

CHANGE

REVISIÓN DE LITERATURA

Desafíos y Preparación para el cambio en el deporte base

Resumen popular

AUTORES

Karin Andersson, Karin Book & Johan R. Norberg
Malmö University

2023



Co-funded by
the European Union

Change – cooperation for change management
and innovation in sports

SOBRE EL PROYECTO CHANGE:

Change – cooperation for change management and innovation in sports

El proyecto CHANGE contribuirá a la promoción de la integridad y los valores en el deporte al centrándose en promover y mejorar la buena gobernanza en el deporte. El movimiento deportivo organizado estará equipado para adoptar enfoques de gobernanza innovadores, adaptados al deporte base, para construir formas sostenibles e innovadoras de abordar los desafíos presentes y futuros.

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un programa educativo sobre innovación y cambio dentro del movimiento deportivo organizado. El programa se centrará en la construcción de resiliencia y sostenibilidad ambiental, económica y social centrándose en: Digitalización, Inclusión/Compromiso y Sostenibilidad.

Un grupo de expertos recopilará una descripción general completa de las mejores prácticas y creará un programa interactivo que apoyará al movimiento deportivo de base europeo en su trabajo construir formas sostenibles e innovadoras de abordar los desafíos presentes y futuros.

CHANGE



INDEX

| | |
|--|---|
| Resumen | 1 |
| Antecedentes contextuales: el deporte de base en Europa y su gobernanza | 1 |
| Revisión de literatura: Desafíos para los clubes deportivos | 2 |
| ¿Está el deporte de base preparado para el futuro? Reflexiones de un sector desafiado | 3 |
| ¡Cuidado con la brecha! | 5 |
| Desafíos externos o internos – y la capacidad de acción del deporte | 6 |
| Conclusiones | 6 |

CHANGE



Co-funded by
the European Union

Resumen

El deporte puede fortalecer la inclusión social y abordar diversos desafíos económicos, sociales y ambientales, unir a individuos y comunidades y promover objetivos como la salud, la educación, la acción climática, la sostenibilidad y el desarrollo social. No obstante, el deporte organizado a nivel de base en Europa se enfrenta a graves desafíos: índices de afiliación en descenso, niveles reducidos de actividad física entre los adolescentes y dificultades para reclutar voluntarios. Las organizaciones deportivas, en particular las del sector sin fines de lucro y con recursos limitados, están luchando por encontrar tiempo y recursos para crear nuevas formas de trabajar sostenibles, inclusivas e innovadoras.

El proyecto Erasmus + CHANGE - *Cooperation for Change Management and Innovation in Sports* (CHANGE) se ha creado para dotar a los órganos rectores del deporte, las organizaciones deportivas y los líderes deportivos de herramientas nuevas, innovadoras y sostenibles para apoyar el deporte a nivel de base. Coordinado por ENGSO, está formado por **once socios de nueve países: 1)** investigación (Universidad de Malmö y EASM), **2)** organizaciones deportivas (UFEC-Cataluña; Basics Sport Club, Bélgica; Federación Mundial de Snowboard, Austria; Consejo de la Federación Deportiva de Letonia; DIF, Dinamarca; y Opes, Italia) y **3)** expertos en el campo del deporte y la digitalización, inclusión/compromiso y sostenibilidad (SandSI, N3XT Sports y ENGSO).

Dentro de CHANGE, el Departamento de Ciencias del Deporte de la Universidad de Malmö es responsable de la investigación de antecedentes sobre la gestión del cambio y la innovación en los deportes de base contemporáneos en Europa. En este informe, resumimos las actividades de investigación realizadas en 2023 y los conocimientos de 3 talleres con participantes interesados de organizaciones deportivas y el mundo académico. Las preguntas generales de investigación de este informe son: 1) ¿A qué desafíos se enfrentan hoy en día las organizaciones y movimientos deportivos de base? 2) ¿Están las organizaciones deportivas de base equipadas para afrontar los desafíos? ¿Están preparados para el cambio? 3) ¿Cómo podemos entender los resultados?

Antecedentes contextuales: el deporte de base en Europa y su gobernanza

Los clubes deportivos de base de la UE se enfrentan a muchos desafíos. Como tanto la organización del deporte como su estructura política difieren entre los estados miembros de la UE, las condiciones de existencia varían entre los clubes deportivos locales. Es importante considerar las formas en que la gobernanza y las contingencias estructurales afectan de manera diferente a los clubes y, por extensión, a la capacidad de los clubes para estar "preparados para el cambio". Ciertamente no existe un desafío único ni una solución que se adapte a todos.

Los estados miembros del Consejo de Europa han ratificado la Carta Europea del Deporte (2001), que proporciona un marco para la política y la legislación deportivas. Requiere que los países proporcionen un deporte accesible para todos (por ejemplo, todos los grupos de edad), conciencia ambiental, juego limpio y un deporte saludable y seguro basado en altos valores éticos. La Carta Europea del Deporte se complementa con el Código de Ética del Deporte (Consejo de Europa, 2023). Los académicos han subrayado la importancia de la Carta para la promoción del deporte entre grupos sociales de difícil acceso. Sin embargo, a pesar de sus ambiciosos objetivos de inclusión, la participación deportiva todavía no está al alcance de todos por igual.

Revisión de literatura

Realizamos una revisión de la literatura para aprender más sobre los desafíos que enfrentan los clubes deportivos de base en Europa. La revisión señala tres desafíos generales para los clubes deportivos:

1) Desafíos de gestión, como cuestiones que el club debe afrontar en su entorno cotidiano: recursos humanos, falta de instalaciones, problemas con los socios o los voluntarios. La revisión muestra algunas correlaciones entre el tamaño de los clubes, sus capacidades administrativas y su ubicación nacional. Los clubes más grandes experimentan más desafíos administrativos que los clubes más pequeños, pero es menos probable que informen sobre amenazas existenciales que los clubes pequeños. Los clubes que tienen empleados remunerados informan menos problemas con los recursos humanos, pero a menudo tienen menos voluntarios en sus clubes.

Los académicos desean remediar estos problemas sugiriendo soluciones potenciales, a menudo relacionadas con estrategias cambiantes (por ejemplo, herramientas digitales, nuevas asociaciones). Sin embargo, las políticas deportivas dentro de Europa difieren de un país a otro, lo que significa que los clubes tienen diferentes posibilidades estructurales para trabajar, lo que dificulta cualquier solución única para todos (Svisce, 2016). Además, la sociedad depende cada vez más de las tecnologías digitales y otras innovaciones (por ejemplo, la IA), lo que significa que los clubes deportivos deben estar preparados para integrar nuevas tecnologías y metodologías en su cultura de club para seguir siendo eficientes y competitivos. Sin embargo, estas adaptaciones requieren cierto grado de compromiso empresarial. Esto se convierte en un desafío debido a las capacidades organizativas de la mayoría de los clubes: personal voluntario sin empleados. Además, si bien diferentes tipos de emprendimientos pueden ser eficientes y empoderadores para los clubes deportivos, los académicos también han señalado que la gestión de los clubes deportivos se ha centrado gradualmente en centrarse en aumentar las ganancias, lo que contradice la estructura sin fines de lucro (Ciomaga, 2013). Otros han calificado esto como un desarrollo neoliberal (Andrews & Silk, 2018; Coakley, 2011; Newman, 2014).

2) La mayor responsabilidad social de un club deportivo ha llevado a lo que llamamos un **desafío de legitimidad**. Los clubes deportivos están asociados con avances sociales positivos, como la mejora del bienestar físico y social tanto de los individuos como de las sociedades, al ofrecer espacios que invitan a conexiones significativas y valores democráticos (Waardenburg & Nagel, 2019). Si bien estos

resultados positivos podrían vincularse a que los participantes simplemente participen en las actividades, algunas políticas deportivas en toda Europa ahora exigen más, aunque los clubes deportivos generalmente carecen de capacidad para abordar suficientemente los retos sociales (Tuchel et al., 2021).

Los clubes deportivos se consideran espacios adecuados para la integración, ya que la participación es fácil sin tener en cuenta los antecedentes prácticos o culturales (Österlund et al., 2019). En la práctica, los grupos minoritarios están subrepresentados en los clubes deportivos debido a la falta de intentos de inclusión por parte de los clubes o simplemente por querer capacidad organizativa, como por ejemplo medios financieros insuficientes para aumentar o cambiar las actividades (Wicker & Breuer, 2014; Jeanes et al., 2018). . Algunos clubes están atravesando una crisis de legitimidad en la que necesitan cambiar o adaptar prácticas para seguir siendo elegibles para recibir financiación. Esta realidad genera preguntas sobre cómo los clubes razonan sobre sí mismos, como agentes pasivos o activos dentro de dinámicas políticas y sociales cambiantes. Además, aunque los clubes quieran contribuir a la inclusión social, los estudios muestran que no es su máxima prioridad (tener tantos participantes como sea posible generalmente tiene un mayor nivel de respaldo). Esto sugiere que para que la inclusión social alcance su máximo potencial, sería necesario implementarla entre los objetivos principales de los clubes.

3) El voluntariado surge como un claro desafío para los clubes deportivos en lo que respecta al reclutamiento de nuevos voluntarios y la retención de los existentes (CHAMP, 2019; Nagel et al., 2020; Cuskelly et al., 2006). La motivación, la satisfacción y el reconocimiento parecen ser las claves. En general, los voluntarios parecen estar motivados por un propósito altruista pero también por el deseo de mejorar sus propias habilidades deportivas.

Los estudios muestran que los hombres tienen más probabilidades de ser voluntarios que las mujeres. Sin embargo, los eventos deportivos tienen un número más uniformemente distribuido entre los sexos y, por lo tanto, podrían usarse como trampolín para reclutar más voluntarias para los clubes deportivos. La falta de voluntarios hace necesario que los voluntarios desempeñen múltiples funciones dentro de los clubes (entrenador, tesorero...) al mismo tiempo. Los clubes que han contratado empleados pueden escapar de estos problemas, pero también corren el riesgo de desafiar el papel tradicional del voluntario.

Algunos de los desafíos que enfrentan los clubes deportivos pueden simplemente reflejar una sociedad cambiante, pero mantenemos la idea que es prioritario entender el contexto más amplio donde los clubes europeos hacen su gestión.

¿Está el deporte de base preparado para el futuro? Reflexiones de un sector desafiado

Para obtener aportaciones de diferentes "expertos" (partes interesadas) en el deporte de base europeo e identificar los desafíos y el estado actual del deporte de base, organizamos **talleres** en diferentes lugares y con grupos destinatarios y perspectivas diferentes. Los "expertos" son aquellos que trabajan o participan en una federación deportiva o un club deportivo, así como estudiantes e investigadores en el campo de la gestión deportiva y las ciencias del deporte. Una característica común de los

participantes es **la experiencia personal del deporte base**, además del rol de experto más profesional. Este resumen se basa en talleres en los que participaron representantes de federaciones deportivas de Suecia y Dinamarca; Federaciones y clubes deportivos catalanes; y estudiantes, investigadores y profesionales - participantes de la Conferencia Europea de Gestión Deportiva.

Desde el punto de vista del proyecto CHANGE, se espera que el deporte tenga potencial para vincular a personas y comunidades y promover objetivos como la salud, la educación, la acción climática, la sostenibilidad y el desarrollo social. Se espera que el deporte (en este caso, en forma de organizaciones deportivas de base) sea capaz de manejar y proporcionar soluciones a grandes problemas y desafíos sociales externos. Al mismo tiempo, las propias organizaciones deportivas de base están luchando con grandes desafíos como la disminución de las tasas de membresía, los niveles reducidos de actividad física entre los adolescentes y los efectos persistentes de la pandemia de la covid-19. Todos estos desafíos deben considerarse externos y afectan al deporte de diferentes maneras.

La revisión de la literatura presentada anteriormente señaló una serie de desafíos para los clubes deportivos. Al contrario de los puntos de partida del proyecto CHANGE, estos desafíos son más prácticos e internos. Cuando, durante los talleres, se preguntó a las organizaciones deportivas de base, esos fueron los principales **desafíos a los que se enfrentan las organizaciones:**

Tabla 1. Desafíos a los que se enfrentan las organizaciones deportivas de base

| Suecia/Dinamarca | Cataluña | Conferencia Europea de Gestión Deportiva de la EASM |
|--|--|--|
| -Reclutamiento; desarrollo de competencias; la estructura voluntaria y sin ánimo de lucro del movimiento. -Comprender a los miembros (potenciales). -Valor para cambiar y desarrollarse; Relevancia. -Visibilidad y comunicación. -Modernización y digitalización. -Instalaciones. -Inclusión. | -Soporte, administración y situación financiera. -Participación y acceso. -Actitudes (por ejemplo, racismo y cuestiones de género) -Otras cuestiones (por ejemplo, diferentes condiciones según la geografía, el tipo de deporte, etc.) | -Relevancia -Financiación -Instalaciones -Desigualdades -Inclusión, acceso -Abandonos -Voluntarios -Altas exigencias del Estado, presiones desde arriba |

A pesar de algunas diferencias entre los talleres, algunos desafíos se destacan como generales a pesar de estar etiquetados de manera un poco diferente:

- ◆ Tener suficientes recursos y competencia para operar y desarrollarse.
- ◆ Ser inclusivo, accesible y relevante para más personas.

Una vez identificados los desafíos, los participantes tuvieron que identificar y discutir los **obstáculos que se interponen en el camino para abordarlos**. Estos reflejan la disposición, o más bien la falta de disposición.

Tabla 2. Obstáculos que se interponen en el camino para abordar los desafíos de las organizaciones deportivas de base.

| Suecia/Dinamarca | Cataluña | Conferencia Europea de Gestión Deportiva de la EASM |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Falta de tiempo y competencia (causada principalmente por la estructura voluntaria del movimiento deportivo). -Falta de coraje y resistencia al cambio. -Falta de confianza. -Falta de cooperación e intercambio de conocimientos entre federación y club. -Falta de recursos | <ul style="list-style-type: none"> -Insufficient conditions for, and knowledge and promotion of, minority sports. -Lack of staff and non-professional volunteers. -Disconnection between decision makers in the sport field and grassroots sport. -High health insurances (=costs) of some sports -Lack of hours in PE. | <ul style="list-style-type: none"> -Intereses competitivos -Cultura de club -Falta de: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Recursos financieros • Tiempo • Voluntarios • Entrenadores • Patrocinadores • Educación • comunicación, extensión • Asociaciones • Diversidad • Adaptación tecnológica |

La situación con los recursos parece ser el principal obstáculo. Principalmente financiero, pero no el único. Los siguientes se destacaron como barreras importantes al cambio:

- ◆ Recursos humanos
- ◆ Estructura tradicional y jerarquía del deporte.

Obviamente, las organizaciones deportivas tienen varias deficiencias en un mundo que requiere adopciones, cambios y creatividad. Pero también fortalezas y oportunidades específicas: tamaño, alcance y tradiciones del movimiento, apoyo inicial a la salud, valores positivos, cohesión social e integración. Para concluir los **resultados** de los talleres, existen grandes similitudes y sólo unas pocas diferencias contextuales/nacionales entre los deportes y los países. El hecho de que el movimiento deportivo de base se base en el voluntariado fue un tema recurrente en los debates. Los asistentes identificaron principalmente desafíos relacionados con el día a día de los clubes deportivos. La brecha entre las estrategias y visiones centrales/nacionales versus la realidad práctica de las federaciones y clubes deportivos surgió como un hilo conductor. La mayoría de las discusiones, sin embargo, se centraron en las actividades cotidianas de los clubes deportivos sin relacionarlas con cuestiones sociales más amplias.

iCuidado con la brecha!

Nuestro estudio verifica la hipótesis de que el deporte de base en la UE se enfrenta a muchos y variados desafíos. Interpretamos estas diferencias como diferentes partes interesadas describen y operan en diferentes realidades. Entre estas diferencias, la brecha entre las federaciones deportivas nacionales y los clubes deportivos locales es la de mayor importancia: mientras los representantes de las federaciones nacionales o internacionales acentúan los amplios desafíos sociales para el deporte, los representantes del deporte de base tienden a enfatizar problemas más prácticos y cotidianos para los clubes locales. Un requisito previo para promover la preparación para el cambio y la innovación en

el deporte de base es que los diversos actores del sector deportivo estén de acuerdo sobre los desafíos que enfrentan. Si existe una brecha en las realidades percibidas, es necesario colmarla.

¿Cómo se puede entender o explicar esta brecha? En primer lugar, la brecha ha surgido porque los clubes locales no están equipados o no son capaces de asumir la responsabilidad de los desafíos estructurales del deporte a nivel social. Para un club que lucha con problemas como finanzas débiles, falta de líderes voluntarios, índices de membresía en descenso, etc., puede resultar difícil y descabellado relacionar estos problemas cotidianos con ideales vagos y abstractos del beneficio social del deporte en la forma de inclusión social, el fomento democrático de la juventud, la promoción de la igualdad de género o las cuestiones medioambientales.

Se puede dar una segunda respuesta, más teórica, inspirándose en la teoría neoinstitucional y en la teoría de John W. Meyers y Brian Rowan sobre los “mitos racionalizados”. Según ellos, las organizaciones no son entidades racionales que desarrollan la forma y las estrategias más efectivas en relación con sus objetivos. Más bien, están siendo moldeados por su entorno institucional con el objetivo de ganar legitimidad y aceptación. Traducido al área de los deportes, nuevos deportes, nuevas federaciones y nuevos clubes surgen, se forman y se desarrollan de acuerdo con las tradiciones de organizaciones deportivas anteriores. Heredan perspectivas básicas sobre el papel social del deporte y sobre cómo se espera que se comporte una organización deportiva. Desde esta perspectiva, no existe una forma objetivamente correcta de organizar el deporte. Sin embargo, se ha creado un mito racionalizado que afirma que nuestro sistema imperante con clubes sin fines de lucro conectados en federaciones nacionales e internacionales es el más natural y legítimo. También se da por sentada la idea del papel y los beneficios del deporte para la sociedad.

Desde esta perspectiva teórica, la brecha entre las federaciones deportivas nacionales y los clubes locales no es simplemente una cuestión de perspectiva o puntos de partida. La brecha es el resultado de mitos racionales sobre los deportes (suposiciones e ideales sobre los beneficios sociales del deporte) que no siempre corresponden a las condiciones reales. Considerado de esta manera, será importante en el trabajo continuo con CHANGE problematizar nuestros puntos de partida (los desafíos sociales que se identifican a nivel general) y al mismo tiempo mostrar a los clubes deportivos locales que su vida y realidad cotidianas pueden ser vinculados a desafíos sociales generales.

Desafíos externos o internos – y la capacidad de acción del deporte

Un tema adicional que surgió en este estudio se refiere al enfoque de los representantes deportivos ante los desafíos que identificamos y discutimos. Los extremos aquí van entre las posiciones de “agentes activos” o “víctimas de las circunstancias”. Los representantes de la primera posición se perciben a sí mismos como sujetos actuantes con capacidad para enfrentar y contrarrestar diversas formas de desafíos. Estos últimos se perciben a sí mismos como víctimas de desafíos sociales que

superan su capacidad de remediar. Estas diferencias de enfoque crean una distinción importante en un proyecto que en última instancia apunta a promover la "preparación para el cambio" y la innovación. Estrechamente vinculado a la posible confianza de las organizaciones deportivas en sus propias capacidades para actuar está el hecho de que los desafíos sociales se perciban como externos o internos.

En nuestro trabajo continuo, es una tarea prioritaria clasificar los numerosos desafíos que se han identificado. ¿Qué desafíos son externos y cuáles internos? ¿Cómo debemos entender el enfoque de las organizaciones deportivas ante los diversos desafíos? Las respuestas a estas preguntas son cruciales para que CHANGE tenga éxito en su intención de promover la preparación para el cambio y la innovación en el deporte local en Europa.

También es importante discutir cómo las federaciones deportivas nacionales pueden proporcionar estructuras y apoyo a los clubes locales para enfrentar los desafíos actuales. Este apoyo debe tener en cuenta la "brecha" que hemos identificado. Para que el deporte de base se sienta comprometido, el apoyo debe tener una estrecha conexión con la realidad percibida y los desafíos cotidianos.

Conclusiones

El proyecto CHANGE tiene como objetivo dotar a los órganos rectores del deporte, las organizaciones deportivas y los líderes deportivos con herramientas nuevas, innovadoras y sostenibles para apoyar el deporte a nivel de base. Se especificaron tres áreas de enfoque: digitalización, inclusión/compromiso y sostenibilidad. En este informe presentamos los primeros resultados del Paquete de Trabajo 2, basado en una revisión de la investigación actual sobre los desafíos sociales para el deporte de base y las ideas de tres talleres que se llevaron a cabo con partes interesadas de organizaciones deportivas y el mundo académico. Los resultados podrían resumirse en una serie de brechas:

1. Las tensiones y la brecha entre lo que la sociedad cree que el deporte puede ofrecer y lo que las personas que dirigen el deporte de base identifican como sus prioridades.
2. Las diferencias entre lo que se identifican como desafíos sociales más amplios y los desafíos tangibles del día a día que experimenta el deporte de base.
3. La brecha entre las estrategias y visiones desarrolladas a nivel nacional y la necesidad de estrategias, soluciones y prácticas funcionales y prácticas a nivel de base.
4. La brecha entre la falta de preparación para el cambio en muchas organizaciones deportivas de base y las expectativas sobre flexibilidad y adaptabilidad en la sociedad actual.

Cerrar estas brechas debería ser una prioridad para el proyecto CHANGE, para equipar al deporte de base para desarrollar y utilizar todo tipo de recursos de una manera eficiente y sostenible, hacia una mayor inclusión, compromiso y relevancia. Esto incluye aclarar las funciones de los diferentes niveles del deporte.