

DAVID BLANCO LUENGO



FACE TO FACE CON

JESÚS JIMÉNEZ



emerge_{3c}

CONTIGO EN TUS PROYECTOS



F2F
GESTIÓN
DEL DEPORTE



WANCEULEN
Editorial



WANCEULEN
EDITORIAL DEPORTIVA



GESTIÓN
DEPORTE



DAVID BLANCO LUENGO

FACE TO FACE CON

JESÚS JIMÉNEZ



Jesús Jiménez Rodríguez lleva más de dos décadas vinculado al deporte en casi todas sus vertientes: como gimnasta internacional, entrenador, gestor, docente, consultor y formador. Su recorrido profesional es reflejo de una filosofía clara: la mejora continua. Una mentalidad inquieta que le ha llevado a no dejar nunca de aprender, adaptarse y aportar.

Licenciado en Educación Física por la Universidad de Granada, ha complementado su formación a lo largo de toda su trayectoria, destacando el Máster en Dirección y Administración de Empresas Deportivas (ESERP), el Máster en Consultoría Estratégica (URJC) y el título de Especialista en Marketing Deportivo por el INEF de Madrid, junto a otros másteres y cursos de especialización que consolidan su apuesta firme por la formación permanente.

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

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



Gestión del deporte

FACE TO FACE

con JESÚS JIMÉNEZ



David Blanco Luengo
Jesús Jiménez Rodríguez



WANCEULEN
Editorial



WANCEULEN
EDITORIAL DEPORTIVA



GESTIONA
DEPORTE

©Copyright: Los autores

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

Título: Gestión del deporte. Face to face con Jesús Jiménez

Autores: David Blanco Luengo y Jesús Jiménez Rodríguez

Editorial: WANCEULEN EDITORIAL

Sello Editorial: WANCEULEN EDITORIAL DEPORTIVA

ISBN (Papel): 979-13-87710-58-3

ISBN (Ebook): 979-13-87710-59-0

DEPÓSITO LEGAL: SE 1513-2025

WANCEULEN S.L.

www.wanceuleneditorial.com y www.wanceulen.com

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) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

¿Qué es *Face to Face*?

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

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

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

Jesús Jiménez Rodríguez lleva más de dos décadas vinculado al deporte en casi todas sus vertientes: como gimnasta internacional, entrenador, gestor, docente, consultor y formador. Su recorrido profesional es reflejo de una filosofía clara: la mejora continua. Una mentalidad inquieta que le ha llevado a no dejar nunca de aprender, adaptarse y aportar.

Licenciado en Educación Física por la Universidad de Granada, ha complementado su formación a lo largo de toda su trayectoria, destacando el Máster en Dirección y Administración de Empresas Deportivas (ESERP), el Máster en Consultoría Estratégica (URJC) y el título de Especialista en Marketing Deportivo por el INEF de Madrid, junto a otros másteres y cursos de especialización que consolidan su apuesta firme por la formación permanente.

En el ámbito de la gestión deportiva, acumula más de 12 años de experiencia en puestos de dirección en empresas como **Meta Image**, **Galisport** o **Antares**, liderando proyectos complejos y adaptando modelos de negocio en contextos cambiantes. Como docente, actualmente es **profesor en la Universidad CEU San Pablo Andalucía**, donde combina la enseñanza con una mirada práctica, estratégica y comprometida con la realidad del sector. Además, es **socio fundador de Emerge 3C**, consultora especializada en diseño,

desarrollo y ejecución de proyectos deportivos, sociales y formativos.

Deportista de alto nivel en sus inicios, con participación en Mundiales, Europeos y Copas del Mundo con la Selección Española de Gimnasia Acrobática, ha sabido trasladar al resto de su trayectoria profesional los valores del alto rendimiento: trabajo en equipo, esfuerzo, resiliencia y visión a largo plazo.

Hoy, su experiencia se traduce en una voz cercana y reflexiva, siempre con los pies en el suelo, que busca compartir aprendizajes reales con quienes se abren paso en el mundo de la gestión deportiva.

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

Más de 20 años dedicado al deporte. Esa es, probablemente, la mejor forma de empezar. Porque no se trata solo de lo que hago, sino de lo que soy. El deporte ha sido mi profesión, sí, pero también ha sido refugio, desafío, herramienta y forma de entender la vida. He tenido la inmensa suerte de conocerlo desde dentro, desde muchas caras distintas: como deportista de élite, como entrenador, como gestor, como formador, como consultor... y siempre, como apasionado.

Mi primera gran etapa fue en la alta competición. Empecé tarde, con muchas más ganas que técnica, pero eso nunca me frenó. Formé parte de la Selección Española de Gimnasia Acrobática y competí en campeonatos del mundo, de Europa y copas del mundo. También fui entrenador de gimnastas de nivel nacional e internacional y juez internacional. Aquella etapa no solo me marcó en lo físico o técnico, sino que me enseñó valores que sigo aplicando hoy: el sacrificio, la constancia, la humildad

frente a la dificultad, y la importancia de tener un propósito claro.

Estudié Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en la Universidad de Granada. Fue allí donde, gracias a dos grandes referentes como Jesús López Beldoya y Mercedes Vernetta, descubrí la gimnasia y me enamoré de ella. Ellos apostaron por mí cuando era ya “demasiado mayor” para iniciarse en un deporte gimnástico, pero nunca midieron el potencial por la edad. Trabajamos con pasión, con método, con visión, y eso nos permitió escribir algunas de las primeras páginas de la historia de la gimnasia acrobática en España. Terminé la carrera en 1999, y seguí compitiendo hasta 2007, justo antes de trasladarme a Madrid por motivos laborales. Recuerdo con una sonrisa que, cuando íbamos a competir internacionalmente, algunos me confundían con el entrenador. Tenía ya una edad en la que, en muchos sentidos, estaba entre dos mundos.

A partir de ahí, llegó una década muy intensa en la gestión y el marketing deportivo, entre 2007 y 2017. En Meta Image dirigí el departamento de eventos, gestionando grandes cuentas como Mercedes-Trophy, Mercedes Tennis & Pádel Tour, el ATP Masters Series de Madrid, el Circuito de Golf Banco

Urquijo o los inolvidables Campus Pau Gasol. Después, como Director General de Galisport, viví una etapa de transformación profunda: impulsamos una renovación integral a nivel de procesos internos, rediseñamos la cultura organizativa y actualizamos un equipo de más de 80 personas. También tuvimos que pivotar el modelo de negocio ante la irrupción del low-cost y el cambio del IVA deportivo, dos retos que nos obligaron a repensar desde la estrategia hasta el día a día operativo.

Más adelante, asumí la Dirección Deportiva en Antares, un ilusionante proyecto impulsado por la Cámara de Comercio de Sevilla, donde también diseñé y lancé el Ciclo Superior de FP de Actividades Deportivas. Fue una experiencia todo terreno, donde aprendí a vincular formación y empresa, apostando por sinergias entre el centro deportivo, el Campus EUSA y el tejido empresarial de la Cámara.

Desde 2016, y cada vez con más fuerza, me he dedicado a la docencia y la consultoría. En el ámbito educativo, imparto clases en el Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de CEU Cardenal Spínola, en diferentes másteres y programas de especialización, y también lidero proyectos como la creación del programa "Emprende en Fitness", la

dirección académica del Máster de Gestión de Entidades Deportivas de MEDAC o mi participación como docente en másteres como DeporteMBA, el de la Cátedra Vivagym-UGR o el de UTAMED sobre Actividad Física y Salud.

Además, mi trabajo como consultor en Lidera Sport me ha permitido aplicar todo ese conocimiento acumulado a proyectos reales: asesorando a entidades, liderando concursos, diseñando servicios, gestionando equipos y aportando soluciones en un sector tan vivo como es el deportivo. En la actualidad, además, soy investigador y project manager en proyectos relacionados con salud, tecnología y deporte dentro del grupo ERGOLAB (Universidad de Granada), y codirijo la Cátedra ReceDxT, desde donde tratamos de aportar transferencia real al sector.

Quizás no podría decirte en qué ámbito he disfrutado más. Cada etapa me ha hecho crecer, cada rol me ha desafiado de forma distinta. Pero sí puedo decirte que todo lo he hecho con pasión y con el compromiso de aportar. El deporte me ha dado mucho, y mi forma de corresponder es seguir empujando desde dentro.

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

No ha sido una sola ciudad la que ha definido mi camino. En realidad, han sido cuatro: Málaga, Granada, Madrid y Sevilla. Cada una ha marcado una etapa vital distinta. Cada una me ha dejado aprendizajes que aún hoy me acompañan.

Málaga, donde viví desde los 4 hasta los 17 años. Estudié en un colegio referente en Málaga llamado Cerrado de Calderón y marcó mi camino profesional porque tuve de profesor de EF a Enrique Salinas. Por si alguien no lo conoce Enrique Salinas cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector. Es el preparador físico y readaptador de la Selección Española Absoluta de Baloncesto. Además, ha sido el preparador físico y readaptador del primer equipo del Unicaja durante 11 años. Actualmente, compagina la Selección Española Absoluta de Baloncesto con el ámbito clínico terapéutico enfocado en la readaptación de lesiones. Es asesor de rendimiento de deportistas de diferentes modalidades, tales como: baloncestistas, triatletas, tenistas,

golfistas, futbolistas y un largo etcétera. Y si fue él quien me transmitió el amor por la educación física y quien me abrió los ojos de las verdaderas posibilidades que implicaba estudiar INEF.

Granada, donde viví 12 años desde 1994 hasta 2006. Estudié Ciencias de la Actividad Física y el Deporte e hice el doctorado en nutrición. Pero lo que verdaderamente me marcó de esa etapa fue descubrir las actividades gimnásticas de la mano de mis profesores, entrenadores y mentores Jesús López Bedoya y Mercedes Vernetta. Iniciándome tan mayor en la gimnasia acrobática nadie podía haber imaginado que llegaríamos a competir en 1 Campeonato del Mundo, 2 Campeonatos de Europa y 3 Copas del Mundo entre otras muchas competiciones internacionales. El sacrificio, la constancia y la capacidad de adaptación, junto con la visión estratégica de mis entrenadores hicieron posible que iniciáramos el camino internacional de un deporte desconocido en España.

Madrid, donde nací y donde volví a los 31 años para vivir, lo que probablemente sería el mayor impulso de mi desarrollo profesional. Desde el 2007 hasta el 2011 trabajé como Jefe de Departamento de Meta Image, una empresa referente de marketing

deportivo y representación de deportistas. Asumí la responsabilidad de gestionar grandes cuentas a nivel nacional como Mercedes-Benz España o Banco Urquijo, Con circuitos amateurs de pádel tenis y golf que me hicieron viajar y conocer los mejores Clubes de Tenis y Pádel, Clubes sociales y campos de golf de prácticamente todas las provincias españolas. Pero sin duda recordaré con especial cariño el haber sido parte del comité de organización de 3 Campus de Pau Gasol que me dió la oportunidad de conocerlo como persona.

Sevilla, donde vivo actualmente desde finales de 2011 y que me ha hecho enfrentarme al reto más importante de mi vida, formar una familia, casándome con Eva y teniendo dos hijos maravillosos Leo y Adriana. En lo profesional destaco la experiencia de Dirección General de los Centros Deportivos Galisport y la experiencia todo terreno vivida con el Grupo de Empresas de la Cámara de Comercio de Sevilla, donde fuí Director del Área Deportiva de Antares y Responsable del Ciclo de FP Superior de Actividades Físico deportivas de Campus Cámara Comercio Sevilla y mi trabajo actual como profesor universitario en CEU Cardenal Spínola.

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

La formación ha sido siempre una constante en mi vida. No como una obligación, sino como una forma de reinventarme y mantenerme en movimiento. Para mí, formarse es seguir respirando profesionalmente.

Mi base fue la Licenciatura en Educación Física por la Universidad de Granada, donde también cursé el CAP y los dos primeros años de doctorado en Nutrición. Pero no me detuve ahí. Cada etapa profesional me ha empujado a buscar nuevas respuestas: desde lo técnico hasta lo estratégico.

Por eso me formé como entrenador y juez de gimnasia (tanto artística como acrobática), me especialicé en marketing deportivo y wellness, y abracé el mundo digital como Community Manager. Después vinieron los másteres en consultoría estratégica, en administración de empresas deportivas (ESERP), el ThePowerMBA, y más recientemente el Depor-teMBA.

A nivel de idiomas, certifiqué mi nivel C1 de inglés con Trinity College. Y he complementado todo ello con más de 50 cursos específicos en liderazgo, emprendimiento, planificación, innovación docente, ejercicio para personas mayores, etc.

Si tuviera que resumirlo de forma visual, mi formación es como una espiral: va abarcando más, pero siempre gira alrededor del deporte y la mejora continua. No concibo liderar sin aprender. Ni enseñar sin seguir formándome. La formación permanente es, simplemente, parte de mi ADN profesional.

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

Como residente de Andalucía y amante del deporte, puedo afirmar que la gestión y dirección del deporte en la región se encuentra actualmente en un momento de cambios y desafíos. Por un lado, estoy orgulloso de la rica tradición deportiva de Andalucía y de la amplia oferta de actividades y equipamientos deportivos que tenemos a nuestra disposición. Por otro lado, siento que la gestión y dirección del deporte en Andalucía está siendo sometida a

presiones y retos que requieren atención y un enfoque estratégico.

En primer lugar, es importante reconocer el impacto económico y social que el deporte tiene en la región. El deporte es un sector que genera empleo, impulsa el turismo y contribuye al bienestar físico y psicológico de la población. Por eso, creo que es fundamental que la gestión y dirección del deporte en Andalucía esté enfocada en maximizar su impacto económico y social y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Otro desafío importante al que se enfrenta la gestión y dirección del deporte en Andalucía es fomentar la participación de la población en actividades deportivas. En un contexto de sedentarismo y obesidad, es esencial que se promueva la práctica deportiva como un hábito saludable y que se ofrezcan oportunidades para su realización a todas las edades y niveles. Para lograr esto, creo que es necesario un enfoque integral y coordinado que abarque desde la infraestructura hasta la promoción de la actividad física.

Además, la gestión y dirección del deporte en Andalucía también se enfrenta a desafíos relacionados

con la igualdad de género y la inclusión social. Creo que es fundamental garantizar que todas las personas, independientemente de su género, edad, capacidades o situación económica, tengan acceso a la práctica deportiva y a la formación en deportes.

En conclusión, siento que la gestión y dirección del deporte en Andalucía necesita un enfoque estratégico y coordinado que permita maximizar el impacto económico y social del deporte, fomentar la participación de la población en actividades deportivas, garantizar la igualdad de género y la inclusión social y asegurar la accesibilidad a la práctica deportiva para cualquier ciudadano.

5. Todos tenemos un referente profesional ¿podrías decírnos y justificarnos el tuyo?

Si echo la vista atrás y me pregunto de verdad quién ha influido en mi trayectoria profesional, no puedo limitarme a una única persona. Tengo la suerte de poder hablar de varios referentes, en distintas etapas y con distintos roles, que han dejado una huella profunda en mí.

El primero fue Enrique, mi profesor de Educación Física en el instituto. Fue el que me despertó la curiosidad por entender el cuerpo, el movimiento, la motivación... y, sin saberlo, me empujó a estudiar INEF. Con él entendí que esta profesión podía ser algo mucho más grande que dar clases en un gimnasio. Que podía convertirse en una forma de impactar en las personas. Aún hoy, cuando preparo una clase o cuando tengo que tomar una decisión complicada, me vienen a la mente algunas de sus enseñanzas.

Después están dos figuras que me marcaron no solo como profesional, sino como persona: Jesús y Mercedes, mis entrenadores de gimnasia. Cualquiera que los conozca sabrá que su trayectoria deportiva es de admirar. Representaron a España a nivel internacional cuando no era nada fácil, y fueron pioneros también como entrenadores y como formadores universitarios. Con ellos aprendí lo que significa la excelencia: no solo entrenar duro, sino hacerlo con cabeza, con planificación, con sensibilidad. Me enseñaron a valorar cada detalle, a entender que el progreso no es lineal y que el talento sin trabajo no sirve de nada. Pero más allá del deporte,

me ayudaron a crecer como ser humano, y eso siempre lo llevaré conmigo.

Y si hablamos de referentes, no puedo cerrar esta respuesta sin mencionar a mis padres. Ellos no se dedicaron al deporte, ni tienen un currículum académico que aparezca en revistas, pero me han transmitido valores que hoy son la base de todo lo que hago: el esfuerzo silencioso, la constancia sin necesidad de aplausos, la honestidad en cada paso. Me enseñaron que las cosas importantes no siempre se ven, pero se sienten. Y eso, en mi forma de liderar equipos, de acompañar a estudiantes o de gestionar proyectos, está muy presente. Por todo esto me atrevo a decir que mis referentes no solo me han enseñado lo que sé. Me han mostrado quién quiero ser. Y eso, al final, es lo más valioso.

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

El asociacionismo deportivo no solo me parece necesario, sino que lo considero un pilar imprescindible del ecosistema deportivo. En un mundo donde

cada vez es más fácil aislarse o mirarse solo el ombligo, el asociacionismo representa justo lo contrario: unir, compartir, sumar, crecer juntos.

A lo largo de mi carrera he aprendido que los grandes avances en gestión deportiva rara vez se consiguen de forma aislada. Las verdaderas transformaciones vienen de la colaboración entre agentes públicos, privados y sociales, y ahí las asociaciones juegan un papel clave. Como dice Eduardo Blanco Pereira, referente nacional y compañero en esta colección Face to Face, el asociacionismo permite “organizar la fuerza dispersa”, y esa es una idea que me resuena profundamente. Nos permite alinear intereses, profesionalizar estructuras, defender con una voz común lo que, de otra forma, quedaría diluido entre silencios individuales.

En Andalucía, el fenómeno del asociacionismo ha crecido de forma notable. Con más de 400.000 federados y 58 federaciones deportivas, hay un músculo organizativo impresionante que, bien gestionado, puede ser palanca de desarrollo social, educativo y económico. Pero también hay que mirar más allá del deporte federado: el Tercer Sector deportivo, compuesto por asociaciones, fundaciones y entidades no lucrativas, tiene cada vez más

protagonismo en la gestión del deporte local, en la innovación social y en la activación de colectivos vulnerables. Creo firmemente que los poderes públicos deben cuidar y potenciar este tejido como parte esencial del sistema deportivo, no como un complemento.

Y sí, pertenezco a AGESPORT, la Asociación Andaluza de Gestores del Deporte, desde hace años. Me enorgullece formar parte de una entidad que trabaja por dignificar nuestra profesión, generar comunidad entre gestores, ofrecer formación de calidad y representar nuestros intereses con solvencia ante las administraciones. AGESPORT es un claro ejemplo de cómo el asociacionismo, bien orientado, no solo aporta valor, sino que multiplica el impacto de cada uno de nosotros.

Creo que, tras la pandemia, se ha visibilizado aún más el valor de lo colectivo. Muchos gimnasios, centros deportivos, clubes y entidades encontraron en las asociaciones el apoyo que necesitaban para no naufragar. Como leí hace poco en un artículo de la desaparecida CMDsport, “la pandemia ha desaparecido el asociacionismo”, y eso es porque cuando todo tambalea, buscamos red, buscamos tribu, buscamos pertenencia.

En definitiva, el asociacionismo deportivo no es solo útil: es estratégico y profundamente humano. Es la manera que tenemos los profesionales de remar en la misma dirección, compartir aprendizajes y construir un futuro del deporte más sólido, más justo y más sostenible.

7. ¿Formación oficial o no oficial?

Sinceramente, creo que la clave no está en si la formación es oficial o no oficial. La verdadera pregunta que deberíamos hacernos es: ¿me hace mejorar?, ¿me ayuda a alcanzar mis objetivos? Porque si la respuesta es sí, entonces es buena formación, independientemente del sello que lleve.

Es verdad que la formación oficial tiene su peso, sobre todo si tu camino pasa por oposiciones, docencia universitaria o ciertos puestos donde te exigen titulaciones reconocidas. Yo mismo he sufrido en mis propias carnes que no me reconozcan ciertos másters por no ser oficiales.... Pero eso no quiere decir que toda la formación oficial sea útil ni que lo no oficial no valga. Ahí está uno de los errores de

nuestro sistema: dar más importancia al papel que al conocimiento real.

Para mí, lo que de verdad marca la diferencia es que la formación sea específica, práctica, actualizada y aplicable al sector. Que te ayude a resolver problemas reales, que te inspire a dar pasos nuevos, que conecte con lo que de verdad se necesita en la gestión del deporte hoy. No podemos seguir llenando currículums con títulos que no nos aportan nada más allá del “check” administrativo.

He aprendido tanto o más, en programas no oficiales, en experiencias como ThePowerMBA, como en titulaciones oficiales. ¿Por qué? Porque estaban diseñadas para ayudarme a hacer cosas, no solo a entenderlas. Y eso es lo que busco hoy también cuando diseño formaciones: que sirvan para algo, que transformen, que generen acción. Por tanto, no me preocupa si la formación es oficial o no. Me preocupa si es buena. Si te cambia. Si te impulsa. Y eso debería ser el criterio a la hora de elegir y también a la hora de reconocer su valor.

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

Creo que la gestión del deporte en España ha vivido una evolución profunda en las últimas décadas. Hemos pasado de una visión limitada y asistencial del deporte a entenderlo como un servicio público estratégico, con implicaciones directas en la salud, la economía, la educación y la cohesión social.

Creo que desde hace ya muchos años se está trabajando con el valor del deporte como instrumento de transformación social, y poniendo cifras a su impacto real. Estamos entendiendo mejor la dimensión económica del deporte, su capacidad para generar empleo, su potencial como herramienta educativa y su papel central en la salud pública.

A nivel de infraestructuras, hemos vivido un crecimiento impresionante. La democratización del acceso al deporte en muchos municipios ha sido uno de los grandes logros de la gestión deportiva pública. Instalaciones accesibles, equipamientos modernos, programas para todos los públicos... todo eso ha acercado la actividad física a perfiles que antes no se sentían llamados a participar. Sin embargo, esa fase expansiva también ha tenido sus

sombras: modelos de gestión obsoletos, infraestructuras infrautilizadas, duplicidades o falta de evaluación real de impacto. Necesitamos pasar de una cultura del “más instalaciones” a una cultura del “mejor uso”. No se trata de construir más, sino de optimizar lo que ya tenemos y poner el foco en las personas, no en los metros cuadrados.

Y si hay algo que me parece especialmente esperanzador en este camino es el giro hacia la salud. El auge de los centros fitness y de entrenamiento personalizado con un discurso centrado en la mejora de la calidad de vida, y no solo en la estética, ha sido un paso clave. Pero lo que realmente puede marcar un antes y un después es el desarrollo de los planes de prescripción de ejercicio físico desde los centros de salud. Es una de las grandes revoluciones silenciosas que estamos viviendo. Que los médicos puedan recetar ejercicio y que exista una red de profesionales y servicios deportivos preparados para recibir esa derivación, es un ejemplo real y tangible de cómo debe evolucionar la gestión del deporte: conectada con la salud pública, basada en evidencia y centrada en las personas.

Creo que podemos afirmar que hemos avanzado mucho, pero aún queda camino. El reto ahora es

consolidar modelos sostenibles, centrados en el valor social del deporte, integrados con otras políticas públicas y donde la innovación y la medición del impacto sean la norma, no la excepción. Si conseguimos eso, el futuro de la gestión deportiva en España será no solo prometedor, sino imprescindible.

9. ¿Cómo ves el futuro de la gestión del deporte?

Quizás por mi perfil como consultor, y por mi implicación en proyectos como Emerge 3C, tengo esa costumbre casi automática de imaginar escenarios, de pensar en futuros posibles. Pero no me gusta hacerlo desde la ficción, sino desde la observación de lo que ya está pasando. Desde ahí, y sin pretender sentar cátedra, veo un futuro de la gestión deportiva que se apoya en tres grandes pilares: **la personalización, la tecnología y la sostenibilidad**. Y sobre todo, una idea que los atraviesa a todos: el **deporte** como una herramienta real de **salud**.

En un mundo donde cada vez valoramos más lo único, lo hecho a medida, la gestión del deporte no puede seguir siendo “para todos igual”. Hablo de

personalizar servicios, horarios, contenidos, atención. De conocer mejor a los usuarios, no solo con datos, sino también con escucha activa, con empatía. Eso cambia radicalmente la forma de planificar, de programar, de formar equipos.

La tecnología, por su parte, no es una opción: es una aliada imprescindible. Desde plataformas de reserva hasta asistentes virtuales, pasando por apps de seguimiento, CRM, big data, inteligencia artificial... Todo lo que nos permita gestionar mejor el tiempo, anticiparnos a necesidades y ofrecer un mejor servicio tiene que estar sobre la mesa. No se trata de ser esclavos de la tecnología, sino de usarla con criterio. Para eso, claro, hace falta formación y visión estratégica.

Y llegamos a la sostenibilidad. No solo medioambiental, que también, sino económica y social. No se puede hablar de éxito en gestión deportiva si el modelo no es viable a medio y largo plazo, si deja fuera a colectivos vulnerables o si consume más recursos de los que genera. Hay que pensar en modelos que sumen, que incluyan, que aporten valor a su entorno.

Pero si tuviera que quedarme con una sola idea, sería esta: el deporte está llamado a ser una pieza clave del sistema de salud. Ya no es solo ocio, ni solo rendimiento. Es prevención, es bienestar, es tratamiento. Y eso abre un campo enorme para los gestores del futuro. Porque no se trata sólo de organizar actividades, sino de transformar vidas. Y eso, para mí, es la parte más apasionante de todo esto.

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

Siempre he creído que, en la vida y en la gestión, tener claro a dónde quieres ir, cuándo y cómo, no es un capricho... es una necesidad. Lo aprendí como deportista, donde cualquier error de planificación se paga caro en forma de lesiones, falta de motivación o directamente fracaso. Y lo he confirmado como consultor, donde he visto muchos proyectos con buenas ideas que se quedan a medias por no tener un rumbo definido.

Si no sabes lo que persigues, es fácil perder el foco, dispersarte o dejarte arrastrar por la urgencia del día a día. Y en el deporte, especialmente en el

ámbito municipal, esto ocurre más de lo que nos gustaría.

Desde mi experiencia, cualquier responsable político o técnico que gestione servicios deportivos debería tener claro que sin estrategia no hay dirección, y sin dirección no hay transformación. Puedes estar haciendo cosas, pero no necesariamente estás avanzando. Y eso se nota, porque la ciudadanía lo percibe. Una buena hoja de ruta no es un documento para archivar. Es un proceso vivo que arranca con un diagnóstico honesto: saber en qué punto estamos, qué hacemos bien, qué no tanto, qué limitaciones tenemos y qué oportunidades podemos aprovechar. A partir de ahí, toca definir con claridad hacia dónde vamos, con qué recursos contamos, qué líneas de acción vamos a activar y cómo vamos a saber si lo estamos haciendo bien.

Y sí, también es importante recordar que planificar no es predecir. Hay que estar abiertos al cambio, medir continuamente y corregir el rumbo si hace falta. Pero sin una base sólida, sin una brújula que oriente las decisiones, todo se vuelve más improvisado, más débil y, en muchos casos, más caro. Además, tener una buena planificación ayuda a algo que para mí es clave: alinear a todos los agentes del

sistema deportivo. Cuando todos reman en la misma dirección, desde el área de deportes hasta los clubes, pasando por proveedores, usuarios o centros educativos, el impacto es mucho mayor y más duradero.

Me quedo con una idea, la estrategia es una herramienta imprescindible si queremos que nuestros proyectos deportivos sean sostenibles, relevantes y capaces de adaptarse a los nuevos tiempos. Porque gestionar bien no es solo hacer cosas... es hacer lo correcto, en el momento adecuado y con un propósito claro.

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

Es difícil ofrecer una opinión general sobre los planes de estudio de los másters en gestión y dirección deportiva, ya que la valoración sobre estos programas depende de factores individuales, como las preferencias personales y las metas profesionales de cada estudiante.

Aunque es cierto que los programas de máster en gestión y dirección deportiva suelen incluir contenidos de áreas como la administración deportiva, el marketing deportivo, la gestión financiera, la negociación de contratos y la regulación del deporte. Se supone que el objetivo de estos programas es preparar a los estudiantes para carreras en el sector deportivo, ya sea en clubes deportivos, organizaciones deportivas o en empresas relacionadas con el deporte. Y es aquí donde viene mi crítica:

- Falta de formación específica de calidad.
- La mayoría de la formación existente es generalista e implica demasiados recursos económicos y de tiempo.
- Las formaciones existentes no están actualizadas ni alineadas con las necesidades reales del sector
- Falta de formación específica, práctica y aplicable para emprender o gestionar.

Ese fue el motivo de que desde LIDERA SPORT CONSULTING desarrollamos un curso de especialista en Gestión y Dirección de centros Fitness Boutique bajo la marca de Emprende en Fitness (EEF). Inspirados sin duda en el programa ThePowerMBA

actualmente The Power Business School que con más de 100.000 alumnos, presencia en más de 600 empresas y con desarrollo en más de 100 países demuestra sin lugar a dudas el éxito de su modelo.

Por tanto pienso que el futuro de los másters de gestión deportiva pasan por:

1. Desarrollar programas muy accesibles, económicamente y en necesidad de dedicación, 15 min diarios online en cualquier dispositivo.
2. Metodología basada en micro-learning que hilen los contenidos muy enfocados en su aplicación a la realidad actual del sector a través de casos de éxito contados en primera persona.
3. Conseguir que los programas sean útiles, que hagan que las cosas pasen, a través de una formación totalmente aplicable a las necesidades reales y actuales del sector.
4. Tener capacidad de abordar e incluir las tendencias del entorno tan cambiante que estamos inmersos.

12. ¿Qué incluirías que no existe actualmente?

Para mí, uno de los aspectos más importantes que suele faltar en los programas de Máster en Gestión y Dirección Deportiva es un módulo de operaciones. Me refiero a que se nos brinde una enseñanza práctica sobre los procesos y procedimientos reales que se utilizan en la explotación de una entidad deportiva. A menudo, se suele enfocar en la teoría y en la explicación de algunos conceptos, pero no se profundiza en el detalle de cómo se llevan a cabo realmente las cosas en la práctica. Sería valioso conocer cómo se ejecutan las operaciones y cómo se logra hacer que las cosas pasen detallando los procesos y procedimientos principales acompañados siempre de ejemplos con datos reales.

También considero fundamental incidir más en la Tecnología. El uso de la tecnología en el deporte está creciendo rápidamente, por lo que es importante incluir contenidos sobre el uso de la tecnología en la gestión deportiva y su impacto en la industria. Aportando herramientas y ejemplos reales prácticos para asegurar la correcta asimilación de dichos contenidos.

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

La verdad, nunca me ha obsesionado ser especialista en una única temática. Me considero más un perfil transversal, de esos que conectan puntos y personas. Pero si tengo que elegir dónde me siento más cómodo, y más útil, es en todo lo que tiene que ver con la planificación, la gestión de proyectos y la mejora de servicios deportivos.

Disfruto especialmente cuando tengo la oportunidad de analizar una situación desde cero, identificar necesidades reales, plantear soluciones viables y acompañar a los equipos en el proceso de implementación. Es algo que he vivido tanto en la dirección de centros deportivos como en mi etapa como consultor en Lidera Sport Consulting y ahora desde Emerge 3C. Me gusta meter las manos en la arena, ayudar a ordenar el caos, diseñar estrategias realistas y, sobre todo, hacer que las cosas pasen.

También me siento muy cómodo en el ámbito formativo, tanto en la docencia universitaria como en la formación para profesionales del sector. Me motiva compartir lo que he aprendido, pero también seguir aprendiendo en cada aula. Me interesa todo

lo que tiene que ver con gestión del talento, emprendimiento deportivo, innovación, nuevas tendencias... y cómo todo eso se puede bajar a tierra y aplicar de forma práctica.

Para terminar, podría decir que me siento feliz ayudando a que los proyectos deportivos funcionen mejor, desde una mirada estratégica, humana y aplicada.

14. ¿Cómo trabajas los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Más que explicar cómo los trabajo, prefiero compartir cómo creo que deberíamos abordarlos desde la gestión deportiva, desde una mirada práctica y con impacto real. Los ODS no pueden quedarse en un logo en la web o en una diapositiva bonita para justificar subvenciones. Tienen que formar parte de las decisiones del día a día, de cómo diseñamos, gestionamos y medimos nuestros servicios.

A nivel ambiental, hay mucho margen de mejora. He conocido instalaciones que ya están dando pasos en este sentido: sustitución de sistemas de climatización por modelos más eficientes, instalación

de paneles solares, iluminación LED con sensores de uso... todo esto tiene un impacto directo en el ODS 7 (Energía Asequible y No Contaminante) y en el ODS 13 (Acción por el Clima). Un buen ejemplo es el Wanda Metropolitano o la piscina olímpica de Barcelona, donde se han instalado tecnologías que permiten funcionar 100% con energías renovables. Pero también lo he visto en centros municipales más modestos que, con pequeñas decisiones, consiguen grandes cambios.

El transporte sostenible es otro tema clave. Fomentar el uso de la bici, integrar aparcamientos seguros, premiar a quienes llegan a pie o en transporte público... todo eso se conecta directamente con el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles). Recuerdo cómo en Londres 2012 el Comité Olímpico impulsó un plan completo para priorizar la movilidad activa, o cómo proyectos locales como Biciclot siguen demostrando que hay otras formas de llegar al deporte.

En cuanto a la igualdad de oportunidades, todavía hay mucho camino que recorrer. Si queremos cumplir con el ODS 5 (Igualdad de Género) y el ODS 10 (Reducción de Desigualdades), no basta con tener programas “abiertos a todos”. Hay que ir más allá:

adaptar espacios, horarios, precios, materiales... Y, sobre todo, escuchar. Escuchar a las mujeres, a las personas con discapacidad, a los colectivos vulnerables y construir desde ahí.

También creo que deberíamos revisar de forma más seria la producción y el consumo responsables (ODS 12). Desde el uso de materiales reciclados para el equipamiento deportivo, hasta la gestión eficiente de residuos en eventos y centros. El Maratón de Barcelona o la Liga de Fútbol Profesional han empezado a implementar sistemas de reciclaje y compostaje... pero necesitamos que esto se extienda. Que se convierta en lo habitual, no en lo excepcional.

Y por supuesto, si hay un objetivo en el que el deporte tiene un protagonismo indiscutible, es el ODS 3: Salud y Bienestar. Todo lo que estamos viendo en torno a la prescripción de ejercicio físico desde el sistema sanitario va justamente en esa línea. Es una oportunidad histórica para que el deporte se integre de verdad en la política pública de salud, no como algo anecdótico, sino como una herramienta con evidencia científica y estructura profesional detrás.

Resumiendo, el deporte puede ser un motor brutal para avanzar hacia los ODS, pero solo si dejamos de tratarlos como un “extra” y los integramos como eje central de nuestra gestión. Y eso requiere compromiso, coordinación y, sobre todo, pasar del discurso a la acción.

15. ¿Cuál es tu nivel tecnológico? Dinos algún ejemplo de caso de éxito de tecnologías aplicadas al deporte en el que hayas participado

No soy un tecnólogo al uso. No vengo del mundo de la informática ni domino el código, pero sí tengo muy claro el valor que puede aportar la tecnología cuando se pone al servicio de las personas. Siempre he intentado estar cerca de la innovación, con una actitud abierta, con ganas de aprender... y, sobre todo, sabiendo rodearme de profesionales que saben mucho más que yo.

Un buen ejemplo de eso es mi experiencia como project manager en el desarrollo de ACTIVITAL, una plataforma tecnológica avanzada, diseñada por un equipo multidisciplinar con expertos en deporte, salud, desarrollo informático y comunicación, dentro del marco del Plan Andaluz de Prescripción de Ejercicio Físico (PAPEF). Un proyecto que tiene como

objetivo conectar el sistema sanitario y el deportivo a través de la tecnología, facilitando la prescripción, seguimiento y evaluación del ejercicio físico con rigor científico y orientación personalizada.

La plataforma se articula en tres grandes herramientas: una plataforma web de gestión profesional, una app para deportistas y una web institucional de acceso general. A nivel tecnológico, lo que hace Activital es realmente potente:

- Una app con asesores virtuales, capaces de guiar al usuario paso a paso durante cada sesión, visualizando los ejercicios a través de imágenes, vídeos explicativos y avatares 3D personalizables, generados con tecnología de captura de movimiento de última generación. Esto permite una experiencia inmersiva, clara y altamente motivadora para el usuario.
- Una plataforma de gestión profesional que permite a los Educadores Físico-Deportivos diseñar programas individualizados, estructurarlos en sesiones, bloques y microciclos, acceder a más de 3000 ejercicios catalogados por niveles, tipologías y objetivos, e integrar

formularios físicos, psicosociales y de adherencia en el flujo de cada sesión.

- Un sistema que permite seguimiento y evaluación en tiempo real, con informes automatizados, análisis de progresos y retroalimentación continua entre los profesionales del deporte y del ámbito sanitario.

Mi papel en este proyecto ha sido el de facilitar que todas estas piezas encajaran: conectar lenguajes, alinear objetivos, garantizar que la plataforma fuera útil, coherente y fácil de implementar. Y eso, honestamente, me ha permitido aprender muchísimo sobre tecnología aplicada al deporte.

En definitiva, aunque no soy desarrollador ni ingeniero, sí me siento cómodo liderando procesos donde la tecnología se convierte en aliada para transformar la gestión deportiva y mejorar la salud de las personas. Y Activital es un ejemplo de ello, construido desde la evidencia, con vocación de servicio público y con el potencial de ser referencia en el futuro del sector.

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

No voy a descubrir la pólvora con lo que voy a decir, porque muchas de las cosas que funcionan para fomentar el deporte ya se están haciendo. Pero sí creo que podemos, y debemos, seguir reforzándolas, ajustarlas al contexto actual y sobre todo no perder el foco: el deporte mejora la vida de las personas, y por eso tiene que estar más presente en la sociedad.

Desde mi experiencia, hay un mix de estrategias que son clave y que deberían formar parte de cualquier hoja de ruta, tanto a nivel local como autonómico o nacional.

La primera, sin duda, es la **accesibilidad**. Si queremos que más gente practique deporte, necesitamos eliminar barreras. Y eso no va solo de rampas o ascensores, sino también de precios, horarios, distancias, códigos de comunicación... Que cualquier persona, independientemente de su edad, condición física o situación económica, sienta que tiene un sitio donde moverse, es la base de todo.

Otra clave es la **educación física en la escuela**, no solo aumentando las horas, sino dándole el valor real que tiene. Desde edades tempranas deberíamos educar en movimiento, en juego, en disfrute activo. Que los niños y niñas vean el deporte como algo natural, placentero, parte de su día a día.

También creo en el poder de las **campañas de concienciación**, especialmente si están bien dirigidas y tienen continuidad. A veces damos por hecho que todo el mundo conoce los beneficios del deporte, pero no siempre es así. Y en ciertos colectivos (como mayores, personas con enfermedades crónicas o adolescentes desconectados del sistema educativo) sigue siendo necesario recordar y facilitar el acceso con propuestas específicas.

A nivel de territorio, los **eventos deportivos locales** bien planteados pueden ser auténticos motores de participación. No hablo solo de competiciones, sino de encuentros familiares, carreras populares, festivales deportivos, gymkhanas escolares... Todo lo que genere comunidad y emoción en torno al deporte tiene un efecto multiplicador.

Y luego está algo que a veces olvidamos: **el reconocimiento**. Celebrar los logros, por pequeños que

sean. Visibilizar historias, premiar la constancia, dar protagonismo a quienes hacen del deporte una herramienta de inclusión o superación. Eso también educa y motiva.

Por supuesto, nada de esto es posible sin **financiación adecuada y sostenida**. No hay milagros sin recursos. Por eso es importante apostar por clubes, asociaciones y proyectos que están en contacto directo con la ciudadanía y que muchas veces sostienen la práctica deportiva de base con un esfuerzo admirable.

Fomentar el deporte es una cuestión de voluntad, de visión y de constancia. Hay muchas herramientas ya inventadas, lo que necesitamos es coordinarlas, actualizarlas y, sobre todo, creer de verdad que invertir en deporte es invertir en una sociedad más sana, más conectada y más feliz.

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

Para responder bien a esta pregunta, lo primero sería aclarar qué entendemos por “promoción del deporte” y desde qué enfoque lo miramos. Porque no

es lo mismo hablar de alta competición que de deporte base, de política institucional que de acciones comunitarias, o de impacto turístico que de accesibilidad social.

Dicho esto, si pensamos en grandes referentes, es difícil no mencionar a ciudades como Barcelona, que lleva décadas construyendo una identidad deportiva potente y coherente. No solo por el legado de los Juegos Olímpicos del 92, que supuso un antes y un después en infraestructuras, imagen internacional y cultura deportiva, sino porque ha sabido mantener esa inercia con una oferta de servicios muy diversificada, una red de instalaciones públicas envidiable, apoyo constante al tejido asociativo y una apuesta clara por eventos de primer nivel que siguen posicionándola como una ciudad activa, saludable y conectada con el deporte.

Otro caso interesante es Valencia, que ha sabido vincular deporte, ciudad y turismo con una visión inteligente. Desde las grandes regatas de la Copa América, pasando por la promoción del running urbano con el Maratón de Valencia, que se ha convertido en uno de los más valorados del mundo, hasta el desarrollo de infraestructuras como el anillo ciclista o la recuperación del cauce del Turia como

pulmón deportivo. Valencia ha hecho del deporte un eje vertebrador de ciudad.

Pero si tengo que quedarme con un ejemplo, me voy a algo más cercano, más replicable y, sobre todo, más inspirador para otras ciudades similares en tamaño y contexto: el caso de Almería.

Desde los Juegos Mediterráneos de 2005, Almería ha ido construyendo un modelo de promoción del deporte muy bien alineado entre lo institucional y lo social. La Diputación de Almería viene desarrollando desde hace años un trabajo admirable en varias líneas: formación actualizada para técnicos y gestores deportivos, fomento del deporte base con propuestas adaptadas a cada etapa, organización de eventos de calidad que llegan a todos los rincones de la provincia, y una presencia constante en redes que no solo informa, sino que educa e inspira.

De hecho, yo mismo sigo de cerca sus redes sociales, porque me parecen una fuente continua de buenas prácticas, ideas concretas y formas de conectar con la ciudadanía a través del deporte.

Almería no tiene el presupuesto de Barcelona ni el foco mediático de Valencia, pero está demostrando

que con coherencia, continuidad y criterio, se puede construir una política deportiva potente y con impacto real desde lo local. Y eso, al final, es lo que más me inspira.

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

Es muy difícil elegir sólo un libro que me haya marcado un antes y un después profesionalmente. Así que voy a hablar de 3 libros.

El primero quizás es el que más me ha influenciado en mi manera de entender los negocios, aunque también es aplicable a la vida misma. Se trata de **Delivering Happiness** del tristemente fallecido **Tony Hsieh**, Profit Editorial. El libro cuenta la historia de cómo Tony construyó sus compañías y las valiosas lecciones que aprendió en el camino. Sin hacer demasiado spoiler resumo lo que más me impactó del libro:

- Sus inicios con ese espíritu emprendedor fueron desde los 7 años, a los que montó una granja de gusanos. A lo largo de su

adolescencia vendió limonada y chatarra, trabajó como guía turístico para una experiencia embrujada en un teatro. Paralelamente su inquietud formativa le llevó a Harvard para estudiar ciencias de la computación.

- Después de graduarse, Tony trabajó para Oracle, pero rápidamente se sintió aburrido y decidió renunciar para crear su propia empresa de diseño web junto con su compañero de habitación y compañero de universidad Sanjay. Siempre innovador y revolucionario fundó LinkExchange que finalmente vendió a Microsoft. Es impresionante como habiendo recibido \$20 millones en efectivo, y otros \$20 millones si se quedaba un año con Microsoft, Tony no aguantó en la multinacional y a mitad del año salió, perdiendo \$20 millones en el proceso.
- La fundación en 1999 de la revolucionaria Zappos, una compañía de comercio electrónico especializada inicialmente en calzado y posteriormente también en ropa. Conocida por su cultura empresarial única y su enfoque en el servicio al cliente. En 2009, fue

adquirida por Amazon por cerca de 1.000 millones de dólares.

Del libro me quedo con aprendizajes muy valiosos como la importancia de impulsar el desarrollo y el crecimiento de los empleados para impulsar el éxito de un negocio. O que la gestión de una empresa es siempre difícil y con desafíos a superar. Si el trabajo parece fácil en algún momento, es una señal de que uno necesita mejorar rápidamente o enfrentarse a la competencia. O que los mejores líderes son aquellos que son servidores antes que todo. Deben trabajar para eliminar barreras y apoyar a sus empleados para que puedan rendir al máximo. Finalmente me gustaría destacar la dedicación de Tony Hsieh a servir a los demás. Con el objetivo de maximizar la felicidad de sus clientes, Tony creía que no sería necesario luchar para realizar ventas. Su enfoque en satisfacer las expectativas de los clientes y en prestar un excelente servicio fue clave para el éxito de sus negocios.

El segundo libro es **"El Arte de Cautivar"** de **Guy Kawasaki** de la Ed. Gestión 2000. Un libro muy práctico que hasta se puede considerar una guía sobre cómo captar y mantener la atención de tu audiencia y lograr que te escuchen. Cómo cautivar a

tus clientes y a tus trabajadores a través de consejos sencillos de aplicar y con constantes citas memorables. Aplicable a cualquier ámbito de la vida para mejorar tu capacidad de comunicación y de presentación.

Una de las principales lecciones que he aprendido al leer este libro es la importancia de tener una presentación clara y concisa. Te da claves de cómo estructurar una presentación de manera efectiva, para que sea más fácil para la audiencia comprender y retener la información. Además, también nos da consejos sobre cómo utilizar herramientas visuales para hacer nuestra presentación más atractiva y memorable. Entre otras muchas cosas Guy nos enseña cómo utilizar una historia para captar la atención de nuestra audiencia y mantener su interés, y cómo integrar nuestro mensaje en la historia de manera natural y efectiva.

Por último, el tercer libro es **Uso Eficaz del Tiempo**, **Jose M^a Acosta** de la editorial Gestión 2000. , he aprendido mucho sobre cómo manejar mi tiempo de manera más efectiva y productiva. Este libro es un compendio de instrucciones para cualquier persona que desee aprovechar su tiempo al máximo y

que quiera mejorar en su vida o en su carrera profesional.

El libro remarca la importancia de establecer prioridades. Jose M^a Acosta nos enseña cómo identificar nuestras tareas más importantes y cómo enfocarnos en ellas antes que en tareas secundarias. Además, también nos da consejos sobre cómo evitar distracciones y mantener nuestro enfoque en la tarea en cuestión. Sin olvidar la importancia de establecer metas y objetivos claros. El autor nos muestra cómo establecer metas realistas y alcanzables, y cómo trabajar de manera sistemática para lograrlas. Además, también nos da consejos sobre cómo mantenernos motivados y enfocados en nuestras metas a lo largo del tiempo.

19. ¿Un evento deportivo? Justifica tu respuesta

Para mí, el deporte competitivo y el recreativo tienen un valor enorme, y he tenido la suerte de vivir ambos desde dentro. Si hablamos de competiciones, no puedo dejar de mencionar cualquier Mundial o Europeo de Gimnasia Acrobática en los que he competido: llegar a esa máxima cita, compartir

tapiz con los mejores del mundo, sentir ese rigor... es un regalo que va más allá de cualquier medalla.

Es muy difícil elegir un único evento favorito, pero por intentar poner ejemplos claros me quedo con 2, con significados muy diferentes:

Primero La World Gymnaestrada, el mayor evento mundial de gimnasia no competitiva, organizado por la **Federación Internacional de Gimnasia (FIG)** desde 1953. Su objetivo es celebrar la diversidad y el valor social de la gimnasia para todos, sin importar edad, nivel o país. Se celebra cada cuatro años y reúne a miles de participantes en exhibiciones coreografiadas tanto en estadios como en las calles, con un enfoque inclusivo, festivo y cultural. A lo largo de su historia, ha ido creciendo hasta consolidarse como un evento de referencia internacional, con una **media de 25.000 participantes** por edición procedentes de más de **50 países**, convirtiéndose en una auténtica “olimpiada” de la gimnasia recreativa. Y claro hablo de este tipo de evento porque tuve la suerte de participar en la 12ª World Gymnaestrada – Lisboa, julio 2003

Este evento fue un antes y un después para mí. Como parte del Club Gimnástico Acróbatos de Granada, representé a España con la Real Federación Española de Gimnasia en un festival que no se trataba de competir, sino de celebrar la gimnasia “para todos”. Con cerca de 25.000 participantes de 55 países, la ciudad de Lisboa se llenó de color, música, creatividad y esa energía única de la gimnasia grupal. Era como unos Juegos Olímpicos, pero sin presión. En las calles había espontaneidad, en los escenarios, emoción. Los “mass routines” en el estadio eran espectaculares: cientos

de gimnastas sincronizados, con coreografías que emocionaban. Lo recuerdo como una mezcla de festival, encuentro cultural y fiesta popular. Sinceramente, no hay nada que me recuerde más al espíritu olímpico, pero desde una perspectiva totalmente inclusiva y global.

Por otro lado, me gustaría hablar de los Torneos de golf del Mercedes Trophy. En mis años en Meta Image (Madrid), desde el 2006 al 2011, tuve el privilegio de organizar esta serie de torneos corporativos de golf, llegando a hacer cerca de 50 torneos al año repartidos por toda la geografía española. El Mercedes Trophy es mucho más que golf: reúne cada año a decenas de miles de amateur (53.000 jugadores en 27 países) en un circuito de excelencia, hospitalidad y experiencia personalizada. En la fase española se cuidan hasta los detalles más pequeños: una inscripción que incluye welcome pack, premios por drive o bola más cercana, cenas elegantes, sorteos... El objetivo no es solo competir, sino vivir algo excepcional. Para el jugador amateur supone sentirse profesional, disfrutarlo y conectar con otros amantes del deporte. Yo vi cómo esa experiencia transformaba la percepción que tenían de un evento deportivo: de “campo de golf” a “evento emocionalmente memorable”.

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

Vivimos en la era de la inmediatez absoluta. Todo tiene que ser rápido, breve y fácilmente digerible. Y eso ha afectado de lleno al consumo de contenidos, especialmente en el ámbito profesional. Los formatos impresos tradicionales están en clara regresión, y no solo por una cuestión tecnológica, sino porque cada vez tenemos menos tiempo, o más bien, menos capacidad, para sentarnos a leer con calma.

Y lo cierto es que ni siquiera los medios digitales lo tienen fácil. Un buen ejemplo de ello es lo que ocurrió con CMDsport, un portal de referencia en noticias deportivas que durante años fue una fuente diaria de consulta para mí y para muchos otros profesionales del sector. A pesar de tener más de 100.000 usuarios únicos al mes, tomaron la difícil decisión de cerrar tras 27 años, al no poder garantizar la viabilidad económica del proyecto. Me impactó, porque era un ejemplo claro de que la calidad y la comunidad no siempre son suficientes si no hay un modelo de sostenibilidad detrás.

Hoy en día, sigo leyendo habitualmente la revista digital Gym Factory, que me parece una buena ventana al sector del fitness y la gestión de centros deportivos. Aporta análisis de tendencias, entrevistas y casos prácticos que ayudan a tener una visión global, especialmente desde el punto de vista empresarial y de negocio.

También leo las newsletter de AGESPORT, que condensan información útil y relevante sobre normativa, formación, eventos y reflexiones que conectan muy bien con la realidad andaluza. Es una forma sencilla pero muy eficaz de mantenerse actualizado sin perder demasiado tiempo.

Y últimamente estoy valorando mucho los contenidos de la revista de FADGE (Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España). Publican artículos de opinión, experiencias innovadoras y buenas prácticas que ayudan a generar pensamiento crítico y a comparar realidades entre comunidades. Me gusta porque no se limitan a ser un altavoz institucional, sino que dan espacio a la reflexión y al intercambio profesional.

Aunque los formatos hayan cambiado, sigo creyendo que es clave tener espacios de lectura,

análisis y conexión con lo que pasa en nuestro sector. Porque si solo consumimos titulares de redes sociales, es muy difícil entender en profundidad los desafíos y oportunidades que tiene la gestión deportiva hoy.

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

Es evidente que en los últimos años hemos avanzado en la presencia de mujeres en la gestión deportiva, pero también lo es que queda muchísimo camino por recorrer.

Hace unas décadas, prácticamente no había mujeres al frente de federaciones, direcciones generales o empresas deportivas. Hoy las cifras han mejorado, pero siguen siendo bajas. Por ponerlo en contexto: según datos del Consejo Superior de Deportes, en 2020 sólo el 24% de las presidencias de federaciones deportivas estaban ocupadas por mujeres, y apenas el 30% en el caso de las direcciones generales. En el ámbito empresarial, el informe de KPMG hablaba de un 10% de mujeres en

consejos de administración dentro del deporte. Son datos que, aunque duelen, también nos invitan a actuar.

La buena noticia es que hay una tendencia positiva. Medidas como la Ley del Deporte de 2007, los programas específicos de liderazgo para mujeres, o la inclusión de la igualdad de género en la Agenda 2030 de la ONU han empujado hacia esa dirección. Pero las leyes y los programas no bastan si no hay una transformación cultural de fondo. Yo, desde mi experiencia como docente en la universidad y en formación profesional, puedo decir que todavía me llama la atención lo poco representadas que están las mujeres en los estudios de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. El porcentaje de alumnas es claramente más bajo, y si nos vamos al ámbito de la gestión deportiva, eventos, dirección técnica, consultoría, política deportiva, todavía es más difícil verlas liderando espacios.

Por eso creo que no podemos relajarnos. No podemos dar por hecho que esto se resolverá solo con el paso del tiempo. Hace falta seguir generando referentes, dando espacio, escuchando, impulsando oportunidades reales.

Y en ese sentido, el reciente nombramiento de Milagros Díaz “Mila” como presidenta de FAGDE me parece un paso muy importante. No solo por lo que significa a nivel simbólico, sino porque Mila es una profesional con trayectoria, con criterio, y con una visión clara del sector. Espero que su figura anime a muchas mujeres a dar ese paso, a asumir cargos de responsabilidad, y a sentirse parte de un espacio donde también pueden liderar.

Porque el deporte necesita diversidad. Y la gestión del deporte, si quiere estar a la altura de los desafíos actuales, no puede permitirse prescindir del talento femenino.

22. La gestión del deporte en el ámbito internacional

Cuando hablamos de gestión deportiva internacional no nos referimos solo a grandes eventos y cifras multimillonarias, sino que también a una forma de entender el deporte como motor global de desarrollo, bienestar y transformación social.

Conocer cómo se mueve el deporte en otros países es fundamental para cualquier gestor o futura

gestora. No para copiar, sino para aprender, inspirarse y anticiparse a lo que viene. Las tendencias del fitness, la digitalización, los nuevos modelos de negocio o incluso el papel del deporte como herramienta de inclusión social, muchas veces nacen o se consolidan fuera... y si no miramos hacia fuera, nos arriesgamos a llegar tarde o a quedarnos cortos.

Dicho esto, no está de más recordar el impacto brutal que tiene la gestión del deporte a nivel mundial. El mercado global del deporte está valorado en más de 600.000 millones de dólares, y sigue creciendo. Solo en Europa, el deporte genera alrededor de 200.000 millones de euros y da trabajo a más de 5,6 millones de personas. Y si hablamos de industria, el fútbol sigue siendo el gran gigante: según Deloitte, los 20 clubes más ricos del mundo movieron más de 9.200 millones de euros en la temporada 2019-2020.

Y eso sin contar el impacto de los grandes eventos. Por ejemplo, la Copa del Mundo de la FIFA de 2018 generó más de 14.000 millones de dólares en actividad económica global. No es solo deporte: es economía, empleo, turismo, ciudad y diplomacia. Cada vez que una ciudad alberga unos Juegos Olímpicos,

un Mundial o un gran maratón, está tomando una decisión de gestión con impacto internacional.

Además, la tecnología y la digitalización están revolucionando la forma en que se consume y se gestiona el deporte. El mercado de contenidos digitales deportivos y transmisiones en streaming no para de crecer. Según PwC, se espera un crecimiento anual de casi un 20%... y eso lo cambia todo: la manera de fidelizar al público, de monetizar el contenido, de formar comunidades globales desde lo local.

Y ojo, que España no está fuera de este juego. En el sector del fitness, por ejemplo, estamos entre los líderes europeos. Según Deloitte, el mercado del fitness en España tiene un valor de más de 2.500 millones de euros, y más de 44.000 personas trabajan en él. Además, tenemos la segunda tasa de penetración de gimnasios más alta de Europa: casi un 19% de la población entrena de forma regular en un centro. No es poca cosa.

Por eso, me gusta decir que los futuros gestores deportivos no tienen techo. Que no se limiten. Que miren hacia fuera, que analicen modelos, que conecten con profesionales de otros países. Porque el

deporte es, hoy más que nunca, un lenguaje global. Y si queremos estar a la altura, debemos entenderlo en todas sus dimensiones: local, nacional... e internacional.

23. La gestión del deporte en Latinoamérica concretamente

Tengo que empezar diciendo que no he trabajado directamente en Latinoamérica, así que no pretendo hablar desde una experiencia personal. Pero sí he seguido de cerca la evolución del sector, he compartido formación y proyectos con profesionales de allí, y conozco de primera mano varios casos de empresas españolas que han dado el salto con éxito. Y eso me permite tener una visión bastante clara del enorme potencial que representa la región en materia de gestión deportiva.

Latinoamérica es un territorio vibrante, lleno de energía, con una conexión muy emocional con el deporte... pero también con una realidad social compleja que convierte al deporte en una herramienta transformadora muy potente.

El mercado deportivo latinoamericano, según PwC, está valorado en unos 70.000 millones de dólares. El fútbol, como era de esperar, lidera esta industria. Los 20 equipos más ricos de la región movieron más de 1.700 millones de dólares en ingresos durante la temporada 2019-2020, según Deloitte. Pero más allá de la élite, el verdadero valor está en cómo el deporte se utiliza para promover la salud, la inclusión y el desarrollo social. Esto lo confirma el PNUD, y se ve claramente en muchos programas de base que tienen un impacto enorme en las comunidades.

A nivel de eventos, la región también ha demostrado su capacidad de organización y de retorno económico. Un buen ejemplo es la Copa América 2019 en Brasil, que generó un impacto de alrededor de 480 millones de dólares, según el Banco Interamericano de Desarrollo. Y esto no solo beneficia al deporte, sino a la economía, el turismo, la infraestructura y la imagen país.

La digitalización es otro motor de cambio muy presente. Según EY, el 60% de los aficionados al deporte en Latinoamérica consumen contenido deportivo online, lo que está acelerando el crecimiento de plataformas de streaming, apps de

gestión, formación digital y servicios conectados al fitness y la salud. Hay una apertura real a nuevos modelos, y eso genera oportunidades para quienes quieran innovar o internacionalizar.

Y ahí es donde España tiene mucho que decir. Por idioma, cultura y similitudes de contexto, Latinoamérica es una de las regiones donde más sentido tiene expandirse desde el sector deportivo español. Lo hemos visto con empresas que ya han dado ese paso:

- Trainingym, que ha adaptado su software de gestión para centros fitness a mercados como México, Colombia y Perú, y que ya cuenta con más de 400 clientes en el entorno hispanohablante.
- ThePower Business School, cuyo modelo digital y accesible ha calado especialmente en Latinoamérica, también en su versión más enfocada al emprendimiento deportivo y de fitness.
- Wibeee, especializada en tecnología para la eficiencia y el bienestar, que ha sabido implementar soluciones en países como México, Colombia o Chile, en entornos relacionados con la salud y el deporte.

Todos estos casos me reafirman en una idea: Latinoamérica es una región con la que no solo

compartimos idioma, sino visión, energía y pasión por el deporte. Y eso facilita muchísimo las alianzas, la internacionalización y el aprendizaje mutuo. No tengo duda de que seguirá siendo uno de los escenarios clave del crecimiento deportivo global en los próximos años. Y me encantaría poder formar parte, en algún momento, de algún proyecto que me permita aportar desde mi experiencia... y seguir aprendiendo desde allí.

24. Nuevos retos para la gestión del deporte

Es verdad que a lo largo de algunas preguntas anteriores ya hemos ido mencionando muchos de los desafíos actuales de la gestión deportiva. Pero creo que merece la pena hacer una pausa y poner el foco en los que, desde mi punto de vista, van a marcar los próximos años. Así que, intentando sintetizar, te dejo los que considero los principales nuevos retos:

1. La gestión del deporte vinculada a la **salud**. Es el reto más ilusionante y, a la vez, uno de los más complejos. Hablo de consolidar los modelos de prescripción de ejercicio físico desde el sistema

sanitario en coordinación real con el sistema deportivo. Que no sea solo un piloto puntual o una buena intención en un PowerPoint, sino un modelo sólido, operativo, replicable y medible. Conseguir que los profesionales del deporte estén perfectamente integrados en este engranaje es una tarea que exige visión política, formación específica y mucha coordinación entre agentes.

2. La **revolución tecnológica**. La tecnología ya no es una novedad, es una condición de base. Desde la recogida y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones, hasta la digitalización de servicios, la gestión de comunidades online, el streaming de eventos o la inteligencia artificial aplicada a la experiencia del usuario. Las entidades que no integren bien estas herramientas corren el riesgo de quedarse fuera del juego.
3. La mejora de la **experiencia del usuario**. Hoy en día, no basta con tener una buena instalación o una programación decente. El usuario quiere sentirse bien atendido, tener un entorno cómodo, acceso fácil, servicios flexibles y una atención que le haga sentir parte de algo. La experiencia lo es todo, porque de ella depende la fidelización, la reputación... y en muchos casos, la viabilidad económica del proyecto.

4. La **sostenibilidad**. No solo ambiental (que también), sino en un sentido amplio. Desde eventos más responsables hasta instalaciones que optimicen recursos, pasando por medidas como el fomento del transporte público, la accesibilidad o el diseño de servicios inclusivos. El deporte tiene que alinearse con los retos del planeta y de las ciudades. Ya no hay vuelta atrás.
5. La **participación ciudadana y la transparencia**. Especialmente en el ámbito municipal. Escuchar a la gente, abrir canales reales de participación, facilitar la rendición de cuentas y adaptar los servicios a lo que la ciudadanía necesita, no a lo que creemos que necesita. Esto implica revisar procesos, modernizar la comunicación y entender que gobernar es también conversar.
6. La **igualdad de género y el deporte inclusivo**. Aunque parezca obvio, todavía hay mucho por hacer. Las brechas siguen siendo reales, tanto en el acceso como en la representación o en los modelos de liderazgo. El reto está en ir más allá del eslogan y crear estructuras, oportunidades y espacios que de verdad lo hagan posible.

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

En el mundo actual, la práctica deportiva y el turismo se han convertido en dos actividades complementarias que generan grandes sinergias. Como modelo de referencia en este ámbito, España ofrece numerosas experiencias que combinan ambas actividades con gran éxito.

España es un destino turístico muy interesante desde el punto de vista del deporte por diversas razones. En primer lugar, su clima mediterráneo y su diversidad geográfica permiten la práctica de una amplia variedad de deportes en diferentes épocas del año. Sus 7.880 kilómetros de costa, con más de 5000 playas, sus 36 estaciones de ski o sus 350 campos de golf, lo convierten en escenarios idóneos para la práctica de todo tipo de deportes como el surf, el windsurf o el kitesurf en sus costas, hasta deportes de montaña como el senderismo, la escalada o el esquí en sus zonas montañosas.

Su gran tradición deportiva hace que albergue importantes eventos deportivos a nivel mundial, como el Campeonato del Mundo de Motociclismo,

el Campeonato del Mundo de Vela, La vuelta ciclista a España, Los Torneos de Tenis como el Madrid Open o el Conde de Godó o incluso la Liga Nacional de Fútbol, que sin duda generan una gran afluencia de turistas.

Por otro lado, el deporte en España también está estrechamente relacionado con su cultura y su historia, lo que permite a los turistas deportivos descubrir lugares emblemáticos mientras practican deportes como el golf, la equitación o el ciclismo. Además, la gastronomía y las fiestas populares son otro atractivo añadido para los amantes del deporte, ya que les permiten disfrutar de la cultura y las tradiciones de cada región de una manera única. En este sentido, algunas de las experiencias más destacadas son:

- El Camino de Santiago, una ruta milenaria que se ha convertido en una experiencia deportiva y cultural de primer orden. Cada año, miles de personas de todo el mundo recorren a pie o en bicicleta alguno de los itinerarios del Camino, disfrutando de la naturaleza y de la riqueza cultural de las diferentes regiones que atraviesa.

- El surf en las playas del norte de España, como Mundaka o Zarautz. Estas playas son famosas por sus olas y su ambiente surfero, y atraen cada año a miles de personas que disfrutan del deporte y de la cultura de la zona.
- Las rutas en bicicleta por los paisajes de la Toscana española, como son los campos de Castilla y León. En esta zona, se pueden encontrar multitud de rutas de diferentes niveles que permiten descubrir los paisajes más bellos de la región y disfrutar de su rica gastronomía.
- Las carreras populares, como la San Silvestre Vallecana en Madrid o la Behobia-San Sebastián en el País Vasco. Estas carreras atraen cada año a miles de personas que disfrutan del deporte y del ambiente festivo que se crea en torno a ellas.

Por todo esto, podemos decir que el turismo deportivo es una actividad en aumento que brinda múltiples oportunidades para disfrutar del deporte, la naturaleza y la cultura de una manera distinta.

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

El peso de la gestión y dirección del deporte en los planes de estudio del grado en Ciencias del Deporte históricamente ha sido mucho menor que los itinerarios de docencia y entrenamiento. Aunque creo que actualmente existe una tendencia hacia el equilibrio hasta decidir el itinerario de especialización. Quizás, desde mi punto de vista, el principal problema de los planes de estudio en el grado de ciencias del deporte es que son muy estáticos y cuesta mucho realizar cualquier cambio para adaptarse a las tendencias más actuales del sector.

Contestando a la pregunta de qué temas incluiría, está claro que no podrían faltar los siguientes:

- Administración y organización deportiva: incluyendo la estructura y organización de las diferentes entidades deportivas, la toma de decisiones, el liderazgo y la gestión de recursos humanos, económicos y materiales.
- Marketing deportivo: incluyendo la promoción, publicidad y patrocinio en el deporte, la

fidelización de los aficionados y la generación de ingresos.

- Finanzas deportivas: incluyendo la planificación y control financiero de las entidades deportivas, la gestión presupuestaria y la evaluación de proyectos.
- Gestión de eventos y escuelas deportivas: incluyendo la planificación y organización de eventos deportivos, la gestión de la logística y la seguridad, y la evaluación de la calidad y satisfacción de los participantes y espectadores.
- Ética y responsabilidad social en el deporte: incluyendo la gestión de valores y principios éticos en la gestión y dirección del deporte, y la responsabilidad social y medioambiental de las entidades deportivas.

Estos serían los temas fundamentales que no podrían faltar, pero yo completaría añadiendo:

- La formación en habilidades blandas o soft skills, ya que son cada vez más valoradas en el mercado laboral. Y con habilidades blandas, me refiero a aquellas que no están directamente relacionadas con conocimientos técnicos, sino que tienen que ver con las

habilidades personales, sociales y emocionales que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva con los demás y desarrollarse en diferentes entornos. Desde mi punto de vista esto es lo que hace destacar más a un profesional actualmente y por ese motivo debería ser parte del plan de estudios.

- Como he dicho ya en varias ocasiones, la tecnología va a ser clave, lo está siendo ya, en el devenir de la gestión y dirección deportiva. Por lo que sería necesario incluir una asignatura que abordara las últimas tendencias en gestión y control. Todo lo que tiene que ver con herramientas tecnológicas que facilitan la gestión a nivel estratégico y operacional, que facilitan el registro de información y su posterior análisis.

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

Haciendo una primera valoración en general, es evidente que las redes sociales tienen un impacto

significativo en la sociedad y en la forma en que las personas interactúan entre sí y consumen información. Por un lado, las redes sociales han proporcionado una plataforma para que las personas se conecten y compartan información de manera más fácil y rápida que nunca antes. También han permitido a las personas expresar sus opiniones y compartir sus experiencias de una manera más amplia y global. Creo que hay que intentar quedarse con lo bueno de la tecnología y evitar los posibles males que pueden llevar por un mal uso como el acoso en línea, la desinformación y la adicción.

Concretando en el ámbito de la gestión deportiva son una herramienta muy valiosa por varios aspectos. Por un lado, las redes sociales permiten a los equipos y organizaciones deportivas comunicarse de manera más efectiva con sus seguidores, proporcionando información en tiempo real sobre resultados de partidos, actualizaciones de lesiones de jugadores, y otros contenidos relevantes. Además, las redes sociales también sirven para interactuar directamente con tus seguidores, fomentando el compromiso y la fidelidad.

Además, pueden ser útiles para la planificación de eventos y la promoción de actividades deportivas.

Se utilizan para promocionar eventos y actividades, aumentando su alcance y visibilidad.

Por tanto, mi postura sobre las RRSS en la gestión deportiva es claramente sí o sí, pero con el matiz importante de que deben utilizarse con una estrategia y unos objetivos muy bien definidos. Aunque a veces no lo consiga en mi uso personal de LinkedIn, Instagram, Facebook y Twitter

Y por último, sobre la pregunta de cuál es mi recomendación sobre Newsletter, Grupos privados. etc. tengo que decir que la elección de la herramienta de comunicación adecuada dependerá de los objetivos específicos marcados y de la audiencia a la que se quiera llegar. Los boletines son una excelente manera de mantener a los seguidores y miembros de la organización actualizados sobre noticias, eventos y otros acontecimientos relevantes. Los grupos privados, como telegram que actualmente con la creación de un canal o grupo donde se publiquen contenidos relevantes y atractivos para su audiencia, sirven como herramienta de venta. Las aplicaciones de mensajería instantánea son una buena alternativa a los grupos privados en redes sociales.

Así que lo importante es elegir la herramienta adecuada para el objetivo específico de la comunicación y la audiencia a la que se quiere llegar, siendo posible el uso de varias herramientas a la vez.

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

En el ámbito de la gestión de proyectos, sobre todo cuando hay varios equipos implicados y objetivos que evolucionan en el tiempo, trabajar con metodologías ágiles es casi una necesidad. En ese sentido, me siento bastante cómodo con SCRUM, una metodología ágil que se basa en dividir el trabajo en ciclos cortos llamados sprints, permitiendo así ir avanzando paso a paso, adaptándose al cambio y corrigiendo rápido si algo no funciona.

Ahora bien, cuando gestiono proyectos más complejos, en los que hay que controlar muchas variables y donde intervienen perfiles multidisciplinares, suelo apoyarme en herramientas de gestión visual basadas en el sistema Kanban, como Asana, Trello o ClickUp. Kanban es una metodología que organiza

el trabajo en columnas que reflejan el estado de cada tarea (por hacer, en proceso, hecho...), lo que permite tener una visión clara y en tiempo real del avance del proyecto.

Este tipo de herramientas me ayudan a mantener el orden, a facilitar la coordinación entre áreas y a no perder el foco en lo que realmente importa. Además, permiten que cada miembro del equipo vea en qué está trabajando el resto, y eso genera transparencia, responsabilidad compartida y eficiencia.

Me gustaría resaltar que no se trata solo de tener una metodología de moda, sino de encontrar la forma de trabajo que realmente facilite **que las cosas pasen**.

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

A día de hoy no he tenido la oportunidad de participar activamente en un proyecto internacional aprobado, pero sí estamos trabajando en esa línea desde hace tiempo formo parte del grupo de investigación CTS545: Biomecánica y Ergonomía para la Salud y el Deporte (ERGOLAB), en el que

colaboramos profesionales de diferentes áreas vinculadas al ejercicio físico, la salud y la innovación tecnológica.

Desde este grupo de la Universidad de Granada, hemos presentado varias propuestas a convocatorias europeas, tanto en solitario como en consorcios, con el objetivo de desarrollar proyectos relacionados con la prescripción de ejercicio físico, el uso de tecnologías aplicadas a la salud y la mejora de la calidad de vida en poblaciones vulnerables. Aunque por ahora no hemos conseguido financiación en el marco internacional, creemos firmemente en esta vía de trabajo, y seguimos mejorando cada propuesta con la convicción de que tarde o temprano llegará el resultado.

Es un camino exigente, pero también muy enriquecedor. Te obliga a pensar en grande, a afinar ideas, a trabajar con equipos multidisciplinares y a medir el impacto social de lo que propones. Y eso, ya en sí mismo, merece la pena.

30. ¿Cómo afrontas los imprevistos o crisis que alteran la planificación deportiva habitual?

¿Puedes compartir una experiencia significativa como la del COVID 19?

Creo que en los tiempos en los que vivimos hay que aprender a convivir con lo imprevisible. Cualquier persona que lleve unos años trabajando en el sector sabe que, por mucho que planifiques, siempre habrá algo que se escapa: un cambio político, una subida del IVA, un recorte de presupuesto, una baja clave en el equipo o, como vivimos todos, una pandemia global. La clave está en no quedarte paralizado y en entender que una crisis, bien gestionada, puede ser también un motor de transformación.

En mi caso, la experiencia más significativa fue, sin duda, el impacto del COVID-19. Las consecuencias fueron inmediatas y durísimas: cierre de instalaciones, cancelación de eventos, congelación de proyectos, pérdida de ingresos y una incertidumbre generalizada que afectó a gestores, técnicos, empresas, administraciones y usuarios por igual. También como docente me vi obligado a reformular toda mi metodología en tiempo récord, para poder seguir ofreciendo valor en un entorno 100 % online.

Y, sin embargo, dentro del caos, también vi nacer respuestas creativas, digitales, colaborativas. Se

aceleraron procesos de transformación que habrían tardado años: la digitalización del entrenamiento, la formación a distancia, nuevas formas de comunicación, y sobre todo, una actitud más abierta al cambio por parte de todos. Desde las administraciones se articularon también redes de apoyo y colaboración público-privada que demostraron que cuando se rema en la misma dirección, se puede resistir mejor.

Lo que saqué en claro, y que intento aplicar desde entonces, es que la capacidad de respuesta rápida y la flexibilidad son competencias clave en nuestra profesión. No todo se puede prever, pero sí se puede preparar el terreno para que la reacción sea ágil, empática y con visión.

Hoy intento mantener esa mentalidad: planificar, sí, pero sin rigidez; diseñar proyectos, pero con márgenes de adaptación; liderar equipos, pero desde la confianza y la comunicación constante. Porque si algo nos enseñó aquella etapa es que lo importante no es tener todo bajo control, sino saber moverse en la incertidumbre sin perder el propósito.

31. ¿Qué estrategias crees que necesita el sector deportivo para ser más resiliente ante cambios sociales, económicos o tecnológicos?

Lo cierto es que, más allá de lo que supuso la pandemia, lo que ha quedado claro es que el sector deportivo, como tantos otros, necesita prepararse para un contexto de cambio constante. Ya no se trata de resistir una crisis puntual, sino de ser capaz de evolucionar con agilidad ante cualquier alteración social, económica o tecnológica que pueda surgir.

Creo que una de las estrategias más efectivas es aprender de lo vivido. Durante la etapa más crítica del COVID-19, muchas entidades tuvieron que reinventarse casi de un día para otro. Algunas medidas, aunque nacieron por necesidad, se han consolidado como estructurales: digitalización de reservas y servicios, uso más estratégico de las redes sociales, incorporación del entrenamiento online o incluso una mejor valoración de los espacios al aire libre como parte del sistema deportivo.

Hoy estamos en otra etapa, y eso exige mirar hacia adelante con criterio y estrategia, no solo con memoria. En mi opinión, hay al menos tres grandes

líneas de acción que pueden reforzar la resiliencia del sector:

- La primera es invertir en innovación útil. No hablo solo de tecnología, sino de metodologías de gestión más adaptativas, modelos de negocio más sostenibles y servicios más personalizados. Innovar no es hacer algo nuevo por hacerlo, sino responder mejor a las necesidades reales de la ciudadanía.
- La segunda pasa por construir alianzas sólidas. La resiliencia no se consigue en solitario. Administraciones, empresas, asociaciones y universidades tenemos que sumar capacidades, compartir experiencias y aprender unos de otros. Las estrategias colaborativas permiten amortiguar impactos y acelerar procesos de mejora.
- Y la tercera, para mí fundamental, es la formación continua de los equipos. Un sector es resiliente si las personas que lo componen tienen herramientas para adaptarse. Eso implica seguir aprendiendo, cuestionar lo que se da por hecho y estar abierto a nuevas formas de trabajar y de relacionarse con los usuarios.

En mi caso, intento aplicar estas ideas tanto en los proyectos que lidero desde la consultoría como en el aula. Porque si algo hemos aprendido en estos

años es que no se trata de “volver a lo de antes”, sino de construir desde lo aprendido. Y en eso, el deporte, por su capacidad para unir, motivar y transformar, tiene mucho que aportar... siempre que sepamos gestionarlo con visión y con flexibilidad.

32. ¿Cómo deberían adaptarse los modelos de gestión deportiva ante un contexto global cada vez más cambiante e incierto?

Sinceramente, no tengo una fórmula mágica ni la capacidad de anticipar con certeza qué va a ocurrir en los próximos años. Y, aunque suene poco “académico”, creo que es sano empezar cualquier reflexión en voz alta reconociendo eso. Vivimos en un contexto VUCA (o VANI, según otros autores): volátil, ambiguo, complejo, incierto... y cada vez más rápido. Es difícil predecir qué pasará dentro de cinco años en el deporte, en la salud o en cualquier otro sector. Pero lo que sí creo firmemente, por experiencia propia, es que los modelos de gestión que mejor resisten este tipo de contextos son aquellos que se han entrenado para adaptarse.

Durante estos años he podido ver cómo, cuando llega un momento crítico, como lo fue la pandemia, no son necesariamente los modelos más estructurados o los más “eficientes” los que mejor responden. Lo son aquellos que han sabido mantener la mirada amplia, que han cultivado la flexibilidad, que han apostado por una gestión viva, conectada con su entorno. Gestionar no es cumplir un protocolo, sino ser capaz de leer lo que ocurre y reaccionar a tiempo. Y eso vale para una administración pública, para un centro deportivo privado o para cualquier club.

Una de las claves está en cómo se entiende la **innovación**. A veces se asocia a grandes tecnologías, a digitalización, a inteligencia artificial... y es cierto que eso forma parte del futuro, pero también lo es que innovar es saber moverse con agilidad cuando el terreno se vuelve inestable. Es estar dispuesto a probar, a corregir, a pedir ayuda si hace falta. Es escuchar activamente a los usuarios y a los equipos, detectar nuevas necesidades y crear soluciones a medida. Y para eso hace falta una cultura organizacional mucho más abierta, mucho más humana.

Otra idea importante es la **capacidad de colaboración**. Hoy, más que nunca, no tiene sentido hablar

de deporte sin conectar con salud, educación, urbanismo o tecnología. Quien quiera gestionar en solitario, sin abrir canales ni tejer alianzas, lo va a tener complicado. Lo he aprendido en muchos de los proyectos en los que participo desde la consultora Emerge 3C: el éxito no depende sólo de lo bien que lo hagas tú, sino de lo bien que sepas sumar con otros.

Así que, si me preguntan cómo deberían adaptarse los modelos de gestión deportiva, mi respuesta es clara: **escuchando mejor, adaptándose más rápido y colaborando con más generosidad**. Y, sobre todo, entendiendo que no hay una única manera de gestionar, pero sí hay una actitud común que suele marcar la diferencia: la de estar en movimiento constante, sin miedo a cambiar lo que ya no funciona. Porque en un entorno tan cambiante como el actual, quedarse quieto... es lo más arriesgado que se puede hacer.

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

Bueno... cualquiera que tenga dos hijos de 6 y 11 años sabrá perfectamente que eso de tener aficiones propias es un concepto onírico. El tiempo libre se convierte en una especie de leyenda urbana. Si saco media hora para entrenar o simplemente para desconectar, ya me doy por satisfecho.

Hablando en serio, la **familia es lo más importante para mí**. Es mi centro de gravedad y mi verdadera fuente de equilibrio. A día de hoy, mis aficiones son las de mis hijos: desde ir a ver partidos de fútbol hasta montar en bici. Y, sinceramente, me encanta que sea así.

También intento mantener una pasión que siempre ha estado presente: **viajar**. Nos gusta mucho movernos en familia, descubrir sitios nuevos, vivir experiencias distintas. Siempre que podemos, hacemos uno o dos viajes internacionales al año. Para mí, viajar es una forma de aprender, de abrir la mente y también de compartir tiempo de calidad, que es lo más valioso que podemos regalarle a nuestros hijos

34. Pasado, presente y futuro del deporte femenino

El deporte femenino ha avanzado muchísimo en los últimos años. No hay duda. Basta con mirar algunos datos para comprobarlo: la participación femenina en los Juegos Olímpicos de Tokio 2020 superó por primera vez el 48%, y en muchos países ya hay más niñas que niños inscritas en actividades deportivas de base. En España, el número de licencias federativas femeninas se ha duplicado en las dos últimas décadas. Y a nivel mediático, aunque aún queda, hemos visto cómo la final del Mundial femenino de fútbol 2023 batió récords de audiencia en muchos países, incluyendo el nuestro.

A nivel institucional también se han dado pasos. Desde la Ley del Deporte de 2007 hasta los programas específicos de promoción, becas, cuotas o apoyo al deporte de élite femenino. Todo eso ha contribuido a una mayor visibilidad, más recursos y más referentes.

Pero sería ingenuo pensar que ya está todo hecho. Todavía hay una gran brecha en los sueldos, en la

cobertura mediática, en el acceso a cargos directivos y en la inversión en estructuras femeninas, tanto en clubes como en federaciones. En muchos casos, la mujer deportista tiene que demostrar el doble... para recibir la mitad.

Yo no soy un experto en deporte femenino, pero sí soy consciente de que queda mucho por equilibrar, y que el cambio no puede venir sólo desde las mujeres. Es una cuestión de justicia, de coherencia y de visión de futuro.

Y, sinceramente, creo que el deporte femenino estará realmente donde debe estar cuando deje de generar debate. Cuando no tengamos que distinguir entre “deporte masculino” y “deporte femenino”. Cuando simplemente hablemos de deporte. Sin apellidos.

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

Siempre he sido un gran defensor de la FP. Durante seis años tuve la suerte de impartirla, y puedo decir con conocimiento de causa que sale gente muy

bien preparada, con un perfil muy práctico y adaptado al “hacer” real. La FP ha crecido de manera espectacular: hoy supera el millón de estudiantes con un crecimiento sobre el 35 % desde 2017. Creo que se está ganando un lugar al nivel de otros países europeos

Lo que más me gusta es la filosofía “aprender haciendo”, la capacidad de formar con utilidad real desde el primer día. Sin embargo, hay un reto evidente: la FP Dual. Tener más horas de formación en centros de trabajo, en empresa, es positivo, pero los procedimientos siguen sin estar bien afinados, lo que está afectando a la calidad de la experiencia.

En cuanto a la gestión y dirección del deporte, la cosa es más complicada. En los ciclos TSEAS y TSAF no se están formando perfiles claramente orientados a dirigir instalaciones o proyectos deportivos. Se generan buenos técnicos y emprendedores, pero necesitamos clarificar la regulación profesional, definir qué funciones corresponden a FP y cuáles al Grado universitario, y articular trayectorias coherentes para que un técnico de FP pueda, si quiere, llegar a dirigir o gestionar, complementándose con otras formaciones. También hay que armonizar los convenios y homologaciones con la

futura Ley de regulación profesional, como defiende el COLEF.

Y los datos respaldan lo que veo: la inserción laboral de FP de Grado Superior ronda el 20-21 %. En el deporte, el empleo creció un 3,4 % en 2024 hasta alcanzar 255.000 puestos y el sector registra récord en empresas y gasto familiar. Hay trabajo, hay demanda... pero necesitamos puentes profesionales más claros.

Por tanto, pienso que la FP es una gran oportunidad, ofrece perfiles preparadísimos y conecta muy bien con la empleabilidad. Pero para que realmente impulse también la dirección deportiva, debemos trabajar en:

- Mejorar la FP Dual, afinando los procesos con las empresas.
- Definir claramente qué funciones pueden ocupar los técnicos frente a las competencias del grado universitario.
- Articular continuidades formativas: FP → prácticas → especialización → Grado o Máster si se quiere dirigir.

Todo esto, sin ánimo de sentar cátedra, es mi humilde opinión, basada en mi experiencia personal y profesional, y que me hace pensar que la FP puede

seguir siendo un pilar para el futuro del deporte... si la acompañamos de regulación, coordinación y oportunidades reales de crecimiento.

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

Sí, soy emprendedor. Y lo digo con la tranquilidad de saber que esa palabra no significa necesariamente montar una startup con una ronda de inversión millonaria ni salir en portadas. Para mí, ser emprendedor es una forma de estar en el mundo, una actitud. Tiene que ver con ver oportunidades donde otros ven problemas, con moverse en la incertidumbre, con tomar decisiones difíciles sin tener todas las respuestas, y con mantener la motivación cuando las cosas no salen como esperas.

Soy socio fundador de Emerge 3C, una consultora de proyectos especializada en planificación estratégica, gestión deportiva y salud. La clave para montar una empresa es sin duda encontrar a las personas adecuadas y yo he tenido la suerte de hacerlo con mis socios. Con Emerge 3C estamos involucrados en proyectos que me ilusionan profundamente,

como el desarrollo de Planes de Prescripción de Ejercicio Físico en varias comunidades autónomas: Andalucía, Canarias, Ceuta y Melilla. Son proyectos que conectan gestión, salud pública y tecnología, y que suponen un paso importante hacia un modelo de sociedad más activa y más saludable.

Pero más allá de Emerge 3C, creo firmemente en el microemprendimiento dentro de las propias organizaciones. Se puede ser emprendedor trabajando por cuenta ajena. He visto personas con iniciativa, capacidad de transformar un servicio desde dentro, que lideran sin tener un cargo y que mejoran las cosas sin necesidad de montar una empresa. Eso también es emprender.

Quizás lo que más me atrae del concepto emprendimiento es la valentía para tomar decisiones, la capacidad de adaptación, la resistencia a la frustración, la creatividad, y sobre todo, el compromiso real con lo que haces. Porque emprender no es solo tener ideas: es hacer que las cosas pasen.

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

La palabra “mentorización” está muy de moda últimamente, y tengo que reconocer que a veces me genera cierto rechazo, porque siento que se ha convertido casi en un producto más que en un proceso auténtico. Hay quien vende “mentoría” como si fuese un curso exprés para el éxito, y eso, sinceramente, no va conmigo. Nunca me he considerado un mentor al uso. No soy ningún gurú, ni tengo todas las respuestas. Pero sí he tenido, y tengo, la suerte de haber dirigido equipos y acompañado a muchas personas en sus primeros pasos profesionales. Y quizás ahí está el matiz importante: me gusta ayudar, orientar, compartir lo que sé y lo que he vivido, especialmente con quienes están empezando y se sienten un poco perdidos.

Como docente, uno de los mayores privilegios es ver cómo los estudiantes van ganando confianza, criterio y autonomía, cómo empiezan a ver claro su camino o descubren que pueden llegar más lejos de lo que creían. Poder formar parte de ese proceso, aunque sea desde un segundo plano, es algo que disfruto muchísimo.

Y en el ámbito profesional, ya sea desde la gestión de equipos o desde proyectos compartidos, siempre he intentado que las personas que trabajan conmigo se sientan escuchadas, valoradas y desafiadas a mejorar. Creo que esa es la mejor forma de ayudar: no decirles lo que tienen que hacer, sino acompañarles mientras lo descubren por sí mismos.

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

Claro que sí. Si tengo que recomendar un grupo de investigación, me siento afortunado de poder hablar del que formo parte: el grupo CTS545: Biomecánica y Ergonomía para la Salud y el Deporte (ERGOLAB) conocido por el acrónimo de Human Lab, vinculado a la Universidad de Granada y liderado por el catedrático Víctor M. Soto Hermoso.

Human Lab es un equipo con casi 20 años de trayectoria, compuesto por profesionales de áreas muy diversas: ciencias del deporte, medicina, fisioterapia, nutrición, psicología, ingeniería, bellas artes o informática. Esta diversidad es, precisamente, lo

que nos permite abordar proyectos de forma integral, desde diferentes enfoques pero con un mismo objetivo: mejorar la calidad de vida de las personas a través del ejercicio físico y la tecnología.

En estos años hemos desarrollado más de 70 proyectos y contratos, con una inversión global superior a 12 millones de euros, y una producción científica de más de 400 artículos indexados. Algunos de los hitos más destacados han sido:

- El desarrollo de plataformas digitales con asesores virtuales y avatares personalizados, aplicadas a la prescripción de ejercicio físico.
- El diseño de exoesqueletos pasivos para asistencia al movimiento humano, incluso con aplicaciones en el ámbito militar y deportivo.
- Programas de intervención centrados en biomecánica, entrenamiento, salud emocional y poblaciones especiales, desde jóvenes hasta personas mayores.
- La creación de la Cátedra Universitaria RecDxT, un espacio de colaboración público-privada donde participamos con empresas como Vithas, Trainingym, Lidera Sport Consulting, ESHI, Target 3D, la Palma o BIOS Technology,

para impulsar soluciones digitales que acerquen el deporte a la salud.

Mi función en el grupo está enfocada como project manager y a la transferencia y conexión con el sector profesional, ayudando a que la investigación no se quede solo en el laboratorio, sino que tenga aplicación real. Y aunque evidentemente podría hablar mucho más de lo que hacemos, tampoco quiero que esto suene “he venido a hablar de mi libro” como dijo Paco Umbral en esa mítica entrevista. Además, como es evidente que al lector de este libro le interesa la gestión deportiva, no puedo dejar de nombrar y recomendar dos grupos que admiro y que son referentes en el ámbito específico de la gestión deportiva:

- El **grupo GISDOR**, liderado por el catedrático Jerónimo García en la Universidad de Sevilla, con líneas de investigación muy sólidas en gestión de instalaciones, economía del deporte y evaluación de servicios deportivos. Han realizado contribuciones muy relevantes sobre modelos de gestión pública, benchmarking y calidad en centros deportivos.

- Y por supuesto el **grupo IGOLD**, dirigido por Leonor Gallardo en la Universidad de Castilla-La Mancha, uno de los grupos con mayor proyección internacional en este ámbito. Sus estudios sobre modelos de negocio, impacto económico del deporte, análisis de instalaciones o digitalización del sector son una referencia obligada.

Creo que hoy la gestión deportiva necesita apoyarse más que nunca en la investigación aplicada, y tenemos la suerte de contar en España con equipos potentes, diversos y con voluntad real de generar impacto. Y eso es algo que debemos aprovechar.

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

La verdad es que no soy de recordar fechas, y el ajetreo del día a día me hace a menudo fallar en compromisos que me gustaría cumplir. La gestión del tiempo es uno de esos retos constantes: entre trabajos, familia, formación y proyectos, se me escapan cosas con frecuencia.

Pero hay una cita que siempre tengo marcada, y que no me pierdo: el Congreso Nacional de AGESPORT. Para mí no es solo un congreso más. Es un punto de encuentro, un espacio donde vuelvo a ver a amigos y compañeros que comparten la misma pasión y los mismos retos. Me nutro tanto de los contenidos y ponencias de calidad, como del ambiente de proximidad y debate real que se establece entre mesas, cafés y intercambios informales. Preparando esta pregunta he hecho un pequeño balance histórico:

A lo largo de sus 23 ediciones, el Congreso Nacional de AGESPORT se ha consolidado como el principal punto de encuentro de la gestión deportiva andaluza. En estos años, han pasado por él más de 2.200 participantes, entre responsables de la administración pública, técnicos municipales, directivos de entidades deportivas, profesionales del fitness, formadores y empresas del sector. La media de asistentes se sitúa cerca de las 200 personas cada año, lo que refleja una comunidad estable y comprometida. En cuanto a contenidos, el congreso ha sabido evolucionar con las tendencias del momento: desde la gestión pública y los modelos concesionales, hasta la digitalización, la sostenibilidad, la

innovación social, la salud pública o la profesionalización del sector. Por sus escenarios han pasado más de 600 ponentes de primer nivel, entre investigadores, gestores, representantes institucionales y profesionales con experiencia real en el terreno.

Más que un evento anual, AGESPORT ha construido una comunidad profesional que no solo comparte conocimientos, sino que construye una visión común del deporte como herramienta de transformación social y territorial. Y ese valor colectivo es, para mí, lo que hace que este congreso sea una cita imprescindible.

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

Esta pregunta no es nada fácil. Desde mi punto de vista, basado en mi humilde experiencia y conocimiento del sector, no hay una fórmula mágica que defina al gestor deportivo perfecto. Pero sí creo que hay una serie de cualidades que marcan la diferencia y que, en mayor o menor medida, deberían estar presentes en quienes tenemos la

responsabilidad de gestionar recursos, personas y proyectos dentro del deporte. Para mí, estas son las más importantes:

1. Pasión por el deporte y vocación de servicio.

Parece evidente, pero no lo es tanto. Hay que sentir lo que uno hace, creer en el valor del deporte como herramienta de transformación social, y tener una vocación clara por ayudar a las personas. Si no tienes eso, es difícil que transmitas energía, compromiso o propósito.

2. Capacidad de liderazgo y gestión de personas.

Saber liderar no es mandar, es inspirar, es crear equipos cohesionados, motivados y alineados con unos valores. En nuestra profesión, trabajar con personas es una constante: usuarios, clientes, compañeros, proveedores... La gestión del talento humano es, sin duda, una de las claves del éxito.

3. Formación continua y actitud de aprendizaje.

El sector deportivo evoluciona tan rápido que quedarse quieto es retroceder. Y no hablo solo de formaciones regladas, también de escuchar, leer, asistir a eventos, compartir... Ser un aprendiz constante es parte del camino.

4. Capacidad para planificar, ejecutar y evaluar. El buen gestor no solo sueña proyectos, también

sabe ponerlos en marcha y analizarlos para mejorar. La planificación estratégica, el control del tiempo y la evaluación de resultados son herramientas imprescindibles.

1. **Habilidad para comunicarse** y generar relaciones. En nuestro ámbito es fundamental saber comunicar ideas, coordinar equipos y relacionarse con personas de perfiles muy distintos. Escuchar, empatizar y saber expresarse bien es más valioso de lo que a veces creemos.
2. **Visión y capacidad de adaptación.** Vivimos en un entorno cambiante, con retos nuevos cada año: transformación digital, sostenibilidad, salud, inclusión... Tener visión de futuro y adaptarse al cambio son cualidades que separan a los gestores buenos de los realmente transformadores.
3. **Sensibilidad social** y compromiso con el entorno. No podemos olvidar que trabajamos para las personas, para mejorar su calidad de vida a través del deporte. La accesibilidad, la equidad, la inclusión o la sostenibilidad no pueden quedarse fuera de nuestro radar.
4. **Capacidad de análisis y toma de decisiones** basada en datos. Aunque no todos venimos del mundo de la empresa, cada vez es más necesario entender métricas, analizar tendencias y tomar

decisiones informadas. No se trata de ser economista, pero sí de tener criterio técnico y riguroso.

5. **Resiliencia y tolerancia a la frustración.** No siempre las cosas salen como queremos. Hay cambios normativos, presupuestos que no llegan, decisiones políticas, recortes... Saber adaptarse, mantener la motivación y seguir empujando es imprescindible.

6. **Sentido común y humildad.** Puede parecer lo más simple, pero en muchas ocasiones es lo que más falta. Ser coherente, ser honesto, saber rodearse de gente mejor que uno y tener claro que nadie lo sabe todo, es una virtud infravalorada.

Estas no son todas, ni son las únicas, pero sí creo que son algunas de las cualidades que, en conjunto, definen a los buenos gestores deportivos con los que me he cruzado... y los que intento tomar como referencia cada día.

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

Sin duda, con Eva, mi mujer. ¿Dónde? Sinceramente, donde sea. Me basta con estar con ella. Un banco al sol, un bar con ruido o la cocina de casa

cuando los niños se han dormido... cualquier sitio se convierte en el lugar perfecto si estamos los dos. Eva no solo es mi pareja, es mi compañera, mi mejor amiga y mi punto de equilibrio. Y aunque suene a frase hecha, es la verdad. Es con quien me gusta hablar de todo: de nuestros hijos, de la vida, de lo que nos preocupa, de lo que soñamos. Con ella no tengo que medir ni filtrar nada.

La familia, para mí, es lo más importante. Y también reconozco, porque me pasa, que no siempre puedo dedicarle todo el tiempo que me gustaría. A veces, entre trabajo, proyectos y responsabilidades, me siento dividido, con la sensación de ir corriendo a todas partes y llegar justo donde más me importa. Por eso, cuando tengo un rato de verdad, lo valoro como oro.

Un café con Eva, aunque solo dure diez minutos y aunque no digamos nada trascendental, es una recarga emocional que lo equilibra todo. Me recuerda por qué hago lo que hago y, sobre todo, para quién.

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

Antes te habría dicho sin dudar: cualquier playa con buenas olas para hacer surf. Ese momento en el que estás remando, esperando la serie, con el ruido del mar y todo lo demás en pausa... es mágico. Es como si el cuerpo se moviera solo y la cabeza, por fin, se callara un rato. Pura conexión contigo mismo.

Pero en los últimos años, si hay un lugar donde de verdad consigo desconectar de todo, ese es la montaña. He tenido la suerte de disfrutar de vacaciones familiares en los Picos de Europa y en los Pirineos, y puedo decir sin exagerar que han sido experiencias transformadoras. Caminar por senderos que parecen salidos de otro mundo, cruzar bosques donde el silencio se convierte en sonido, o llegar a uno de esos ibones escondidos en mitad de los Pirineos, con el agua completamente quieta reflejando el cielo... te cambia el ritmo interno. Te obliga a parar, a respirar, a estar presente. En ese entorno, no hay cobertura, pero sí conexión, y de la buena. La montaña tiene algo de salvaje y de sabio. Te

recuerda que eres pequeño, que no controlas nada, y que la belleza más profunda no necesita filtros ni pantallas. Solo estar. Caminar. Compartirlo con quienes quieres. Y dejarte llevar.

Así que, más que una localidad concreta, me quedo con esos lugares que te reconectan contigo mismo, con la naturaleza y con lo verdaderamente importante. Y si tengo que elegir, ahora mismo... me quedo con la montaña.

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

Es una pregunta complicada, porque para mí la instalación deportiva ideal no es una sola. Es aquella que cumple con las necesidades reales de sus usuarios, que genera una experiencia cliente única, que funciona de forma eficiente y que, además, es sostenible en el tiempo y en su impacto. Si consigue eso, ya es una buena instalación.

Ahora bien, si tengo que nombrar un referente que siempre me ha inspirado dentro del mundo del fitness, diría sin dudar: **Equinox**. Sus centros en Estados Unidos marcan la diferencia por su cuidado

extremo del diseño, por la personalización de la experiencia de usuario y por su capacidad para hacer que ir al gimnasio sea una experiencia única. Fundada en 1991, Equinox Group ha evolucionado hasta convertirse en la referencia global del fitness de lujo. A cierre de 2024 cuenta con más de 107 clubes premium, superando los 111 recintos sólo en Estados Unidos y consolidando una fuerte presencia en ciudades como Nueva York, Los Ángeles, San Francisco, Miami, Chicago, Boston, Dallas, Houston y Washington, DC, así como en Londres, Toronto y Vancouver.

La marca ha diversificado su propuesta con otras iniciativas como Blink Fitness (ahora con foco en mercados asequibles), SoulCycle, Pure Yoga y sus E by Equinox, estudios boutique exclusivos. En 2023, Equinox registró un espectacular crecimiento del 27 % en ingresos, que se recuperaron con fuerza tras los desafíos de la pandemia.

Solo en Manhattan, Equinox se ha consolidado como el mayor inquilino comercial, con 31 centros y 1,3 millones de pies cuadrados dedicados al fitness, superando incluso a centros emblemáticos como Macy's. Equinox también lidera en innovación de marca: en 2020 presentó su línea In the Wild,

entrenamientos al aire libre, y hoy cuenta con programas digitales como Equinox+, más estudios en red y un fuerte ecosistema de servicios integrados que siguen redefiniendo el concepto de “salud premium”.

Pero no quiero perder la oportunidad de hablar también de un ejemplo más cercano, más accesible y más revolucionario, que además ha nacido de la mano de alguien a quien respeto muchísimo en este sector: mi compañero y amigo Javi Blanco. Me refiero a Cubofit.

Cubofit es un concepto tan brillante como simple: un contenedor móvil que se convierte en un gimnasio al aire libre, equipado con todo lo necesario para entrenar funcionalmente, con un diseño robusto, accesible, ecológico y adaptable a múltiples contextos. Han logrado llevar el entrenamiento a parques, playas, colegios, empresas o eventos, acercando la actividad física a la gente y eliminando muchas de las barreras tradicionales, superando el centenar de cubos a nivel nacional. Su éxito no solo se mide en expansión, sino en impacto: accesibilidad, sostenibilidad, economía de escala y democratización del entrenamiento.

Así que, en el fondo, lo que más me gusta de estas instalaciones, ya sea un centro de lujo en Manhattan o un contenedor en un parque, es la capacidad que tienen de poner al usuario en el centro, de adaptarse, de inspirar, y de hacer que el deporte sea más cercano, más atractivo y más útil. Porque al final, no se trata solo de construir espacios... sino de crear experiencias que mejoren vidas.

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

Una de las propuestas más disruptivas que me ha llamado la atención es el modelo “move-to-earn”. La verdad es que me encanta ver cómo se mezclan deporte, tecnología y nuevas formas de motivación. De la mano de mi apreciado Lucas Leal, FITToken, una propuesta que asocia la actividad física con recompensas digitales, una especie de game-de-incentive moderno.

En esencia, FITToken te premia por moverte: cada paso, reto o sesión bien hecha te genera tokens, que luego puedes usar para comprar acceso a servicios, cambiar por recompensas o incluso intercambiar por otras criptos dentro de una app que mezcla salud, deporte y red social.

Lo que más me impacta no es la tecnología blockchain ni la gamificación per se, sino la idea de hacer que el ejercicio deje de ser una obligación y se convierta en una elección gratificante, casi inconsciente. Ver cómo tu propio movimiento se transforma en algo tangible, una moneda, un logro, es un impulso poderoso para cualquier persona, especialmente para quienes tienen más dificultades para mantener la motivación.

No digo que sea la panacea, ni creo que todo deba depender de tokens, pero sí me parece uno de esos ejemplos que muestran hacia dónde va el deporte: una experiencia integral que combina salud, juego, comunidad y recompensa.

45. La apuesta por la eficiencia energética. ¿Cómo nos ayudarías a trabajarla?

No soy un experto en eficiencia energética, pero sí sé que es una pieza clave de la sostenibilidad, un campo donde he tenido la suerte de aprender de Ana Vallejo, quien dirige Más que Sostenible y ha liderado numerosos proyectos para integrar criterios medioambientales en instalaciones deportivas.

Lo que más me ha marcado de Ana es su insistencia en que “hay que medir, medir y medir” para luego actuar con sentido; que la sostenibilidad no es un capricho, sino una decisión inteligente que trae beneficios a corto, medio y largo plazo.

En un centro deportivo, lo fundamental es empezar con sentido común: como lo haríamos en casa. Medir bien el consumo energético, detectar fugas o derroches innecesarios y tomar decisiones que, sin grandes inversiones iniciales, ya puedan marcar una diferencia. Cambiar sistemas de iluminación a LED, regular temperaturas, usar sensores de presencia, aprovechar recursos como el agua de lluvia o instalar paneles solares son medidas cada vez más accesibles. Pero también creo que no hay que intentar hacerlo todo solo: hay que apoyarse en empresas especializadas, que te ayuden a auditar, a trazar un plan realista y a hacer seguimiento. Y por supuesto, no basta con intervenir técnicamente: hay que formar al personal, comunicarlo bien a la comunidad usuaria y hacer que la sostenibilidad se respire en la instalación, como una cultura compartida.

La eficiencia energética no es solo una moda: es un marco técnico y de sentido común que puede

transformarse en ahorro económico, mejora operativa y mayor compromiso social. Y como en cualquier buena gestión, también familiar, empieza por las pequeñas decisiones cotidianas, avanza con diagnóstico profesional y crece con cultura y formación.

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

La verdad es que en un mundo donde todo cambia a ritmo exponencial, no siempre tenemos tiempo, ni permiso para mirar hacia atrás. Estamos tan volcados en la innovación, la tecnología, los datos, la inmediatez... que parece que lo anterior ha caducado por defecto. Pero creo que no todo lo viejo es obsoleto, ni todo lo nuevo es mejor por el simple hecho de ser reciente.

No hablaría de buenas prácticas como tales, porque muchas de las herramientas que usábamos hace años hoy están superadas. Pero sí echo de menos ciertos valores de aquella gestión más comprometida, más de “sacar las cosas adelante como fuera”,

con menos medios pero con mucha vocación. Cuando el deporte municipal o de base se gestionaba desde una implicación personal y comunitaria que a veces hoy, entre informes y KPIs, se diluye.

Y, si me pongo un poco reivindicativo, diría que también echo de menos el IVA reducido que tenían los centros deportivos hace años. Cuando pagar un 8 % no era una excepción sino la norma. Porque si hablamos de fomentar la salud desde el ejercicio físico, no tiene ningún sentido penalizar fiscalmente como si fuera un lujo.

Así que más que recuperar prácticas del pasado, lo que creo que deberíamos rescatar es el sentido común, la mirada de servicio y la defensa de lo esencial: que el deporte debe ser accesible, cercano, transformador... y sostenido por una gestión que no olvide el para qué entre tanto para quién y cómo.

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

Si algo he aprendido en estos años es que hablar del futuro con seguridad es un deporte de riesgo. Tal y como he comentado en una respuesta anterior, nos movemos en entornos VUCA o VANI, cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, donde lo que hoy parece una certeza, mañana puede cambiar por completo. Por eso, más que tratar de adivinar lo que vendrá, creo que lo valioso es reflexionar sobre los retos que ya asoman la cabeza y, sobre todo, sobre cómo empezar a construir respuestas.

Uno de los grandes desafíos es el de la **transformación digital real**. No hablo de tener una app bonita o de subir un vídeo a redes sociales, sino de integrar la tecnología en la gestión diaria, en los procesos internos, en la toma de decisiones basada en datos y en la mejora de la experiencia de usuario. Y aquí no sirve solo con “estar en digital”: hay que saber para qué, para quién y con qué impacto.

También hay una conversación cada vez más necesaria sobre el **modelo de gobernanza y**

financiación de las entidades deportivas. Los viejos modelos de financiación pública, rígidos y anuales, no dan respuesta a las necesidades de hoy. Necesitamos abrirnos a colaboraciones con empresas, a alianzas inteligentes, a proyectos compartidos con tejido social y educativo. Pero claro, eso exige confianza, visión y capacidad de pensar a medio plazo... algo que no siempre encaja en una licitación de 12 meses.

Y si hablamos del futuro, no podemos olvidar un clásico: la **incertidumbre jurídica y normativa**. Muchos gestores se sienten hoy desbordados por la cantidad de cambios regulatorios, inspecciones, exigencias y papeleo. Lo digital avanza a un ritmo, pero la legislación va a otro, y en medio están las entidades intentando cumplir, sobrevivir... y, si queda energía, innovar.

A todo eso se suma otro problema estructural: la **precariedad laboral**. Si analizamos los modelos contractuales, los salarios y las condiciones del personal en centros deportivos es algo muy preocupante. Si queremos avanzar hacia un sector profesional, serio y sostenible, necesitamos cuidar a las personas que lo sostienen. Y eso implica

estabilidad, reconocimiento y oportunidades reales de crecimiento.

Pero si algo tengo claro, es que no vale quedarse solo en el diagnóstico. A estos problemas hay que oponerles soluciones, aunque sean imperfectas. Y en mi opinión, hay cuatro claves que pueden marcar la diferencia:

- Una apuesta firme por la formación continua.
- El impulso de redes de colaboración entre entidades.
- Una gestión más estratégica, que piense a largo plazo.
- Una cultura organizativa que ponga a las personas en el centro.

Porque al final, los grandes problemas no se resuelven con grandes titulares, sino con decisiones pequeñas, valientes y consistentes. Y ahí está nuestra responsabilidad como gestores: no adivinar el futuro, sino construirlo con cabeza, con corazón... y con otros.

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

No soy un experto en pliegos, pero sí he tenido la suerte de escuchar a personas como Yago MonteOliveira y Elena García Bonilla, que me han enseñado una regla clara: no basta con copiar y pegar un pliego anterior. Cada entidad, cada instalación, cada necesidad es distinta, y eso se debe reflejar en documentos ajustados a su realidad.

Yago, por ejemplo, insiste en que los pliegos bien redactados son una herramienta clave para evitar litigios, mejorar servicios e incluso reducir costes a medio plazo. Según él, no es solo burocracia: es una estrategia para profesionalizar y fortalecer los procesos de licitación, conjugando eficiencia y calidad. Además, advierte que caer en el copying de pliegos ajenos lleva a criterios mal definidos, precios mal estimados y brechas jurídicas.

Por su parte, Elena señala cómo muchos pliegos pecan de exceso técnico mal calibrado o de falta de claridad. A veces se premia más el precio que la calidad, o se piden requisitos desorbitados que, al final, reducen la competencia y encarecen los servicios. Ella también recomienda ajustar los criterios

de solvencia y penalizaciones a lógica cuantitativa de la instalación y no a cláusulas copiadas sin contextos .

De mi experiencia, yo aportaría lo siguiente (sin pretender sentar cátedra):

- Los pliegos bien redactados alinean expectativas entre administración y proveedor, ayudan a planificar y a ejecutar con transparencia y rigor.
- Contribuyen a facilitar la adjudicación, bajan la litigiosidad y aseguran servicios de calidad.
- Sirven como herramienta de aprendizaje para el técnico, obligándole a preguntar, pensar, adaptar y entender qué quiere y qué puede conseguirse.

Pero también vemos problemas frecuentes:

- Primero, la tendencia a copiar pliegos genéricos sin adaptarlos, que genera criterios incoherentes o absurdos.
- Segundo, un desequilibrio en el peso entre precio y calidad, donde lo más barato suele ganar, aunque no ofrezca resultados adecuados.
- Y tercero, la complejidad técnica excesiva, como exige Elena, que acaba convirtiendo los pliegos en documentos que ni los técnicos, ni

los licitadores, ni los juristas terminan de entender.

En definitiva, mi apuesta sería seguir el consejo de Yago y Elena: trabajar cada pliego como si fuera propio, ajustarlo a la realidad local, al contexto de la instalación, y buscar siempre que refleje transparencia, coherencia y sentido práctico. Así no solo se mejora la gestión... sino la relación con quienes la sustentan.

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

Para mí, el trabajo en equipo no es importante: es imprescindible. Y no lo digo como frase hecha, sino con total convicción. Si algo me ha enseñado el deporte, tanto desde dentro como desde fuera, es que los resultados que valen la pena no los consigue nadie solo. Ni el mejor base puede ganar un partido sin un buen bloque detrás, ni el entrenador más brillante puede hacer magia sin un cuerpo técnico cohesionado. En el deporte, como en las organizaciones, el talento individual suma, pero es el equipo el que multiplica.

Y desde esa visión, me considero un fiel defensor del trabajo en equipo porque creo profundamente en la inteligencia colectiva. Me apasiona ver cómo las personas, cuando se sienten escuchadas, valoradas y parte de algo más grande, pueden sacar lo mejor de sí mismas. Y eso, créeme, lo he vivido tanto en los proyectos de consultoría con Emerge 3C, como en el ámbito académico, trabajando con equipos docentes y direcciones de centro.

¿Cómo lo fomento? Pues con algo tan básico, y a veces tan difícil, como la transparencia y la claridad. Decir lo que se piensa con respeto. Saber dar y recibir feedback sin sentirlo como una amenaza, sino como una oportunidad de mejora. También creo mucho en la generosidad profesional, en compartir materiales, conocimientos y aprendizajes sin miedo a “perder valor”, porque cuando uno da, el equipo crece... y tú creces con él.

Otra clave para mí es la planificación estratégica compartida, que todos sepan hacia dónde vamos y qué papel juegan en ese camino. Eso implica apostar por modelos más horizontales, donde cada persona pueda aportar con autonomía, como si estuviéramos en una redarquía más que en una jerarquía. Y eso solo es posible si hay algo fundamental:

confianza. En los otros, en el proceso, y en que el error forma parte del camino.

Además, algo que intento no olvidar nunca es el reconocimiento positivo. A veces estamos tan centrados en corregir, ajustar o evaluar, que se nos olvida agradecer, felicitar y celebrar lo que funciona. Y cuando eso pasa, el equipo no solo rinde más, sino que se siente parte de un proyecto con alma.

Y está claro que yo no tengo todas las respuestas, pero si algo tengo claro es que nada de esto se improvisa, todo se cultiva, y que cuando el equipo está alineado, cuando hay espacio para crecer y equivocarse, cuando las personas se sienten parte de algo... lo difícil se vuelve posible.

50. ¿Cómo mejorar la coordinación entre administraciones, gestores y tejido asociativo para responder a los retos actuales del deporte?

La coordinación no es una opción, es una necesidad. Pero no una coordinación forzada ni de

despacho, sino una coordinación real, sincera y efectiva entre quienes trabajamos, desde diferentes posiciones, por un objetivo común: mejorar la vida de las personas a través del deporte.

Desde mi experiencia, esa coordinación tiene que empezar por algo muy básico pero que a veces falta: **escucha activa**. Escuchar a los técnicos que están a pie de pista, a las asociaciones que llevan años sosteniendo actividad en los barrios, a los gestores que conocen los retos del día a día, y a las administraciones que tienen la capacidad de trazar políticas a largo plazo. Todos tienen una parte de la verdad... y solo desde esa diversidad podemos construir algo sólido.

También creo que es clave **establecer espacios comunes de trabajo**, donde podamos compartir retos, recursos, datos e ideas. No se trata de hacer grandes cumbres cada cinco años, sino de generar dinámicas de colaboración permanentes, con reuniones operativas, agendas compartidas y objetivos medibles. Coordinar no es solo reunirse: es planificar juntos, actuar de forma complementaria y rendir cuentas entre iguales.

Otro elemento imprescindible es la **confianza**. Y la confianza se construye con transparencia, con generosidad, con humildad... y con tiempo. En muchos lugares se ha roto precisamente por eso: por proyectos que no se comparten, por decisiones que se toman de espaldas, o por no valorar adecuadamente lo que cada agente puede aportar. Y sin confianza, todo lo demás se cae.

Creo también en la **corresponsabilidad**: si queremos responder a los retos actuales, desigualdad, salud, sostenibilidad, cambio de hábitos..., no vale con repartir tareas según el organigrama. Hace falta asumir un compromiso compartido, incluso cuando toca ceder protagonismo. Porque cuando el foco está en el resultado social, no en la autoría del cartel, se logran cosas de verdad.

Ahora bien, para que esa coordinación se traduzca en resultados reales, hay que activar mecanismos concretos como:

1. **Crear espacios regulares de diálogo**: foros comarcales, mesas técnicas, grupos de trabajo donde se revisen proyectos, se contrasten necesidades y se comparta información de forma horizontal.

2. **Planificar con perspectiva compartida:** establecer agendas anuales o a medio plazo con objetivos comunes, inclusión, salud, sostenibilidad, donde cada actor aporte desde su rol y expertise.
3. **Trabajar con métricas consensuadas:** definir indicadores que realmente midan participación, bienestar o impacto formativo, para no depender solo del relato institucional o de cifras poco útiles.
4. **Diseñar alianzas claras de roles:** evitar duplicidades y confusiones; que cada agente tenga su espacio y su responsabilidad definida (por ejemplo, federaciones en formación, clubes en base, administraciones en infraestructuras).
5. **Impulsar la capacitación y la mentoría cruzada:** que los técnicos municipales aprendan de gestores de clubes, o de consultores, y viceversa. En mi caso, con Emerge 3C hemos trabajado esta fórmula en proyectos como los de prescripción de ejercicio físico, y los resultados son muy positivos: se genera empatía profesional, se rompen barreras y se amplía la mirada de todos los implicados.

Desde mi día a día, ya sea como docente o como consultor, veo que cuando se alinean objetivos, cuando se respetan los roles, cuando se comparte

visión y se trabaja en red, todo fluye mejor. No sin dificultad, claro. Pero al menos con dirección y con sentido.

En resumen: mejorar la coordinación exige escuchar más, compartir más y planificar mejor. Requiere tiempo, voluntad y generosidad. Pero si queremos afrontar los desafíos del presente y del futuro, no hay otro camino. Y en eso, como en el deporte, el trabajo en equipo marca la diferencia.

51. ¿Cómo reforzarías el modelo de colaboración público-privada que existe actualmente?

En España, en los últimos años, la colaboración público-privada ha pasado de ser una fórmula testimonial a convertirse en una herramienta esencial para la innovación en el deporte y la salud. Según la reflexión de referentes del sector, lo que antes era “una ayuda puntual” se ha transformado en una estrategia estructural, que permite combinar recursos públicos, visión técnica, agilidad empresarial y enfoque social. Esa evolución ha demostrado que, gestionada con criterios sólidos, puede generar modelos sostenibles que no dependen solo del

presupuesto, sino del valor compartido. Por eso es tan necesaria: porque hoy, sin colaboración auténtica y profesional, no hay proyectos de futuro que realmente tengan recorrido.

He tenido la suerte de vivir esto de cerca gracias a mi implicación en la cátedra universitaria ReceDxT de la Universidad de Granada, una iniciativa que, lejos de quedarse en la teoría, ha conseguido activar un modelo de trabajo conjunto con empresas, centros sanitarios, universidades y gestores deportivos, con un objetivo muy claro: convertir la prescripción de ejercicio físico en una herramienta real dentro del sistema de salud y bienestar.

Esta cátedra no solo es un ejemplo de colaboración, es un espacio vivo de co-creación, donde se planifica con visión compartida, donde los roles están definidos pero conectados, y donde cada decisión se toma con un horizonte común. Gracias a ese trabajo conjunto, y a esa confianza que se ha ido construyendo con tiempo, generosidad y profesionalidad, se ha podido desarrollar un proyecto como BIODM2, que fue seleccionado en la convocatoria de colaboración público-privada de 2024 por la Agencia Estatal de Investigación. Un proyecto ambicioso que conecta ciencia, tecnología, salud y

deporte, y que tiene un pie en lo académico, otro en lo social, y otro (sí, uno más) en la empresa.

Todo esto me ha reafirmado en que la clave está en que cada actor sepa cuál es su papel, pero también se atreva a escuchar y aprender del otro. Que no intentemos imponer lógicas de un lado al otro, sino construir un lenguaje común. Que las decisiones no se tomen en despachos cerrados, sino en mesas compartidas. Que el proyecto no lo lidere una persona, sino un equipo plural.

También creo que es fundamental cultivar la paciencia. Este tipo de alianzas no se consolidan de un día para otro. Hace falta tiempo, confianza, diálogo y, a veces, renunciar a un protagonismo excesivo en favor de una visión más amplia. Pero cuando eso ocurre, pasan cosas. Surgen productos, metodologías, modelos que luego pueden escalarse, replicarse o inspirar a otros territorios. Y ahí es donde de verdad cobra sentido hablar de colaboración.

Y toda esta reflexión escrita me hace pensar que si de verdad queremos reforzar la colaboración público-privada, tenemos que dejar de hablar de modelos teóricos y empezar a construir relaciones reales, proyectos útiles y confianza compartida.

Porque al final, más que de firmar convenios, esto va de sentarse juntos, trabajar codo con codo... y conseguir que las cosas pasen.

52. La gestión de riesgos en el deporte, ¿qué nos quieres decir?

Hablar de gestión de riesgos en el deporte es adentrarse en un universo tan amplio que da para escribir un libro entero. Instalaciones, eventos, puestos de trabajo, responsabilidades legales, seguridad del usuario... Es un terreno complejo. Pero, como bien suele decir José Luis Gómez Calvo, un referente en España con quien he tenido el privilegio de trabajar, en el fondo todo se reduce al sentido común, aunque a veces sea el sentido menos “común”.

Cuando escuchas a José Luis, ya sea en una sala de formación, en una entrevista, o incluso en televisión, entendemos que la gestión de riesgos no es una ocurrencia tardía, sino una obligación. No basta con tener un plan. Hay que hacerlo con criterio: identificar peligros, evaluarlos según su probabilidad e impacto, priorizar acciones, asegurarse de

que los sistemas de protección funcionen, mantenerlos, revisarlos y actualizarlos constantemente .

Tres ideas claves que todo gestor debería incorporar:

1. El riesgo no es solo peligro, también es oportunidad. Hay que verlo desde la prevención (evitar que ocurra) y también desde la preparación (minimizar el impacto si ocurre), lo que convierte a las entidades deportivas en más resistentes y seguras.
2. Normativa, responsabilidad y sentido común son parte del mismo paquete. Estamos hablando de obligaciones claras: si no conoces y prácticas los protocolos, técnicos, legales y operativos, no tienes excusa cuando algo falle. Y cuando algo falla, las consecuencias pueden ser graves, económicas, humanas y reputacionales .
3. La seguridad y la calidad van de la mano. José Luis subraya que no se puede buscar un "cero defectos", pero sí ofrecer "seguridad integral". Eso implica planificar estructuras sencillas pero completas: desde la iluminación, obras y ventilación, hasta seguridad digital, flujos de público o planes de evacuación para personas con movilidad reducida.

Personalmente, me llevo de su enfoque tres aprendizajes que intento interiorizar:

- Riesgo = planificación sin ingenuidad: anticiparse a lo improbable sin ser alarmista, pero sin subestimar ninguna amenaza.
- Gestión práctica, no teórica: no vale solo tener un documento; hay que probarlo con simulacros reales, revisarlo, y asegurarse de que todo el mundo sabe qué hacer si algo falla.
- Cultura de seguridad: no es solo instalación técnica, es formar al personal y a los usuarios, comunicar protocolos (por cierto, también de protección de datos o seguridad digital) y hacer que la seguridad sea parte del día a día.

Por tanto, nos guste más o nos guste menos, la gestión de riesgos en el deporte no tiene por qué ser un tema frío ni burocrático: es parte de nuestro trabajo para garantizar que el deporte sea seguro, accesible y sostenible. Como gestores, si somos capaces de ver el riesgo como parte de nuestra responsabilidad, y no como un obstáculo, podremos

construir espacios verdaderamente seguros y confiables para todos.

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

Reconozco que esta pregunta no es fácil de contestar. No porque no me guste la música, todo lo contrario, sino porque me gusta demasiado. Elegir solo un grupo, un estilo o una playlist sería injusto... y casi imposible para mí. Porque la música, al menos en mi vida, no sólo se elige: se siente, se acompaña, se adapta al momento y al estado de ánimo. Hay una canción para cada día, para cada lugar, para cada etapa. Y por eso me resulta tan difícil acotarla. Creo que todos deberíamos escuchar música a diario. Como una especie de terapia sin receta. Aunque sea solo un ratito. Te cambia el ánimo, te activa, te reconforta. La música es capaz de llevarte de viaje sin moverte del sitio, de sacarte una sonrisa o arrancarte una lágrima. Tiene ese poder evocador tan brutal que, de repente, una melodía te puede transportar a tu adolescencia, a un verano inolvidable, a una conversación concreta, a una persona...

Si tuviera que hacer memoria de artistas que me han marcado, tengo que empezar por Bob Marley. Fue, sin duda, uno de los músicos que más escuché durante años, de esos con los que llegas a obsesionarte y acabas con todos los discos posibles en casa. Sus letras comprometidas, sociales, llenas de mensaje, su filosofía, su energía... todo lo que representaba me atrapó. El reggae, en general, me ha regalado muchos momentos buenos. Ese ritmo tranquilo, envolvente, casi terapéutico, que te mece y te conecta. Además de Marley, también disfruté mucho con grupos como Alpha Blondy, Black Uhuru o incluso UB40, aunque fueran más comerciales.

Pero claro, ahí no queda la cosa. Me han acompañado también artistas como Lenny Kravitz, los Red Hot Chili Peppers, Prince o los Beatles, con ese toque entre irreverente y genial que los convirtió en historia viva de la música. Y si tiramos hacia un plano más íntimo y poético, Silvio Rodríguez o Luis Eduardo Aute son dos de esos que te hacen parar, escuchar cada palabra y casi saborear cada verso. Como amante de la poesía, no puedo evitar sentir una conexión especial con ellos.

Y como no solo de nostalgia vive uno, también disfruto del rap y el hip hop español, de la música

clásica, y de muchas otras propuestas que me lleguen por amigos, por mis hijos o por simple casualidad. Porque lo bonito de la música es que nunca se agota: siempre hay algo nuevo por descubrir o algo antiguo por redescubrir.

Podría pasarme horas hablando de canciones que me han emocionado, de letras que me han tocado, de conciertos inolvidables, pero no es cuestión de aburrir al lector. Así que, si me tengo que quedar con una idea, es esta: la música, sea cual sea, que no falte nunca. Todos los días, aunque sea un rato.

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

No hay debate posible: estas tecnologías no solo han llegado para quedarse, sino que ya forman parte de nuestra realidad diaria, también en el ámbito deportivo. No hablamos de ciencia ficción ni de un futuro lejano, hablamos de un presente que se mueve a una velocidad que, si no estás atento, te deja fuera del juego. En mi caso, me gusta ser prudente con estas cosas. No me considero un tecnólogo, pero sí un defensor de todo lo que pueda

mejorar los servicios que ofrecemos, siempre que se utilice con sentido. Y cuando ves lo que ya se está haciendo en gestión deportiva con herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos o entornos virtuales, entiendes que estamos ante una verdadera transformación del sector.

La inteligencia artificial, por ejemplo, ya se está usando para personalizar entrenamientos en centros deportivos, para automatizar reservas, mejorar la atención al cliente o incluso para detectar patrones de comportamiento en los usuarios que ayudan a anticipar bajas y diseñar estrategias de fidelización. En algunos programas de salud, como los que hemos impulsado desde Emerge 3C o desde la Cátedra ReceDxT, la IA se integra con datos de salud y condición física para generar recomendaciones adaptadas y mejorar la prescripción de ejercicio físico.

El Big Data, ese término tan potente y tan manoseado, también está aportando mucho, aunque aquí es donde suelo pedir cautela. Porque hablar de Big Data exige un volumen real de datos, estructurados y analizables, y no vale usarlo como comodín para referirse a una hoja de Excel con tres columnas. Pero cuando se aplica con rigor, por

ejemplo en la evaluación del rendimiento deportivo, en la planificación de instalaciones según uso real o en la toma de decisiones estratégicas para la gestión pública, su valor es incuestionable.

Y aunque aún está en fases más exploratorias, el metaverso empieza a asomar como una oportunidad en el ámbito formativo o recreativo. Ya hay experiencias de formación en espacios virtuales, simulaciones de entrenamientos y eventos híbridos que mezclan lo físico y lo digital. ¿Está plenamente implantado? No. ¿Puede tener sentido en determinados contextos? Seguro que sí. Como todo, dependerá de cómo se utilice y con qué propósito.

En definitiva, estas tecnologías no son buenas ni malas en sí mismas. Son herramientas. Y como todas las herramientas, lo importante es saber cuándo usarlas, para qué, y con qué criterio. Por eso, lo que más defiendo es que no nos dejemos llevar por la moda o el “postureo tecnológico”, sino que apostemos por formarnos, contar con profesionales y buscar siempre el valor añadido real para el usuario o el ciudadano. Porque si no, corremos el riesgo de confundir innovación con espectáculo... y eso, en gestión deportiva, puede salir muy caro.

55. Consejos o recomendaciones para un gestor del deporte novel

No soy muy fan de dar consejos, porque no creo en las verdades absolutas ni en las recetas mágicas. Y menos aún en un entorno como el de la gestión deportiva, tan cambiante, tan condicionado por el contexto, los recursos y las personas. Pero desde la humildad y la experiencia, sí me gustaría compartir algunas reflexiones que pueden servir, o al menos provocar preguntas, a quienes están empezando en este camino.

Lo primero que me sale decir es que no tengas prisa. Gestionar bien no es hacer muchas cosas rápido, sino tomar buenas decisiones con la información adecuada. Y para eso hace falta observar, escuchar, equivocarse y volver a intentarlo. Como en el deporte, el aprendizaje llega más del proceso que del resultado inmediato.

También creo que es clave entender que la gestión deportiva va mucho más allá del deporte. Toca la salud, la educación, la economía, la inclusión, la sostenibilidad... y por tanto, exige una mirada amplia.

No te encierres en el gimnasio o en la instalación: sal, colabora, conecta con otros sectores. Lo que viene será cada vez más transversal, y ahí tendrás que moverte con soltura.

Insistir en que aunque hay que desarrollar competencias técnicas, también sociales, éticas y emocionales. No basta con saber de planificación o presupuestos: necesitas habilidades como la comunicación, la empatía, la capacidad de liderazgo, el manejo del conflicto, la adaptabilidad al cambio. Porque al final, lo que gestionamos son servicios para personas... y con personas.

Y si algo he podido aprender a lo largo de mi camino por la gestión deportiva, es que los mejores gestores no son los que más mandan, sino los que mejor conectan. Los que entienden al usuario, los que respetan al técnico, los que dialogan con la administración, los que no tienen miedo de rodearse de gente que sabe más. Porque esto no va de egos, va de equipos.

Por todo esto, a quien empieza, le diría: no dejes de formarte, pero sobre todo no dejes de aprender en la práctica. Pide ayuda, haz preguntas, visita otras instalaciones, escucha a quienes llevan años en

esto. Y sobre todo, no pierdas nunca el foco humano de este trabajo. Si sabes leer las necesidades de las personas y entiendes que tu misión es mejorarles la vida a través del deporte, ya tienes medio camino andado. La gestión deportiva puede parecer caótica a veces, y lo es, pero también es uno de los ámbitos más bonitos para crecer, dejar huella y contribuir a algo que importa de verdad. Y si en algún momento te sientes perdido, porque seguro que te pasará, recuerda porqué empezaste. Eso suele ayudar.

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

La gestión del tiempo siempre ha sido un tema que me ha interesado profundamente. No he tenido nunca problema en echar las horas que hicieran falta, pero como deportista y como profesional que intenta competir cada día consigo mismo, siempre he buscado rendir al máximo el tiempo que dedico a trabajar.

Fue en 2014 cuando cayó en mis manos un libro que, para mí, se convirtió en una especie de guía práctica para entender el tiempo no como un reloj, sino como una brújula. Se titula *Uso eficaz del tiempo* de José M^a Acosta, y aunque han pasado más de diez años desde que lo leí, muchas de sus ideas siguen siendo completamente vigentes. Me impactó especialmente una de sus frases clave: “No es cuestión de reloj, sino de brújula. Saber qué se quiere alcanzar y priorizar las tareas que permitan alcanzarlo”. Parece simple, pero te cambia la mirada. A veces estamos tan obsesionados con “hacer mucho” que se nos olvida lo importante: hacer lo que realmente importa.

De ese libro recuerdo muchas ideas valiosas: la importancia de evitar interrupciones para no multiplicar el tiempo de las tareas; la necesidad de reservar cada día una “hora tranquila” para centrarse en lo importante sin distracciones; el valor de decir que no, de delegar bien, de no querer hacerlo todo uno mismo. Incluso principios como el de “programar el tiempo y no solo las tareas” o ese consejo tan básico y tan olvidado de “ordenar tu espacio de trabajo como reflejo de tu mente”. Y por supuesto, uno de mis favoritos: “Además del noble arte de hacer

cosas, está el noble arte de dejar cosas sin hacer". Absolutamente necesario en tiempos de sobrecarga crónica.

En mi día a día, más allá de los principios, me apoyo en herramientas de trabajo colaborativo que me ayudan a organizar tareas, coordinar equipos y tener visibilidad de los proyectos en marcha. Uso plataformas como Trello, ClickUp o Asana, que se basan en metodologías tipo Kanban: dividir los procesos en columnas (pendiente, en marcha, terminado...) y mover las tareas como si fueran fichas de dominó. No solo mejoran la organización, sino que facilitan el trabajo en equipo, delegar, hacer seguimiento y mantener la comunicación clara.

Estas herramientas no sustituyen a la planificación personal, pero sí ayudan a convertir esa planificación en algo visual, tangible y compartido. Y eso, especialmente cuando trabajas con equipos grandes o proyectos complejos, se vuelve imprescindible. Al final, como en casi todo, no se trata de tener muchas herramientas sino de usarlas con sentido. La clave está en saber qué quieres conseguir, organizarte para hacerlo y, sobre todo, no perder tiempo en lo que no suma. Porque como decía Goethe: "Siempre hay tiempo para todo... si lo usamos bien".

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

Si soy sincero, no he dirigido nunca un proyecto específicamente etiquetado como “proyecto de mejora de la calidad” en el sentido más formal o metodológico. No tengo en mi currículum un sello ISO, ni un manual EFQM con mi nombre. Pero si entendemos la calidad como una forma de hacer las cosas, con atención al detalle, con intención de mejorar y con respeto a quien recibe el servicio, entonces creo que cada proyecto en el que he participado ha sido, en parte, un proyecto de calidad. Porque para mí, la calidad no es algo que se certifica: es algo que se transmite. Está en cómo se organiza un equipo, en cómo se responde a un problema, en cómo se trata a un usuario, en cómo se prepara una clase o se presenta una propuesta. La calidad, para mí, tiene mucho que ver con el compromiso personal y profesional de hacer las cosas bien... y de querer hacerlas aún mejor la próxima vez.

En su momento estudié el modelo EFQM y, aunque no lo aplico con formalidades de consultoría, sí que

tengo muy presentes muchas de sus claves: escuchar a los grupos de interés, alinear estrategia con operaciones, liderar con el ejemplo, medir lo que importa y buscar resultados sostenibles. Son principios que intento integrar en mi día a día, sobre todo en los proyectos de consultoría o en la docencia, donde creo firmemente que la excelencia está más en el cómo que en el cuánto.

También me identifico mucho con la filosofía KAI-ZEN. Esa idea japonesa de “mejora continua”, de no conformarse nunca, de ajustar, de probar, de aprender... me resuena muchísimo. Creo que es perfectamente aplicable al mundo del deporte, de la salud, de la formación, de la gestión. Es una filosofía que encaja con mi forma de trabajar y, por qué no decirlo, también con mi forma de vivir.

Así que aunque no pueda presentar un proyecto con título oficial y memoria final de indicadores, sí puedo decir que mi apuesta por la calidad ha estado siempre presente en cómo afronto cada reto. No busco la perfección, pero sí la mejora. No me obsesiona el control, pero sí el aprendizaje. Y si algo no funciona, no me resigno: intento encontrar la forma de hacerlo mejor la próxima vez. Porque al

final, la verdadera calidad no se nota solo en los resultados... se nota en la actitud.

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

Cuando intento responder a esta pregunta, lo primero que me viene a la mente no es un caso típico de gestión pública o de una gran infraestructura deportiva en otro país. Curiosamente, pienso en empresas españolas que han sido capaces de trascender nuestras fronteras y dejar huella en otros mercados. Y si tuviera que elegir una, sin duda me quedo con **Playtomic**. Me parece una de las iniciativas más disruptivas, escalables e inspiradoras que hemos visto en el ecosistema del deporte en los últimos años.

Playtomic nació, como tantas buenas ideas, para resolver un problema concreto: la dificultad de reservar una pista deportiva. ¿Dónde juego? ¿Con quién? ¿A qué hora hay hueco? En un mundo que ya había digitalizado casi todo, la comida, los viajes, la banca, nadie había resuelto bien esa necesidad en el deporte aficionado. Así que un grupo de jóvenes

emprendedores liderado por Félix Ruiz, Pedro Clavería, Pablo Carro y Sergio Servert se propuso simplificar ese proceso... y lo consiguieron. La historia de Playtomic arranca formalmente en 2017, pero se sustenta en una experiencia previa con soluciones de gestión como PadelClick o MyPadel. El modelo de negocio es sencillo de entender, pero muy potente en su ejecución: conectar la oferta de pistas con la demanda de jugadores, a través de una app que permite reservar en tiempo real, sin ser socio de ningún club, con la posibilidad de encontrar rivales, seguir estadísticas o incluso organizar partidos. Como un **“Booking” del deporte de raqueta**, pero con un enfoque mucho más social, participativo y centrado en la experiencia del usuario. Lo que más me llama la atención es su capacidad para escalar sin perder la esencia. Empezaron en España, donde el pádel ya era un fenómeno consolidado, pero pronto dieron el salto a otros mercados menos maduros como Suecia, Italia o Países Bajos. Hoy están presentes en **49 países**, trabajan con más de **5.000 clubes** y gestionan las reservas de más de **un millón de jugadores activos**. En 2023 alcanzaron los **180 millones de euros en facturación**, y lo más

impresionante es que entre el 70% y el 75% de su volumen de negocio ya proviene del extranjero.

Pero Playtomic no es solo una app. Es una forma diferente de entender el deporte: más libre, más informal, más conectada con las nuevas formas de ocio activo. A través del **Global Padel Report**, elaborado en colaboración con Monitor Deloitte, no solo ofrecen estadísticas o tendencias de mercado: generan conocimiento, marcan agenda, y se posicionan como actores clave en la evolución del deporte a nivel global. Han entendido que el deporte es social, que se alimenta del boca a boca, de la experiencia compartida... y han construido una plataforma que multiplica esas conexiones.

En un momento en que todos hablamos de innovación, de transformación digital y de modelos centrados en el usuario, Playtomic lo ha hecho realidad. Han democratizado el acceso a las pistas, han mejorado la rentabilidad de los clubes y, lo más importante, han conseguido que miles de personas jueguen más y mejor. Y todo eso, sin grandes campañas institucionales ni grandes infraestructuras. Solo con una buena idea, mucha tecnología y una ejecución excelente.

Por todo esto, aunque no sea un ejemplo tradicional de gestión pública deportiva, creo que **Playto-mic es uno de los grandes casos de éxito en gestión del deporte a nivel internacional**. Porque al final, gestionar bien el deporte también es hacerlo más accesible, más eficiente y más cercano a las personas. Y en eso, ellos están marcando el camino.

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

Ya me gustaría poder asegurar con certeza qué traerá la nueva ley, pero no seré tan osado. A lo que sí me atrevo es a compartir lo que pienso que debería incluir para ser realmente útil y reflejar la evolución que ya han marcado las normativas autonómicas.

En primer lugar, la regulación profesional debe ser la pieza clave. Algunas leyes autonómicas, como las de Madrid, Andalucía, País Vasco o Valencia, ya establecen espacios reservados para titulados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, definiendo perfiles (educadores físicos, entrenadores, directores deportivos...) con funciones claras. Esta

experiencia es un banco de pruebas extraordinario. Ahora toca elevarlo a nivel nacional, garantizando profesionalización, seguridad y calidad en todos los servicios deportivos.

El Consejo COLEF no se cansa de insistir en la necesidad de que la nueva norma sea un marco estatal cohesionado, que armonice competencias cedidas a las autonomías pero también unifique criterios sobre titulaciones y funciones reservadas. No se trata de imponer un modelo, sino de garantizar que donde ya hay regulación autonómica, se respeten y amplíen estándares para todo el país.

También se hace imprescindible abordar el entrenamiento personal y la preparación física. En numerosas comunidades, estas funciones ya se reservan para graduados universitarios. La futura ley necesita clarificar estos límites y articular vías de habilitación para profesionales en ejercicio, evitando fracturas en el mercado laboral.

Por otro lado, la norma debería contemplar el reconocimiento y regulación de las profesiones vinculadas al deporte escolar, deportivo federado, de ocio y salud, estableciendo criterios sólidos para que los

usuarios dispongan de garantías, la profesión tenga valor y se eviten intrusismos .

En su evolución, las leyes autonómicas han introducido además la colegiación profesional, imprescindible para garantizar el control ético y técnico, y el desarrollo continuo.

Pero creo que es muy importante insistir en que más allá del marco legal, la ley debe introducir mecanismos realistas de implantación: plazos, apoyo a la transición, coordinación entre administraciones, inversión en inspección y formación.

Por todo esto, el planteamiento central debería dejar claro que no es suficiente redactar una ley más amplia, es necesario que la norma nacional aglutine coherentemente lo bueno ya implantado, supere las lagunas disponibles, y se haga con la claridad que merece un entorno deportivo tan plural, diverso y en constante crecimiento. Si se consiguiera todo esto, la futura ley sería un salto cualitativo. Y si no, nos quedaremos con un texto bonito... pero pobre en contenido práctico.

60. La última pregunta la eliges tú

Y si no hay pregunta... al menos que haya una razón. Me tomo la licencia de terminar con un pequeño alegato sobre por qué deberías dedicarte a la gestión deportiva. Porque si de verdad quieres cambiar cosas, aquí tienes una oportunidad única. No se trata de estar detrás de un escritorio con una hoja de Excel todo el día. Ser gestor deportivo es pensar en personas, en salud, en educación, en inclusión, en sostenibilidad. Es poner en marcha ideas, liderar equipos, enfrentarte a problemas reales... y tener la posibilidad de cambiar vidas. Literalmente.

La gestión deportiva es mucho más que deporte. Es bienestar, es convivencia, es ciudad, es comunidad. Es la sonrisa de un niño al pisar por primera vez una pista, la confianza de una persona mayor que se siente más viva tras una clase, la satisfacción de un club que por fin consigue tener unas instalaciones dignas. Es todo eso... y mucho más.

Este es un ámbito que te permite estar en contacto con lo mejor del ser humano: su afán de superación, su espíritu de equipo, su capacidad de resiliencia. Y tú puedes estar ahí, como catalizador de todo

eso. Ayudando a que pase. Facilitando que ocurra. Empujando desde la trastienda para que el telón se levante.

Gestionar es también imaginar, proyectar, anticipar. Pensar en grande. Y para eso no puedes tener miedo a equivocarte. Porque los grandes cambios no se prevén... se provocan. Porque el futuro no se adivina... se construye. Y tú puedes formar parte de ese cambio si tienes la actitud, la visión y las ganas de hacer que las cosas pasen.

Yo he tenido la suerte de trabajar en muchos proyectos, de cruzarme con gente extraordinaria, de seguir aprendiendo cada día. Y si algo tengo claro es que la gestión deportiva me ha dado muchísimo más de lo que nunca imaginé. Me ha retado, me ha transformado, me ha permitido sentir que lo que hago sirve. Y eso, créeme, no lo pueden decir todas las profesiones.

Por eso, si te estás planteando hacia dónde orientar tu futuro, piensa en la gestión deportiva. No porque sea fácil. No porque esté de moda. Sino porque puede ser el lugar desde el que ayudes a construir un mundo mejor. Uno con más movimiento, más salud, más vida. Y si eso no es razón suficiente...

entonces no sé cuál podría serlo. Gracias a la gestión deportiva. Por lo que me ha dado. Y por todo lo que aún me queda por devolverle.