AEESDAP

INFORME DE CONCLUSIONES

FORO PERMANENTE DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL MARCO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

MINISTERIO DE EDUCACIÓN FORMACIÓN PROFESIONAL Y DEPORTE
Consejo Superior de Deportes
AEESDAP
FAGDE
FEMP FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS
CONSEJO COLEF
ESM ESPAÑA SE MUEVE MUÉVETE POR TU SALUD

AEESDAP

FORO PERMANENTE DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL MARCO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

Título:
Foro permanente de colaboración público privada en el marco de los servicios deportivos.

Fecha de publicación:
20 de noviembre de 2025.

Autoría:
Yago Monteoliva Rodríguez para la Asociación Española de Empresas de Servicios Deportivos a las Administraciones Públicas (AEESDAP).

www.aeesdap.es I info@aeesdap.es

Financiado por:
Consejo Superior de Deportes (CSD).

Dirección del proyecto:
Yago Monteoliva Rodríguez.

Diseño y maquetación:
David Sánchez Sebastián

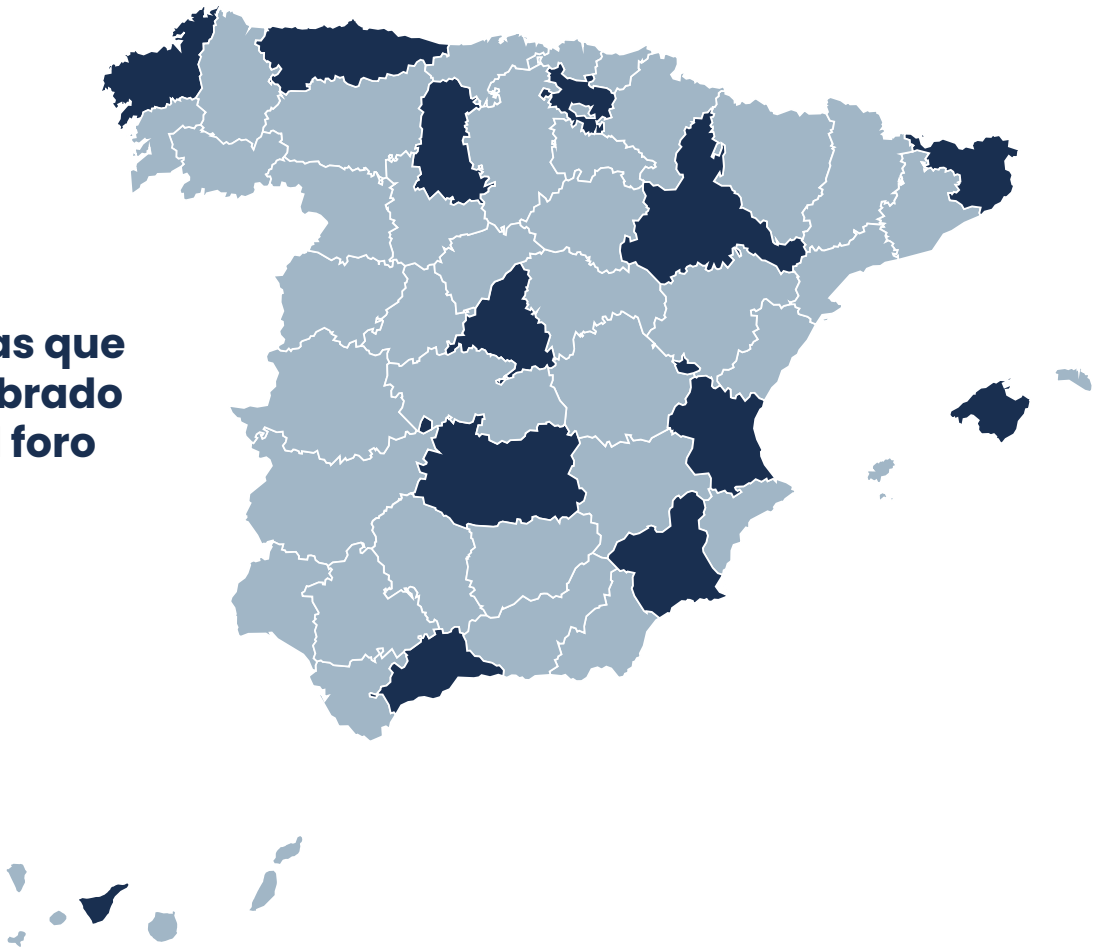
Reservado todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado –electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.-, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

ISBN: en trámite

Desarrollo y alcance del foro

En 2025, el **Foro Permanente de Colaboración Público Privada en el ámbito de los Servicios Deportivos** ha consistido en la realización de **trece eventos repartidos por toda la geografía nacional,** en formato de foro de debate, donde **han participado un total de casi 250 personas** del ámbito de los servicios deportivos prestados desde el ámbito público. Han participado del foro, por invitación, representantes políticos, personal de las áreas de intervención, secretaría y contratación, personal técnico de áreas deportivas públicas, representantes de empresas del sector deportivo privado que trabajan para el sector público, así como representantes de colegios profesionales.

Ciudades y fechas en las que se han celebrado eventos del foro



14 de mayo
Palencia - Ayuntamiento de Palencia

28 de mayo
Palma de Mallorca – Sede de la FELIB

1 de julio
Madrid - Sede de la FEMP

3 de julio
Valencia - Sede de la FDM Valencia

10 de julio
Girona - Seu del Govern de la Generalitat de Catalunya

11 de julio
A Coruña – Club Nordés

18 de julio
Vitoria – Servicio de Deportes del Ayuntamiento de Vitoria

29 de septiembre
Pozuelo de Calatrava – Ayuntamiento de Pozuelo de Calatrava

3 de octubre
Tenerife – Expodeca

16 de octubre
Zaragoza - Sede de Zaragoza Deporte Municipal

22 de octubre
Antequera – Hotel Antequera Hills

30 de octubre
Alhama de Murcia – Ayuntamiento de Alhama de Murcia

6 de noviembre
Ribadesella – Casa de la Cultura

Todos los eventos se desarrollaron bajo el formato de foro de debate presencial con moderador sobre la base del Informe Anual de Supervisión de la Contratación Pública de Servicios Deportivos (IASC-DEP 2024). Las personas participantes podían opinar libremente sobre cualquier aspecto de los contenidos en el informe o proponer cualquier otro de interés, y se tomaban notas sobre todo lo comentado para luego construir las conclusiones finales, sin que las personas invitadas a cada evento tuviesen conocimiento de lo sucedido en el resto.

Conclusiones generales

Los trece eventos del Foro de Colaboración Público Privada (CPP) celebrados en esta edición han consolidado el proyecto iniciado ya hace más de un año, constituyéndose como un espacio de encuentro y trabajo conjunto de los distintos agentes implicados en la CPP dentro del ámbito de los servicios deportivos públicos gestionados a través de contratos públicos.

Han sido eventos donde la asertividad y la empatía han sido el denominador común y, a la vez, el mayor éxito del Foro, puesto que todas las partes han podido participar con libertad, con criterio y datos objetivos, expresando sus puntos de vista y sus problemas, sus anhelos y sugerencias para una mejor CPP y, por tanto, para conseguir mejores servicios deportivos para la ciudadanía.

En líneas generales se ha puesto de manifiesto:

- La continuidad del Foro es conveniente y necesaria, puesto que la evolución y mejora del sector requiere de un trabajo continuo y estable en el tiempo implicando a los distintos agentes involucrados.
- Es fundamental mantener y fomentar la participación en el foro de los distintos perfiles y agentes hasta ahora contemplados, incluyendo otros nuevos con consultores
- El informe de análisis de lo licitado, ahora resignificado a través del IASC-DEP, es una herramienta fundamental para evaluar el escenario de actual y evolutivo de la contratación pública en el sector deportivo.
- Sería pertinente realizar otro tipo de estudios que abarquen otros aspectos cuantitativos y cualitativos del modelo de CPP en nuestro sector
- La formación y la colaboración en el diseño y publicación de herramientas, documentos de apoyo y acciones formativas, tanto a la gestión pública como a la privada, son imprescindibles ahora mismo para mejorar el sector

Conclusiones específicas

A lo largo de lo distintos eventos del Foro, partiendo del IASC-DEP 2024, hay aspectos que se han repetido sistemáticamente a lo largo de prácticamente todos ellos y que, a continuación, se muestran.

1. Déficit en la capacidad de fiscalización y seguimiento de los contratos por parte de las administraciones

Por segundo año consecutivo, el tema más recurrente en todas las sesiones ha sido la supervisión de los contratos, identificada como una debilidad estructural del sistema. La falta de medios humanos y técnicos implica que muchas administraciones no puedan realizar un seguimiento adecuado de la ejecución del contrato, lo que dificulta verificar el cumplimiento real de los compromisos asumidos por los contratistas.

Esta situación genera efectos en cadena: empresas que compiten con ofertas muy ajustadas (incluso a pérdidas) confiando en una fiscalización limitada/deficiente que les permita no cumplir y rentabilizar su estrategia; empresas que prefieren no licitar contratos donde se compite exclusivamente a costes o donde el criterio precio es decisivo y donde no son competitivas por ajustarse a norma; decremento de la rentabilidad de los contratos respecto de los servicios finalmente recibidos; dificultades para obtener datos fiables sobre la realidad de los servicios (absentismo, consumos de explotación, horas prestadas, incidencias…) con la consecuente dificultad para mejorar los pliegos de futuras licitaciones.

La división en lotes intensifica esta presión sobre los equipos técnicos, al multiplicar el número de interlocutores y actuaciones de supervisión. Por último, aunque la LCSP permite externalizar la figura del responsable del contrato, persiste la duda sobre qué tipo de entidades serían realmente idóneas para asumir esta función. No parece adecuado que empresas privadas de consultoría del propio sector, que en distintos momentos prestan apoyo tanto a administraciones como a licitadores, puedan ejercer simultáneamente un papel de supervisión y control dada la posible concurrencia de intereses contrapuestos.

2. Adecuada configuración de los criterios de adjudicación.

La elección y diseño de los criterios de adjudicación ha vuelto también a ocupar un espacio significativo del debate. Existe un consenso unánime respecto de la idoneidad de basar la competencia en aspectos cualitativos (calidad de las prestaciones) frente a los cuantitativos (costes), enfocando la aplicación del presupuesto como una inversión y no como un gasto, buscando la rentabilidad y no el ahorro. Del mismo modo, existe acuerdo en que los criterios sujetos a juicio de valor, diseñados

con rigor y transparencia, constituyen una herramienta adecuada para comparar de forma cualitativa real las ofertas recibidas (en detrimento de los criterios objetivos cualitativos).

No obstante, se advierte del riesgo de incorporar criterios subjetivos que no aportan valor, que solo replican formulaciones de licitaciones anteriores o que exigen memorias desproporcionadas que desincentivan la participación, o de criterios mal definidos que luego no permiten seleccionar realmente la oferta de mayor valor para el servicio. Del mismo modo, es importante ajustar la ponderación y valoración del criterio precio para que no desincentive la inversión en dichos criterios. La construcción de los criterios debe adecuarse a cada licitación en base al concepto de mejor oferta en cada caso. A su vez, la ausencia de una supervisión sólida genera inquietud, ya que dificulta comprobar si los compromisos asociados a estos criterios se cumplen realmente, especialmente cuando las ofertas incorporan compromisos difícilmente asumibles.

Desde la parte empresarial, se pone énfasis en que sin criterios técnicos no hay capacidad de aportar conocimiento, visión, innovación y buenas prácticas, más allá del mero cumplimiento de lo establecido en los pliegos o la suscripción de criterios objetivos predefinidos. De hecho, algunas empresas manifiestan que una estrategia competitiva basada en la calidad restringe su capacidad para competir a costes, por lo que en licitaciones donde el precio es predominante o donde no hay criterios técnicos, al tener pocas o nulas opciones, deciden no concurrir.

Desde las áreas técnicas deportivas, los criterios sujetos a juicio de valor se perciben como una herramienta estratégica que permite la transferencia de buenas prácticas e innovación desde lo privado a lo público; pero se señala también la dificultad de construir buenos criterios (estratégicos y no impugnables). Desde las áreas de administración, contratación e intervención se muestran sensibles a lo comentado, pero ponen de manifiesto su cautela respecto de estos criterios por la frecuente litigiosidad por parte de las empresas.

Se ha puesto también de manifiesto la importancia de una correcta configuración del mecanismo de apreciación de anormalidad de las ofertas que, no siendo una herramienta perfecta, constituye la única posible barrera de entrada a ofertas manifiestamente inviables. Dicho mecanismo debe incluir todos aquellos criterios o combinaciones de criterios que puedan dar lugar a ofertas anormalmente agresivas, y no solo el criterio precio.

3. Adecuado dimensionamiento del coste económico del contrato y del presupuesto base de licitación.

El dimensionamiento económico de los contratos constituye otro punto crítico. Muchas administraciones reconocen que no siempre disponen de la información y el conocimiento necesarios para elaborar memorias económicas completas y realistas. En un sector donde el coste laboral representa habitualmente más del 80% del presupuesto, estimar correctamente la evolución de los salarios resulta esencial, lo cual es difícil en un entorno laboral tan cambiante como el actual y donde la normativa laboral, en concreto los convenios colectivos, no permiten normalmente una proyección de costes salariales a medio o largo plazo (más de 1 o 2 años).

También se ha puesto de manifiesto la necesidad de dimensionar adecuadamente los gastos generales y el beneficio industrial, adaptándolos no solo a las características y dimensión de cada contrato, sino a los objetivos estratégicos que quieren lograrse a través de los criterios de adjudicación. Los datos aportados por el IASC-DEP respecto a gastos generales y beneficio industrial (medias del 9% y del 6% respectivamente), pese a que evolucionan al alza, son en muchos casos insuficientes para permitir que las distintas empresas del sector puedan concurrir con un nivel de riesgo aceptable.

Existe un consenso de todas las partes en que unos porcentajes del 13% y 6% para gastos generales y beneficio industrial son adecuados con carácter general para el sector, aunque deben adaptarse en función de la cuantía del contrato, su duración y del grado de volatilidad de los costes, sobre todo de los laborales.

Del mismo modo, a la hora de elaborar el presupuesto es fundamental considerar los costes derivados de la subrogación (en caso de existir), así como los costes de absentismo y un posible margen para afrontar ajustes de jornada o litigios que afecten a la plantilla que presta el servicio.

Desde la parte empresarial se pone de manifiesto que si los presupuestos no tienen margen, una vez descontados los costes obligatorios por pliego, los derivados de la subrogación y un cierto porcentaje de gastos generales y beneficio industrial, no es posible suscribir criterios de adjudicación que supongan costes adicionales, por mucho que se disponga de economías de escala, acuerdos preferenciales o condiciones especiales
.

4. Adecuada programación de la contratación y la continuidad en las prestaciones.

Se ha abordado la necesidad de que las licitaciones se tramiten en tiempo y forma, con cláusulas económicas viables que permitan a la adjudicataria atender adecuadamente las obligaciones de subrogación, así como los costes directos, indirectos y el beneficio industrial considerado legítimo. La realidad, no obstante, muestra que muchas entidades locales trabajan con una notable saturación administrativa y con plantillas limitadas, lo que dificulta programar expedientes con la antelación deseable. A ello se suma la elevada complejidad técnica de la LCSP, que exige una elaboración minuciosa de los pliegos y dificulta su preparación dentro de los plazos ordinarios.

En aquellos casos en los que, por circunstancias ajenas al contratista, la prestación del servicio se prolonga más allá de la vigencia del contrato, el precio debe actualizarse a los costes reales existentes durante dicho periodo. La jurisprudencia es clara al reconocer a las empresas el derecho a percibir el coste efectivo de las prestaciones realizadas en situaciones de continuidad del servicio, en base al principio jurídico del no enriquecimiento injusto, incluyendo los gastos generales correspondientes y un porcentaje prudente de beneficio industrial ofertado en la licitación según las últimas sentencias de lo contencioso.

No obstante, no es un asunto pacífico y la inseguridad que se percibe desde todas las partes es importante, lo que da lugar a situaciones indeseadas. Negar este reconocimiento o retrasar el acuerdo sobre las cantidades a satisfacer puede generar importantes tensiones financieras para las empresas y comprometer seriamente su viabilidad económica. Asimismo, estas situaciones acaban produciendo sobrecostes para las administraciones derivados del devengo de intereses moratorios.

5. División en lotes.

En cuanto a la división en lotes, el Foro ha reflejado opiniones diversas. Para algunos municipios, la división de los contratos en múltiples lotes supone mayor complejidad administrativa, retrasos e importantes dificultades de coordinación, afectando tanto a la fase de licitación como a la supervisión posterior. Para otros, la división permite diversificar contratistas, evitar dependencias excesivas y facilitar la entrada de operadores más pequeños, si bien hay cierto consenso respecto de que la falta de incorporación de las pymes al sector también tiene su origen en otros aspectos tan críticos como la complejidad normativa y procedimental, la falta de seguridad jurídica o los escasos márgenes económicos.

Del mismo modo, se pone en duda si la limitación en el acceso o adjudicación a un número determinado de lotes en las licitaciones puede ser la herramienta adecuada para solventar este problema, ante la disminución en la calidad de las ofertas finalmente seleccionadas.

En cualquier caso, se ha insistido en que la decisión debe corresponder al área técnica, por ser quien mejor conoce el funcionamiento del servicio y quien asumirá la supervisión posterior.

Sí existe cierto consenso por parte del sector empresarial en que, a la hora de realizar dicha división del objeto del contrato, debe primar el criterio de tipología/similitud de actividades frente al criterio de localización (por centros).

Por último, se ha señalado que herramientas legales como la oferta integradora continúan aún infrautilizadas o incluso totalmente desconocidas.

6. Alcance potencial del contrato de servicios.

Se ha debatido sobre la persistencia en el imaginario colectivo de la idea de que el contrato de servicios se limita prácticamente a la prestación de horas de trabajo, donde la administración define las tareas a ejecutar y la empresa se limita a prestar el servicio con el estándar de calidad exigido. Esta visión reducida ha condicionado la forma en que se conciben y estructuran los contratos en muchos municipios.

A ello se suma una creencia muy extendida —tanto en administraciones públicas como en operadores privados— según la cual la diferencia entre una concesión y un contrato de servicios reside en aspectos relacionados con la aportación de valor: la capacidad de comercializar, de gestionar económicamente el servicio, de introducir innovaciones, o de asumir funciones de administración y explotación. Sin embargo, la distinción jurídica entre ambas figuras no depende de estas funciones accesorias, sino exclusivamente de la existencia o no de traslación del riesgo operacional al operador privado. Pese a ello, estas percepciones han llevado a considerar erróneamente que las concesiones son modelos “más completos” y que los contratos de servicios tienen un alcance necesariamente limitado.

En varios de los foros celebrados se ha debatido ampliamente sobre esta cuestión, especialmente en relación con qué modelo resulta más adecuado

según las características del municipio o de la instalación. Las aportaciones coinciden en que el contrato de servicios permite un alcance funcional mucho más amplio del que habitualmente se utiliza. De hecho, se ha puesto de manifiesto que, dentro de este tipo contractual, es posible incorporar funciones de diseño y planificación del servicio, tareas de gestión y seguimiento, procesos de recaudación, coordinación operativa, administración de recursos, e incluso otros elementos tradicionalmente vinculados a modelos concesionales. Del mismo modo, el sector empresarial manifiesta su interés en tener una mayor capacidad de gestión y operativa en los contratos de servicios.

Esta reflexión invita a revisar la forma en que se estructuran los contratos de servicios en el sector deportivo, considerando que pueden ser instrumentos versátiles y adecuados para introducir aportaciones de valor por parte de las empresas licitadoras, sin necesidad de recurrir a modelos concesionales cuando no concurren los requisitos jurídicos del riesgo operacional.

7. Falta de concurrencia en las licitaciones.

Existe un amplio consenso en que los datos del IASC-DEP 2024 relativos a concurrencia son preocupantes (41% de licitaciones sin concurrencia – 5,5% desiertas y 45,5% con un único licitador). El sector empresarial identifica un motivo principal: no son contratos atractivos desde un punto de vista económico, bien porque el presupuesto es insuficiente, o bien porque, aun siendo suficiente para atender las obligaciones derivadas del cumplimiento de las prestaciones del contrato en el momento de licitarlo, el riesgo asociado a la incertidumbre en la evolución de los costes frente al posible margen presupuestario es inasumible, sobre todo respecto de los costes laborales y los asociados a consumos energéticos y de explotación.

Por otro lado, como se apuntaba en apartados anteriores, la configuración de los criterios de adjudicación resulta ser un factor de desmovilización para determinados perfiles de empresas. Las empresas que basan su competitividad en la calidad no suelen concurrir en licitaciones donde el precio es decisivo, del mismo modo que las empresas líderes en costes o aquellas cuya estrategia se basa en ofertas económicas agresivas suelen no concurrir en licitaciones donde los criterios técnicos son decisivos.

En el caso concreto del sector concesional, donde los datos de concurrencia y de expedientes desiertos son peores en comparación con el sector de las prestaciones de servicios, se apunta a un desequilibrio en el riesgo asumido respecto de la posibilidad de obtener un retorno económico que lo compense a través del ejercicio de su saber hacer. La parte empresarial apunta a que, muchas veces, la limitación en la capacidad de gestión, las políticas de precios, las limitaciones horarias y la falta de flexibilidad en los pliegos a la hora de abordar la gestión de instalaciones a medio y largo plazo son claves para la concurrencia.

Propuestas de mejora sobre las licitaciones

- Intentar realizar una planificación de la contratación, al menos desde el área de deportes, que permita abordar los procesos de licitación con el tiempo suficiente para desarrollar adecuadamente los pliegos y documentación conforme a la estrategia de compra establecida. Del mismo modo, la adecuada programación debería dar respuesta al incremento de situaciones de continuidad sin contrato, escenarios no deseados y de compleja gestión.

- Para cada licitación, desarrollar una estrategia de compra alineada con los objetivos estratégicos planteados para el servicio.

- Utilizar las consultas preliminares al mercado como mecanismo de consulta no solo a nivel de costes, sino también de aspectos técnicos y operativos.

- A la hora de estimar el presupuesto base de licitación:

  - Contemplar una previsión lógica de evolución de los costes laborales según convenio y teniendo en cuenta la evolución de determinados índices en los últimos años.

  - Tener siempre en cuenta los costes de subrogación y los derivados de la misma (absentismo, conflictividad…).

  - Partiendo de unos porcentajes de gastos generales y beneficio industrial del 13% y 6%, adaptar el margen del presupuesto al tamaño de la licitación y a los objetivos estratégicos vinculados a los criterios de adjudicación.

  - En contratos de varios años, licitar por un precio evolutivo año a año en lugar de un precio medio idéntico.

- En contratos de concesión y aquellos donde el contratista percibe ingresos del público, tener en cuenta que los impuestos indirectos no pueden contemplarse ni en ingresos ni en gastos. Del mismo modo, plantear umbrales de rentabilidad acordes al nivel de riesgo.

- Respecto a la duración de los contratos, ante escenarios de elevada incertidumbre es preferible establecer periodos contractuales cortos con prórrogas anuales, para licitar con agilidad sin tener que resolver contratos en caso de ruptura del equilibrio económico.

- A la hora de establecer criterios de solvencia, adecuar los umbrales a cada contrato, teniendo en cuenta que los de la norma pueden resultar excesivos y restringir la concurrencia. Del mismo modo, prever mecanismos alternativos de acreditación de solvencia técnica.

- A la hora de establecer los criterios de adjudicación:

  - Alinear la propuesta al objetivo estratégico planteado combinando siempre criterios subjetivos y objetivos, y prestando mucha atención siempre a la ponderación y agresividad del criterio precio.

  - Dimensionar y limitar las cuantías en los criterios de adjudicación objetivos. Mucha atención a los criterios de bolsas de horas, dependiendo de su uso generan derechos laborales que luego son subrogados.

  - Construir criterios subjetivos que realmente aporten valor al servicio, bien por el carácter critico de las prestaciones sobre las que se oferta o bien por ser materias susceptibles de transferencia desde el sector público al privado. Limitar siempre la extensión por criterio con sentido y adecuar el contenido del PPT a los criterios para conseguir ofertas bien alienadas con los intereses. No olvidarse nunca de establecer las reglas de valoración de los criterios subjetivos.

  - Ser cautos a la hora de establecer mejoras del art. 145.7 LCSP, siempre concretas, limitadas y con poco peso.

  - En el caso de aquellos contratos donde el contratista percibe ingresos del público, excluir los impuestos indirectos al valorar tarifas, ante la concurrencia de entidades con distintos regímenes fiscales. (entidades con exención de IVA reconocida)

  - Construir un mecanismo de apreciación de la anormalidad especifico para cada licitación teniendo en cuenta la estimación de costes de las prestaciones y de los propios criterios de adjudicación.

- A la hora de establecer condiciones especiales de ejecución, es importante tener un enfoque realista y, respecto de todo aquello que afecte a la plantilla que ejecuta el servicio, tener en cuenta la subrogación.

- A la hora de abordar el desarrollo de pliegos donde pueda haber procesos de subrogación, establecer siempre penalidades para el contratista respecto de lo establecido en el art. 130.4 LCSP en caso de no atender debidamente las peticiones de información por parte del órgano de contratación. Del mismo modo, es altamente recomendable establecer en los pliegos una tabla de subrogación de obligada consideración por el contratista.

- Respecto del seguimiento de los contratos y ante la problemática y complejidad del mismo, es fundamental establecer en los pliegos mecanismos claros y eficientes que faciliten la labor del responsable del contrato. También pueden ser interesante el establecimiento de criterios de adjudicación (principalmente subjetivos), donde las empresas puedan aportar medios técnicos que faciliten la coordinación en la ejecución del servicio. Además, teniendo en cuenta la posibilidad de externalizar la figura del responsable del contrato, podría ser interesante explorar la posibilidad de realizar encargos a medios propios a entidades públicas (contratos in house).

Propuestas de mejora sobre la colaboración público privada

- El Foro Permanente de Colaboración Público-Privada en el ámbito de los Servicios Deportivos se consolida como un espacio estable, maduro y necesario para articular una relación más eficiente entre todos los agentes del ecosistema deportivo. Su evolución desde la primera edición confirma que la colaboración continuada, estructurada y transparente es indispensable para afrontar con garantías los retos actuales del servicio público deportivo. Este marco permanente de trabajo permite compartir diagnósticos, anticipar tendencias, mejorar los procesos de contratación y reforzar un modelo de gestión

que, desde la corresponsabilidad, busca mejorar de forma sostenida la calidad, la eficiencia y la accesibilidad de los servicios deportivos que las Administraciones Públicas ofrecen a la ciudadanía.

- La participación de las pymes en la contratación pública de servicios deportivos es un problema complejo y no exclusivo de nuestro sector. La división en lotes y la posibilidad de acreditar solvencia técnica en base a mecanismos alternativos a la experiencia en servicios similares prestados no son suficientes para incorporarlas al mercado. Los principales escollos se asocian principalmente a la complejidad normativa, jurisprudencial y de los procesos de licitación, así como al alto riesgo que se asume en contratos absolutamente rígidos y donde pocas medidas se pueden adoptar en caso de ruptura del equilibrio económico del contrato ante circunstancias no previstas ni siquiera en los pliegos.

- Es importante desarrollar herramientas documentales de apoyo, tanto al sector privado como al público, al respecto de los aspectos normativos y jurisprudenciales relacionados con la contratación pública y la colaboración público-privada en nuestro sector.

AGRADECIMIENTOS

Desde AEESDAP queremos agradecer la colaboración de todas las entidades y personas que nos han ayudado a realizar este proyecto.

Agradecer el apoyo y la confianza depositada en nosotros por parte del **Consejo Superior de Deportes** (CSD), en especial a D. Aitor Canibe y su equipo. Para nuestra Asociación y la parte del sector empresarial deportivo que representamos, su apoyo es imprescindible para poder llevar a cabo determinados proyectos que, como se pone de manifiesto, aportan valor al sector y contribuyen a su evolución y profesionalización.

Agradecer el apoyo y la colaboración de la **Federación Española de Municipios y Provincias** (FEMP), así como de la **Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España** (FAGDE) y sus territoriales (AGEDECYL, AGEPIB, Círculo de Gestores de Madrid, GEPACV, ACGEP, AGAXEDE, KAIT, AGDCM, ACAGEDE, GEDA, AGESPORT y AGESDE) y el **Consejo COLEF**; así como de las personas integrantes de dichas organizaciones que han colaborado directamente con nosotros.

En lo relativo a la realización del Foro, agradecer en la colaboración y total predisposición de las entidades que nos han acogido a lo largo de los distintos eventos del Foro, en especial a la propia **Comisión de Deportes de la FEMP** y su presidente D. Alejandro Navarro Prieto, a la **FELIB**, a los **Ayuntamientos de Palencia, Vitoria-Gasteiz, Pozuelo de Calatrava, Alhama de Murcia y Ribadesella, al Govern de la Generalitat de Catalunya, a la Fundación Deportiva de Valencia y a Zaragoza Deporte Municipal, al Cabildo de Tenerife** y al resto de entidades públicas y privadas participantes de los eventos y sus representantes. Del mismo modo, el seguimiento y difusión realizados desde España se Mueve semana a semana.

Además, queremos reconocer el apoyo y la implicación personal de las siguientes personas que, con su trabajo, nos han facilitado enormemente el desarrollo del proyecto: **Ignacio Díaz Cela, Aurelio Zapata Simón, Rafael Aceves Ballesteros, María del Mar Barceló Maimó, Alberto Rodríguez Cantero, Josep Campaña Oviedo, Cristian Florín Gavril, Juanan Compañón Duque, Noemí Rodríguez Sequeira, Jesús Gimeno Alonso, Manuel Iguacel Linares, José David Martínez, José Ramón Moya Sánchez, Larvy Varela Fernández y Marta Muñoz Mancebo.**

Por último, agradecer a todas las entidades que manifestaron su interés a la hora de plantear la realización de este proyecto: **Asociación Española de Derecho Deportivo** (AEDD), **Consejo COLEF, Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España** (FAGDE), **Observatorio Estatal de los Servicios Deportivos a las Administraciones Públicas** (OESDAP – Integrado por AEESDAP – CCOO – UGT), **Asociación de Clubes y Entidades Deportivas y Recreativas** (ACEDYR), **Associació d'empreses de Catalunya d'activitat física i fitness** (ADECAFF), **Confederación Española de Organizaciones Empresariales** (CEOE – Comisión de Cultura y Deporte), **Confederación Nacional de PYMES** (CONPYMES), **Cátedra de Innovación Deportiva Ebone – Universidad de Granada** (CIDE-UGR), **Grupo de Investigación en Gestión e Innovación en Servicios Deportivos, Ocio y Recreación de la Universidad de Sevilla** (GISDOR), **Sociedad Española de Economía del Deporte** (SEED) y **Concejalía de Deportes del Ayuntamiento de Granada.**

AEESDAP

FORO PERMANENTE DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL MARCO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

MINISTERIO DE EDUCACIÓN FORMACIÓN PROFESIONAL Y DEPORTE

Consejo Superior de Deportes

AEESDAP

FAGDE

FEMP FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

CONSEJO COLEF

ESPAÑA SE MUEVE MUÉVETE POR TU SALUD