

HARDIA PARTF CONVERSAR

Retos y futuro de la gestión en las entidades deportivas





Colección de entrevistas registradas en Barcelona entre noviembre del 2017 y junio del 2018

"Sport has the power to change the world."

Nelson Mandela, "Madiba"

"It has the power to inspire. It has the power to unite people in a way that little else does. It speaks to youth in a language they understand. Sport can create hope where once there was only despair. It is more powerful than government in breaking down racial barriers."

"El deporte tiene el poder de cambiar el mundo".

Nelson Mandela, "Madiba"

"El deporte tiene el poder de cambiar al mundo. Tiene el poder de inspirar. Tiene el poder de unir a la gente como pocas cosas lo hacen. Les habla a los jóvenes en un lenguaje que ellos entienden. El deporte puede crear esperanza donde antes solo había desesperación. Es más poderoso que el gobierno para romper las barreras raciales".



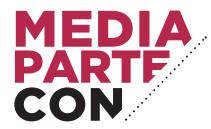
Con esta publicación inauguramos el proyecto "Media parte con...", el cual queremos que sea un espacio para recoger conversaciones, un espacio para escuchar a líderes y referentes de la gestión, un espacio de inspiración para aprender de la experiencia.

Esto lo haremos posible mediante una colección de revistas monográficas sobre diferentes sectores y ámbitos de gestión, con entrevistas a personas que son referentes en el liderazgo o que acreditan una trayectoria profesional destacada en este ámbito, con la vocación de recoger su visión del presente y futuro del sector.

En este primer número de la colección abordamos la gestión de entidades deportivas mediante un conjunto de entrevistas a personalidades que representan diferentes deportes y diferentes vertientes de la gestión en el ámbito del deporte: clubes deportivos, instalaciones deportivas, federaciones, competiciones y acontecimientos deportivos, la Administración pública, etc.

Es evidente que esta publicación no hubiera sido posible sin la participación de las personas entrevistadas, a quienes queremos agradecer de todo corazón su colaboración desinteresada para compartir con nosotros su conocimiento, así como también su tarea y su legado en el ámbito de la gestión deportiva.

PAU NEGRE CEO DE COMTEC QUALITY



SUMARIO

ENTREVISTAS



P.08



P.10



P.12



P.14



P.16

JORDI BERTOMEU

Presidente y CEO de La Euroliga de baloncesto.

MARTA CARRANZA

Comisionada de deportes del Ayuntamiento de Barcelona.

GABRIEL DOMINGO

Director general de la Fundació Claror.

GERARD ESTEVA

Presidente de la Unión de Federaciones Deportivas de Cataluña.

JOAN FA

Presidente de la Federación Catalana de Baloncesto.



IDEAS CLAVE



P.18



P.20



P.22



P.24



P.26

GERARD FIGUERAS

Secretario general del Deporte de la Generalitat de Catalunya.

LEANDRO NEGRE

Presidente de Comtec Sports. Presidente de Honor de la Federación Internacional de Hockey sobre Hierba (FIH). Presidente de la Fundación de la FIH. Tesorero de la Fundación Catalana para el Deporte.

RAFEL NIUBÒ

Secretario general de Ubae-Eurofitness. Secretario general del Deporte de la Generalitat de Catalunya (2003-2006).

ENRIC TRUÑÓ

Socio director de Sport Assistance 2000. Colaborador de Comtec Sports. Regidor del Ayuntamiento de Barcelona (1979 - 1998).

ELISENDA PASCUAL

Gerente del Cercle Sabadellès 1856.



JORDI BERTOMEU I ORTEU

PRESIDENTE Y CEO
DE LA EUROLIGA DE BALONCESTO

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Ahora mismo hay, en general, una falta de profesionalización y calidad en la gestión tanto en el deporte profesional como en el de base y, aunque en los últimos años las cosas han mejorado en este sentido, todavía queda un largo camino por recorrer. Hay que tener en cuenta que, tanto a nivel de competición como de formación, la competencia es cada vez mayor. Por eso, es preciso incorporar conocimiento y calidad en la gestión de las entidades deportivas. Sin talento no será posible progresar.

■¿Y a nivel europeo?

La situación no es muy distinta, aunque, eso sí, hay una mayor disponibilidad de recursos. Desde que acabó la Euroliga estamos trabajando para mejorar las estructuras de los clubes. Hace algunos años, estos invertían hasta un 80 % del presupuesto en la parte deportiva, es decir, en jugadores, entrenadores, etc., y tan solo un 20 % en infraestructuras, promoción y otras actividades de carácter no deportivo. Ahora estamos revirtiendo esta tendencia y los recursos dedicados a la parte no deportiva suponen ya un 40 % del presupuesto total de los clubes. No hay duda de que estamos haciendo progresos. En cualquier caso, insisto en la necesidad de profesionalizar la gestión.

"El modelo del voluntariado ha pasado a la historia. Ya no podemos vivir exclusivamente de recursos públicos".



"Hay que incorporar conocimiento y calidad en la gestión. Sin talento no será posible progresar".

■¿A qué retos se enfrentan los directivos de las entidades deportivas?

El deporte es un sector cada vez más complejo y sofisticado. Las nuevas tecnologías están cada vez más presentes y las fuentes de financiación están cambiando: ya no podemos vivir exclusivamente de recursos públicos; el modelo de voluntariado ha pasado a la historia. Debemos ser capaces de adaptarnos a esta nueva realidad y de generar y aplicar los recursos de manera inteligente para alcanzar la sostenibilidad. Esto solo lo conseguiremos mediante una gestión profesional y de calidad.

■¿Qué opina de que haya cada vez más normativas para garantizar la transparencia y la calidad de la gestión?

Creo que son positivas y necesarias para el sector. Nuestra actividad está cada vez más estructurada y ello exige una mayor sofisticación también desde un punto de vista normativo. No hemos de olvidar, además, los escándalos que vienen salpicando a las grandes federaciones, como, por ejemplo, la de fútbol, o los problemas con las asignaciones de las sedes olímpicas por parte del Comité Olímpico Internacional. Todo esto, que hace mucho daño al deporte, tiene su origen en una evidente falta de transparencia y buena gobernanza que se subsanará gracias a la aplicación de estas normativas.



Un deseo para el sector

Sostenibilidad, rigor y transparencia. Así conseguiremos que el sector sea respetado.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Muchísimas cosas: proporciona un sistema de valores, es bueno para la salud y un instrumento de socialización. Además, es una herramienta muy potente, imbatible, diría yo, ya que no hay nada que forme más que la práctica deportiva, tanto a nivel individual como de grupo.



MARTA CARRANZA GIL-DOLZ

COMISIONADA DE DEPORTES
DEL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Creo que estamos en un buen momento, pero que no ha sido fácil llegar hasta aquí. En Cataluña y, más concretamente, en Barcelona hay una larga tradición de asociaciones y entidades deportivas, cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX, momento en el cual empieza a desarrollarse el deporte. Hasta hace relativamente poco tiempo, la organización de estas entidades se basaba fundamentalmente en el voluntariado, e incluso, en el deporte de competición, los clubes tradicionales se financiaban a través de las cuotas de los socios. Llegó un momento, sin embargo, en que la actividad deportiva comenzó a generar beneficios económicos y esto generó un punto de inflexión.

■ Esto es un antes y un después.

Sí, como consecuencia la Administración tuvo que crear unas normas reguladoras. Estas normas han ido complicando cada vez más la gestión y la financiación de las entidades deportivas, que han tenido que adaptarse y profesionalizarse gradualmente para poder sobrevivir.

"Las exigencias administrativas nos dificultan el día a día, pero redundan en una mayor seguridad y calidad".



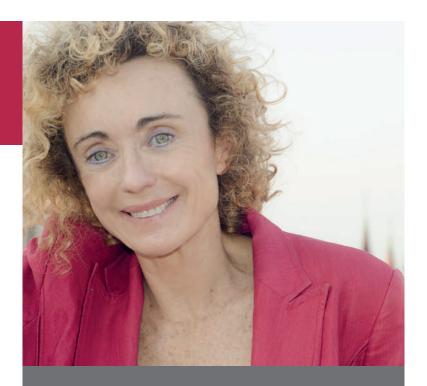
■ Desde su punto de vista, ¿cómo se están adaptando a esta realidad los directivos de estas entidades?

Yo diría que, en general, se ha avanzado muchísimo, que el sector goza de buena salud. Las entidades deportivas, también las más pequeñas, se han dado cuenta que un presidente, un secretario, un tesorero, tres vocales y un montón de buena voluntad ya no son suficientes para salir adelante. No es fácil, pero nos vamos adaptando y, desde la Administración hemos de continuar detectando necesidades e identificando en qué hemos de echar una mano.

"Un presidente, un secretario, un tesorero, tres vocales y un montón de buena voluntad ya no son suficientes para salir adelante".

■¿Qué papel tienen las instituciones públicas?

Como comisionada de Deportes del Ayuntamiento de Barcelona, mi función es facilitar la promoción del deporte y estar al lado de las entidades deportivas. En la Administración somos conscientes del gran valor que tienen entidades deportivas como generadoras de actividad física y por tanto, de salud y bienestar. En cuanto a las exigencias administrativas, son las mismas que "sufrimos" en la Administración. No es que ahora la hayamos emprendido con el deporte. Es algo que nos afecta a todos. Es cierto que nos dificulta el día a día, pero ello redunda en una mayor seguridad y calidad. Por eso hemos creado una oficina de atención a los clubes y entidades deportivas de la ciudad en la que ofrecemos, de manera gratuita, asesoramiento en temas legales, laborales y fiscales, entre otros. Asimismo, también les proporcionamos apoyo económico mediante subvenciones ordinarias por valor de cerca de los 3 millones de euros por su trabajo en la promoción del deporte. Para que puedan cobrar este dinero, hacen falta unas gestiones que se han ido complicando.



Un deseo para el sector

Recientemente hemos presentado la encuesta de hábitos deportivos de los barceloneses adultos de 17 años de edad en adelante y estamos en un valor absoluto de práctica deportiva del 71 %. Mi gran deseo sería, entonces, que la actividad física y el deporte formaran parte de la vida cotidiana de todos los ciudadanos y ciudadanas de Barcelona.

También que el sector tuviera un papel relevante dentro de las Administraciones públicas, que es lo que de verdad merecen.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Básicamente creo que la actividad física nos hace más felices porque nos da salud física, nos ayuda a socializar y nos proporciona equilibrio psicológico. La gente que practica deporte suele ser más positiva y comprometida. Estoy convencida de que sus beneficios son infinitos.



GABRIEL DOMINGO I ROGET

DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓ CLAROR

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

El sector deportivo es muy amplio y diverso, y yo hablo desde una parcela que es el mundo del fitness. En los últimos cinco o seis años, estamos asistiendo a una auténtica revolución propiciada por una crisis profunda de consumo. Organizaciones como la nuestra, con más de treinta años de vida, se vieron amenazadas por la aparición de nuevos modelos de negocio y unos precios más bajos.

■¿Cuáles son, en su opinión, los retos a los cuales se enfrentan actualmente los directivos de las entidades deportivas?

En un entorno como este, el reto es identificar las tendencias más innovadoras del sector y saber cuáles se pueden adaptar y cuáles no. A partir de ahí, trazar una estrategia de competitividad que garantice la supervivencia y perdurabilidad de la organización.

"Hay que trazar una estrategia que garantice la supervivencia y perdurabilidad de la organización".



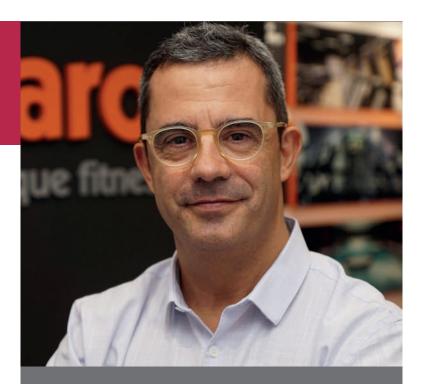
■ ¿Cuáles son los puntos clave de esa estrategia de competitividad?

El punto clave es que se ha superado el momento de la calidad. Pero, de un tiempo a esta parte, el fitness y el deporte en general se ha convertido en un sector emocional en el que lo más importante es la experiencia del cliente, es decir, lo que este siente o experimenta cuando está entrenando. En nuestro caso, había que definir primero cómo queríamos que fuera "la experiencia Claror" y, para hacerlo, había que escuchar al cliente. Queríamos que se sintiesen "bien tratados" e incluso, "apreciados". El objetivo es centrar nuestra estrategia en el bienestar emocional del cliente como elemento distintivo y de valor.

"Se ha superado el momento de la calidad. Ahora lo más importante es lo que siente y experimenta el cliente".

■ Su organización cuenta con varias acreditaciones de la norma ISO y recientemente ha obtenido el Sello de Excelencia EFQM 500 +. ¿Qué le aportaron?

En Claror hemos sido siempre unos enamorados de los modelos de excelencia, en particular del modelo EFQM, que nos ayuda a alinear todas las piezas de la organización en una misma dirección, y a hacerlo con "excelencia", un concepto, a mi juicio, mucho más amplio que la "calidad", con el que se busca dar algo más de lo que todos esperan. Así pues, nos enorgullece haber obtenido un sello tan prestigioso como este, fruto del buen hacer de nuestro gran equipo humano y de varios años de trabajo continuado siguiendo siempre la estrategia marcada.



Un deseo para el sector

Ojalá nuestro sector no pierda nunca su dimensión social ante la dimensión de negocio. Estamos viviendo un momento especulativo, algunos lo llaman "la burbuja" del mundo del fitness, donde la visión de negocio muchas veces va en contra de la dimensión social. El deporte en su vertiente educativa, de beneficio social, es catalizador del cambio y esto se tiene que proteger.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Salud, valores y felicidad. Salud, porque la práctica del deporte y la actividad física controlada contribuye a mejorar el estado físico de la población y al ahorro en gasto sanitario. Aporta valores como la disciplina, la constancia y el esfuerzo, ya que todos sabemos que sin estos valores no se practica deporte de manera regular a lo largo de la vida. Finalmente, el deporte genera felicidad, a través del bienestar personal y la diversión.



GERARD ESTEVA I VILADECANS

PRESIDENTE DE LA UNIÓN DE FEDERACIONES DEPORTIVAS DE CATALUÑA

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

La crisis por la que ha atravesado el sector estos últimos años ha sido durísima, con un recorte presupuestario muy severo que nos ha obligado a reestructurar nuestras organizaciones para adaptarnos a la situación. También ha servido para fortalecer y sanear las federaciones y los clubes, eliminar gastos superfluos y optimizar los sistemas de gestión. Ahora nos encontramos en una segunda etapa en la que las normativas y el contexto son cada vez más exigentes.

■ ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan los directivos de las organizaciones deportivas?

Empezamos una tercera etapa en la que deberíamos reorientar nuestras organizaciones para alcanzar el nivel de excelencia. Por eso es necesario que los directivos reflexionemos y empecemos a trabajar ya con métodos objetivos que nos permitan lograr la excelencia en la gestión. ¿Cómo? Marcando una hoja de ruta, un plan estratégico que nos proporcione una visión de nuestras entidades a medio y largo plazo; llevando a cabo una gestión más profesional y estratégica que permita que la organización avance de forma coherente y consensuada.

"Poner énfasis en la transparencia es imprescindible".



"Deberíamos reorientar nuestras organizaciones para alcanzar el nivel de excelencia".

■¿El contexto exige más a los directivos?

El deporte significa perseverar, perseguir la excelencia, trabajar en equipo, no desfallecer. Si todos estos valores se aplican a los directivos y a la gestión obtendremos una fórmula de éxito imparable.

■¿Qué papel desempeña la Unión de Federaciones Deportivas de Cataluña?

Como entidad sin ánimo de lucro, la UFEC es, por definición, un órgano solidario con las federaciones y, por extensión, también con los clubes deportivos. Lo que intentamos es proporcionarles todo el apoyo posible para que puedan cumplir su función y sus objetivos de gestión. Además, desde hace ya un par de años, estamos poniendo un énfasis especial en el cumplimiento normativo y, muy especialmente, en la transparencia, que es imprescindible hoy en día. Por ello, en la UFEC, no solo hemos obtenido las correspondientes certificaciones de cumplimiento normativo, sino que estamos ayudando a las federaciones a conseguirlo: ahora mismo casi un 50 % de ellas lo han hecho ya y el otro 50 % lo hará en los próximos años.



Un deseo para el sector

Que se materialice el Código del Deporte de Cataluña, un texto legislativo que hemos elaborado en la UFEC con el consenso de las federaciones y los principales clubes deportivos del país. Principalmente, permite asignar recursos públicos para que las entidades deportivas alcancen los objetivos marcados por la Administración. Es fundamental que las entidades sin ánimo de lucro dispongan de financiación pública para no excluir a nadie de la práctica deportiva.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Mejora el bienestar de la sociedad y reduce el coste sanitario: cada euro invertido en deporte supone 9 euros de ahorro en el sector sanitario. Pero eso no es todo, porque además aporta valores fundamentales como el rigor, la actitud y la motivación, que ayudan a construir una sociedad mejor.



JOAN FA BUSQUETS

PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN CATALANA DE BALONCESTO

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Depende de si hablamos de federaciones o de clubes. Son dos contextos diferentes.

En las primeras, la gestión ha ido mejorando en general, no solo en Cataluña, sino también en el resto de comunidades autónomas, y hay cada vez más conciencia de la necesidad de profesionalizarse. Pero ello requiere, entre otras cosas, que haya un cambio en la legislación.

■¿Podría poner algún ejemplo de cambios legislativos que sean prioritarios?

Por ejemplo, en Cataluña hay una ley que prohíbe a los presidentes de las federaciones deportivas autonómicas percibir cualquier tipo de remuneración por razón de su cargo. Eso puede que funcionara, e incluso que fuera positivo, hace algunos años, pero, a día de hoy, por su envergadura y complejidad, una federación deportiva necesita un presidente con dedicación plena. Y eso significa que tiene que cobrar. Solo así podremos crecer y mejorar.

"Los gestores necesitan más formación y conocer bien las normativas, tanto de transparencia como fiscales, para poder administrar bien los recursos".



■¿Cuál es la realidad de la gestión de los clubes deportivos?

En cuanto a los clubes, creo que sus gestores necesitan en general más formación y conocer bien las normativas, tanto de transparencia como fiscales, para poder administrar bien los recursos. Hay que tener en cuenta que muchos clubes tienen un patrimonio cero. Eso significa que cuando algo sale mal o no se cumple alguna disposición, quienes pagan las consecuencias son los gestores, incluso con su propio patrimonio. Con una buena formación y asesoramiento, eso podría evitarse.

■ La Federación Catalana de Baloncesto que usted preside está trabajando en la elaboración de un plan estratégico. ¿Qué pasos se están dando a este respecto?

Cuando me presenté a las últimas elecciones, dije que elaboraría un plan estratégico a corto, medio y largo plazo para definir qué queremos ser. Y eso es lo estamos haciendo. Para ello, hemos solicitado la colaboración de profesionales de la consultoría, así como a personas de la propia federación catalana, y de federaciones de otras comunidades autónomas, que se han mostrado muy interesadas. Hemos querido trabajar con mucha participación porque nuestras ideas pueden ser buenas pero cuando escuchas a más gente, las conclusiones son más ajustadas a la realidad.

"Es necesario un cambio de legislación".



Un deseo para el sector

El deporte es como la música o la literatura: es cultura. No debería haber intervenciones desde el punto de vista político. Todos estamos de acuerdo en los valores del deporte, pues debemos protegerlos y no utilizarlos con otros intereses.



GERARD MARTÍ FIGUERAS I ALBÀ

SECRETARIO GENERAL DEL DEPORTE DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA.

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Afortunadamente se trata de un sector que goza de una salud excelente. De hecho, representa ya un 2,5 % del PIB europeo. En Cataluña, estos parámetros son muy similares y además podemos presumir del hecho de que un 50 % de la población catalana practica deporte de manera habitual.

■ ¿Cuál es su valoración en cuanto a la gestión?

En cuanto a la gestión de las entidades deportivas, hay que decir que desde hace cuarenta o cincuenta años depende principalmente del voluntariado. Concretamente en Cataluña hay setenta y dos federaciones deportivas que engloban unos catorce mil clubes que, en su mayoría, están gestionados por voluntarios.

"Debemos fomentar la profesionalización del sector".



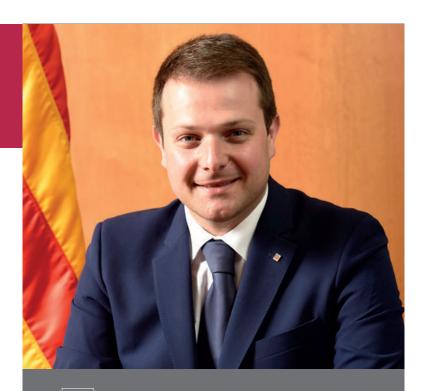
"El sector del deporte representa ya un 2,5 % del PIB europeo".

■¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan los directivos de entidades deportivas?

Debemos fomentar la profesionalización del sector. Hay que tener en cuenta que muchas entidades deportivas, en especial las federaciones, tienen unas dimensiones comparables a las de una PYME y, en algunos casos, a las de una gran empresa. Así pues, al igual que son necesarios técnicos deportivos bien preparados, también necesitamos directivos con una buena formación que puedan dedicarse plenamente a su entidad deportiva y que, por tanto, reciban una retribución por ello.

■¿Qué medidas tienen previsto adoptar desde la Secretaria?

Desde la Generalitat de Catalunya, estamos trabajando para que la legislación deportiva apoye este cambio tan necesario hacia la profesionalización. En primer lugar, diseñar un programa de formación orientado específicamente a la formación de los directivos de entidades deportivas. Y en segundo lugar, premiando desde la Administración la calidad en lo que respecta a la formación de esos directivos. Nuestra misión desde la Secretaria es poner los recursos públicos en manos del sector para que puedan desarrollar los programas que marcamos. Para poder obtener dichos recursos, exigimos a las entidades deportivas unos requisitos determinados. Un modo de potenciar la profesionalización sería, por ejemplo, dar más puntos a aquellos clubes o federaciones que cuenten con un sello de calidad por la formación de sus directivos.



Un deseo para el sector

Como sector tenemos una asignatura pendiente, que es reivindicar el papel del deporte en la sociedad y todas las cosas positivas que aporta, como favorecer la cohesión social, mejorar el rendimiento académico, promover la salud y contribuir, por tanto, a reducir el gasto sanitario.

Hasta ahora los pilares fundamentales del bienestar eran tres: la enseñanza, las políticas de bienestar social y la sanidad. El deporte debería convertirse en el cuarto.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

En palabras de Mandela, el deporte es la fuerza más importante para lograr cambios a nivel internacional, es mucho más potente que la de las instituciones públicas. Es una esperanza y un instrumento único para construir una sociedad más sana y más justa. Hay que fomentar la práctica diaria de actividad física desde la escuela para que se convierta en un hábito que mantengamos a lo largo de toda la vida. De este modo estaremos construyendo sociedades mucho más saludables y también mucho más felices.



LEANDRO NEGRE CARRIÓ

PRESIDENTE DE COMTEC SPORTS

Presidente de Comtec Sports. Presidente de Honor de la Federación Internacional de Hockey sobre Hierba (FIH). Presidente de la Fundación de la FIH. Tesorero de la Fundació Catalana per l'Esport.

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Actualmente nos encontramos en un momento de cambios importantes. Hasta no hace mucho, las entidades deportivas eran gestionadas por personas que habían llegado allí por afición, porque sentían pasión por el deporte. Pero, de un tiempo a esta parte, el deporte se ha convertido en un sector económico importante y cada vez más regulado que requiere que los directivos estén bien preparados para poder llevar a cabo su labor de manera eficaz. Ahora mismo hay profesionales y amateurs gestionando las entidades deportivas, y, aunque tanto unos como otros son importantes, sus responsabilidades no están bien delimitadas.

■¿Cuáles son los retos que afrontan los directivos de las entidades deportivas?

En general, hay un gran déficit de calidad y debemos avanzar hacia modelos de gestión más especializados. Ese es uno de los retos a los que nos enfrentamos actualmente, además del de la formación, que, en mi opinión, es fundamental. Eso y un buen plan estratégico en cada entidad.

"Es esencial que se garantice la transparencia y ética dentro de nuestro sector".



"El deporte se ha convertido en un sector económico importante que exige una buena preparación a los directivos".

■¿Qué opina de que haya cada vez más normativas para garantizar la transparencia?

El deporte es un sector económico cada vez más importante, con un impacto de aproximadamente un 10 % sobre la economía, de manera que es lógico que proliferen las regulaciones y los requisitos formales. Pero lo que me parece esencial es que se garantice la transparencia y la ética dentro de nuestro sector. En los últimos tiempos, ha habido grandes escándalos que han dañado la buena imagen del deporte. Entre otros, los casos de dopaje o las apuestas a través de las redes sociales, que pueden afectar a los resultados deportivos.

■ La Administración establece mecanismos de control.

Sin duda es positivo que existan medidas para prevenir este tipo de situaciones, así como una buena comunicación y un código ético supervisado por un organismo formado por personas imparciales que además puedan juzgar a todo aquel que infrinja este código. En las federaciones internacionales ya se está trabajando así, en parte por imposición del Comité Olímpico Internacional. Estos requerimientos deberían extenderse de arriba abajo, hasta llegar a aplicarse en todos los clubes.



Un deseo para el sector

El deporte catalán necesita dar un salto hacia la calidad, no solo en lo que respecta a la transparencia, sino a todos los niveles: en la gestión de las entidades, con métodos y controles modernos, en la parte deportiva, con mejores jugadores, y en la parte técnica, con entrenadores y árbitros bien preparados. Si la calidad mejora, mejorará también el deporte para todos.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Es una herramienta formativa de primer orden y de gran valor para la educación integral de las personas, especialmente los niños, ya que fomenta la adquisición de habilidades y conocimientos que les serán de gran ayuda durante toda su vida. Esa es la gran fuerza que tiene el deporte.



RAFEL NIUBÒ I BAQUÈ

SECRETARIO GENERAL DE UBAE-EUROFITNESS

ENTREVISTA

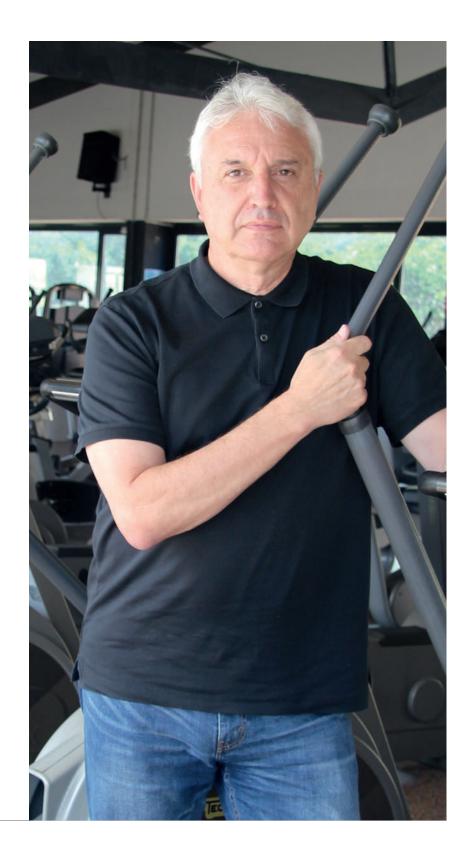
■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Para poder responder a esta pregunta, debemos tener en cuenta que el sistema de gestión dependerá en gran medida del tamaño de la entidad deportiva, así como del ámbito en qué realiza su actividad. No es lo mismo hablar de un club local que del Barça. Son realidades muy diferentes que requieren de un sistema de gestión que se adapte a sus dimensiones y a su terreno. Sí que es importante que en todas las entidades deportivas, independientemente de su envergadura, se separe claramente la parte asociativa o de voluntariado de la parte profesional. Y este aspecto todavía tiene que mejorar mucho en los dos ámbitos.

■¿Cuáles son los retos a los que deben enfrentarse los directivos de las entidades deportivas?

La profesionalización es necesaria y supone cumplir con los requisitos legales, porque si no lo hiciéramos nos excluiríamos de la sociedad. A menudo los directivos de entidades deportivas son empresarios que han asumido esta actividad por afición. El problema es que al gestionarlas no siguen los mismos criterios que en sus propias empresas. Toman decisiones llevados por la pasión y la ilusión, y no actúan como lo harían en sus propios negocios. Por otro lado, hay un aspecto que normalmente no se tiene en cuenta: la rentabilidad de las instalaciones.

"La profesionalidad comporta cumplir con los requisitos legales".



■ Aprovechar las instalaciones con criterios de rentabilidad.

Yo mismo lo aprendí de un maestro cuando una vez me dijo: "El día que aprendas que el metro cuadrado es muy caro y que el cúbico todavía lo es más, serás un buen gestor". Este es un aspecto fundamental en el mundo del deporte, donde estamos acostumbrados a grandes pabellones: un metro cuadrado es oro y hay que sacar el máximo provecho.

"Hemos de distinguir entre el deporte amateur y el profesional".

■¿Qué opina de que haya cada vez más normativas?

De nuevo, creo que debemos distinguir entre el deporte amateur y el profesional. En este último hay que cumplir a rajatabla todas las normativas en lo que respecta a temas laborales, de seguros y de transparencia. Sin embargo, el deporte amateur debería regirse por unas reglas menos estrictas, de lo contrario no se podrá mantener. El objetivo principal de un club de baloncesto de barrio es jugar partidos, no convertirse en una gestoría. Quienes lo dirigen normalmente se han animado a hacerlo porque sus hijos juegan en ese club o porque ellos mismos son exjugadores. Están ahí por afición y por ilusión, no para hacer papeles y más papeles. Eso no es sostenible.



Un deseo para el sector

Desde el punto de vista de los requerimientos y la exigencia, me gustaría que hubiese una línea "blanda" para el deporte amateur y una línea "normal" para el deporte profesional. En el ámbito asociativo, que es el más débil, los clubs deberían colaborar con otras entidades similares de la zona o con otros clubs.

Tendencias de futuro

En los últimos tres años se ha incrementado nada menos que en diez puntos el número de personas que practica deporte para mejorar su salud. Cada vez vivimos más años y hemos de procurar mantenernos en buenas condiciones físicas el máximo tiempo posible. Por eso estoy seguro de que esta tendencia seguirá al alza en el futuro.



ENRIC TRUÑÓ I LAGARES

SOCIO DIRECTOR DE SPORT ASSISTANCE 2000 COLABORADOR DE COMTEC SPORTS

ENTREVISTA

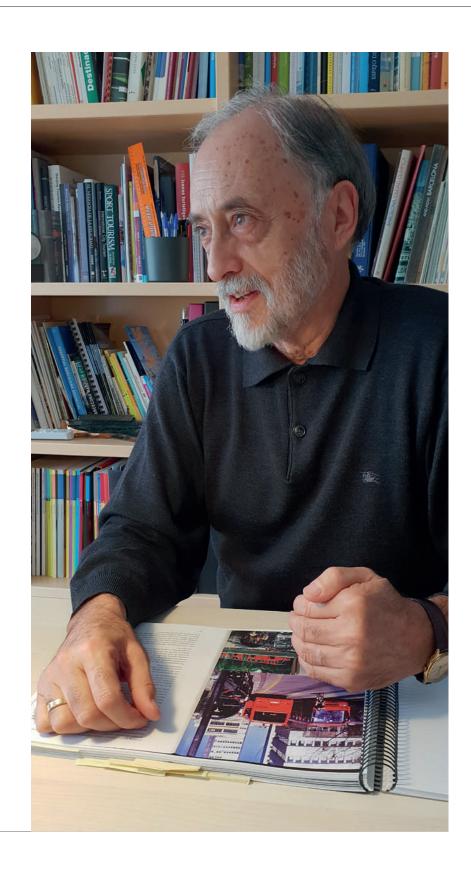
■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en cuanto a la gestión?

El sistema deportivo en España es muy sólido y nos ha permitido llegar donde estamos ahora. Es una base muy potente que nos tiene que permitir avanzar todavía más. En Cataluña tenemos un modelo de voluntariado, basado en el compromiso, y de busca de cohesión social que funciona muy bien. Aun así, ha llegado el momento de acompañarlo con conocimientos y procedimientos. El mundo del deporte tiene grandes fortalezas y, a la vez, afronta retos organizativos importantes.

■¿Cómo se ha llegado a la situación actual?

Por diferentes motivos: porque pertenecemos a la Unión Europea y nos afectan las directivas que se están aprobando en este ámbito; porque hemos avanzado y hemos construido; porque la crisis económica ha traído un nuevo escenario con los patrocinadores. A la vez, la sociedad actual nos exige una buena gestión, rentabilidad y seguridad. También nos pide finalidades educativas. De forma que los últimos años todo se ha complicado y ahora nos toca recurrir al conocimiento, no para ser burócratas, sino para hacer mejor las cosas.

"Un plan estratégico no es una «fórmula mágica» dada por alguien externo".



"El mundo del deporte tiene grandes fortalezas y, a la vez, se enfrenta a retos organizativos importantes".

■ ¿Cuáles son los retos que afronta los directivos de las entidades deportivas?

Dar respuesta a las exigencias de la sociedad actual. Haciendo un esfuerzo para innovar, ser creativos y gestionar mejor. Así obtendremos mejores resultados, seremos más ágiles y, como consecuencia, ofreceremos mejores servicios. En este proceso es clave que cada agente se plantee hacia dónde quiere ir y de qué medios dispone. Esta información no es solo teoría, sino que debe plasmarse en un cronograma, con un enfoque estratégico, que permita orientar adecuadamente la línea de actuación. Posteriormente, se evalúa la implantación de las acciones y se corrige lo necesario.

■ Según usted, ¿cuál es el aspecto clave para que un plan estratégico tenga éxito?

Que lo elaboren las mismas personas que vayan a aplicarlo. El colectivo humano que se plantea un proyecto es el que está mejor posicionado para saber lo que está haciendo y debe hacer el ejercicio mental de "pensarlo". Para progresar también escuchará a expertos y trabajará con ellos, hará benchmarking y recibirá inputs de otras realidades. El elemento clave para el éxito es que las personas que conforman la organización estén muy implicadas en el proceso. Un plan estratégico no consiste en que alguien externo nos dé una "fórmula mágica". Un plan estratégico hay que concebirlo desde dentro de la organización, con la ayuda de especialistas que guíen el proceso.



Un deseo para el sector

Ser capaces de preservar el modelo actual y de ponerlo al día mejorando las herramientas de gestión. Mi deseo es que esto lo lleven a cabo todos los agentes del sector, desde los clubes de barrio hasta las administraciones. Tenemos que ser capaces de innovar y de proporcionar a los profesionales los instrumentos organizativos necesarios para poder llevar a cabo su labor de manera eficaz.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Valores muy positivos. Promueve el bienestar y la salud de las personas, así como la cohesión social. Aunque no podemos ignorar ciertos problemas, más propios del deporte de alto nivel, como el dopaje, la compra de competiciones y el exceso de mercantilización, es innegable que es una herramienta extraordinaria de crecimiento personal y socialización. Y además es divertido.



ELISENDA PASCUAL MAS

GERENTE DEL CERCLE SABADELLÈS 1856

ENTREVISTA

■¿En qué punto se encuentra actualmente el sector del deporte en lo que respecta a la gestión?

Las entidades deportivas, en concreto, aquellas sin ánimo de lucro, se han quedado atrapadas en el tiempo en lo que respecta a la gestión. Hay que tener en cuenta que son entidades históricas que a lo largo de los años han crecido mucho tanto a nivel social como económico, pero lo han hecho de forma desordenada, sin método. No han aplicado ningún modelo de crecimiento ni de procesos y tienen una estructura muy rígida y difícil de cambiar, algo que no casa nada bien con las exigencias del mundo actual.

■¿La profesionalización del sector es una necesidad?

La profesionalización es fundamental; no únicamente de los directivos, sino también de los cargos intermedios. Un club o una federación es una empresa -de carácter social, sí, pero una empresa al fin y al cabo- y como tal se tiene que gestionar para mejorar la eficiencia en materia de recursos humanos, costes, etc.

"Hay que flexibilizar la estructura de clubes y federaciones y hacerla más dinámica, para adaptarnos al entorno cambiante".



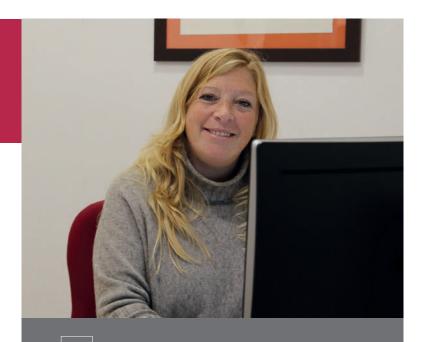
"Necesitamos que cada vez haya más mujeres que ocupen cargos de responsabilidad".

■¿Cuáles son los retos que afrontan los directivos?

Habría que flexibilizar la estructura de clubes y federaciones, hacerla más dinámica para que puedan adaptarse rápidamente a las circunstancias de un entorno que cambia constantemente. Por otra parte, los gerentes y directivos de entidades deportivas necesitan formación empresarial. También sería necesario mejorar y modernizar las instalaciones y rentabilizar esa inversión buscando nuevos modos de explotación y aumentar así los ingresos atípicos. Otro de los retos es incorporar a la mujer en los puestos de liderazgo del deporte.

■ Hay muy pocas mujeres directivas en el sector deportivo.

El liderazgo femenino es una herramienta transformadora de la gestión deportiva. Recuerdo cuando empecé a trabajar en el mundo del deporte (yo venía de una multinacional), no había ninguna mujer gerente en los clubes de natación ni de Cataluña ni de España y estoy hablando del año 2006. Esta situación tiene que cambiar. Además, las mujeres tenemos una inteligencia emocional que hace que fomentemos el trabajo en equipo, algo muy necesario para la gestión eficaz de las entidades. Pero para que esto sea posible habría que replantear los horarios y buscar la manera de que la conciliación entre la vida laboral y familiar sea posible.



Un deseo para el sector

Tengo varios deseos. La profesionalización es fundamental, no solo de los directivos sino también de los cargos intermedios. Hay que formarse y empezar a gestionar las entidades deportivas como si fueran empresas. También hay que conseguir que cada vez más mujeres ocupen cargos de responsabilidad en el mundo del deporte, no solo a nivel de gerencia, sino como jefas de instalaciones, por ejemplo. Y un último deseo: que las instalaciones deportivas sean energéticamente eficientes. De hecho actualmente están muy lejos de serlo, pero para consequirlo, necesitamos más recursos y ayuda de las Administraciones públicas.

¿Qué aporta el deporte a la sociedad?

Mandela dijo una vez que el deporte tiene el poder de cambiar el mundo, de inspirar a las personas y de unirlas de un modo en que casi nada o casi nadie es capaz de hacerlo. Y de eliminar las barreras raciales o culturales. Y estoy de acuerdo con él. En el deporte no hay razas ni colores, solo sentimiento. Fomenta la alegría y el equilibrio psicológico y es un potente dinamizador de la sociedad.



A continuación presentamos las ideas clave extraídas de las entrevistas realizadas en esta primera edición de "Media parte con" dedicada al sector del deporte.

A pesar de que **el sector del deporte es un conjunto de ámbitos y de realidades diversas** con diferentes dimensiones, niveles de profesionalización, recursos y capacidad de financiación, en términos globales los entrevistados manifiestan que tiene una salud excelente, ejemplificándolo con las siguientes afirmaciones:

"El deporte se ha convertido en un sector económico importante, con un impacto alrededor del 10 % en la economía. Representa ya un 2,5 % del PIB europeo."

"En Cataluña un 50 % de la población practica deporte de manera habitual".

"El número de personas que practica deporte para mejorar su salud ha aumentado en diez puntos".

"Cada vez vivimos más años y tenemos que procurar mantenernos en buenas condiciones físicas el máximo tiempo posible".

"Casi un 50 % de las federaciones ya han conseguido las certificaciones correspondientes de cumplimiento normativo, y el otro 50 % las conseguirá los próximos años".

A través de las entrevistas realizadas, hemos destacado los principales retos de gestión que debe afrontar el sector:

Orientar el futuro del deporte *amateur*.

Si bien en Cataluña tenemos un modelo de voluntariado, basado en el compromiso y la busca de cohesión social, que funciona muy bien, se detectan síntomas que indican que está pasando a la historia, al menos tal como lo hemos entendido hasta ahora. Tenemos que ser capaces de preservar el modelo actual y mejorarlo innovando y adecuando la legislación aplicable. Es importante que en todas las entidades deportivas se separe claramente la parte asociativa o de voluntariado de la parte profesional. Hay que diferenciar el deporte amateur del profesional, permitiendo que se pueda regir por unas reglas menos estrictas.

Profesionalizarse.

Ahora mismo hay profesionales y amateurs gestionando las entidades deportivas y, a pesar de que unos y otras son importantes, sus responsabilidades no están muy delimitadas. Hay que empezar a gestionar las entidades deportivas como si fueran empresas. La profesionalización es fundamental; no únicamente de los directivos, sino también de los cargos intermedios. Pero esto requiere, entre otras cosas, que haya cambios en la legislación, la formación, el asesoramiento y la incentivación.

Adaptarse a los cambios en las nuevas fuentes de financiación.

La financiación de las entidades deportivas está cambiando y se está complicando cada vez más, y las entidades se tienen que adaptar para poder sobrevivir. A pesar de que es importante que las entidades sin ánimo de lucro dispongan de financiación pública, de forma que nadie sea excluido de la práctica deportiva, todo indica que difícilmente podrán continuar manteniéndose sólo con recursos públicos. Hay que ser capaces de adaptarse a esta nueva realidad y de generar y aplicar recursos de manera inteligente para llegar a la sostenibilidad.

Cumplir con las normas reguladoras. Para mejorar la seguridad y la calidad, las exigencias administrativas han ido complicando cada vez más la gestión de las entidades deportivas, que se tienen que adaptar para poder sobrevivir. El sector cada vez está más regulado y exige una buena preparación a los directivos para llevar a cabo su tarea de manera eficaz.

Velar por la sostenibilidad, el rigor, la calidad en la gestión. Para conseguir que el sector sea respetado, hay que trabajar para mejorar las estructuras de gestión de los clubes, incrementando los recursos dedicados a la parte no deportiva y haciendo un salto hacia la calidad y la excelencia en la gestión. Hay que avanzar hacia unos modelos de gestión más especializados, entendiendo que en el sector del deporte existen realidades muy diferentes que requieren de sistemas de gestión que se adapten a sus dimensiones y a su terreno.

Garantizar la transparencia y la ética. Últimamente se han conocido grandes escándalos que han perjudicado la buena imagen del mundo del deporte: casos de dopaje, actuaciones extradeportivas derivadas de las apuestas para influir en los resultados deportivos, problemas con las asignaciones de las sedes olímpicas por parte del Comité Olímpico Internacional, casos de corrupción que salpican a las grandes federaciones, etc. Todo esto, que hace mucho daño al deporte, tiene el origen en una evidente carencia de transparencia, de ética y de buena gobernanza. Por lo tanto, se tienen que aplicar medidas para prevenir este tipo de situaciones, basadas en un código ético supervisado por un organismo de profesionales imparciales, capaces a la vez de juzgar todo el mundo que lo infrinja.

Diseñar estrategias de competitividad que garanticen la supervivencia y perdurabilidad de la organización.

Hay que reorientar nuestras organizaciones, puesto que lo que funcionaba hace cinco años hoy es insuficiente. Hay que potenciar la creatividad y la innovación. Hay que plantearse hacia donde se quiere ir y de qué medios se dispone. Hay que implicar a las personas que implantarán la estrategia en su definición. Hay que tener en cuenta las nuevas tecnologías. Hay que flexibilizar la estructura de clubes y federaciones, hacerla más dinámica para que puedan adaptarse con rapidez a las circunstancias de un entorno que cambia de manera constante. Hay que centrar la estrategia en la experiencia del cliente como elemento distintivo y de valor.

Incorporar la mujer en los puestos de liderazgo del **deporte.** Actualmente hay un déficit claro de presencia de mujeres en los lugares de responsabilidad en la gestión. Hay que revertir esta situación, puesto que el liderazgo femenino es una herramienta transformadora de la gestión deportiva que puede aportar muchas capacidades.

Mejorar la eficiencia y la rentabilidad de las instalaciones deportivas. Hay que invertir para modernizar las instalaciones deportivas, encontrar nuevos modos de explotación que permitan aumentar los ingresos atípicos y hacer que sean más eficientes energéticamente.

Reivindicar el papel del deporte en la sociedad. El deporte tiene que ser el cuarto pilar fundamental del bienestar, junto con la enseñanza, las políticas de bienestar social y la sanidad. Hay que potenciar el deporte como elemento de promoción de la salud, formativo, socializador y de transmisión de valores. El deporte es sentimiento, fomenta la alegría y el equilibrio psicológico y es un potente dinamizador de la sociedad. Es una esperanza y un instrumento único para construir una sociedad más sana y más justa. Tenemos que proteger los valores del deporte y no hacerlos servir con otros intereses.



© Comtec Quality Barcelona, noviembre 2018. Primera edición.

EDITORIAL

Comtec Quality

COORDINACIÓN Y CONTENIDOS

Linguistic Animals

DISEÑO

Fuera de Registro

COMTEC SPORTS

www.comtecquality.com

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial sin la debida autorización.

MEDIA PARTE CON



LO HACEMOS POSIBLE

Rambla Catalunya, 39, 2.° 1.ª 08007 Barcelona Tel. (+34) 93 487 46 56 comtec@comtecquality.com www.comtecquality.com

#mediaparteconcomtec











