comparar los datos reales (número de participantes, ingresos generados, impacto mediático, consumo de materiales) con los objetivos SMART establecidos en la fase de diseño.
- Análisis Cualitativo: Evaluar aspectos como la calidad de la experiencia, el ambiente, la eficiencia de la organización, la percepción de seguridad.

#### *Ejemplos de KPIs:*

- *Económicos: ROI del patrocinio, balance final (superávit/déficit), ingresos por inscripciones.*
- *Participación: N° de inscritos vs. previstos, tasa de abandono, satisfacción de participantes.*
- *Audiencia: N° de espectadores presenciales, audiencia televisiva/streaming, alcance en redes sociales.*
- *Medios: N° de impactos en prensa, valor económico de la cobertura mediática (AVE).*
- *Voluntariado: N° de voluntarios, satisfacción del voluntariado, horas de dedicación.*
- *Sostenibilidad: Kilogramos de residuos generados y reciclados, reducción de consumo de energía, uso de transporte público.*

### B. Encuestas de Satisfacción:

- **Participantes:** Recopilar feedback sobre la experiencia global, organización, instalaciones, atención recibida, relación calidad-precio.

- Público/Espectadores: Opinión sobre el ambiente, accesibilidad, servicios, calidad del espectáculo.
- Patrocinadores: Nivel de cumplimiento de expectativas, visibilidad obtenida, calidad de la relación con la organización.
- Voluntarios y Personal: Opinión sobre la formación, roles, coordinación, trato recibido.

**Ejemplo:** Utilizar encuestas online post-evento con preguntas cerradas (escalas Likert) y abiertas para obtener datos cuantitativos y cualitativos.

### C. Análisis de Impacto Económico, Social y Ambiental:

- Estudio de Impacto Económico: Calcular el gasto directo e indirecto generado en la economía local (hoteles, restaurantes, transporte, comercios).
- Análisis de Impacto Social: Evaluar la participación comunitaria, el voluntariado, la promoción de hábitos saludables, la inclusión, el legado inmaterial.
- Auditoría de Sostenibilidad: Cuantificar la huella de carbono, el consumo de agua, la gestión de residuos y las medidas de mitigación implementadas. Comparar con estándares de eventos sostenibles.

**Ejemplo:** Un informe de impacto puede cuantificar que el evento generó X millones de euros en la economía local y 100 nuevos empleos temporales, o que 500 niños participaron en programas de iniciación deportiva gracias al evento.

### D. Informe Final y Documentación para Memoria:

- Recopilación Exhaustiva: Compilar todos los datos, resultados de encuestas, análisis de impacto, reportes financieros y mediáticos.
- Informe Conclusivo: Redactar un documento que resuma los logros, desafíos, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras ediciones.
- Justificación de Fondos: Este informe es crucial para rendir cuentas a las administraciones públicas y patrocinadores, demostrando el buen uso de los recursos.
- Archivo Histórico: Crear una base de datos con toda la información del evento para referencia y mejora continua.

## E. Retroalimentación y Ajuste (Mejora Continua):

- Reuniones Post-Evento: Sesiones con los equipos clave para debatir los resultados, identificar buenas prácticas y áreas de mejora.
- Implementación de Mejoras: Traducir las lecciones aprendidas en acciones concretas para optimizar los procesos en futuros eventos.
- Capitalización del Conocimiento: Crear manuales de procedimiento, checklists y bases de datos de proveedores y personal.

**Ejemplo:** Si las encuestas revelan problemas en la señalización del recorrido, para la próxima edición se implementará un plan de señalización más robusto y visible.

## Conclusión:

La gestión de eventos deportivos es un arte que combina visión estratégica, capacidad organizativa y atención al detalle. Al abordar cada una de las fases -diseño, ejecución y evaluación- con profesionalidad y rigor, las entidades deportivas no solo garantizan la calidad y el éxito de sus eventos, sino que también maximizan su impacto positivo, construyen una sólida reputación y establecen las bases para un legado duradero en el ámbito deportivo y social. La evaluación final cierra el ciclo, pero también abre la puerta a la mejora continua, asegurando que cada evento sea una oportunidad para aprender y crecer.

## 3. LOGÍSTICA, SEGURIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS EN EVENTOS DEPORTIVOS: EL EJE OPERATIVO DE LA EXCELENCIA

La excelencia en la organización de un evento deportivo no se mide únicamente por el nivel competitivo o la afluencia de público, sino fundamentalmente por la capacidad de garantizar un desarrollo fluido, seguro y sin contratiempos para todos los implicados: deportistas, espectadores, personal, voluntarios y proveedores. La logística, la seguridad y la gestión de riesgos son los pilares operativos que sostienen cualquier evento deportivo, desde un pequeño torneo local hasta una mega-competición internacional. Una planificación y ejecución deficientes en estas áreas pueden no solo empañar la reputación del evento, sino también poner en riesgo vidas humanas y generar responsabilidades legales y económicas significativas.

Según Getz (2005), "la gestión efectiva de eventos implica anticiparse a los problemas mediante una planificación integral que combine eficiencia logística y capacidad de respuesta ante crisis". La complejidad aumenta con el tamaño y la visibilidad del evento, exigiendo equipos multidisciplinares y una metodología rigurosa para identificar, evaluar y mitigar los riesgos inherentes a la actividad deportiva y la concentración de masas.

### **3.1. Logística Deportiva: La Orquestación Funcional de Recursos**

La logística abarca la planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes. En el contexto deportivo, implica asegurar que todos los elementos físicos, técnicos y humanos estén disponibles, accesibles y coordinados antes, durante y después del evento. Es la "ingeniería" detrás del espectáculo.

#### **A. Componentes Principales de la Logística:**

- **Gestión de Espacios e Instalaciones:**
  - **Revisión exhaustiva:** Inspección de la infraestructura deportiva (campo, pista, piscina, rocódromo), sus accesos, vestuarios, zonas de espectadores, áreas VIP, áreas técnicas (prensa, antidopaje), zonas de calentamiento, puntos de avituallamiento, áreas médicas. Se debe verificar el cumplimiento de normativas de seguridad y accesibilidad.
  - **Señalización:** Diseño y colocación clara de señalización (entradas/salidas, rutas de evacuación, servicios, indicaciones de competición, accesos para personas con movilidad reducida).
  - **Zonificación:** Delimitación clara de las diferentes áreas (competición, calentamiento, prensa, control antidopaje, seguridad, espectadores, servicios, etc.) para optimizar flujos y control.
  - **Iluminación y Sonido:** Planificación de sistemas de iluminación adecuados para la competición y la seguridad, y sistemas de sonido para comunicación con el público y ambientación.
- **Equipamiento Técnico-Deportivo:**
  - **Inventario y Adquisición/Alquiler:** Lista detallada de todo el material necesario: desde balones, raquetas, cronómetros y sistemas de puntuación, hasta material de podio, audio, iluminación, pantallas gigantes, mobiliario. Determinar si se compra, alquila o se solicita en especie (patrocinio técnico).

- **Almacenaje y Transporte:** Planificar el almacenaje seguro del material antes del evento y su transporte eficiente a los diferentes puntos de uso.
- **Montaje y Desmontaje:** Establecer un cronograma detallado para el montaje de estructuras temporales (escenarios, carpas, vallas, podios) y el desmontaje post-evento, incluyendo la gestión de residuos.
- **Mantenimiento y Contingencia:** Disponer de personal para el mantenimiento del equipamiento durante el evento y prever material de repuesto para fallos inesperados.
- **Transporte y Movilidad:**
  - **Desplazamiento:** Planificar el movimiento de participantes (atletas, equipos técnicos), árbitros, personal, material y espectadores.
  - **Rutas y Horarios:** Definir rutas de acceso y salida, zonas de aparcamiento (para público, VIP, personal, equipos de emergencia), y horarios de transporte público o lanzaderas.
  - **Gestión del Tráfico:** Coordinación con autoridades locales para desvíos, cortes de calles y gestión del tráfico en zonas de alta afluencia.
  - **Accesibilidad:** Asegurar opciones de transporte y accesos para personas con movilidad reducida.
- **Gestión de Residuos:**
  - **Plan de Reciclaje:** Implementar sistemas de recolección selectiva y reciclaje de residuos.
  - **Contenedores:** Colocación estratégica de papeleras y contenedores diferenciados.
  - **Concienciación:** Campañas para fomentar la reducción de residuos entre participantes y público.

## B. Flujos de Personas y Materiales:

- Diseñar mapas de flujo para participantes (acceso, calentamiento, competición, salida), público (entradas, gradas, servicios, evacuación) y material (carga/descarga, almacenamiento, movimiento interno).
- Establecer puntos de control y gestión de colas para optimizar la experiencia y la seguridad.

### **3.2. Seguridad en Eventos Deportivos: Prioridad Absoluta**

La seguridad en un evento deportivo va más allá de la prevención de delitos; abarca la protección de la vida y la integridad física de todos los asistentes, la prevención de accidentes y la gestión de cualquier situación de riesgo. Requiere un enfoque integral y multidisciplinar.

#### **A. Plan de Seguridad y Autoprotección:**

- **Documento Obligatorio:** En España, para eventos con gran afluencia o en ciertas instalaciones, es obligatorio disponer de un Plan de Autoprotección homologado por la autoridad competente (Protección Civil, servicios de emergencia).
- **Contenido:** Este plan detalla los riesgos identificados, las medidas preventivas, los protocolos de actuación ante emergencias (incendios, evacuaciones, disturbios, colapsos estructurales), la estructura de mando y coordinación, y los medios humanos y materiales disponibles.
- **Análisis de Riesgos:** Evaluación de todas las posibles amenazas, desde el clima extremo hasta actos terroristas, pasando por fallos estructurales o comportamientos violentos.

#### **B. Recursos Humanos para la Seguridad:**

- **Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado:** Policía Nacional, Guardia Civil, Policías Locales, Ertzaintza, Mossos d'Esquadra, con funciones de orden público, control de accesos, investigación. Su presencia y coordinación son vitales.
- **Seguridad Privada:** Personal de vigilancia contratado para el control de accesos, patrullaje interno, detección de objetos prohibidos y apoyo en evacuaciones. Su formación y habilitación son clave.
- **Servicios Sanitarios:** Equipos de emergencia (ambulancias, médicos, enfermeros, primeros auxilios) con puntos de atención médica distribuidos estratégicamente y un hospital de referencia.
- **Bomberos y Protección Civil:** Intervención en caso de incendios, rescates, evacuaciones masivas y coordinación general de emergencias.
- **Voluntarios de Seguridad y Evacuación:** Personal formado para guiar al público en caso de evacuación y apoyar en tareas de orden y control de flujos. Su rol es complementario y crucial.

### C. Medidas de Seguridad Activas y Pasivas:

- **Control de Accesos:** Sistemas de control de entradas, arcos detectores de metales, cacheos, inspección de bolsos para prevenir la entrada de objetos prohibidos o personas no autorizadas.
- **Vigilancia:** Cámaras de seguridad (CCTV), patrullas a pie y uso de drones para monitoreo desde el aire.
- **Comunicación y Señalización:** Sistemas de megafonía para anuncios importantes, señalización clara de salidas de emergencia y puntos de encuentro.
- **Zonas de Seguridad:** Creación de perímetros de seguridad alrededor del evento, zonas de amortiguamiento y rutas de evacuación expeditas.
- **Control de Aforo:** Monitoreo constante del número de personas en el recinto para evitar saturación y riesgos de aglomeraciones.
- **Plan de Tráfico Específico:** Para limitar el acceso de vehículos no autorizados a zonas sensibles.

### 3.3. Gestión de Riesgos: Anticipación y Capacidad de Respuesta

La gestión de riesgos es un proceso sistemático para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos potenciales que podrían afectar el evento. Su objetivo es minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos negativos, al tiempo que se aprovechan los riesgos positivos (oportunidades).

#### A. Fases de la Gestión de Riesgos:

- **Identificación de Riesgos:** Listar todas las posibles amenazas y vulnerabilidades. Utilizar lluvias de ideas, listas de verificación históricas de eventos similares, análisis DAFO, consulta a expertos.

**Ejemplos de riesgos:** *Condiciones climáticas adversas (tormentas, calor extremo), lesiones de deportistas, fallos tecnológicos (cronometraje, pantallas), escasez de voluntarios, ataques informáticos, interrupciones de suministro (luz, agua), protestas, incidentes sanitarios.*

- **Análisis y Evaluación de Riesgos:** Estimar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y el impacto que tendría si ocurriera (alto, medio, bajo). Priorizar los riesgos más críticos. Se pueden usar matrices de riesgo (probabilidad vs. impacto).

- **Tratamiento de Riesgos (Mitigación):** Desarrollar estrategias para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos.

**Ejemplos de estrategias:**

- *Evitar: No realizar el evento en una zona de alto riesgo.*
- *Transferir: Contratar seguros que cubran determinados riesgos.*
- *Mitigar: Implementar medidas preventivas (protocolos de seguridad, mantenimiento de equipos, formación del personal).*
- *Aceptar: Asumir el riesgo si su impacto es bajo y no justifica una inversión para su mitigación.*

- **Monitoreo y Control de Riesgos:** Seguimiento continuo de los riesgos durante todo el ciclo del evento, ajustando los planes según sea necesario. Esto incluye reuniones periódicas del equipo de seguridad, revisión de pronósticos meteorológicos, etc.

## B. Plan de Contingencia y Protocolos de Activación Inmediata:

- **Plan B para todo elemento crítico:** Qué hacer si el sistema de cronometraje falla, si hay un corte de luz, si se excede el aforo.
- **Protocolos de Comunicación:** Establecer quién comunica qué, a quién y cómo en caso de emergencia. Esto incluye canales internos (radios, teléfonos de emergencia, aplicaciones) y externos (medios de comunicación, público).
- **Simulacros:** Realizar ejercicios y simulacros periódicos con el personal y los servicios de emergencia para probar la eficacia de los planes y entrenar la capacidad de respuesta.

**Ejemplo:** Para un evento al aire libre, un plan de contingencia por lluvia extrema incluiría un plan de evacuación a refugios cubiertos, un protocolo para suspender la competición de forma segura y un sistema de comunicación de emergencia a los participantes y al público.

## C. Seguros Obligatorios y Recomendables:

- **Seguro de Responsabilidad Civil (RC):** Cubre los daños materiales o personales que el evento pueda causar a terceros (público, proveedores, propiedades vecinas). Es fundamental y en muchos casos obligatorio.
- **Seguro de Accidentes Deportivos:** Obligatorio en muchas federaciones y competiciones, cubre a los deportistas participantes en caso de lesión.

- **Cobertura para Personal y Voluntarios:** Garantizar que el personal contratado y los voluntarios estén cubiertos en caso de accidente durante sus tareas.
- **Seguro de Cancelación/Suspensión:** Especialmente importante para eventos de gran inversión, cubre pérdidas económicas si el evento debe ser cancelado o pospuesto por causas de fuerza mayor (condiciones climáticas, pandemias, seguridad).
- **Seguro Climático:** Para eventos al aire libre, cubre pérdidas por inclemencias meteorológicas que impidan el desarrollo normal o causen daños.

### 3.4. Buenas Prácticas para una Organización Segura y Eficaz

- **Elaborar un Manual de Operaciones Integral:** Un documento detallado que contenga todos los planes (logístico, de seguridad, de emergencias, de comunicación), cronogramas, contactos clave, planos de las instalaciones, flujos de circulación y procedimientos para cada tarea. Este manual es la "biblia" del evento.
- **Realizar un Briefing Previo Exhaustivo:** Una reunión con todo el personal y el voluntariado antes del evento para repasar los roles, procedimientos, protocolos de emergencia y expectativas de rendimiento.
- **Disponer de un Centro de Mando Operativo (CMO):** Un lugar centralizado desde donde se coordina la logística, seguridad, emergencias y comunicación en tiempo real. Debe contar con equipos de comunicación, mapas, pantallas de monitoreo y capacidad para la toma de decisiones.
- **Garantizar la Comunicación en Tiempo Real:** Utilizar radios (walkie-talkies), aplicaciones internas, grupos de WhatsApp organizados por áreas o sistemas de mensajería específicos para mantener a todo el equipo conectado y poder responder rápidamente a cualquier incidencia.
- **Aplicar el Principio de Redundancia:** Prever un "plan B" para cada elemento crítico (suministro eléctrico, sistemas de sonido, ambulancias, personal clave). "Si algo puede fallar, fallará" es una premisa útil en la planificación.
- **Formación Continua y Actualización:** Capacitar al personal y voluntarios en primeros auxilios, gestión de crisis, atención al cliente y uso de equipos específicos.

- **Análisis DAFO de la Seguridad y Riesgos:** Utilizar esta herramienta de diagnóstico para identificar las fortalezas y debilidades internas en seguridad, así como las oportunidades y amenazas externas.

### **Conclusión:**

La logística, la seguridad y la gestión de riesgos no son simplemente aspectos complementarios en la organización de eventos deportivos, sino elementos intrínsecamente ligados al éxito, la reputación y la sostenibilidad de la entidad. Una planificación proactiva, una ejecución rigurosa y una cultura organizacional enfocada en la anticipación y la respuesta son esenciales para transformar los desafíos inherentes a la gestión de eventos en oportunidades para crear experiencias memorables, seguras y de alto valor para todos los participantes y la comunidad. Ignorar estas áreas es apostar por el fracaso y poner en juego la integridad del evento y de las personas.

## **4. PROTOCOLOS Y RELACIONES INSTITUCIONALES EN EVENTOS DEPORTIVOS: LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y LA IMAGEN DE PRESTIGIO**

El éxito integral de un evento deportivo, especialmente aquellos de mediana y gran envergadura, trasciende su impecable ejecución técnica y logística. Depende, en gran medida, de la capacidad de la organización para navegar el complejo entramado de relaciones institucionales y cumplir con los códigos de protocolo que rigen el ámbito público y deportivo. La implementación de un protocolo formal y el desarrollo de una sólida diplomacia institucional no solo proyectan una imagen de profesionalismo y legitimidad, sino que también son herramientas estratégicas fundamentales para obtener apoyos, asegurar permisos, gestionar crisis y consolidar la reputación del evento y de la entidad organizadora.

Según Martínez (2017), "el protocolo deportivo y la diplomacia institucional son herramientas estratégicas de comunicación no verbal que reforzan el prestigio de la organización, creando un marco de respeto y reconocimiento mutuo entre los actores implicados". Getz (2005) añade que la gestión de stakeholders (interesados) es vital, y las relaciones institucionales son el puente para construir y mantener esas relaciones críticas.

## 4.1. Protocolo Deportivo: Orden, Imagen y Simbolismo en el Deporte

El protocolo deportivo se refiere al conjunto de normas, usos sociales, ceremonias y procedimientos formales que regulan los actos públicos en el contexto de competiciones, ceremonias, ruedas de prensa o cualquier evento vinculado al deporte. Su propósito es asegurar un desarrollo ordenado, respetuoso y visualmente coherente.

### A. Funciones Ampliadas del Protocolo:

- **Proyectar una imagen profesional y de excelencia:** Refleja el cuidado en los detalles y la seriedad de la organización.
- **Reforzar la dimensión institucional y simbólica del evento:** Dotar al evento de solemnidad y reconocimiento, elevando su estatus.
- **Garantizar un trato equitativo y jerárquico:** Asegurar que autoridades, patrocinadores, deportistas, delegaciones y personalidades sean tratados de acuerdo con su rango y contribución.
- **Evitar conflictos y errores de forma:** Prevenir malentendidos, ofensas o situaciones incómodas que puedan afectar la percepción pública o las relaciones con los invitados de honor.
- **Crear un ambiente adecuado:** Establecer el tono y la atmósfera deseados para cada tipo de acto (solemnidad, celebración, deportividad).
- **Homogeneidad y coherencia:** Asegurar que todos los elementos (discursos, banderas, himnos, atuendos) sigan una línea estética y conceptual unificada.

### B. Elementos Clave del Protocolo en Eventos Deportivos:

#### *Orden de Intervención (Precedencias)*

Define el orden de las personalidades en discursos, filas de saludo, fotos, asientos en tribunas de honor, y entrega de premios. Generalmente se basa en la jerarquía institucional (autoridades nacionales, regionales, locales; luego federativas, patrocinadores principales, etc.). Para eventos internacionales, se usa el orden alfabético de los países o el orden olímpico/paralímpico. Es vital tener listas de precedencia actualizadas.

#### *Ceremonias Oficiales:*

Son actos de gran simbolismo que enmarcan el evento:

- Inauguración/Aertura: Desfile de participantes, discursos de autoridades, encendido de la llama (si aplica), juramentos,
- Clausura: Balance, agradecimientos, entrega de bandera al próximo anfitrión, show de despedida
- Reconocimientos: Minutos de silencio, homenajes, entrega de galardones especiales.
- Símbolos: Izado y arriado de banderas (nacional, federativa, del evento), ejecución de himnos (nacional, federativo), y cualquier otro elemento simbólico (mascota, antorcha).

### ***Entregas de Premios***

Un momento clave para los deportistas y la imagen del evento.

- Disposición en podio: Estrictamente regulado (oro en el centro, plata a la derecha del oro, bronce a la izquierda).
- Presentadores: Autoridades o patrocinadores que entregan las medallas/trofeos.
- Protocolo de medallas: Orden de colocación, fotógrafos.
- Himno del ganador: Izado de su bandera.
- Vestimenta: De deportistas y presentadores.

### ***Tratamiento a Personalidades***

Uso correcto de títulos, tratamientos (Excelentísimo/a, Ilustrísimo/a, Señor/a) en comunicaciones escritas y verbales. Asignación de asistentes personales o enlaces para VIPs y delegaciones internacionales. Planificación de traslados y seguridad VIP. |

### ***Bandera y Símbolo***

Colocación correcta de banderas (nacional, autonómica, local, del evento, de patrocinadores, federativas) según normativas de precedencia y visibilidad. Uso adecuado de escudos y logotipos del evento.

### ***Vestimenta (Dress Code)***

Establecimiento de códigos de vestimenta para personal organizativo, voluntarios, deportistas, autoridades y público en actos específicos. Puede ser formal, semi-formal, deportiva o uniformada. Esto refuerza la imagen profesional del evento.

### ***Gestión de Invitaciones y Acreditaciones***

Diseño de invitaciones formales, detalles de protocolo. Diseño y entrega de acreditaciones personalizadas para participantes, VIPs,

prensa, personal, con niveles de acceso diferenciados para control y seguridad.

### ***Atención a Medios de Comunicación***

Habilitación de una sala de prensa, zonas mixtas para entrevistas, acceso a fotografías y videos de alta calidad. Gestión de ruedas de prensa y sesiones de fotos con deportistas y autoridades.

### **C. El Profesional de Protocolo:**

La figura del/la responsable de protocolo es esencial. Debe tener sólidos conocimientos en protocolo oficial y deportivo, diplomacia, relaciones públicas y gestión de eventos. Su rol es anticipar necesidades, resolver imprevistos y asegurar que cada interacción formal se desarrolle sin摩擦es.

## **4.2. Relaciones Institucionales: Tejiendo la Red de Apoyo**

Las relaciones institucionales se refieren al conjunto de acciones y estrategias dirigidas a establecer y mantener vínculos positivos y constructivos con todas las organizaciones, administraciones y grupos de interés (stakeholders) que pueden influir en el éxito o fracaso del evento. No se trata solo de cumplir con la ley, sino de construir alianzas y legitimar el proyecto.

### **A. Grupos de Interés Clave (Stakeholders):**

- **Administraciones Públicas:**
  - **Ayuntamientos:** Concesión de permisos de ocupación de vía pública, uso de instalaciones municipales, coordinación de servicios urbanos (limpieza, tráfico, seguridad local). Son el contacto más directo y fundamental.
  - **Gobiernos Autonómicos:** Apoyo financiero (subvenciones), permisos regionales, promoción turística, coordinación con servicios autonómicos (salud, medio ambiente).
  - **Gobierno Central (España: CSD, Ministerios):** Apoyo a grandes eventos de interés nacional, homologación de competiciones, visados para atletas internacionales, seguridad nacional.
  - **Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE):** Coordinación para la seguridad ciudadana, control de masas, seguridad en instalaciones, prevención de delitos.
  - **Protección Civil:** Elaboración y aprobación del Plan de Auto-protección, coordinación de emergencias, gestión de riesgos.

- **Servicios de Salud y Emergencias:** Coordinación de ambulancias, hospitales de referencia, planes de respuesta sanitaria.
- **Federaciones Deportivas:**
  - **Nacionales e Internacionales:** Homologación de competiciones, reglas de juego, sistema de arbitraje, control antidopaje, calendario oficial. Su aval es imprescindible para la validez deportiva.
  - **Regionales/Autonómicas y Locales:** Colaboración en la captación de participantes, promoción del evento, uso de técnicos, coordinación con clubes de base.
- **Patrocinadores y Empresas Colaboradoras:**
  - Proveedores de financiación, material o servicios. Requieren una relación constante para la gestión de sus contraprestaciones, activaciones de marca y reporting de impacto.
- **Medios de Comunicación:**
  - Prensa, radio, televisión, medios digitales. Clave para la difusión y visibilidad del evento. Requieren acceso, información veraz y ágil, y espacios adecuados (salas de prensa, zonas mixtas).
- **Deportistas y Delegaciones:**
  - Asegurar sus necesidades (alojamiento, transporte, alimentación, entrenamiento, información) y gestionar sus expectativas.
- **Público y Aficionados:**
  - Canales de comunicación (web, redes sociales), atención al cliente, información sobre entradas, accesos y servicios.
- **Comunidad Local:**
  - Residentes y negocios del entorno. Informarles sobre posibles afectaciones (ruido, tráfico), y buscar su involucración y beneplácito.

## **B. Estrategias para una Gestión Institucional Exitosa:**

- **Mapeo de Stakeholders:** Identificar a todos los actores relevantes, su grado de interés e influencia, y definir la estrategia de relación para cada uno.

- **Establecer Puntos de Contacto Únicos:** Designar a un responsable de relaciones institucionales que actúe como interlocutor principal para cada institución, facilitando la comunicación y evitando duplicidades.
- **Comunicación Proactiva y Transparente:** Informar periódicamente a las instituciones sobre el progreso del evento, los desafíos y las decisiones clave. La transparencia genera confianza.
- **Fomentar la Colaboración y Co-creación:** Buscar la implicación de las instituciones no solo como entes que otorgan permisos o fondos, sino como colaboradores activos en el diseño o ejecución de aspectos del evento.
- **Formalizar Acuerdos:** Plasmar los acuerdos de colaboración, subvenciones o permisos en convenios o contratos claros que definan las responsabilidades de cada parte.
- **Actos de Agradecimiento y Reconocimiento:** Organizar eventos formales (cenas de gala, recepciones) o gestos simbólicos (placas conmemorativas, menciones públicas) para agradecer el apoyo institucional al finalizar el evento.

#### 4.3. Marco Normativo y Legal de Referencia (Contexto España):

El cumplimiento de la legislación es la base ineludible de la legitimidad de un evento.

- **Normativa Deportiva:** Ley del Deporte (estatal y autonómicas), reglamentos de las federaciones deportivas (nacionales e internacionales) sobre competición, licencias, arbitraje, antidopaje.
- **Normativa de Seguridad y Orden Público:**
  - Ley Orgánica de Protección de la Seguridad Ciudadana: Regula la actuación de las FCSE en eventos y aglomeraciones.
  - Real Decreto 2816/1982, Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas: Establece requisitos de seguridad, aforos, licencias para eventos. Es un texto fundamental.
  - Normativas autonómicas y municipales: Regulan aspectos específicos de seguridad, horarios, ruido, ocupación de vía pública.
  - Planes de Autoprotección: Obligatorios para eventos que superen un determinado aforo o presenten riesgos específicos, según la Norma Básica de Autoprotección (RD 393/2007).

- **Normativa Fiscal y Contable:** Obligaciones tributarias (IVA, IRPF, Impuesto de Sociedades), justificación de subvenciones públicas.
- **Normativa de Protección de Datos (RGPD):** Gestión de los datos de participantes, voluntarios, personal.
- **Contratación Pública:** Si la entidad es pública o recibe fondos públicos significativos, puede estar sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público para la adquisición de bienes y servicios.

#### **4.4. Buenas Prácticas y Consejos para la Gestión Institucional y Protocolaria:**

- Crear un equipo o nombrar un responsable de Protocolo y R.R.I.I. con experiencia y contactos.
- Elaborar un Manual de Protocolo y Relaciones Institucionales específico para cada evento, que contemple las particularidades y los niveles de los invitados.
- Diseñar un "mapa de aliados" identificando a los actores clave, sus intereses, su nivel de influencia y cómo se les va a involucrar o informar.
- Mantener reuniones periódicas y bilaterales con las instituciones más relevantes desde las fases iniciales del diseño.
- Ser flexible y adaptable: El protocolo y las relaciones institucionales pueden requerir ajustes de última hora debido a cambios de agenda de las autoridades, imprevistos o nuevas normativas.
- Cuidar los detalles: La calidad de las invitaciones, el orden en una foto oficial, la fluidez de la acreditación, el trato personal a las autoridades, son elementos que marcan la diferencia.
- Documentar todas las interacciones: Registrar reuniones, llamadas, emails, acuerdos. Esta información es valiosa para la memoria del evento y para futuras ediciones.
- Fomentar la diplomacia: Actuar con tacto, respeto y habilidad para resolver posibles desencuentros o diferencias de criterio entre las diversas instituciones.

En definitiva, las relaciones institucionales y el protocolo no son meras formalidades, sino componentes estratégicos que construyen la legitimidad, facilitan la cooperación y elevan el prestigio de un evento deportivo, asegurando que su impacto trascienda el terreno de juego y se consolide como un activo para la comunidad y la entidad organizadora.



# Marco Legal y Organizativo del Deporte

## **1. LA LEGISLACIÓN DEPORTIVA: ESTATAL Y AUTONÓMICA. EL MARCO JURÍDICO DEL DEPORTE ESPAÑOL**

El sistema jurídico-deportivo español se caracteriza por una estructura compleja y, en gran medida, descentralizada. Esta complejidad deriva de la distribución de competencias entre el Estado central y las Comunidades Autónomas, lo que genera un entramado normativo en el que conviven leyes estatales de carácter general con leyes autonómicas específicas. Esta arquitectura permite adaptar las políticas deportivas a las realidades territoriales y a las particularidades de cada comunidad, pero también exige una coordinación continua y un conocimiento profundo de la normativa aplicable por parte de todas las administraciones públicas, federaciones, clubes, deportistas y demás entidades privadas.

Según Barea y González (2023), "el derecho deportivo en España ha evolucionado desde un modelo centralista hacia uno cooperativo y plural, en el que la seguridad jurídica debe ir acompañada de flexibilidad institucional". Esta afirmación subraya la necesidad de un equilibrio entre la unidad del sistema deportivo español y la autonomía legislativa de las Comunidades Autónomas, un reto constante en la gestión deportiva.

### **1.1. Marco Normativo Estatal: Los Pilares del Sistema Deportivo**

El Estado, a través de sus leyes y organismos, establece las bases y principios comunes del sistema deportivo español. Las normas estatales actúan como marco de referencia para las comunidades autónomas y garantizan la cohesión del sistema, regulando aspectos que afectan a todo el territorio nacional o que se consideran de interés general.

#### **Leyes y Disposiciones Clave:**

- **Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte:** Esta es la norma fundamental y actualmente vigente, que sustituyó a la anterior Ley

10/1990. Constituye el marco legal actual del deporte español. Aspectos destacados de la Ley 39/2022:

- *Reconocimiento del derecho a la práctica deportiva:* Eleva el deporte a un derecho fundamental para el desarrollo integral de las personas, promoviendo su accesibilidad para todos.
  - *Refuerzo de la protección de la infancia, igualdad de género y diversidad:* Incluye medidas específicas para combatir la violencia, el racismo, la homofobia y promover la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el deporte. Se presta especial atención a la protección de menores frente a abusos.
  - *Regulación del deporte federado, profesional, escolar, universitario y de alto nivel:* Establece el marco para la organización y desarrollo de cada una de estas modalidades, definiendo sus características y objetivos.
  - *Impulso del deporte inclusivo y sostenible:* Fomenta la participación de personas con discapacidad, promueve la actividad física para la salud y establece principios de sostenibilidad ambiental en la gestión deportiva.
  - *Nuevas estructuras y organismos:* Crea o redefine figuras como el Comité Español de Disciplina Deportiva, el Tribunal Administrativo del Deporte (TAD) y establece el Consejo Superior de Deportes (CSD) como el principal órgano de la Administración General del Estado en materia deportiva.
  - *Transparencia y Buen Gobierno:* Incorpora principios de buen gobierno y transparencia para federaciones y clubes, especialmente aquellos que reciben fondos públicos.
  - *Lucha contra el dopaje y la manipulación de competiciones:* Refuerza los mecanismos para garantizar la limpieza y la ética deportiva.
  - *Deporte de Alta Competición:* Regula el reconocimiento de deportistas de alto nivel y alto rendimiento, estableciendo criterios y beneficios asociados.
- **Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas:** Aunque anterior a la nueva Ley del Deporte, gran parte de su contenido sigue siendo la base para la configuración, régimen jurídico y funcionamiento de las federaciones deportivas españolas, que son entidades privadas de utilidad pública que ejercen funciones públicas delegadas. Define su estructura, competencias y relaciones con el CSD.

- **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres:** Si bien no es una ley específica del deporte, sus principios y mandatos tienen una aplicación directa y fundamental en la promoción de la igualdad de género en todas las esferas deportivas (participación, representación, acceso a puestos de liderazgo, visibilidad). La nueva Ley del Deporte reforza estos principios de manera específica para el ámbito deportivo.
- **Otras normativas transversales:** Ley de Sociedades Anónimas Deportivas (para clubes profesionales), Ley de Voluntariado (Ley 45/2015), normativas sobre fiscalidad (impuestos), contabilidad, protección de datos (Reglamento General de Protección de Datos - RGPD), seguridad en eventos deportivos (Real Decreto 2816/1982, Reglamento de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas, y normativas sobre autoprotección), y normativas laborales aplicables a los profesionales del deporte.

### **Organismo Clave: Consejo Superior de Deportes (CSD):**

- Es el principal órgano de la Administración General del Estado encargado de la ordenación, planificación, coordinación y fomento del deporte en España.
- Sus funciones incluyen la elaboración de normas, la concesión de subvenciones, la supervisión de las federaciones españolas, la lucha contra el dopaje, la promoción del deporte de alto nivel y la representación internacional del deporte español.

### **1.2. Marco Normativo Autonómico: La Adaptación a la Realidad Territorial**

Las Comunidades Autónomas, en virtud de sus Estatutos de Autonomía, tienen competencias exclusivas o concurrentes en materia deportiva. Esto les permite desarrollar sus propias leyes y reglamentos, adaptando el marco estatal a las particularidades sociodemográficas, geográficas y culturales de su territorio.

#### **Leyes del Deporte Autonómicas:**

Cada Comunidad Autónoma (ej. Cataluña, Andalucía, Comunidad de Madrid, País Vasco) cuenta con su propia Ley del Deporte y una serie de decretos y órdenes que la desarrollan. Estas leyes suelen abordar:

- Regulación de Entidades Deportivas: Creación y registro de clubes, asociaciones y federaciones autonómicas.
- Fomento del Deporte Base y Escolar: Programas y ayudas específicas para la promoción de la actividad física entre niños y jóvenes.
- Instalaciones Deportivas: Normativa sobre construcción, uso, seguridad y homologación de instalaciones deportivas en su territorio.
- Deporte de Alto Nivel Autonómico: Reconocimiento y apoyo a deportistas de alto nivel de la comunidad.
- Planificación Deportiva: Planes directores y estratégicos de desarrollo deportivo para la autonomía.
- Regulación de Profesiones del Deporte: En algunas comunidades, existen leyes que regulan las titulaciones y el ejercicio profesional en el ámbito deportivo (ej. monitores, entrenadores).
- Subvenciones y Ayudas: Establecimiento de líneas de financiación para proyectos y entidades deportivas dentro de la comunidad.

### **Organismos Clave: Direcciones Generales / Consejerías de Deporte:**

- Cada gobierno autonómico cuenta con un órgano competente en materia deportiva (que puede ser una Dirección General de Deportes, una Consejería o Instituto del Deporte) encargado de aplicar y desarrollar la legislación autonómica, gestionar los programas deportivos y coordinar las políticas con el CSD y las administraciones locales.

**Ejemplo aplicado:** *El Consejo Superior de Deportes (CSD) regula el deporte de alto nivel y profesional a escala nacional, estableciendo las bases para la preparación olímpica y paralímpica. Sin embargo, el Servicio de Deportes de una Comunidad Autónoma puede diseñar un plan específico para promocionar la actividad física en personas mayores, financiar clubes locales de deporte base o gestionar sus propias redes de instalaciones deportivas, adaptándose a las necesidades y recursos de su territorio. Una Federación Deportiva Autonómica, aunque adscrita a su federación nacional, operará bajo la Ley del Deporte de su comunidad para aspectos como la gestión de licencias o sus asambleas.*

### 1.3. Coordinación Interadministrativa y Desafíos Jurídicos: Un Entorno Dinámico

La convivencia entre normativas estatales y autonómicas, sumada a la evolución constante del deporte, genera un escenario que requiere de mecanismos de cooperación y que presenta importantes desafíos jurídicos y de gestión.

#### Mecanismos de Cooperación y Articulación:

- **Conferencia Sectorial del Deporte:** Es el órgano de cooperación entre el Estado y las Comunidades Autónomas en materia deportiva. Permite coordinar políticas, debatir asuntos de interés común y armonizar criterios.
- **Convenios de Colaboración:** Acuerdos bilaterales o multilaterales entre el CSD y las Comunidades Autónomas para la financiación de programas específicos, la gestión de instalaciones o el fomento de ciertas prácticas deportivas.
- **Participación Autonómica en Federaciones Nacionales:** Las federaciones autonómicas forman parte de la estructura de las federaciones deportivas españolas, lo que permite una cierta integración y coordinación en el ámbito federado.
- **Comisiones Mixtas y Grupos de Trabajo:** Creación de órganos específicos para abordar temas concretos que requieren la participación de varias administraciones.

#### Principales Desafíos Actuales:

- **Disparidad Normativa:** La coexistencia de 17 leyes autonómicas del deporte (más las leyes de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla) y la ley estatal puede generar diferencias significativas en requisitos de titulaciones deportivas, procesos de licencia, criterios para subvenciones, régimen disciplinario o regulación de determinadas actividades. Esto puede dificultar la movilidad profesional y la homogeneidad en ciertos aspectos.
- **Tensión entre Unidad y Autonomía:** Mantener un equilibrio entre la necesaria unidad del sistema deportivo español (especialmente en lo que respecta a las competiciones y federaciones de ámbito nacional) y la autonomía legislativa de las Comunidades Autónomas es un reto constante. En ocasiones, surgen conflictos de competencias que deben ser resueltos por el Tribunal Constitucional o a través de mecanismos de cooperación.

- **Judicialización de Conflictos:** La falta de claridad o las discrepancias en la interpretación de las normativas pueden llevar a la judicialización de conflictos entre federaciones estatales y autonómicas, entre clubes, o entre deportistas y sus entidades.
- **Necesidad de Homologación y Reconocimiento:** Se requiere una mayor armonización y homologación de titulaciones deportivas y requisitos para el ejercicio profesional en todo el territorio nacional, garantizando la cualificación de los profesionales y la seguridad de los practicantes.
- **Adaptación a Nuevas Realidades:** La legislación debe ser lo suficientemente flexible y ágil para adaptarse a fenómenos emergentes como los esports, las nuevas modalidades deportivas, la digitalización de la gestión deportiva, los retos de la sostenibilidad o las nuevas formas de participación deportiva.
- **Lucha contra la Violencia, Racismo y Discriminación:** La legislación debe seguir evolucionando y aplicando mecanismos más efectivos para erradicar estas lacras del deporte, tanto en el ámbito de la competición como en las gradas.

### **Conclusión:**

El marco legislativo deportivo en España es un reflejo de su estructura territorial y de la complejidad del fenómeno deportivo. Si bien la descentralización permite una adaptación más fina a las necesidades locales, también exige una constante labor de coordinación y armonización. Para los gestores deportivos, clubes, federaciones y profesionales, comprender esta doble vertiente (estatal y autonómica) de la legislación es fundamental para garantizar el cumplimiento normativo, acceder a las ayudas públicas disponibles y desarrollar su actividad con seguridad jurídica y eficacia, contribuyendo así a un sistema deportivo más robusto, inclusivo y sostenible. La Ley del Deporte 39/2022 ha sentado nuevas bases para enfrentar los desafíos del siglo XXI, pero su desarrollo y aplicación requerirán un esfuerzo continuo de todos los actores implicados.

## **2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DEPORTIVO EN ESPAÑA: UN MODELO MIXTO Y DESCENTRALIZADO**

El sistema deportivo español es un entramado complejo y dinámico, caracterizado por un **modelo mixto** donde interactúan de forma interdependiente actores públicos y privados. Esta colaboración, enmarcada en un sistema de competencias descentralizadas, busca combinar el fomento

del deporte como derecho y servicio público con la autonomía y eficiencia del sector privado y el espíritu asociativo del deporte federado. Comprender esta estructura es fundamental para cualquier gestor deportivo, ya que influye directamente en la financiación, la regulación, la planificación y el desarrollo de cualquier iniciativa en el ámbito del deporte.

Según Blázquez y Gallardo (2020), el sistema deportivo español "se apoya en una base organizativa descentralizada, donde conviven estructuras estatales, autonómicas y municipales con un tejido asociativo complejo y un creciente papel del mercado". Esta afirmación destaca la diversidad de actores y niveles de intervención que caracterizan el panorama deportivo nacional.

## **2.1. Sector Público: Planificación, Regulación y Promoción**

El sector público asume un rol esencial en la **planificación estratégica**, la **promoción del deporte como derecho fundamental** y el **financiamiento de estructuras de base e infraestructuras**. Su intervención busca garantizar la equidad, la accesibilidad y la universalidad del deporte, además de representar al país a nivel internacional.

### **2.1.1. Órganos y Entidades Principales de la Administración General del Estado:**

#### **Consejo Superior de Deportes (CSD):**

- **Naturaleza y Adscripción:** Es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. Actúa como el máximo órgano de la Administración General del Estado en materia deportiva.
- **Funciones Ampliadas:**
  - Coordinación de la política deportiva estatal: Elabora y ejecuta el plan estratégico del deporte español (ej. "Estrategia Estatal del Deporte 2023-2030").
  - Supervisión y control de Federaciones Deportivas Españolas: Aprueba sus estatutos, presupuestos, regula sus procesos electorales y supervisa el cumplimiento de la legalidad.
  - Gestión del deporte de alto nivel y alto rendimiento: Reconoce a los deportistas de élite, otorga becas (ej. Plan ADO/ADOP) y facilita su formación académica y profesional.

- Autorización de competiciones oficiales de ámbito nacional e internacional: Velando por el cumplimiento de normativas y requisitos de seguridad.
- Lucha contra el dopaje: A través de la Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte (AEPSAD), que actúa bajo la tutela del CSD.
- Fomento de la investigación e innovación deportiva: Promueve estudios, seminarios y proyectos.
- Relación con organismos internacionales: Actúa como nexo con el Comité Olímpico Internacional (COI), el Comité Paralímpico Internacional (CPI) y las federaciones internacionales.
- Concesión de subvenciones y ayudas: A entidades deportivas, deportistas y para la construcción o mejora de infraestructuras deportivas de interés general.

### **Comité Olímpico Español (COE) y Comité Paralímpico Español (CPE):**

- **Naturaleza:** Son asociaciones privadas de utilidad pública, pero actúan en estrecha colaboración con el CSD y las federaciones.
- **Funciones:**
  - Representación: Representan al movimiento olímpico y paralímpico español, respectivamente, ante el COI y el CPI.
  - Preparación y participación en JJ.OO. y JJ.PP.: Coordinan la preparación de las delegaciones españolas, seleccionan a los atletas y gestionan su participación en los Juegos.
  - Promoción de los valores olímpicos y paralímpicos: Fomentan la ética, el juego limpio, la educación y la inclusión a través del deporte.
  - Apoyo a deportistas: A través de programas de becas, formación dual y seguimiento post-carrera.

#### **2.1.2. Administraciones Autonómicas:**

- **Competencias:** Tienen un papel fundamental debido a la descentralización. Sus competencias varían ligeramente entre Comunidades Autónomas, pero generalmente incluyen:
  - Desarrollo de políticas deportivas propias: A través de sus Consejerías/Direcciones Generales de Deporte.

- Legislación autonómica: Creación de sus propias leyes del deporte que desarrollan el marco estatal y lo adaptan a su realidad (ej. requisitos para el ejercicio profesional, regulación de entidades).
- Fomento del deporte base y escolar: Programas específicos, subvenciones a clubes locales y promoción de la actividad física en el ámbito educativo.
- Gestión y mantenimiento de instalaciones deportivas propias.
- Reconocimiento de deportistas de alto nivel autonómico.
- Regulación de las federaciones deportivas autonómicas.

**Ejemplo:** La Consejería de Deportes de la Junta de Andalucía, además de aplicar la Ley Andaluza del Deporte, gestiona los Centros de Alto Rendimiento autonómicos, fomenta ligas escolares y concede ayudas a clubes de su comunidad.

#### **2.1.3. Administraciones Locales (Ayuntamientos y Diputaciones):**

**Nivel más cercano al ciudadano:** Son los actores públicos que tienen el contacto más directo con la base del deporte. Sus funciones son:

- Fomento del deporte y la actividad física municipal: Organización de escuelas deportivas, eventos locales (carreras populares, torneos de barrio).
- Gestión de instalaciones deportivas municipales: Construcción, mantenimiento y cesión de polideportivos, piscinas, campos de fútbol, etc.
- Apoyo a clubes y asociaciones locales: Subvenciones para actividades, material o licencias.
- Promoción de hábitos saludables y deporte para todos.
- Coordinación con centros educativos para el deporte escolar.

**Ejemplo:** El Patronato Municipal de Deportes de una ciudad organiza las ligas escolares, gestiona las piscinas públicas y subvenciona las actividades de los clubes de su localidad.

### **2.2. Sector Privado: Competición, Profesionalización e Innovación**

El sector privado es el motor de la competición, la profesionalización y la generación de ingresos en el deporte. Su estructura es diversa y abarca

desde el asociacionismo sin ánimo de lucro hasta las empresas con fines de lucro.

### **2.2.1. Entidades Deportivas Privadas:**

#### **Federaciones Deportivas Españolas (FDE):**

- **Naturaleza:** Son asociaciones privadas de utilidad pública, pero ejercen, por delegación del CSD, funciones públicas de carácter administrativo (ej. expedición de licencias, control antidopaje, organización de competiciones oficiales).
- **Funciones:**
  - Reglamentación y organización de su modalidad deportiva: Establecen las reglas de juego, el calendario de competiciones y los sistemas de clasificación a nivel nacional.
  - Selección y preparación de equipos nacionales.
  - Expedición de licencias federativas.
  - Control y disciplina deportiva: A través de sus comités de competición y disciplina.
  - Formación de técnicos y árbitros.
  - Coordinación con federaciones autonómicas y clubes.
  - Representación internacional de su deporte.

#### **Clubes Deportivos:**

- **Naturaleza:** Son la base del asociacionismo deportivo. Pueden ser asociaciones sin ánimo de lucro (la mayoría) o Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) para el ámbito profesional.
- **Funciones:**
  - Organización de la práctica deportiva: Ofrecen actividades y entrenamientos a sus socios y deportistas.
  - Participación en competiciones federadas.
  - Formación de base y desarrollo de talentos.
  - Gestión de instalaciones propias o cedidas.
  - Generación de masa social y arraigo comunitario.
  - Los clubes profesionales (SAD): Operan con una lógica empresarial, buscando rentabilidad económica a través de la venta de entradas, derechos de televisión, patrocinios, merchandising, etc. (ej. Real Madrid, FC Barcelona, Atlético de Madrid).

### Ligas Profesionales:

- **Naturaleza:** Organizaciones de derecho privado, dotadas de personalidad jurídica propia, que agrupan a los clubes o SAD que participan en competiciones profesionales.
- **Funciones:**
  - Organización y gestión de las competiciones profesionales (ej. La Liga para el fútbol, ACB para el baloncesto).
  - Negociación de derechos audiovisuales.
  - Comercialización de patrocinios globales.
  - Establecimiento de normativas económicas y de control para garantizar la sostenibilidad y la equidad competitiva de sus miembros.

### 2.2.2. Empresas y Agentes del Sector Deportivo:

- Fabricantes y distribuidores de material deportivo: Desde grandes marcas multinacionales hasta empresas especializadas.
- Gestoras de instalaciones deportivas: Empresas que explotan gimnasios, centros deportivos privados, o concesiones de instalaciones públicas.
- Empresas de servicios para eventos: Logística, seguridad, marketing, ticketing, consultoría.
- Agencias de marketing y comunicación deportiva: Especializadas en la promoción de deportistas, clubes y eventos.
- Agentes de deportistas: Representan y negocian contratos para atletas.
- Medios de comunicación deportivos: Canales de televisión, radio, periódicos, plataformas digitales especializadas.

## 2.3. Otros Agentes Relevantes y el Modelo de Colaboración Público-Privada

El ecosistema deportivo se enriquece con la participación de un abanico más amplio de actores que, sin encajar puramente en el sector público o privado tradicional, son vitales para su desarrollo.

### 2.3.1. *Entidades del Tercer Sector (ONGs y Asociaciones sin ánimo de lucro):*

- **Naturaleza:** Organizaciones dedicadas a promover el deporte con fines sociales, inclusivos o solidarios.
- **Funciones:** Implementan programas de deporte para colectivos vulnerables (personas con discapacidad, riesgo de exclusión social), promueven valores, gestionan voluntariado y complementan la oferta deportiva institucional.

**Ejemplo:** Una ONG que organiza ligas de fútbol sala para jóvenes en riesgo de exclusión o una asociación que adapta deportes para personas con diversidad funcional.

### 2.3.2. *Instituciones Educativas y Académicas:*

- **Universidades:** Formación de profesionales del deporte, investigación científica, promoción del deporte universitario, desarrollo de tecnologías aplicadas al deporte.
- **Centros de formación profesional:** Titulaciones oficiales para técnicos deportivos.
- **Centros de investigación:** Generan conocimiento sobre entrenamiento, medicina deportiva, gestión, sociología del deporte.

### 2.3.3. *Medios de Comunicación (Generalistas y Especializados):*

- **Función:** Difunden competiciones, construyen la imagen de deportistas y clubes, educan a la población sobre valores deportivos, movilizan audiencias y fomentan el consumo deportivo. Son un socio estratégico para la visibilidad y el patrocinio.

## 4. *Patrocinadores, Inversores y Mecenas:*

**Función:** Aportan financiación, recursos materiales y servicios a cambio de visibilidad, asociación de marca o retorno social. Son esenciales para la viabilidad económica de eventos, clubes y federaciones.

### *Modelo de Colaboración Público-Privada (CPP):*

- **Naturaleza:** En España, este modelo se ha consolidado como un pilar del desarrollo deportivo. Implica la cooperación entre la administración pública y el sector privado para la provisión de bienes y servicios deportivos.

- **Beneficios:**

- Mayor Capilaridad y Cobertura Social: Permite llegar a más ciudadanos y ofrecer una oferta deportiva más diversa.
- Eficiencia en la Gestión: Combina la capacidad de planificación y regulación del sector público con la agilidad y la innovación del privado.
- Diversificación de la Financiación: Reduce la dependencia exclusiva de los fondos públicos.
- Generación de Empleo y Desarrollo Económico: Impulsa el emprendimiento y la creación de puestos de trabajo en el sector.
- Equilibrio entre Deporte de Alto Rendimiento y Deporte para Todos: Fomenta tanto la élite como la participación masiva.

**Ejemplo de CPP:** *La gestión de un centro deportivo municipal mediante una concesión a una empresa privada, la cofinanciación de un gran evento deportivo por parte de un ayuntamiento y varias empresas patrocinadoras, o los programas de apoyo al deporte de alto nivel a través de Planes ADO/ADOP (público-privado).*

### **Conclusión:**

El sistema deportivo español es un ecosistema vibrante y multifacético que se apoya en una estructura descentralizada y un modelo mixto de colaboración entre el sector público, el sector privado y el tercer sector. Esta interacción constante, aunque compleja, permite optimizar recursos, adaptar las políticas a las realidades territoriales y garantizar que el deporte cumpla sus funciones sociales, educativas, económicas y competitivas. Para cualquier actor implicado en la gestión deportiva, es imprescindible comprender las funciones y relaciones de cada uno de estos componentes para operar de manera efectiva, identificar oportunidades de colaboración y contribuir al desarrollo sostenible del deporte en España. La Ley del Deporte 39/2022 ha actualizado este marco, reforzando la importancia de la inclusión, la igualdad y la sostenibilidad en todas las capas del sistema.

## **3. ORGANISMOS INTERNACIONALES: CIO, FIFA, FEDERACIONES GLOBALES Y OTROS ACTORES CLAVE EN LA GOBERNANZA DEL DEPORTE MUNDIAL**

El deporte moderno, en su vertiente de alta competición y profesionalización, trasciende las fronteras nacionales para conformar un sistema

global interconectado y altamente regulado. En el centro de esta compleja red se encuentran los organismos deportivos internacionales, que no solo establecen las reglas de juego y los calendarios competitivos, sino que ejercen una influencia considerable en la política, la economía, la cultura y hasta la diplomacia a escala planetaria. Su poder deriva de su capacidad para legitimar competiciones, movilizar recursos masivos y proyectar valores universales a través de la enorme resonancia mediática del deporte.

Según Chapplelet y Kübler-Mabbott (2008), "los organismos deportivos internacionales constituyen una forma de gobernanza global no estatal, con autonomía jurídica y un rol fundamental en las relaciones internacionales". Esta perspectiva destaca su singularidad como actores transnacionales que operan con una autonomía y un impacto que a menudo rivalizan con los de los propios estados.

## **A. Comité Olímpico Internacional (CIO): El Guardián del Movimiento Olímpico**

El CIO es, sin duda, el organismo más emblemático y de mayor prestigio en el ámbito deportivo global. Su influencia se extiende a la totalidad del deporte amateur y profesional, estableciendo un estándar para la organización de eventos y la promoción de valores.

### *Naturaleza y Funciones Ampliadas:*

- **Organización no Gubernamental Independiente:** Fundado en 1894 por Pierre de Coubertin, su sede está en Lausana (Suiza). Su independencia le permite operar al margen de las presiones políticas directas de los gobiernos.
- **Administra el Movimiento Olímpico:** Este concepto engloba al CIO, las Federaciones Internacionales (FI), los Comités Olímpicos Nacionales (CON), los comités organizadores de los Juegos Olímpicos, los atletas, y otras asociaciones reconocidas. Su misión es promover el olimpismo en todo el mundo.
- **Regula los Juegos Olímpicos (JJ.OO.):** Es el propietario de los Juegos Olímpicos de verano, invierno y juventud. Selecciona las ciudades sede, establece las normativas de organización y supervisa su ejecución.
- **Promoción de Valores Olímpicos:** Fomenta la excelencia, el respeto (fair play), la amistad, la inclusión, la igualdad de género y la paz a través del deporte. Estos valores son la base de la "Carta Olímpica", su documento constitutivo.

- **Funciones Clave:**

- **Reconocimiento:** Otorga y retira el reconocimiento a los Comités Olímpicos Nacionales (ej. COE en España) y a las Federaciones Internacionales de cada deporte (ej. World Athletics, FINA, FIBA). Este reconocimiento es vital para la participación en los Juegos Olímpicos.
- **Derechos de Marketing y Audiovisuales:** Controla la comercialización global de los símbolos olímpicos (anillos, himno, lema) y negocia los multimillonarios derechos de retransmisión televisiva y de patrocinio, que son su principal fuente de ingresos.
- **Supervisión de la Carta Olímpica:** Asegura el cumplimiento de este conjunto de principios y reglas que rigen el Movimiento Olímpico. Por ejemplo, exige que los CONs sean autónomos y estén libres de injerencia política para garantizar la integridad de las competiciones.
- **Relaciones Interinstitucionales:** Colabora estrechamente con organizaciones como la ONU, UNESCO y la Agencia Mundial Antidopaje (AMA/WADA) para promover objetivos comunes relacionados con la paz, el desarrollo, la educación y la limpieza en el deporte.
- **Estructura:** Compuesto por miembros individuales (con voto), una Comisión Ejecutiva y diversas comisiones especializadas. Su Presidente es la figura visible de mayor autoridad.

## **B. FIFA (Fédération Internationale de Football Association): El Gigante del Fútbol Mundial**

La FIFA es la federación deportiva internacional con mayor número de asociaciones nacionales afiliadas (superando a la ONU) y un impacto económico y cultural inmenso. Su gestión del fútbol abarca desde la base hasta la cúspide profesional.

### *Naturaleza y Funciones:*

- **Órgano Rector del Fútbol Mundial:** Fundada en 1904 en París, con sede actual en Zúrich (Suiza). Regula el fútbol asociación, el fútbol sala y el fútbol playa.
- **Organización de Competiciones Globales:** Es la responsable de los torneos más grandes y rentables del mundo, incluyendo la

Copa Mundial de la FIFA (masculina y femenina), la Copa Mundial de Clubes, y diversas competiciones juveniles.

- **Desarrollo del Fútbol:** A través de programas de desarrollo y financiación, la FIFA invierte en infraestructuras, formación y promoción del fútbol en todas sus asociaciones miembro, especialmente en países en desarrollo.
- **Regulación del Juego:** Establece las "Leyes del Juego" (junto con el IFAB, International Football Association Board) y las normativas que rigen las transferencias de jugadores, el estatuto de los futbolistas, el arbitraje y la disciplina.
- **Lucha contra Irregularidades:** Ha reforzado sus mecanismos de ética y cumplimiento para combatir el dopaje, la manipulación de partidos, la corrupción y el racismo.
- **Estructura:** Compuesta por un Consejo (anteriormente Comité Ejecutivo), un Presidente (actualmente Gianni Infantino), y diversas comisiones. Su organización incluye seis confederaciones continentales (UEFA, CONMEBOL, CONCACAF, CAF, AFC, OFC) que gestionan las competiciones y asuntos regionales.

## **C. Federaciones Internacionales (FI): Los Garantes de la Regla Deportiva**

Más allá del CIO y la FIFA, cada deporte olímpico y no olímpico cuenta con su propia Federación Internacional, que son los verdaderos "legisladores" y "gestores" de sus respectivas disciplinas a nivel global.

### *Naturaleza y Funciones:*

- **Autoridad Máxima de su Deporte:** Son organizaciones no gubernamentales que rigen un deporte específico o un grupo de deportes a nivel mundial. Son reconocidas por el CIO (para deportes olímpicos) o por SportAccord (para deportes no olímpicos).
- **Establecimiento de Reglas y Normas:** Definen las reglas de competición, los criterios técnicos de las instalaciones, el formato de los torneos, los sistemas de clasificación y los estándares para el equipamiento.
- **Organización de Campeonatos Mundiales y Circuitos:** Son responsables de los campeonatos mundiales, las copas del mundo y los circuitos profesionales de su deporte.

- **Antidopaje y Disciplina:** Implementan el Código Mundial Antidopaje en sus deportes y establecen sus propios reglamentos disciplinarios.
- **Formación y Certificación:** Acreditación internacional de jueces, árbitros y entrenadores.

**Ejemplos:**

- *World Athletics (antes IAAF): Rige el atletismo mundial.*
- *FIBA (Federación Internacional de Baloncesto): Rige el baloncesto a nivel global.*
- *FINA (Federación Internacional de Natación): Rige los deportes acuáticos.*
- *ITF (Federación Internacional de Tenis): Rige el tenis mundial y sus grandes competiciones (Grand Slams, Copa Davis, Copa Billie Jean King).*

**Relación con el CIO:** Para que un deporte sea incluido en los Juegos Olímpicos, su FI debe cumplir los requisitos de la Carta Olímpica y el Código Mundial Antidopaje.

## D. Otros Organismos Internacionales con Influencia en el Deporte:

La gobernanza del deporte no se limita a los organismos deportivos tradicionales; otras entidades internacionales ejercen una influencia creciente, especialmente en aspectos éticos, de desarrollo y de salud.

### Agencia Mundial Antidopaje (AMA/WADA):

- **Fundación y Objeto:** Creada en 1999 como una fundación independiente con financiación paritaria del movimiento deportivo y los gobiernos del mundo. Su misión es armonizar y coordinar la lucha contra el dopaje en el deporte a nivel mundial.

#### • Funciones:

- **Código Mundial Antidopaje:** Publica y actualiza anualmente este código, que es el documento central del programa mundial antidopaje, de cumplimiento obligatorio para todas las federaciones y CONs.
- **Lista de Sustancias y Métodos Prohibidos:** Elabora y actualiza esta lista.
- **Investigación y Educación:** Financia investigaciones sobre

métodos de detección de dopaje y promueve programas educativos de prevención.

- **Monitoreo y Cumplimiento:** Supervisa la implementación del código por parte de las organizaciones antidopaje nacionales (ej. AEPSAD en España) y federaciones.

*UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura):*

- **Rol en el Deporte:** Aunque no es un organismo deportivo *per se*, la UNESCO reconoce el deporte como un derecho humano y una poderosa herramienta para el desarrollo sostenible, la educación y la paz.
- **Iniciativas:** Promueve programas como "Fit for Life" o la "Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte", vinculando el deporte con la salud, la inclusión social y la educación.

*ONU - Oficina de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz (UNOSDP):*

- **Propósito:** Impulsa el deporte como instrumento de diplomacia, cohesión social, desarrollo juvenil y resolución de conflictos. Colabora con el CIO y otras organizaciones para promover el papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

*Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS/CAS - Court of Arbitration for Sport):*

- **Naturaleza:** Institución independiente con sede en Lausana (Suiza) que resuelve disputas legales en el ámbito deportivo a través del arbitraje o la mediación.
- **Función:** Actúa como última instancia para controversias que surgen entre deportistas, clubes, federaciones y otros organismos deportivos, garantizando una justicia deportiva especializada y rápida. Sus laudos son vinculantes.

**E. Desafíos Actuales de la Gobernanza Deportiva Internacional:**

El poder y la influencia de estos organismos vienen acompañados de una serie de desafíos críticos:

- **Gobernanza y Transparencia:** Necesidad de mejorar la transparencia financiera, los procesos de toma de decisiones y la lucha

contra la corrupción, especialmente tras escándalos recientes en FIFA o la IAAF.

- **Autonomía vs. Injerencia Gubernamental:** Mantener la independencia del deporte frente a las presiones políticas de los estados, sin aislarse de su responsabilidad social.
- **Sostenibilidad y Derechos Humanos:** Integrar los principios de sostenibilidad ambiental y los derechos humanos (laborales, seguridad) en la organización de grandes eventos y en las cadenas de suministro.
- **Igualdad y Diversidad:** Promover la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la lucha contra cualquier forma de discriminación en todas las estructuras deportivas.
- **Globalización y Digitalización:** Adaptarse a la creciente globalización del deporte y al impacto de la digitalización (esports, big data, inteligencia artificial) en las competiciones, el consumo y la gestión.
- **Manipulación de Competiciones y Dopaje:** La lucha constante contra estas amenazas a la integridad del deporte, que requieren coordinación global y avances tecnológicos.

### **Reflexión Final:**

El sistema deportivo internacional es una compleja red jerárquica y transnacional en la que los organismos internacionales no solo establecen las reglas técnicas de los juegos, sino que también definen estándares de gobernanza, ética, sostenibilidad y derechos humanos que condicionan directamente la acción local y nacional. Desde la reglamentación de un partido de fútbol base hasta la asignación de una sede olímpica, la influencia de estas entidades es omnipresente. Para comprender plenamente el deporte en España, es imprescindible reconocer que este opera dentro de un marco global dictado por estas poderosas organizaciones.

## **4. EL DEPORTE COMO SERVICIO PÚBLICO VS. NEGOCIO PRIVADO: UN EQUILIBRIO DINÁMICO EN LA GESTIÓN DEPORTIVA**

El deporte contemporáneo se ha consolidado como un fenómeno complejo y multifacético, que oscila constantemente entre su rol como servicio público esencial para el bienestar social y su potente dimensión como negocio privado generador de ingresos y empleo. Esta dualidad in-

trínseca no es una contradicción, sino una realidad que los gestores deportivos deben comprender y equilibrar para garantizar la sostenibilidad, la equidad y el desarrollo integral del sector. La tensión y la complementariedad entre ambos enfoques son el motor de la evolución del deporte.

Según García Ferrando (2014), "el deporte moderno oscila entre su valor como derecho de ciudadanía y su explotación como espectáculo de masas, lo que obliga a una gobernanza híbrida e inclusiva". Esta cita subraya la necesidad de un enfoque de gestión que integre ambas visiones. Barroso (2021) añade que el gestor deportivo debe ser capaz de "gestionar la tensión entre valores y valor económico, entre acceso y audiencia", destacando la complejidad del rol.

## **A. El Deporte como Servicio Público: Pilares de la Cohesión Social y el Bienestar**

Cuando se concibe el deporte como servicio público, se enfatiza su **contribución al bienestar colectivo, la salud, la educación, la cohesión social y el desarrollo integral de las personas**. Bajo esta óptica, el Estado (en sus distintos niveles: local, autonómico, estatal) asume un rol garante, promotor y facilitador del acceso universal a la práctica deportiva, especialmente para los colectivos más vulnerables o desfavorecidos.

### **Principios y Fundamentos Ampliados:**

- **Derecho Universal:** El deporte es reconocido como un derecho humano fundamental, esencial para el pleno desarrollo físico y psicosocial (reconocido por organismos como la ONU, UNESCO y en la legislación deportiva española). Esto implica que los poderes públicos deben facilitar su acceso.
- **Salud Pública:** Es una herramienta de primera magnitud para la prevención de enfermedades crónicas, la promoción de hábitos de vida saludables y la mejora de la calidad de vida de la población en todas las etapas vitales (infancia, juventud, edad adulta, tercera edad).
- **Valor Educativo y Formativo:** El deporte es un vehículo excepcional para la transmisión de valores como el trabajo en equipo, la disciplina, el esfuerzo, la perseverancia, el respeto, el juego limpio, la inclusión, la igualdad y la resolución pacífica de conflictos. Su práctica en el ámbito escolar y asociativo es crucial para el desarrollo personal y cívico.
- **Cohesión Social e Inclusión:** El deporte genera capital social, fomenta la integración de colectivos diversos (inmigrantes, personas

con discapacidad, minorías), reduce la desigualdad y combate la exclusión social. Promueve el sentido de pertenencia a una comunidad.

- **Desarrollo Comunitario:** Las infraestructuras deportivas públicas y los programas municipales dinamizan la vida local, generan espacios de encuentro y contribuyen al desarrollo del tejido asociativo.
- **Fomento del Voluntariado:** El deporte base y los eventos populares dependen en gran medida del voluntariado, promoviendo la participación ciudadana y el compromiso cívico.

#### Ejemplos de Políticas Públicas Deportivas:

- **Deporte Escolar y Educativo:** Programas deportivos en centros educativos, ligas escolares autonómicas, campañas de promoción de la actividad física infantil. Ejemplo: "Juegos Deportivos Escolares" organizados por las comunidades autónomas o ayuntamientos, que buscan la participación masiva y la formación en valores, más allá de la competición de élite.
- **Deporte para la Salud:** Programas municipales para personas mayores (gimnasia de mantenimiento, tai chi), rutas saludables, campañas de sensibilización sobre la importancia de la actividad física. Ejemplo: Clases de natación o aquagym subvencionadas para la tercera edad en polideportivos municipales.
- **Deporte Inclusivo:** Actividades deportivas adaptadas para personas con discapacidad, subvenciones a clubes de deporte adaptado, promoción de eventos deportivos inclusivos. Ejemplo: Programas de deporte paralímpico en colaboración con asociaciones de personas con discapacidad, o la creación de ligas de baloncesto en silla de ruedas.
- **Infraestructuras y Equipamientos Públicos:** Construcción, mantenimiento y gestión de polideportivos, piscinas, pistas polideportivas de acceso público, gimnasios municipales a precios asequibles.
- **Apoyo a Clubes y Asociaciones de Base:** Subvenciones para el fomento de la cantera, la compra de material, la formación de técnicos o la participación en ligas no profesionales.
- **Regulación y Supervisión:** Establecimiento de la legislación deportiva, control de la seguridad en instalaciones, fomento de la igualdad y la ética en el deporte.

**Fuentes de Financiación Pública:** Impuestos (presupuestos generales del estado, autonómicos y municipales), tasas por uso de instalaciones públicas.

## B. El Deporte como Negocio Privado: La Lógica del Mercado y el Espectáculo

Desde esta perspectiva, el deporte es considerado una industria potente, generadora de riqueza, empleo e inversión. Se enfoca en la maximización de beneficios, la generación de valor para accionistas y la creación de un espectáculo que atraiga a grandes audiencias y consumidores.

### Principios y Fundamentos Ampliados:

- **Espectáculo y Entretenimiento:** El deporte se convierte en un producto de entretenimiento de masas, diseñado para ser atractivo y generar audiencias a través de los medios de comunicación.
- **Rentabilidad Económica:** El objetivo principal es generar ingresos a través de diversas vías para asegurar la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la entidad (club, liga, empresa).
- **Mercado y Competencia:** Las entidades operan en un entorno competitivo, buscando atraer a los mejores talentos, los mayores patrocinios y las audiencias más grandes.
- **Profesionalización:** Impulso del deporte de élite y de alto rendimiento, donde los deportistas son profesionales y los clubes son empresas gestionadas con criterios empresariales.
- **Generación de Empleo:** Crea una amplia gama de puestos de trabajo en ámbitos como la gestión, el marketing, la comunicación, la medicina deportiva, la preparación física, la producción de eventos, etc.
- **Innovación y Tecnología:** Búsqueda constante de mejoras tecnológicas (retransmisiones, análisis de datos de rendimiento, equipamiento) para mejorar el espectáculo y la experiencia del consumidor.

### Ejemplos de Actividades del Deporte como Negocio:

- **Competiciones Profesionales:** Ligas de fútbol (LaLiga), baloncesto (ACB), tenis (ATP/WTA Tours), Fórmula 1, etc., que son auténticas industrias de entretenimiento con ingresos multimillonarios por derechos de televisión.

- **Clubes-Empresa (SAD):** Sociedades Anónimas Deportivas que operan como empresas, cotizan en bolsa o buscan inversores para su crecimiento.
- **Eventos de Masas y Grandes Espectáculos:** Juegos Olímpicos, Mundiales de fútbol, maratones multitudinarias, donde el enfoque está en la venta de entradas, patrocinios, derechos televisivos y la experiencia del espectador.
- **Derechos Audiovisuales:** Venta de derechos de retransmisión televisiva, streaming y contenidos digitales como principal fuente de ingresos para ligas y grandes clubes.
- **Marketing Deportivo y Patrocinio:** Grandes inversiones de marcas para asociar su imagen a equipos, deportistas o eventos.
- **Venta de Productos y Merchandising:** Camisetas, equipamiento, souvenirs con marca del club o deportista.
- **Turismo Deportivo:** Viajes para asistir a eventos deportivos o para la práctica de deportes.
- **Gestión de Instalaciones Deportivas Privadas:** Gimnasios, centros de fitness, clubes privados con cuotas de socio.

**Fuentes de Financiación Privada:** Derechos de televisión, patrocinios, venta de entradas, merchandising, cuotas de socios/abonados, publicidad, inversión privada, crowdfunding, e-commerce.

### C. La Intersección y los Desafíos del Equilibrio:

La coexistencia de estas dos visiones genera un espacio de colaboración y, a veces, de fricción. El reto es maximizar los beneficios de ambas esferas sin que una anule a la otra.

#### Puntos de Tensión y Debate:

- **Acceso vs. Rentabilidad:** ¿Cómo garantizar el acceso universal y asequible a la práctica deportiva cuando los costes de gestión y explotación aumentan?
- **Deporte Base vs. Élite:** ¿Cómo equilibrar la inversión en el deporte de base, formativo y social (servicio público) con las demandas y la visibilidad del deporte de élite y profesional (negocio)?
- **Valores vs. Mercantilización:** ¿Cómo preservar los valores éticos, educativos y sociales del deporte frente a la presión comercial, el dopaje, la manipulación de resultados o la violencia en el deporte?

- **Financiación:** ¿Hasta qué punto el deporte de élite debe depender de fondos públicos o de mecanismos de solidaridad provenientes del deporte profesional?
- **Infraestructuras:** ¿Quién asume la inversión en grandes infraestructuras deportivas que benefician tanto al uso público como a los eventos de élite?

### Necesidades Clave para el Equilibrio:

- **Diseño de Políticas Híbridas:** Implementar políticas que compatibilicen la sostenibilidad financiera con la equidad social. Esto implica modelos de gestión público-privada (CPP).
- **Mecanismos de Redistribución:** Establecer sistemas de solidaridad donde una parte de los ingresos del deporte profesional se destine a financiar el deporte base, la formación o programas sociales. Ejemplo: La UEFA destina parte de los ingresos de la Champions League a programas de desarrollo en federaciones más pequeñas (mecanismo de solidaridad).
- **Transparencia y Regulación Ética:** Reforzar los marcos legales y de gobernanza para prevenir la corrupción, el dopaje, el amaño de partidos y garantizar la limpieza y la integridad del deporte en todas sus vertientes.
- **Liderazgo Colaborativo:** Fomentar una cultura de cooperación entre las administraciones públicas, las federaciones, los clubes, las empresas y las organizaciones del tercer sector.
- **Inversión en I+D+i:** Promover la investigación, el desarrollo y la innovación para optimizar recursos, mejorar la seguridad y la experiencia del usuario, y abrir nuevas vías de negocio y servicio.

### D. Rol Fundamental del Gestor Deportivo en este Ecosistema

#### Híbrido:

El gestor deportivo del siglo XXI debe ser un profesional con una visión holística y competencias diversas para navegar en esta compleja intersección.

#### Competencias Duales Esenciales:

- **Ámbito Público/Social:**
  - Diseño y evaluación de políticas deportivas: Capacidad para elaborar planes estratégicos que aborden necesidades sociales y promuevan la inclusión, la salud y la participación.
  - Gestión presupuestaria pública: Manejo de fondos públicos,

justificación de subvenciones, conocimiento de la administración pública.

- Evaluación del impacto social: Medir el retorno social de las inversiones deportivas (ej. reducción del sedentarismo, mejora de la cohesión vecinal).
- Gestión del voluntariado: Capacidad para captar, formar y motivar a equipos de voluntarios.

- **Ámbito Privado/Empresarial:**

- Habilidades comerciales y de marketing: Diseño de estrategias de captación de patrocinio, venta de productos, desarrollo de marca (branding).
- Optimización de recursos: Gestión eficiente de instalaciones, personal y activos para maximizar la rentabilidad.
- Negociación: Habilidad para negociar contratos con proveedores, patrocinadores, medios y agentes.
- Finanzas y contabilidad: Conocimientos para la elaboración de presupuestos, control de costes y análisis de viabilidad económica.
- Liderazgo y gestión de equipos: Dirigir y motivar equipos profesionales, tanto técnicos como de gestión.
- Innovación y Adaptabilidad: Capacidad para identificar nuevas tendencias de mercado, incorporar tecnologías y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

- **Visión Integrada:** El gestor debe ser capaz de "traducir" los objetivos sociales en valor económico y viceversa, entendiendo que el éxito de un gran evento profesional puede generar recursos para el deporte base, y que un deporte base fuerte nutre de talento al ámbito profesional y genera una base de aficionados leales.

## **Conclusión:**

El deporte es un fenómeno intrínsecamente dual, con una profunda vocación de servicio público y una innegable dimensión de negocio. Lejos de ser excluyentes, estas dos facetas se complementan y coexisten en un sistema complejo. El desafío para la gestión deportiva es encontrar el equilibrio dinámico que permita maximizar los beneficios sociales y de salud del deporte para todos, al mismo tiempo que se aprovecha su potencial económico para generar sostenibilidad, innovación y un espectáculo de calidad. El futuro del deporte en España y a nivel global dependerá en gran

medida de la capacidad de sus gestores para integrar estas dos visiones, promoviendo un deporte que sea a la vez accesible, ético, competitivo y económicamente viable.

# Innovación y Transformación Digital en la Gestión Deportiva

## 1. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

La digitalización se ha consolidado como un eje transversal en la gestión deportiva moderna, afectando tanto a la estructura organizativa como a la relación con los usuarios. El uso inteligente de herramientas digitales permite ahorrar costes, mejorar el control, ampliar la visibilidad y facilitar una toma de decisiones basada en datos fiables y en tiempo real.

Según la European Sports Tech Report (2023), más del 70 % de las entidades deportivas europeas han implementado al menos una solución tecnológica para automatizar tareas administrativas o mejorar la relación con el cliente.

### 1.1. Ámbitos de aplicación de herramientas digitales

Las soluciones digitales pueden implementarse en diferentes áreas funcionales de una organización deportiva:

#### 1. Administración interna

- Contabilidad y finanzas: digitalización de la facturación, presupuestos, pagos y control de tesorería.
- Gestión de socios y usuarios: automatización de altas, renovaciones, pagos, control de asistencia.
- Recursos humanos: control de horarios, nóminas, vacaciones, formación del personal.

#### 2. Comunicación y relaciones externas

- Atención al usuario: integración de chatbots, CRM deportivos, automatización de correos y encuestas.

- Marketing digital: campañas por redes sociales, seguimiento de métricas (Google Analytics, Meta Ads).
- Gestión de reputación y comunidad: presencia en plataformas de reseñas y monitoreo de medios.

### **3. Gestión deportiva**

- Planificación de entrenamientos: plataformas que permiten individualizar cargas, medir progresos (ej. CoachNow, TeamBuildr).
- Gestión de competiciones y eventos: inscripciones online, control de resultados, ranking automatizado.
- Análisis del rendimiento: apps que recogen datos GPS, frecuencia cardíaca, carga neuromuscular.

### **4. Planificación estratégica y toma de decisiones**

- Herramientas colaborativas para elaboración de planes estratégicos, informes y evaluación (Google Workspace, Notion, Trello).
- Cuadros de mando con indicadores clave (KPI): asistencia, fidelización, rentabilidad, satisfacción.
- Business Intelligence (BI): soluciones que cruzan grandes volúmenes de datos para guiar decisiones estratégicas.

## **1.2. Principales herramientas digitales utilizadas**

Tipo de herramienta	Ejemplos comunes	Aplicación clave
<b>ERP deportivo</b>	Gesdep, Sportmadness, Totem Live	Gestión integral: finanzas, usuarios, planificación
<b>CRM deportivo</b>	Zoho Sports, HubSpot, Quofox	Relación con clientes, segmentación, fidelización
<b>Herramientas colaborativas</b>	Google Drive, Trello, Notion	Trabajo en equipo, planificación de tareas, reporting
<b>Sistemas de reserva online</b>	BookyWay, OpenResa, AgendaPro	Reserva de instalaciones y actividades
<b>Apps de entrenamiento</b>	TrainingPeaks, MyCoach, TeamSnap	Seguimiento de deportistas, cargas de entrenamiento
<b>Plataformas de streaming</b>	YouTube Live, StreamYard, InPlayer	Retransmisión de eventos, monetización, branding
<b>Análisis de datos deportivos</b>	Hudl, Dartfish, StatSports	Visualización y mejora del rendimiento técnico y físico

### 1.3. Tendencias emergentes en tecnología deportiva

- Big Data y análisis predictivo: mejora en decisiones técnicas, gestión de lesiones y comportamiento del usuario.
- Inteligencia Artificial: personalización de contenidos, predicción de resultados, generación de informes.
- Realidad virtual y aumentada: entrenamiento inmersivo, simulaciones tácticas, interacción en eventos.
- Blockchain y tokens deportivos: sistemas de fidelización, venta de entradas seguras, financiación mediante NFTs.
- Wearables y sensores: monitorización en tiempo real de la salud y el rendimiento.

**Ejemplo aplicado:** Un club de pádel puede integrar un sistema de reservas automatizado, una app para seguimiento de entrenamientos y una plataforma de CRM para mantener el contacto y personalizar ofertas a los socios.

### 1.4. Buenas prácticas para la integración tecnológica

- Diagnóstico previo: identificar necesidades reales antes de incorporar tecnología.
- Formación del personal: asegurar que los equipos humanos saben usar las herramientas correctamente.
- Integración con objetivos estratégicos: no adoptar herramientas por moda, sino por alineación con la misión institucional.
- Seguridad y protección de datos: cumplir con el RGPD y establecer protocolos de ciberseguridad.
- Evaluación continua: medir la eficacia y rentabilidad del uso tecnológico implementado.

## 2. PLATAFORMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO: CRM, APPS Y WEARABLES

La gestión deportiva moderna exige herramientas tecnológicas que permitan una monitorización continua de los usuarios, deportistas y clientes, facilitando una atención personalizada, un entrenamiento más pre-

ciso y una toma de decisiones basada en datos reales. Entre las más utilizadas están los sistemas CRM, las apps móviles deportivas y los wearables inteligentes.

Según Deloitte (2023), más del 65 % de los clubes deportivos europeos de nivel intermedio o alto utilizan algún tipo de plataforma tecnológica para mejorar la experiencia del usuario y el rendimiento del deportista.

## A. CRM (Customer Relationship Management) en el deporte

Un CRM deportivo es un software especializado en la gestión de relaciones con todos los públicos vinculados a una entidad: socios, alumnos, entrenadores, padres, patrocinadores, etc. Va más allá de una simple base de datos: permite automatizar, segmentar y personalizar la interacción con cada perfil.

### Funciones clave:

- Segmentación de públicos: por edad, tipo de actividad, frecuencia de uso, historial de pagos, etc.
- Automatización de comunicaciones: envío de correos electrónicos, recordatorios, promociones o encuestas.
- Seguimiento de la conducta: asistencia, reservas, compras en tienda, quejas o sugerencias.
- Gestión de la fidelización: descuentos por antigüedad, programas de puntos, atención preferente.

### Beneficios:

- Mejora de la experiencia del usuario.
- Aumento de la retención y reducción del abandono.
- Generación de informes de comportamiento útiles para la toma de decisiones estratégicas.

**Ejemplo aplicado:** Un club de natación puede usar el CRM para enviar rutinas específicas a cada grupo de edad, analizar los días con más cancelaciones, o detectar usuarios inactivos para campañas de reactivación.

## B. Aplicaciones móviles deportivas (apps)

Las apps móviles se han convertido en el canal preferente de interacción entre las entidades deportivas y sus usuarios, especialmente entre

jóvenes. Permiten gestionar, comunicar y evaluar desde cualquier dispositivo.

### **Funcionalidades habituales:**

- Inscripciones y pagos online.
- Calendarios de entrenamientos o competiciones con alertas personalizadas.
- Comunicación bidireccional: entre monitores, entrenadores y usuarios.
- Visualización del progreso o rendimiento mediante gráficos o vídeos.
- Acceso a contenido exclusivo: planes de entrenamiento, vídeos tutoriales, información médica.

### **Tipos de apps:**

- Apps de gestión interna (para clubes y técnicos).
- Apps de seguimiento deportivo (para usuarios y atletas).
- Apps de fidelización y comunidad (para fans y patrocinadores).

Las apps permiten reducir la carga administrativa del personal técnico y mejorar la percepción de calidad del servicio.

## **C. Wearables y dispositivos inteligentes**

Los wearables son dispositivos portátiles que recogen y transmiten datos fisiológicos y biomecánicos en tiempo real. Se han vuelto indispensables en el deporte de rendimiento, pero también están presentes en clubes amateurs, gimnasios y programas de salud.

### **Tipos y funciones:**

<b>Dispositivo</b>	<b>Datos recogidos</b>	<b>Aplicación deportiva</b>
Relojes/pulseras (ej. Garmin, Polar)	Frecuencia cardíaca, sueño, pasos, calorías	Control de cargas, recuperación, bienestar general
GPS y sensores (ej. Catapult, STATSports)	Posición, velocidad, distancia, aceleración	Ánalisis de rendimiento táctico y físico
Chalecos con sensores	Biomecánica, impacto, sudoración	Prevención de lesiones, corrección técnica
Plantillas o camisetas inteligentes	Distribución del peso, presión, postura	Reeducación postural, mejora técnica

## Beneficios:

- Mejora del rendimiento deportivo individual y colectivo.
- Detección precoz de riesgos físicos o sobreentrenamiento.
- Evaluación objetiva para ajustar cargas de entrenamiento.
- Utilización de datos para retroalimentación motivacional.

**Ejemplo aplicado:** en una academia de fútbol, los datos GPS permiten analizar las zonas más recorridas por cada jugador y diseñar entrenamientos tácticos personalizados.

## Integración de sistemas: ecosistema digital deportivo

Lo más potente ocurre cuando se integran CRM, apps y wearables en un ecosistema digital coherente:

- Los datos recogidos por wearables se sincronizan con la app del usuario.
- El CRM analiza esos datos para sugerir mejoras o enviar comunicaciones personalizadas.
- El gestor accede a informes completos desde una única plataforma.

La clave es la interoperabilidad y el uso ético de los datos, cumpliendo con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

## 3. BIG DATA Y ANALÍTICA EN EL DEPORTE

El uso de Big Data en el deporte representa una de las transformaciones más relevantes en la última década, tanto en el rendimiento competitivo, como en la gestión organizativa y comercial. Se ha convertido en un activo estratégico que permite anticipar, personalizar y mejorar las decisiones en todos los niveles.

Según la *MIT Sloan Sports Analytics Conference* (2023), más del 85 % de las franquicias profesionales en EE. UU. y Europa usan Big Data para apoyar la toma de decisiones deportivas y comerciales.

### ¿Qué es el Big Data en el deporte?

El Big Data se refiere al manejo y procesamiento de grandes volúmenes de datos que se generan de forma constante en los entornos deportivos. Estos datos pueden ser:

- **Estructurados:** estadísticas de partidos, hojas de cálculo, métricas estandarizadas.

- **No estructurados:** vídeos, redes sociales, imágenes, textos de prensa, sensorización.

### **Características clave (las 5 V del Big Data):**

Característica	Significado
Volumen	Cantidad masiva de datos generados en tiempo real.
Velocidad	Rapidez con la que se reciben, procesan y usan los datos.
Variedad	Diversidad de fuentes (sensores, apps, redes sociales, CRM, GPS).
Veracidad	Fiabilidad y precisión de los datos recogidos.
Valor	Capacidad de transformar esos datos en decisiones útiles.

## **Aplicaciones prácticas en el deporte**

### *Análisis del rendimiento deportivo*

- Seguimiento GPS: distancia recorrida, velocidad, aceleraciones, zonas de calor.
- Evaluación biomecánica: saltos, impactos, simetría de movimientos.
- Toma de decisiones táctica: posicionamientos, eficacia de jugadas, scouting de rivales.

### *Prevención de lesiones*

- Identificación de patrones de fatiga o sobrecarga.
- Control de cargas (externas e internas).
- Optimización del descanso y recuperación.
- Detección de alertas antes de que se produzca una lesión.

### *Optimización táctica y técnica*

- Análisis de rivales, simulaciones de jugadas.
- Análisis del rendimiento colectivo por líneas o unidades de juego.
- Adaptación de estrategias en tiempo real (ej. cambios tácticos durante el partido).

### **Marketing, comunicación y experiencia del usuario**

- Análisis de comportamiento del fan o cliente (compra, asistencia, redes sociales).
- Personalización de campañas digitales (CRM + Big Data).

- Gestión predictiva de asistencia, abandono o fidelización.
- Optimización de precios dinámicos de entradas o productos.

## Planificación estratégica

- Proyecciones de ingresos o asistencia.
- Evaluación del retorno de campañas o eventos.
- Modelos predictivos para decisiones organizativas.

## Herramientas y plataformas

### *Genéricas y analíticas*

Herramienta	Uso principal
<b>Excel avanzado</b>	Primer nivel de análisis y gestión de bases de datos.
<b>Power BI / Tableau</b>	Visualización interactiva de indicadores (KPI).
<b>R / Python</b>	Análisis estadístico avanzado y modelos predictivos.
<b>SQL</b>	Consulta estructurada de grandes bases de datos.

### *Especializadas en deporte*

Plataforma	Función
<b>HUDL</b>	Vídeoanálisis técnico-táctico y scouting.
<b>STATSports</b>	Monitorización GPS para equipos y deportistas.
<b>Catapult</b>	Integración de datos biomecánicos y rendimiento físico.
<b>Zebra Sports / K-Sport</b>	Tecnología de seguimiento en tiempo real.

**Ejemplo aplicado:** Un equipo de baloncesto usa HSDL para analizar sus porcentajes de tiro por zonas, STATSports para controlar la carga física y Power BI para visualizar los KPI por jugador en un cuadro de mando.

## De los datos a la acción: clave en la gestión

La clave del Big Data no es recopilar más datos, sino saber interpretarlos con criterio y convertirlos en acciones útiles, como:

- Ajustes en los microciclos de entrenamiento.
- Diseño de ofertas personalizadas en apps.
- Rediseño de una política de precios según la demanda real.
- Evaluación objetiva de técnicos o rendimiento institucional.

La ética del dato debe garantizar el consentimiento informado, la protección de datos personales (RGPD) y un uso responsable y transparente.

## 4. MARKETING DIGITAL, REDES SOCIALES Y POSICIONAMIENTO ONLINE EN EL DEPORTE

La transformación digital ha convertido al **marketing online** en una herramienta indispensable para las entidades deportivas que buscan visibilidad, captación, fidelización y sostenibilidad económica. El marketing ya no se limita a vender entradas o promocionar actividades: ahora se trata de construir relaciones, comunidades y experiencias a través del entorno digital.

Según el informe *Sport Industry Trends 2024* (PwC), más del 85 % de las organizaciones deportivas considera el marketing digital como su principal canal de conexión con las nuevas generaciones.

### 4.1. Estrategias de marketing digital en el deporte

Un plan de marketing digital eficaz debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y con las características del público objetivo. Algunas de las principales estrategias son:

#### 1. *Inbound marketing*

- Generación de contenidos atractivos y útiles que acerquen al usuario de forma no intrusiva.
- Formatos: blogs, entrevistas a deportistas, vídeos motivacionales, podcasts, retos digitales.
- Objetivo: atraer, convertir, fidelizar y recomendar.

#### 2. *Email marketing automatizado*

- Boletines segmentados por interés (ej. "padres de escuelas deportivas", "usuarios fitness").
- Envío de recordatorios, novedades, encuestas o felicitaciones personalizadas.
- Herramientas: Mailchimp, Sendinblue, ActiveCampaign.

#### 3. *Publicidad digital dirigida*

- Google Ads: para aparecer en búsquedas locales ("gimnasio en Sevilla", "campus fútbol verano").
- Meta Ads (Facebook/Instagram): anuncios por edad, ubicación, intereses.
- Retargeting: volver a impactar a quien ya visitó la web o interactuó.

#### 4. SEO y SEM

- SEO (Search Engine Optimization): mejora del posicionamiento orgánico en Google mediante contenido optimizado, palabras clave, backlinks y velocidad de carga.
- SEM (Search Engine Marketing): campañas de pago por clic (PPC) para aparecer en los primeros resultados rápidamente.

**Ejemplo aplicado:** una escuela de pádel puede captar alumnos mediante tutoriales en YouTube, anuncios geolocalizados y un blog sobre técnica deportiva.

#### 4.2. Redes sociales en la gestión deportiva

Las redes sociales no solo son canales de comunicación, sino verdaderos **ecosistemas relacionales** donde se construye la identidad digital, se activa a la comunidad y se visibiliza la misión del club o entidad.

**Principales plataformas y usos:**

Plataforma	Usos clave en deporte
Instagram	Promoción visual, stories de entrenos, reels de partidos
Facebook	Difusión de eventos, interacción intergeneracional
X / Twitter	Actualización en directo, debates deportivos, noticias
TikTok	Contenidos virales, desafíos, lifestyle deportivo
YouTube	Streaming, tutoriales, entrevistas largas
LinkedIn	Reputación institucional, relaciones con patrocinadores

**Funciones estratégicas:**

- Comunicación institucional clara y bidireccional.
- Difusión de actividades, logros, eventos y campañas.
- Construcción de una comunidad participativa (*engagement*).
- Generación de valor de marca y atracción de patrocinadores.
- Monitorización de resultados (métricas, analíticas, ROI digital).

El contenido más efectivo es visual, breve, emocional y auténtico. Las historias humanas conectan más que los logros.

#### 4.3. Posicionamiento online de una entidad deportiva

Tener presencia digital no es suficiente: es imprescindible tener presencia estratégica, coherente y profesional.

*Elementos clave para un buen posicionamiento:*

**1. Página web profesional**

- Adaptada a móviles (responsive), accesible, rápida y bien estructurada.
- Incluye información clara sobre servicios, calendario, precios, contactos y formularios.
- Integración con plataformas de pago, reserva o inscripción.

**2. SEO local**

- Uso de palabras clave geolocalizadas.
- Registro en Google My Business y mapas.
- Valoraciones positivas y actualizadas.

**3. Reputación digital**

- Reseñas de usuarios en Google, redes sociales, foros.
- Gestión de crisis comunicativas y comentarios negativos con transparencia.

**4. Presencia multicanal**

- Sincronización entre redes sociales, página web y CRM.
- Uso de plataformas especializadas: Sportmadness, ClubManager, incluso apps propias.

*"Hoy, quien no está en Internet, no existe para el público joven. Pero quien está mal posicionado, existe con desventaja."*



# Responsabilidad Social, Igualdad y Sostenibilidad

## 1. DEPORTE E INCLUSIÓN SOCIAL

El deporte es mucho más que una actividad física o una industria de entretenimiento: es una **herramienta de transformación social** con un enorme potencial para **incluir, empoderar y cohesionar**. Sin embargo, este potencial solo se realiza si la gestión deportiva incorpora criterios explícitos de inclusión, accesibilidad y equidad en sus políticas, estructuras y prácticas.

Según la UNESCO (2015), el deporte puede contribuir a **los Objetivos de Desarrollo Sostenible** si se orienta a la inclusión, la igualdad y la paz.

### *¿Qué es la inclusión social en el deporte?*

Incluir significa eliminar barreras y garantizar la participación activa y digna de todas las personas en el ámbito deportivo, sin importar su origen, género, condición física, social o cultural.

#### *Dimensiones clave de la inclusión:*

- **Física:** accesibilidad de espacios e infraestructuras.
- **Económica:** eliminación de barreras de coste o disponibilidad.
- **Cultural:** respeto a la diversidad religiosa, étnica y lingüística.
- **Psicosocial:** aceptación, reconocimiento y empoderamiento.

No se trata solo de permitir la entrada, sino de asegurar la participación significativa y sostenida.

#### *Grupos prioritarios en políticas inclusivas*

##### **1. Personas con discapacidad**

- Física, intelectual, sensorial o múltiple.
- Necesidad de deporte adaptado o inclusivo según el contexto.

## 2. Población migrante y refugiada

- Barreras idiomáticas, legales y de integración social.
- El deporte como espacio intercultural y no verbal.

## 3. Niños y niñas en situación de vulnerabilidad

- Infancia protegida, tutelada o en riesgo social.
- Escuelas deportivas gratuitas o becadas.

## 4. Personas mayores o con enfermedades crónicas

- Programas específicos para envejecimiento activo o rehabilitación.

## 5. Zonas rurales o con recursos limitados

- Desigualdad territorial en infraestructuras y oportunidades.

### *Acciones concretas de gestión inclusiva*

Área de gestión	Ejemplos de acciones inclusivas
Instalaciones	Rampas, vestuarios adaptados, señalética accesible
Programas deportivos	Actividades adaptadas (natación terapéutica, boccia, yoga inclusivo)
Formación del personal	Cursos en diversidad, accesibilidad, trato a colectivos vulnerables
Economía y acceso	Tarifas reducidas, becas, transporte subvencionado
Colaboraciones	Convenios con ONGs, servicios sociales, asociaciones vecinales
Comunicación	Campañas que reflejan la diversidad y promueven la empatía

*La inclusión no es un proyecto puntual, sino un enfoque transversal que debe impregnar toda la cultura organizativa.*

### *Ejemplos de programas inclusivos relevantes*

- **LaLiga Genuine:** competición oficial para personas con discapacidad intelectual, organizada por LaLiga.
- **Special Olympics España:** promueve el deporte inclusivo para personas con discapacidad intelectual en todo el país.
- **Fundación FC Barcelona – Programa FutbolNet:** fomenta valores, inclusión y resolución pacífica de conflictos a través del deporte en barrios vulnerables.

- **Proyecto Deporte para Todos** (Consejo Superior de Deportes): impulsa iniciativas locales inclusivas.

### **Marco legal y ético**

- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006).
- Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte (UNESCO, 2015).
- Ley 39/2022 del Deporte (España): reconoce el derecho al deporte en condiciones de igualdad y no discriminación.

El gestor deportivo inclusivo debe conocer la normativa, pero también comprometerse éticamente con la dignidad de las personas y la justicia social.

## **2. IGUALDAD DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEPORTIVA**

La igualdad de género es uno de los principios fundamentales de la buena gobernanza deportiva. Aunque se han producido avances, persisten desigualdades estructurales que limitan la participación, el liderazgo y el reconocimiento de las mujeres en el ecosistema deportivo. La gestión deportiva moderna debe actuar de forma proactiva, transversal y estratégica para cerrar estas brechas.

Según el *Informe del CSD (2023)*, las mujeres representan menos del 25 % de los cargos de dirección deportiva y menos del 15 % de los entrenadores titulados en competiciones oficiales.

### **Desigualdades estructurales actuales**

#### **A. Subrepresentación**

- Escasa presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones: direcciones técnicas, presidencias de federaciones, comités olímpicos.
- Brecha en formación y promoción profesional en áreas como el arbitraje, la preparación física o la dirección técnica.

#### **B. Brecha económica y mediática**

- Desigualdad salarial entre deportistas femeninas y masculinos, incluso en categorías profesionales.

- Baja visibilidad en medios de comunicación, redes sociales y plataformas digitales.
- Menor acceso a patrocinios y premios económicos.

### **C. Barreras simbólicas y culturales**

- Estereotipos de género que asocian ciertas disciplinas con masculinidad (fútbol, halterofilia) o feminidad (gimnasia, natación sincronizada).
- Falta de referentes femeninos en el ámbito técnico y de gestión.

La igualdad no se logra solo eliminando barreras visibles, sino también **cambiando la cultura organizacional**.

## **Marco legal y político**

### **A. Normativa nacional**

- Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres: incluye la obligación de implementar planes de igualdad en organizaciones públicas y privadas.
- Ley 39/2022 del Deporte (España): establece el principio de igualdad como eje vertebrador del sistema deportivo.
- Plan Estratégico de Igualdad en el Deporte (CSD): establece metas concretas en liderazgo, formación, comunicación y financiación.

### **B. Normativa internacional**

- Carta Olímpica (COI): promueve la no discriminación por género y exige equilibrio en comités nacionales.
- UNESCO (2015): incluye la igualdad de género como criterio para la buena gobernanza deportiva.
- ONU Mujeres: impulsa el deporte como vía de empoderamiento para mujeres y niñas.

## Acciones estratégicas para promover la igualdad

Área	Medidas recomendadas
Gobernanza	Cuotas de género en órganos de decisión (mínimo 40 %).
Formación	Cursos obligatorios en perspectiva de género para directivos y entrenadores.
Políticas internas	Planes de igualdad con medidas correctoras y seguimiento.
Comunicación	Igual representación en redes, cartelería, medios y eventos.
Financiación	Igual acceso a subvenciones, becas, patrocinio y premios.
Evaluación	Indicadores de equidad en todos los ámbitos de la organización.

*Un club que visibiliza a sus deportistas femeninas no solo es más justo, sino más atractivo para patrocinadores con responsabilidad social.*

### Ejemplos inspiradores

- Mujer y Deporte (CSD): programa nacional para apoyar la práctica deportiva femenina y el acceso a la élite.
- Fútbol Femenino Profesional (Liga F): primera liga femenina profesional en España, con estructuras independientes.
- Programa "Ellas Valen" (Diputaciones locales): campañas de visibilidad de mujeres en el deporte base.

### Perfil del gestor deportivo con perspectiva de género

Un gestor deportivo comprometido con la igualdad:

- Analiza datos con enfoque desagregado por sexo.
- Fomenta entornos seguros y libres de discriminación.
- Incorpora referentes femeninos en todas sus campañas.
- Aplica protocolos contra la violencia y el acoso sexual.
- Evalúa y comunica los avances en equidad con transparencia.
- 

***La igualdad de género no es solo un deber legal: es una oportunidad para construir organizaciones más justas, modernas y competitivas.***

### 3. BUENAS PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES EN EL DEPORTE

El deporte, como fenómeno social de gran escala, tiene una doble dimensión ambiental: por un lado, puede generar impactos negativos significativos sobre el entorno natural; por otro, es una plataforma privilegiada para educar, concienciar y liderar modelos sostenibles en la sociedad.

Según el *Informe de Sostenibilidad del COI (2023)*, el 70 % de los eventos deportivos internacionales generan una huella ecológica relevante si no se planifican con criterios de sostenibilidad.

#### 3.1. Impactos ambientales asociados al deporte

Aunque varían según la disciplina y la escala del evento, los principales impactos incluyen:

Tipo de impacto	Ejemplos
<b>Energético</b>	Alto consumo en iluminación, climatización, equipos electrónicos
<b>Hídrico</b>	Uso excesivo de agua en campos de césped natural, piscinas, vestuarios
<b>Transporte</b>	Desplazamiento masivo de participantes y público (emisiones CO <sub>2</sub> )
<b>Residuos</b>	Envasado alimentario, plásticos de un solo uso, merchandising
<b>Territorio</b>	Ocupación o alteración de espacios naturales, ruido, erosión

Un solo evento deportivo sin gestión ambiental puede generar toneladas de CO<sub>2</sub> y cientos de kilos de residuos no reciclados.

#### 3.2. Principales buenas prácticas medioambientales

Los gestores deportivos deben integrar la sostenibilidad en todas las fases de su actividad. Aquí se recogen prácticas recomendadas, agrupadas por áreas de actuación:

##### A. Infraestructuras sostenibles

- Uso de energías renovables (paneles solares, geotermia, aerotermia).
- Sistemas de reutilización de aguas grises o de lluvia (riego, limpieza).
- Iluminación LED con sensores de presencia y eficiencia energética.
- Certificación ambiental de instalaciones (LEED, ISO 14001, EMAS).

### ***B. Gestión de residuos***

- Eventos con filosofía "Zero Waste": reciclaje, compostaje, eliminación de plásticos de un solo uso.
- Instalación de puntos limpios visibles y bien señalizados.
- Uso de merchandising ecológico o reutilizable.

### ***C. Movilidad sostenible***

- Fomento del transporte público, lanzaderas colectivas, rutas ciclistas seguras.
- Instalación de aparcamientos para bicicletas y puntos de recarga de vehículos eléctricos.
- Incentivos para asistentes que comparten coche o usen transporte limpio.

### ***D. Alimentación sostenible***

- Oferta de productos locales, ecológicos y de temporada en bares o catering.
- Reducción del desperdicio alimentario mediante planificación y donación.

### ***E. Compensación y educación***

- Medición de la huella de carbono del evento o instalación.
- Compensación voluntaria mediante plantación de árboles o proyectos de energía limpia.
- Campañas de concienciación ambiental en redes sociales, señalética educativa, alianzas con ONGs medioambientales.

### ***Ejemplos de buenas prácticas reales***

- Juegos Olímpicos de París 2024: serán los primeros con una huella de carbono reducida un 50 % respecto a Londres 2012, gracias a materiales reutilizados, movilidad eléctrica y alimentos sostenibles.
- Green Sports Alliance (EE. UU.): red de entidades deportivas comprometidas con estándares de sostenibilidad, que incluye equipos de la NBA, MLB y NFL.
- Real Betis Balompié (España): impulsó la campaña #ForeverGreen con acciones medioambientales en el estadio, camisetas recicladas y transporte sostenible.
- Maratón de Berlín: utiliza medallas biodegradables, elimina plásticos y mide su impacto ambiental desde 2019.

### ***Enfoques normativos y de referencia***

- Agenda 2030 – ODS 13 y 12: acción por el clima y producción y consumo responsables.
- ISO 20121: norma internacional para gestión sostenible de eventos.
- Manifiesto del COI por la sostenibilidad (2021): exige planificación ambiental a todos los comités y eventos olímpicos.
- Estrategia española de economía circular (EEEC).

### **3.3. Rol del gestor deportivo sostenible**

Un gestor deportivo comprometido con el medioambiente debe:

- Diseñar planes estratégicos con criterios ambientales.
- Evaluar y mitigar impactos ecológicos en cada actividad.
- Sensibilizar a la comunidad deportiva (deportistas, usuarios, personal técnico).
- Establecer alianzas con entidades medioambientales y promover prácticas responsables.

***La sostenibilidad no es una tendencia, sino una obligación ética, legal y estratégica para el deporte del siglo XXI.***

## **4. ÉTICA, GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DEPORTIVA**

La gestión del deporte moderno ya no puede entenderse únicamente desde parámetros de eficiencia y rendimiento. La ética, la transparencia y la buena gobernanza son pilares esenciales para garantizar la legitimidad, la sostenibilidad y la confianza pública en las organizaciones deportivas.

Según el *Informe Play the Game* (2022), los mayores riesgos actuales en la gobernanza deportiva incluyen la corrupción institucional, la opacidad financiera y la exclusión de actores clave en la toma de decisiones.

### **4.1. Principios de la buena gobernanza deportiva**

La buena gobernanza implica un conjunto de normas, prácticas y valores que rigen el funcionamiento justo y responsable de las organizaciones deportivas.

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Transparencia</b>	Acceso público a información relevante: presupuestos, actas, criterios de selección, patrocinios.

Principio	Descripción
<b>Participación</b>	Inclusión real de todos los grupos de interés (deportistas, técnicos, socios, voluntarios) en los procesos de decisión.
<b>Responsabilidad</b>	Reconocimiento y asunción de errores; evaluación del impacto de las decisiones institucionales.
<b>Legalidad</b>	Cumplimiento estricto de la normativa deportiva, fiscal, laboral y de protección de datos.
<b>Integridad</b>	Prevención activa de prácticas como dopaje, amaños, conflictos de intereses o discriminación.

El gestor deportivo ético no solo cumple la ley: promueve activamente un entorno justo, honesto y participativo.

## 4.2. Herramientas de control ético y transparencia

La ética organizacional debe traducirse en mecanismos concretos de control y evaluación. Algunas herramientas eficaces incluyen:

### 1. Códigos de conducta y ética

- Documentos que establecen los valores, comportamientos esperados y compromisos de la entidad.
- Aplicables a directivos, técnicos, atletas y personal externo.
- Deben estar actualizados y ser conocidos por toda la comunidad deportiva.

### 2. Comités de ética

- Órganos independientes que supervisan la aplicación de los principios éticos.
- Pueden intervenir en casos de conflictos, discriminación, corrupción o comportamientos antideportivos.

### 3. Auditorías externas

- Evaluaciones periódicas realizadas por agentes independientes sobre aspectos contables, administrativos y éticos.
- Aumentan la credibilidad ante la ciudadanía y los financiadores públicos o privados.

#### **4. Canales de denuncia (whistleblowing)**

- Plataformas seguras, anónimas y protegidas para reportar irregularidades o malas prácticas.
- Imprescindibles para prevenir abusos de poder o delitos financieros.

#### **5. Declaración de conflictos de interés**

- Documento obligatorio para miembros de juntas o comisiones que tengan relaciones personales, profesionales o económicas que puedan influir en su imparcialidad.

#### **4.3. Escándalos y reformas: la gobernanza en crisis**

Algunas de las instituciones deportivas más influyentes han atravesado crisis graves de gobernanza en los últimos años:

- FIFA: investigaciones por corrupción, sobornos en adjudicación de sedes mundialistas y contratos comerciales (reforma de sus estatutos en 2016).
- Comité Olímpico Internacional (COI): renovación de su código ético tras sospechas de manipulación en procesos de candidatura olímpica.
- Federaciones nacionales: escándalos de nepotismo, manipulación de elecciones o falta de justificación de fondos públicos.

Las crisis de confianza han impulsado reformas estructurales hacia una mayor profesionalización y transparencia.

#### **4.4. Estándares y recomendaciones internacionales**

Varios organismos internacionales han establecido marcos y directrices de gobernanza para el deporte:

- ASOIF (Association of Summer Olympic International Federations): modelo de indicadores de gobernanza (2023).
- Unión Europea: *Principios de buena gobernanza en el deporte* (Libro Blanco del Deporte).
- UNESCO: integración de valores éticos en la formación y gobernanza del deporte.
- SIGA (Sport Integrity Global Alliance): estándares globales de integridad deportiva.

# Tendencias y Retos en la Gestión Deportiva

## 1. PROFESIONALIZACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

La gestión deportiva ha evolucionado de ser una tarea administrativa o vocacional a convertirse en una profesión especializada, con creciente reconocimiento académico, exigencia técnica y responsabilidad institucional. El gestor deportivo actual debe combinar conocimientos sólidos con habilidades interpersonales y una actitud proactiva hacia el cambio.

### 1.1. La gestión deportiva como profesión estratégica

La profesionalización implica el paso de una práctica empírica a una actividad basada en conocimientos sistemáticos, competencias reconocidas y códigos éticos. Este perfil exige formación reglada, experiencia contrastada y compromiso con la mejora continua.

#### Ámbitos clave de competencia profesional:

Área de conocimiento	Función del gestor
Gestión económica y jurídica	Elaboración de presupuestos, cumplimiento fiscal, negociación de contratos, conocimiento de leyes deportivas
Dirección estratégica	Diseño y seguimiento de planes, liderazgo de equipos, análisis DAFO, toma de decisiones
Tecnologías aplicadas	Uso de CRM, ERP, Big Data, redes sociales, plataformas de gestión digital
Marketing y comunicación	Posicionamiento institucional, campañas promocionales, relación con patrocinadores
Normativa y ética	Aplicación de códigos de conducta, protocolos de gobernanza y normativas federativas

Según la Asociación Europea de Gestión Deportiva (EASM), el gestor deportivo debe actuar como "facilitador de valor social, económico y humano en organizaciones deportivas complejas".

## 1.2. Formación continua: clave para la excelencia profesional

Dada la velocidad de cambio en el entorno deportivo (tecnología, regulación, expectativas sociales), la formación continua no es opcional, sino un requisito permanente para mantenerse relevante y competitivo.

## 1.3. Formatos y vías de formación:

Modalidad	Características
<b>Formación reglada</b>	Grados, másteres y posgrados universitarios en gestión deportiva, dirección de entidades deportivas, derecho deportivo, etc.
<b>Certificaciones profesionales</b>	Programas acreditados como los de la EASM, COE, FIFA/CIES o instituciones autonómicas.
<b>Aprendizaje informal</b>	Participación en congresos, webinars, cursos online, observación en prácticas (benchmarking).
<b>Autoformación digital</b>	Plataformas como Coursera, edX, Udemy ofrecen recursos sobre liderazgo, analítica, sostenibilidad o gestión.

Un estudio de la UNESCO (2021) destaca que los líderes deportivos que invierten en formación continua logran mayor impacto institucional, innovación y cohesión de equipos.

## 1.4. Tendencias actuales en la formación del gestor deportivo

- Interdisciplinariedad: integración de saberes en psicología, TIC, sociología, derecho y salud.
- Especialización: perfiles en deporte inclusivo, sostenibilidad, dirección de eventos o análisis de datos deportivos.
- Internacionalización: programas bilingües, movilidad Erasmus+ y redes internacionales de formación.
- Perspectiva ética y de género: creciente inclusión de estos temas en los planes de estudio y formación directiva.

## 1.5. Perfil del gestor deportivo actualizado

Un/a gestor/a deportivo/a profesional:

- Conoce la legislación aplicable y la transforma en acción organizativa.
- Lidera con valores y visión estratégica.
- Utiliza herramientas digitales para optimizar la gestión.
- Comunica con eficacia a públicos diversos.
- Evalúa su práctica con indicadores y busca mejora continua.

## 2. NUEVOS MODELOS DE CONSUMO DEPORTIVO

El consumo deportivo ha experimentado una profunda transformación en la última década, impulsado por el cambio generacional, el desarrollo tecnológico y nuevas concepciones del bienestar. Ya no se trata solo de practicar o ver deporte, sino de vivirlo como una experiencia integral, digital, personalizada y socialmente conectada.

Según el *Informe del Observatorio del Deporte Español* (2023), más del 60 % de jóvenes entre 16 y 30 años no están afiliados a clubes, pero practican deporte de forma regular mediante apps, grupos informales o centros de entrenamiento flexibles.

### 2.1. Principales tendencias en el consumo deportivo

Tendencia	Características
<b>Práctica informal y autogestionada</b>	Crece el deporte libre (running, ciclismo, calistenia, yoga en parques) sin necesidad de pertenecer a una organización.
<b>Personalización</b>	El usuario exige programas a medida, en función de sus objetivos, horarios y preferencias, muchas veces a través de apps o entrenadores online.
<b>Deporte-spectáculo</b>	El deporte como show en directo o digital, con música, efectos visuales, influencers, participación interactiva y storytelling.
<b>Consumo híbrido</b>	Participación presencial y seguimiento digital simultáneo: eventos retransmitidos en redes sociales, experiencias inmersivas (VR, AR).
<b>Gamificación</b>	Introducción de dinámicas de juego en la práctica deportiva: rankings, recompensas, desafíos virtuales (ej.: Strava, Zwift).

El deporte ya no se consume como actividad aislada, sino como parte de una identidad social y digital en construcción.

## 2.2. Implicaciones para la gestión deportiva

El gestor deportivo debe entender y anticipar estos cambios para adaptar su oferta, sus infraestructuras y su comunicación. Algunas líneas de acción son:

### A. Rediseño de servicios

- Ampliar horarios, reservar por app, crear bonos flexibles o sesiones drop-in.
- Diseñar espacios deportivos polivalentes, accesibles y adaptables (zonas mixtas para yoga, entrenamiento funcional o danza urbana).
- Ofrecer servicios híbridos: entrenamientos presenciales + recursos digitales.

### B. Tecnologización de la experiencia

- Implantar wearables, apps personalizadas, retos digitales, vídeos bajo demanda.
- Analítica de datos para segmentar públicos y prever abandono, retención o fidelización.
- Uso de plataformas CRM para seguimiento del comportamiento de usuarios.

### C. Comunicación digital y emocional

- Contenidos breves, visuales, motivacionales en TikTok, Instagram o YouTube Shorts.
- Storytelling de historias inspiradoras de usuarios o deportistas.
- Participación activa del usuario como prosumidor (comentarios, retos, votaciones).

### D. Integración del deporte con el ocio y la salud

- Experiencias más allá del rendimiento: deporte como bienestar, comunidad, cuidado mental.
- Eventos deportivos con food trucks, música, charlas o actividades paralelas.
- Colaboración con marcas de nutrición, turismo o tecnología para generar experiencias transversales.

### **2.3. Ejemplos de nuevos formatos de consumo deportivo**

- Peloton (EE. UU.): plataforma de entrenamiento desde casa con clases en vivo, rankings y comunidad virtual.
- Nike Run Club y Strava: redes sociales deportivas basadas en desafíos, reconocimiento y tracking de rendimiento.
- eSports y deportes virtuales: FIFA, NBA 2K o Zwift fusionan deporte y entretenimiento para nuevas audiencias.
- Eventos como Spartan Race o The Color Run: experiencias lúdicas, participativas y orientadas al disfrute, más que a la competición.

## **3. E-SPORTS Y DEPORTE DIGITAL**

Los e-sports o deportes electrónicos han pasado en pocos años de ser una subcultura juvenil a convertirse en un fenómeno global con enormes implicaciones económicas, sociales y culturales. Aunque no sustituyen al deporte físico, forman parte de un ecosistema deportivo digital que está redefiniendo cómo se compite, se entrena, se organiza y se consume el deporte en el siglo XXI.

### **3.1. ¿Qué son los e-sports?**

Son competiciones organizadas de videojuegos, donde participan tanto amateurs como profesionales. Se juegan en tiempo real, individualmente o por equipos, y pueden desarrollarse en línea o en estadios con público presencial.

### **3.2. Características clave:**

- Competencias estructuradas con reglamentos, calendarios y rankings.
- Gran presencia de audiencias digitales (Twitch, YouTube, Discord).
- Profesionalización: entrenadores, analistas, preparadores físicos, psicólogos.
- Modelos de negocio similares al deporte tradicional: merchandising, entradas, patrocinios, derechos audiovisuales.

Según Newzoo (2024), los e-sports superan ya los 600 millones de espectadores globales y generan más de 1.500 millones de euros anuales.

### 3.3. Relaciones con el deporte tradicional

Ámbito	Integración y convergencias
Infraestructura	Muchos eventos se celebran en instalaciones deportivas convencionales.
Clubes deportivos	Equipos como FC Barcelona, PSG o Schalke 04 tienen secciones oficiales de e-sports.
Patrocinadores comunes	Nike, Red Bull, BMW, Movistar y Santander invierten tanto en deporte físico como en e-sports.
Valores compartidos	Trabajo en equipo, toma de decisiones, resiliencia, estrategia.

El Comité Olímpico Internacional (COI) ya reconoce los e-sports como una forma válida de competencia deportiva, aunque distingue entre simulaciones deportivas (ej. eFootball, Gran Turismo) y videojuegos no deportivos (LoL, CS:GO).

### 3.4. Retos y dilemas

#### 1. Sedentarismo y salud física

- Riesgos: inactividad prolongada, problemas posturales, alteraciones del sueño.
- Respuestas: planes de entrenamiento físico, pausas activas, ergonomía.

#### 2. Legislación y reconocimiento institucional

- Algunos países como Corea del Sur o China los reconocen oficialmente como deportes.
- En España, los e-sports aún no tienen un marco normativo específico a nivel estatal.

#### 3. Integridad competitiva

- Problemas: dopaje cognitivo, trampas (cheating), apuestas ilegales.
- Soluciones: sistemas de control ético, árbitros, software antitrampas, códigos de conducta.

### 3.5. Oportunidades para gestores deportivos

El crecimiento de los e-sports abre una nueva línea de especialización para el gestor deportivo, especialmente en:

### A. Organización de eventos y competiciones

- Campeonatos locales o regionales de e-sports en colaboración con instituciones juveniles.
- Eventos mixtos (actividad física + videojuegos activos).
- Integración en campus de verano o actividades extraescolares.

### B. Estrategias de marketing y fidelización

- Conectar con audiencias jóvenes a través de influencers y streamers.
- Integrar torneos virtuales como parte de programas de fidelización de clubes.
- Uso de plataformas como Discord, Twitch, TikTok para construir comunidad digital.

### C. Entrenamiento gamificado y simuladores

- Plataformas que combinan juego y actividad física (ej. Ring Fit, Zwift, Just Dance).
- Espacios de entrenamiento con tecnologías de realidad virtual o aumentada.

### D. Formación de nuevos perfiles profesionales

- Manager de e-sports
- Psicólogo de rendimiento digital
- Caster (narrador) y productor audiovisual
- Diseñador de experiencias inmersivas para el deporte

## 4. INTERNACIONALIZACIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

En un mundo globalizado, el deporte ha dejado de ser un fenómeno exclusivamente local o nacional para convertirse en un mercado global, en el que clubes, ligas, marcas y atletas compiten por atención, inversión y fidelización de audiencias en todos los continentes.

### 4.1. El deporte como fenómeno global

El proceso de internacionalización ha transformado la naturaleza y alcance de muchas organizaciones deportivas. Entre los factores que impulsan esta tendencia destacan:

- **Aumento de las competiciones internacionales:** Champions League, Copa Libertadores, NBA Global Games, Fórmula 1 o los Juegos Olímpicos reúnen audiencias planetarias.
- **Clubes con ingresos globales:** Equipos como el Real Madrid, Manchester United o PSG obtienen una parte creciente de sus beneficios de patrocinadores y aficionados internacionales.
- **Creación de filiales y academias en el extranjero:** Proyectos como Barça Academy (en más de 30 países), o la Red Bull Football Group muestran estrategias activas de expansión global.

## 4.2. Estrategias de internacionalización

Las organizaciones deportivas adoptan diversas vías para operar en el mercado internacional, como:

Estrategia	Descripción	Ejemplos
<b>Participación internacional</b>	Competencia en torneos globales o ligas extranjeras	Euroliga, Libertadores, giras de pretemporada
<b>Expansión de marca</b>	Uso del marketing digital, influencers y e-commerce para crecer fuera del país	Campañas de Real Madrid en Asia o América
<b>Academias internacionales</b>	Escuelas deportivas para captar talento y generar vínculo con la marca	La Masia, Manchester City Football Schools
<b>Alianzas y proyectos conjuntos</b>	Convenios con instituciones extranjeras para organizar torneos, campus o cursos	UEFA-CAF exchange programs, MLS-Liga MX All-Star

La internacionalización no solo se da en el deporte profesional: universidades, ONG, federaciones autonómicas o startups deportivas también exploran caminos internacionales.

## 4.3. Competencias necesarias para la internacionalización

El gestor deportivo que quiera operar en entornos internacionales debe desarrollar:

### 1. Gestión intercultural

- Comprensión de valores, normas y expectativas en diferentes culturas.

- Habilidad para adaptar la comunicación y los modelos de gestión.

## **2. Idiomas y habilidades comunicativas**

- Inglés como lengua franca, pero también idiomas regionales clave (francés, árabe, chino).
- Capacidad para negociar, presentar y liderar en contextos multiculturales.

## **3. Conocimiento jurídico y normativo internacional**

- Normas de federaciones internacionales (FIFA, FIBA, CIO, WADA).
- Aspectos fiscales, contractuales, migratorios y de derechos de imagen a nivel transnacional.

## **4. Capacidad logística y operativa**

- Organización de giras, eventos o estancias en el extranjero.
- Coordinación entre diferentes husos horarios, sistemas legales y culturales.

### **4.4. Casos de referencia**

- La NBA organiza partidos de temporada regular en México, París y Abu Dabi como parte de su estrategia de crecimiento internacional.
- El COI ha desarrollado el *Olympic Solidarity Programme* para apoyar el desarrollo deportivo en países emergentes.
- La Fundación Real Madrid lleva a cabo proyectos sociales y deportivos en más de 80 países con fines educativos.



## Referencias Bibliográficas

- Bayle, E., & Durand, C. (2001). *La gestion des organisations sportives*. Presses Universitaires de France.
- Catapult Sports. (2024). *High-Performance Analytics Tools for Sport*.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective* (2nd ed.). Holcomb Hathaway Publishers.
- Comité Olímpico Internacional (COI). (2021). *Carta Olímpica*. 37
- Comité Olímpico Internacional. (2022). *Gender Equality and Inclusion Strategy*.
- Comité Olímpico Internacional. (2023). *Sustainability Progress Report*.
- Comité Olímpico Internacional. (2020). *Olympic Movement Code on the Prevention of the Manipulation of Competitions*.
- Comité Olímpico Internacional. (2023). *Esports and Gaming in the Olympic Movement: Framework and Recommendations*.
- Consejo Superior de Deportes. (2023). *Plan España Activa y Digital 2030*. Ministerio de Cultura y Deporte.
- Consejo Superior de Deportes. (2022). *Guía de buenas prácticas para el deporte inclusivo*.
- Consejo Superior de Deportes. (2023). *Plan Estratégico de Igualdad en el Deporte 2023-2027*.
- Consejo Superior de Deportes. (2023). *Código de Buen Gobierno del Deporte Español*.
- Consejo Superior de Deportes. (2023). *Directrices para la formación en gestión deportiva en España*.
- Deloitte. (2023). *SportsTech Europe: Digital Transformation and Data Use in Sport*.
- Deloitte. (2023). *Big Data and AI in the Business of Sport*.
- Deloitte. (2023). *Annual Review of Football Finance*.

- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. 46
- EASM (2022). Sport Management Competency Framework in Europe.
- European Sport Management Association (EASM). (2020). *Competency Framework for Sport Managers in Europe*. 38
- European Sports Tech Report. (2023). *Digital Transformation in Sports Organizations*. European Sports Innovation Network.
- Fernández-Río, J., & Méndez-Giménez, A. (2019). Formación y competencias del gestor deportivo. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426, 45–58.
- FIFA. (2021). *Big Data and Innovation in Football Report*.
- Fundación FC Barcelona. (2023). *Impacto social del deporte en contextos de exclusión*.
- Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES). (2022). *Guía para eventos deportivos sostenibles*.
- García-Ferrando, M. (2022). *Sociología del deporte: entre el espectáculo y la participación*. Tirant lo Blanch.
- García-Ferrando, M. & Puig, N. (2021). Deporte y cultura digital. *Revista de Estudios del Deporte*, 18(2), 44–59.
- García-Ferrando, M. (2020). *Sociología del deporte en una sociedad globalizada*. Tirant lo Blanch.
- Gascón, S. (2022). Transformación digital en entidades deportivas. Editorial Wanceulen.
- Gascón, S. (2022). *Gestión tecnológica del deporte: herramientas y tendencias*. Editorial INDE.
- Gascón, S. (2022). *Analítica deportiva y rendimiento*. INDE Publicaciones.
- Gascón, S. (2022). *Marketing deportivo y nuevas tecnologías*. Editorial INDE.
- Girginov, V. (2008). *Management of Sports Development*. Elsevier. 59
- Green Sports Alliance. (2022). *Sport and the Environment Report*.
- Gómez, R., & Pérez, D. (2021). Redes sociales y deporte: estrategias digitales. *Revista de Marketing Deportivo*, 17(1), 45–68.

- Houlihan, B., & Lindsey, I. (2013). *Sport Policy in Britain*. Routledge. 60
- HubSpot. (2023). State of Inbound Marketing.
- IOC. (2023). *Olympic Agenda 2020+5: Strategic Roadmap*.
- Kidd, B. (2008). A new social movement: Sport for development and peace. *Sport in Society*, 11(4), 370–380. 61
- LaLiga. (2024). *Memoria del proyecto LaLiga Genuine Santander*.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press. 47
- MIT Sloan Sports Analytics Conference. (2023). *Annual Report on Data in Sport*.
- Newzoo. (2024). *Global Esports & Live Streaming Market Report*.
- Observatorio del Deporte Español (2023). *Tendencias del consumo deportivo en España*.
- ONU Mujeres. (2021). *El deporte como motor de empoderamiento femenino*.
- Organización de Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Organización de Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*.
- Play the Game. (2022). *Global Sport Governance Report*.
- Puig, N., & Martínez, J. (2021). Globalización, deporte y marca país: el fútbol como estrategia de expansión. *Revista Internacional de Estudios del Deporte*, 16(3), 78–94.
- PwC Sports Survey (2023). *Changing fans, changing games: The future of sport consumption*.
- PwC. (2024). *Sports Industry: Marketing & Media Trends Report*.
- Ratten, V. (2020). *Sport Entrepreneurship and Innovation*. Routledge.
- Real Betis Balompié. (2023). *Memoria de sostenibilidad #ForeverGreen*.
- Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679.

- SIGA. (2021). *Universal Standards on Good Governance in Sport*.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory* (2nd ed.). Human Kinetics.
- Trenberth, L., & Hassan, D. (2012). *Managing Sport Business: An Introduction*. Routledge. 48
- UNESCO (2021). *Sport and Youth: Understanding emerging consumption patterns*.
- UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport*. 39
- UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport*.
- UNESCO. (2021). *Reforming Sport Education for the 21st Century*.
- UNESCO. (2022). *Youth, Technology and Digital Sport: New Perspectives*.
- Unión Europea. (2007). *Libro Blanco sobre el Deporte*.
- Zulauf, C. (2013). *Sport Management Education: Global Perspectives and Future Directions*. Fitness Information Technology.