

Situación actual y retos de futuro de los servicios deportivos municipales: percepción de los responsables deportivos

Current situation and future challenges of municipal sports services: the perception of sports managers

Inmaculada Martínez de Aldama Ortuzar*, Ruth Cayero*, Bonifacio Teruelo Terreras**, Javier González Bravo*, Javier Yanci Irigoyen*

*Universidad del País Vasco (España), **Consultor OTSp (España)

Resumen. El objetivo de este trabajo fue conocer la percepción sobre la situación actual y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales (SDM) desde la perspectiva de sus responsables. Participaron 60 responsables de SDM de distintas localidades de Bizkaia, que fueron seleccionados como una muestra representativa de la población objeto de estudio (53,6% del total de los posibles municipios participantes, nivel de confianza = 95%, error muestral = 8,6%, representación de responsables deportivos municipales del 93% de la población total de Bizkaia). Los participantes cumplieron un cuestionario validado previamente. Los resultados muestran una mayoría de hombres con respecto a mujeres que ocupan los cargos de responsables deportivos (58% vs. 42%). Un 67% de los participantes declaró no tener titulación en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. En relación a la situación actual, existe un acuerdo importante en la percepción de que la oferta deportiva de los SDM está centrada en crear hábitos saludables en la población (66,6%), y en que la aportación económica destinada a las inversiones resulta insuficiente (41,6%). Respecto a los retos de futuro, hay un acuerdo generalizado en relación a que los SDM deben ser quienes lideren la promoción del deporte como elemento socializador (81,7%), a que es necesario aumentar los presupuestos municipales destinados a deporte (46,6%), y a la necesidad de crear un plan director de instalaciones (58,4%). El estudio aporta información para la gestión de los SDM acordes a las necesidades de la ciudadanía.

Palabras clave: Servicios deportivos, percepción, gestores, municipios, retos

Abstract. The aim of this study was to know the perception of the current situation and future challenges of municipal sports services (MSS) from the perspective of their managers. Sixty managers of MSS from different localities of Bizkaia participated, which were selected as a representative sample of the population under study (53.6% of the total possible participating municipalities, confidence level = 95%, sampling error = 8.6%, representation of municipal sports managers of 93% of the total population of Bizkaia). Participants completed a previously validated questionnaire. The results show a majority of men with respect to women who occupy the positions of sports managers (58% vs. 42%). A total of 67% of the participants stated that they did not have a degree in Physical Activity and Sport Sciences. In relation to the current situation, there is a significant agreement in the perception that the sports offer of the SDM is focused on creating healthy habits in the population (66.6%), and that the economic contribution destined to investments is insufficient (41.6%). Regarding the challenges for the future, there is general agreement that the SDM should lead the promotion of sport as a socializing element (81.7%), that it is necessary to increase the municipal budgets allocated to sport (46.6%), and the need to create a master plan for facilities (58.4%). The study provides information for the management of the SDM in accordance with the needs of citizens.

Keywords: Sports services, perception, managers, municipalities, challenges

Fecha recepción: 27-09-23. Fecha de aceptación: 16-03-24

Ruth Cayero

ruth.cayero@ehu.eus

Introducción

Desde finales de los años setenta las entidades locales, y en concreto los municipios, han sido los artífices de la democratización del deporte en España, teniendo como principal reto el promocionar el deporte para todos (García-Ferrando, 2001; Martínez-Aldama et al., 2020; Martínez-Aldama & Camps, 2008; Teruelo, 2019; Solar, 2018), acorde con la Constitución Española de 1978 (CE), que en su artículo 43.3 establece que: “*Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte*” (CE, 1978, art.43.3). Fruto del desarrollo legislativo a partir del cual cada comunidad autónoma tiene competencias en materia de deporte, y al amparo de éste, las entidades locales tienen dentro de sus responsabilidades, la prestación de servicios a la población, la ordenación y promoción del deporte y de actividades deportivas y la gestión de equipamientos deportivos de uso público (Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi. Art 17.).

A nivel europeo, España ocupa el décimo lugar, junto a Reino Unido, en práctica deportiva, obteniendo una tasa del

46% de la población con una regularidad de al menos una vez a la semana de práctica deportiva (García-Ferrando & Llopis, 2017). Entre otros factores, estos resultados pueden deberse al destacado liderazgo ejercido por los SDM, que han logrado incluir el deporte para todos en el sistema deportivo español, a partir de la inversión en construcción y modernización de instalaciones y equipamientos deportivos, así como la organización de una variada oferta de actividades y SDM (Imbroda, 2014) priorizando la iniciación y la práctica deportiva entre sus políticas (Teruelo, 2019). Paralelamente, se han destinado recursos para dotar a las estructuras deportivas municipales de personal técnico capacitado para desempeñar esta labor de promoción deportiva (Gómez-Tafalla & Núñez, 2011; Martínez del Castillo & Jiménez-Beatty, 2002). Además, la labor de los gestores deportivos municipales ha resultado fundamental (Martínez-Aldama et al., 2020), ya que han sido desde el inicio hasta nuestros días, los encargados de planificar y dar forma a las directrices emitidas por los estamentos políticos (Avila et al., 2019; Bastos & Mazzei, 2020; Freitas et al., 2017; Gómez-Tafalla & Núñez, 2011) en materia de promoción

de la actividad física y deportiva. Considerando que los gestores deportivos son los que conocen de primera mano la realidad deportiva de su entorno (Avila et al., 2021; Gómez-Tafalla, 2013; Martínez-Aldama et al., 2020) conocer su percepción y experiencia pueden ayudar a la reorientación del deporte municipal y a sustentar las futuras directrices en materia de promoción deportiva municipal, con el fin último de conseguir, a través de la actividad física y deportiva, una sociedad cohesionada, integradora y sostenible. La opinión de los gestores deportivos puede ser un punto de partida idóneo para proponer cambios en las políticas deportivas municipales, en este sentido existe literatura científica entorno al perfil del gestor deportivo (Avila et al., 2021; Bavaresco et al., 2024; Gómez-Tafalla, 2013; González-Naveros, 2015; Ródenas et al., 2014; Salgado-Barandela et al., 2019; Sesinando et al., 2022) sin embargo, son escasos los estudios sobre la percepción de la situación actual y los retos de futuro de los gestores deportivos municipales. Por ello, el objetivo de la presente investigación fue conocer la percepción de los responsables deportivos municipales de Bizkaia sobre la situación actual y los retos de futuro de los SDM.

Material y método

Participantes

En el presente estudio participaron 60 responsables de SDM de distintas localidades de Bizkaia. El criterio de inclusión para poder participar en el estudio fue ser personas responsables de los SDM, los cuales dentro de su puesto de trabajo desempeñaban puestos técnicos o cargos políticos. Antes de iniciar el estudio se realizó un cálculo del tamaño y características de la muestra necesaria para obtener una muestra representativa de la población de estudio. Teniendo en cuenta que la población diana de referencia estaba compuesta por 112 municipios/responsables deportivos municipales, los cálculos a priori determinaron un tamaño muestral inicial necesario de 55 poblaciones/responsables.

Por otro lado, teniendo en cuenta que las características de los municipios de Bizkaia tienen distintas singularidades, se realizó un muestreo estratificado por localización geográfica y tamaño de los municipios [EUSTAT, Estadística Municipal de Habitantes (EMH), a fecha 1 de enero de año de referencia] y por sexo, edad, años de experiencia y tipo de gestión de los responsables/servicios.

La muestra final obtenida correspondió a un 53,6% del total de los posibles municipios participantes (nivel de confianza = 95%, error muestral = 8,6%). El total de los municipios participantes en el estudio supuso una representación de responsables deportivos municipales del 93% de la población total de Bizkaia. La participación fue voluntaria. La investigación cumplió con los procedimientos establecidos en la Declaración de Helsinki en el año 2013, y fue aprobado por el Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos de la Universidad del País Vasco (CEISH M10/2021/165).

Procedimiento

Para realizar la recogida de datos se utilizó el cuestionario de "Percepción de las personas responsables del servicio deportivo municipal/comarcal sobre la situación actual y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales", validado previamente en la literatura científica (Martínez-Aldama et al., 2020). El cuestionario se envió a todos los responsables de los municipios de Bizkaia, tanto en castellano como en euskera, para que cada participante pudiera elegir el idioma para cumplimentarlo. El equipo investigador prestó asistencia para cumplimentarlo y resolvió las dudas que surgieron. El cuestionario se administró de forma on-line mediante una plataforma específica para realizar cuestionarios. A todos los responsables deportivos municipales se les envió un correo electrónico en el mes de junio de 2021 invitándoles a participar en el estudio, incluyendo el link para cumplimentar el cuestionario. El equipo de investigación realizó un seguimiento de las respuestas y contactó con los participantes para recordarles la importancia de su participación y para resolver cualquier duda que surgiera en la cumplimentación. La recogida de datos finalizó en el mes de septiembre de 2021.

Debido a la singularidad del estudio y al contexto concreto en el que se iba a implementar (responsables de los servicios deportivos de municipios de Bizkaia), el cuestionario fue adaptado en algunos ítems. El cuestionario estaba compuesto por 7 bloques (modos de gestión, área económica financiera, actividades y servicios, espacios deportivos, estrategia y planificación, gestión de personas y liderazgo). Se utilizó una escala de 7 opciones (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = bastante en desacuerdo, 3 = algo en desacuerdo, 4 = indiferente, 5 = algo de acuerdo, 6 = bastante de acuerdo y 7 = totalmente de acuerdo). Las variables utilizadas fueron los datos contextuales (10 ítems), situación actual: fortalezas y debilidades (49 ítems) y retos de futuro: amenazas y oportunidades (42 ítems).

Análisis estadístico

Los resultados se presentan como porcentajes de las respuestas aportadas por los participantes en cada ítem o pregunta. El análisis estadístico se realizó con el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS Inc, versión 27,0 Chicago, IL, EE. UU.).

Resultados

Del total de participantes en el estudio, el 42% eran mujeres y el 58% hombres. El 61% tenían más de 45 años, el 22% entre 35 y 45 años y el 17% entre 25 y 35 años. En referencia al modo de gestión de la entidad, el 63% manifestó que tenían una gestión directa, frente a un 20% indirecta y un 17% que afirmó tener ambas. El 63% de las personas participantes ocupaban un puesto técnico en la entidad deportiva frente al 37% que ocupaban un cargo político. Del total de participantes, un 33% eran graduados/as o licenciados/as en Ciencias de la Actividad Física y del De-

porte (AFD), frente a un 67% que declaró tener otras titulaciones. Un 6% de los participantes declaró tener otras titulaciones relacionadas con la AFD.

Respecto a la experiencia en el cargo de gestor deportivo, un 23% de los participantes tenían menos de 5 años de experiencia, un 37% entre 5 y 15 años, un 15% entre 16 y 25 años y un 25% más de 25 años de experiencia. Al analizar las características de los municipios que formaban parte de la muestra, 30 municipios tenían menos de 5.000 habitantes (representando a un total de 56.176 habitantes), 10 municipios tenían entre 5001 y 10.000 habitantes (74.100 habitantes), 9 municipios tenían entre 10.001 y 20.000 habitantes (135.900 habitantes), 8 municipios entre 20.001 y 50.000 (273.000 habitantes) y 3 municipios tenían más de 50.000 habitantes (con un total de 524.500 habitantes (Figura 1).

Los resultados referentes a la percepción de los responsables deportivos municipales sobre la situación actual, fortalezas, amenazas en los bloques de estrategia y planificación, modo de gestión, área económica y financiera y liderazgo se exponen en la tabla 1. Con respecto al bloque de estrategia y planificación los resultados muestran que el 35% de los participantes están bastante de acuerdo en que realizar un plan estratégico es una herramienta para fijar líneas de actuación presentes y futuras. Por otro lado, en cuanto al modo de gestión, se observa que un 35% de los

participantes piensa que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: clubes, centros educativos, federaciones y tejido empresarial privado. En el bloque de área económica y financiera, el 25% de los gestores afirman que están totalmente de acuerdo con que los niveles de autofinanciación del servicio de deportes de su municipio están por debajo del 50%. Finalmente, los resultados exponen que, en el liderazgo, el 35% de los encuestados está algo de acuerdo con que llevan a cabo un tipo de liderazgo participativo dentro de su organización.

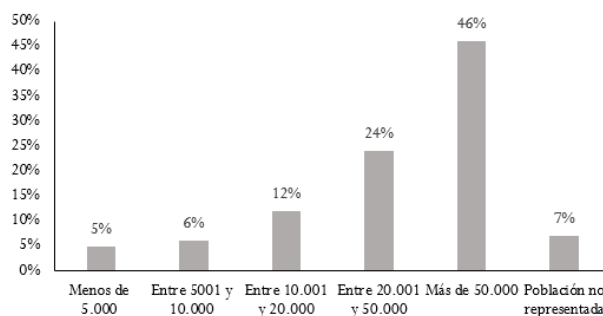


Figura 1. Distribución del porcentaje de población con respecto al total de habitantes de Bizkaia representados por los municipios participantes en el estudio en función de su tamaño.

Tabla 1.

Resultados referentes a la situación actual, fortalezas, amenazas en los bloques de estrategia y planificación, modo de gestión, área económica y financiera y liderazgo.

Bloque 1.1. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	TDA	BDA	ADA	I	AD	BD	TD
La gestión por proyectos ralentiza y burocratiza la gestión diaria.	5,0%	16,7%	11,7%	15,0%	23,3%	25,0%	3,3%
Los objetivos anuales de la organización se evalúan mediante indicadores de gestión.	10,0%	6,6%	6,6%	16,7%	26,7%	21,7%	11,7%
Existe una planificación estratégica redactada en torno a los servicios municipales de deportes (SDM).	16,7%	20,0%	11,6%	15,0%	18,3%	13,3%	5,0%
Falta un consenso amplio entre los partidos políticos para establecer la estrategia local en materia deportiva.	16,7%	15,0%	11,7%	10,0%	20,0%	20,0%	11,7%
Se disponen de herramientas suficientes para incorporar la perspectiva de género a la gestión local de la actividad deportiva.	3,3%	10,0%	20,0%	3,3%	25,0%	28,3%	10,0%
Con frecuencia se toman decisiones técnicas (operativas, organizativas...) por las y los responsables políticos de la entidad deportiva municipal.	10,0%	10,0%	5,0%	8,3%	21,7%	35,0%	10,0%
La elaboración de un plan estratégico es una herramienta para fijar las líneas de actuación presentes y futuras de la organización.	10,0%	10,0%	5,0%	8,3%	21,7%	35,0%	10,0%
Bloque 1.2: MODO DE GESTIÓN							
Las formas de gestión directa suponen pérdida de flexibilidad en la gestión diaria de la entidad deportiva.	15,0%	26,7%	5,0%	11,7%	28,3%	11,7%	1,7%
La colaboración público-privada a través de una concesión ha sido un problema más que una oportunidad en la gestión de los SDM.	8,3%	15,0%	13,3%	28,3%	21,7%	8,3%	5,0%
Los servicios deportivos externalizados permiten prestar mejor los servicios a la ciudadanía.	6,8%	20,3%	10,2%	13,5%	23,7%	22,0%	3,4%
La externalización de los servicios ha contribuido a la pérdida de identidad del servicio de deportes.	3,3%	21,7%	15,0%	16,7%	18,3%	20,0%	5,0%
Existe una colaboración y cooperación con otros departamentos municipales en la prestación del SDM.	6,7%	8,3%	13,3%	11,7%	25,0%	30,0%	5,0%
Donde se ha externalizado el servicio se realizan procedimientos de fiscalización, evaluación y control de las obligaciones de las empresas.	6,7%	1,7%	8,3%	23,3%	30,0%	18,3%	11,7%
La externalización de los servicios reduce los costes.	5,0%	18,3%	13,3%	13,3%	30,0%	16,7%	3,3%
En la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: clubes, centros educativos, federaciones, tejido empresarial privado.	1,7%	11,7%	18,3%	13,3%	16,7%	31,7%	6,7%
Bloque 1.3: AREA ECONOMICO Y FINANCIERA							
Los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para atender de manera correcta el mantenimiento y las inversiones.	11,7%	25,0%	26,7%	3,3%	16,7%	15,0%	1,7%
La estructura presupuestaria y el procedimiento condiciona la eficiencia de la gestión.	1,7%	6,7%	6,7%	33,3%	28,3%	23,3%	1,7%
En mi SDM se realiza un análisis del coste de los servicios deportivos prestados.	1,7%	8,3%	11,7%	13,3%	31,7%	25,0%	8,3%
Los niveles de autofinanciación del servicio de deportes de tu municipio están por debajo del 50%.	6,7%	5,0%	11,7%	11,7%	18,3%	21,7%	25,0%
El bajo nivel de autofinanciación representa una amenaza para el sostenimiento del SDM y de su crecimiento	3,3%	10,0%	15,0%	13,3%	28,3%	18,3%	11,7%
Habitualmente se toman en consideración las propuestas del personal técnico en las decisiones como las subvenciones a los clubes, los presupuestos o los precios públicos.	5,0%	5,0%	8,3%	18,3%	18,3%	26,7%	18,3%
La aportación destinada a inversiones resulta insuficiente para responder a las necesidades del servicio.	3,3%	3,3%	11,7%	6,7%	33,3%	23,3%	18,3%
Bloque 1.4: LIDERAZGO							
El papel del gestor o la gestora del deporte se centra en llevar a cabo una labor de regulación y fiscalización de los contratos externalizados.	5,0%	23,3%	11,7%	20,0%	23,3%	11,7%	5,0%
Los SDM poseen de un sistema de formación continua para los/ las profesionales.	13,3%	13,3%	20,0%	21,7%	21,7%	10,0%	13,3%
Dispongo de los recursos necesarios para la correcta realización de mi trabajo.	6,7%	11,7%	28,3%	8,3%	26,7%	15,0%	3,3%
Realizo mi trabajo sin injerencia por parte del o de la responsable política del área	10,0%	13,3%	11,7%	25,0%	20,0%	16,7%	3,3%
Llevo a cabo un tipo de liderazgo participativo dentro de mi organización.	3,3%	1,7%	25,0%	25,0%	35,0%	10,0%	3,3%
Para la realización de las campañas de comunicación que se desarrollan en mi entidad, se cuenta con personas o empresas expertas.	5,0%	16,7%	13,3%	13,3%	15,0%	25,0%	11,7%

SDM = servicios deportivos municipales. TDA = Totalmente en desacuerdo. BDA= Bastante en desacuerdo. ADA= Algo en desacuerdo. I= Indiferente. AD= Algo de acuerdo. BD= Bastante de acuerdo.

TD= Totalmente de acuerdo

Los en relación a la gestión de personas indican que el 30% de los gestores afirmaron estar bastante de acuerdo con que la plantilla tiene la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM. En cuanto a las actividades y servicios, el 51,7% de los participantes respondieron que están bastante de acuerdo en que la oferta de servicios está encaminada a conseguir objetivos

relacionados con la creación de hábitos saludables en todas las etapas de las vidas de las personas. Por último, para los espacios deportivos un 43,3% de los encuestados declaró que están bastante de acuerdo en que se necesita mayor inversión en espacios y equipamientos para la práctica deportiva de carácter no federada (Tabla 2).

Tabla 2.

Resultados sobre la situación actual, fortalezas, amenazas en los bloques de gestión de personas y actividades y servicios.

Bloque 1.5: GESTIÓN DE PERSONAS	TDA	BDA	ADA	I	AD	BD	TD
Las personas de la organización (plantilla) participan en la formulación de la política y estrategia de la organización.	6,7%	11,7%	8,3%	11,7%	36,7%	21,7%	3,3%
Se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.	1,7%	6,7%	1,7%	18,3%	40,0%	23,3%	8,3%
Los planes de formación se ajustan a las competencias establecidas en cada puesto de trabajo.	1,7%	8,3%	8,3%	26,7%	33,3%	16,7%	5,0%
Los sistemas de reconocimiento y remuneración favorecen la motivación y el buen desempeño de las personas empleadas.	5,0%	8,3%	13,3%	25,0%	25,0%	18,3%	5,0%
El número de personas en plantilla es adecuado para responder a los desafíos actuales del SDM.	10,0%	11,7%	23,3%	10,0%	23,3%	18,3%	3,3%
Las personas de la organización (plantilla) tienen la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM	5,0%	8,3%	18,3%	11,7%	25,0%	30,0%	1,7%
Bloque 1.6: ACTIVIDADES Y SERVICIOS							
Los SDM ofrecen servicios adaptados a las principales demandas actuales.	3,3%	8,3%	15,0%	5,0%	31,7%	36,7%	3,3%
Los SDM facilitan el acceso de mujeres y hombres a cualquier tipo de deporte superando la masculinización o feminización de algunos de ellos.	1,7%	5,0%	10,0%	10,0%	21,7%	38,3%	13,3%
El personal encargado de la gestión deportiva del municipio conoce las demandas deportivas actuales.	1,7%	6,7%	6,7%	31,7%	43,3%	10,0%	1,7%
Los SDM deben crear una oferta innovadora que atraiga nuevos y nuevas practicantes	1,7%	1,7%	3,3%	6,7%	20,0%	38,3%	28,3%
La oferta de actividades está enfocada a fidelizar a las personas practicantes actuales.	1,7%	8,3%	15,0%	38,3%	23,3%	13,3%	1,7%
La oferta servicios está encaminada a conseguir objetivos relacionados con la creación de hábitos saludables en todas las etapas de las vidas de las personas.	,0%	,0%	,0%	5,0%	18,3%	51,7%	25,0%
La oferta de servicios y actividades está orientada a conseguir objetivos relacionados con la mejorar de la cohesión y la integración social.	,0%	,0%	1,7%	6,7%	45,0%	31,7%	15,0%
La oferta de actividad y servicios está dirigida a conseguir objetivos relacionados con la práctica deportiva recreativa de la ciudadanía	,0%	,0%	,0%	5,0%	21,7%	50,0%	23,3%
Bloque 1.7: ESPACIOS DEPORTIVOS							
Se ha determinado los espacios deportivos necesarios para satisfacer las demandas deportivas de la población del municipio / comarca.	5,0%	10,0%	15,0%	5,0%	33,3%	26,7%	5,0%
La red actual de espacios deportivos municipales cubre las necesidades de práctica deportiva de la población	8,3%	25,0%	23,3%	5,0%	15,0%	16,7%	6,7%
La red de espacios deportivos municipales requiere de mayor inversión para su mantenimiento y modernización.	,0%	5,0%	1,7%	5,0%	21,7%	30,0%	36,7%
La gestión energética de las instalaciones responde al principio de desarrollo sostenible	3,3%	11,7%	25,0%	6,7%	25,0%	21,7%	6,7%
Se necesita mayor inversión en espacios y equipamientos para la práctica deportiva de carácter no federada	,0%	1,7%	5,0%	11,7%	16,7%	43,3%	21,7%
Muchas de las instalaciones deportivas existentes son obsoletas y no responden satisfactoriamente a las demandas y necesidades mayoritarias actuales	3,3%	10,0%	10,0%	11,7%	16,7%	28,3%	20,0%
La transformación electrónica y digital está integrándose bien en los procesos ordinarios de gestión de los SDM	,0%	10,0%	13,3%	18,3%	35,0%	18,3%	5,0%

SDM = servicios deportivos municipales. TDA = Totalmente en desacuerdo. BDA= Bastante en desacuerdo. ADA= Algo en desacuerdo. I= Indiferente. AD= Algo de acuerdo. BD= Bastante de acuerdo. TD= Totalmente de acuerdo

En cuanto a la percepción de los retos futuros, los resultados referentes a la estrategia y la planificación muestran que un 45% de los participantes están totalmente de acuerdo en que el objetivo de los SDM debe ser liderar la promoción del deporte y la actividad física como elemento socializador y procurador de bienestar social. Respecto al modo de gestión, el 41,7% de los gestores declaran que están bastante de acuerdo con que la colaboración de unos municipios con otros será imprescindible para facilitar cada día más el acceso de la ciudadanía a instalaciones y servicios

deportivos. Por otro lado, en el área económica y financiera, las respuestas muestran que un 40% de los encuestados están algo de acuerdo en que los precios públicos y las tasas de los servicios deportivos municipales deberán responder a los costes de su producción, para hacer más sostenible el sistema deportivo local. Por último, en el ámbito del liderazgo un 45% de los participantes están bastante de acuerdo con que se considerará un indicador importante de desarrollo de las ciudades/municipios/comarcas el contar con servicios deportivos para todas las personas, bien articulados, eficientes y sostenibles.

Tabla 3.

Resultados de los retos futuros con referencia a estrategia y planificación, modo de gestión, área económica y financiera y liderazgo.

Bloque 2.1: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	TDA	BDA	ADA	I	AD	BD	TD
Tras la Covid-19, el municipio seguirá siendo la administración más importante en la promoción del deporte para todas las personas.	1,7%	3,3%	3,3%	8,3%	11,6%	36,7%	35,0%
La cooperación con el sistema público de salud para promover estrategias preventivas de salud a través del deporte es totalmente necesaria	,0%	,0%	1,7%	3,3%	11,7%	33,3%	50,0%
Considero que en el futuro el deporte (en sentido amplio) será más importante y ganará prioridad en la asignación de recursos humanos, materiales y económicos en los municipios	,0%	,0%	5,0%	8,3%	18,3%	45,0%	23,3%
Tras la Covid-19, es imprescindible una campaña de comunicación masiva, formal y de alta intensidad para la promoción del ejercicio físico y la práctica deportiva de la población de cualquier edad.	,0%	,0%	,0%	3,3%	13,3%	48,3%	35,0%
Para abordar el reto de la universalización del deporte en la sociedad se requiere de políticas transversales a varias áreas municipales	,0%	,0%	,0%	5,0%	16,7%	36,7%	41,7%
El objetivo de los SDM debe ser liderar la promoción del deporte y la AF como elemento socializador y procurador de bienestar social	,0%	,0%	,0%	5,0%	13,3%	36,7%	45,0%
Bloque 2.2: MODO DE GESTIÓN							
La forma de gestión directa del deporte municipal a través de la propia concejalía es la más adecuada para enfrentar los	1,7%	6,7%	21,7%	8,3%	26,7%	15,0%	20,0%

desafíos futuros							
La forma de gestión directa del deporte municipal a través de un organismo autónomo (Instituto, Patronato, ...), es la más adecuada para el futuro.	5,0%	10,0%	21,7%	15,0%	33,3%	6,7%	8,3%
La forma de gestión indirecta de los SD a través de empresas, la concesión, sobre todo, es la forma para desarrollar en el futuro inmediato	6,7%	18,3%	18,3%	15,0%	30,0%	10,0%	1,7%
El miedo causado por la Covid-19 en las personas usuarias, reducirá tanto el número de personas abonadas como la inscripción en los cursos y las actividades, y no se recuperará a corto plazo (2 o más años).	1,7%	18,3%	15,0%	15,0%	25,0%	16,7%	8,3%
La colaboración de unos municipios con otros será imprescindible para facilitar cada día más el acceso a instalaciones y SD (Kirol txartela Mugiment, comercialización de servicios e instalaciones ...)	,0%	,0%	,0%	3,3%	16,7%	41,7%	38,3%
La adjudicación de contratos de explotación de servicios a los clubes y las federaciones es una estrategia que implementar y desarrollar en el futuro	3,3%	10,0%	15,0%	13,3%	36,7%	18,3%	3,3%
Bloque 2.3: ÁREA ECONÓMICO Y FINANCIERA							
Es necesario aumentar los presupuestos municipales destinados a la promoción del deporte hasta el 10% de los recursos económicos municipales totales	1,7%	3,3%	10,0%	10,0%	28,3%	33,3%	13,3%
La crisis económica de los municipios derivada de la Covid-19 hará insostenible el sistema deportivo municipal tal como lo conocemos	6,7%	13,3%	21,7%	10,0%	31,7%	13,3%	3,3%
Los precios públicos y las tasas de los SDM deberán responder a los costes de su producción, para hacer más sostenibles el sistema deportivo local	0,0%	11,7%	13,3%	6,7%	40,0%	23,3%	5,0%
Las y los deportistas federadas vinculadas a los clubes deberán abonar una tasa o precio público por el uso de las instalaciones deportivas municipales.	6,7%	8,3%	10,0%	8,3%	31,7%	20,0%	15,0%
Las ayudas y bonificaciones en las tarifas de los SDM deberán ser exclusivas para las personas mayores y grupos desfavorecidos.	10,0%	13,3%	11,7%	3,3%	28,3%	28,3%	5,0%
Bloque 2.4: LIDERAZGO							
Tras la Covid-19, la concejalía con competencia en la materia deberá colaborar con los centros deportivos privados del municipio ya que son unos agentes implicados más del sistema deportivo	3,3%	6,7%	5,0%	23,3%	35,0%	20,0%	6,7%
Cada vez será más importante la utilización de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión de proyectos trabajo en equipo, uso del big data, ...) que hagan más eficiente la prestación del servicio	,0%	,0%	1,7%	6,7%	30,0%	31,7%	30,0%
Los SDM dejarán de ser departamentos, áreas u organismos autónomos para convertirse en servicios transversales adscritos a las alcaldías, con mayor centralidad e importancia en la política	3,3%	8,3%	15,0%	16,7%	35,0%	18,3%	3,3%
Un indicador importante de desarrollo de los municipios/comarcas el contar con SD para todas las personas, bien articulados, eficientes y sostenibles	,0%	,0%	,0%	3,3%	20,0%	45,0%	31,7%
La participación ciudadana se intensificará en el futuro en foros como mesas, consejos del deporte, etc., reforzando las decisiones de los órganos de gobierno institucionalmente establecidos	,0%	3,3%	8,3%	11,7%	25,0%	35,0%	16,7%
El municipio deberá orientar toda su política deportiva con observancia a los objetivos de desarrollo sostenibles de la ONU y la Agenda 2030	,0%	1,7%	1,7%	8,3%	35,0%	33,3%	20,0%
Los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mucha mayor intensidad y mayores recursos que hasta ahora	,0%	,0%	3,3%	8,3%	33,3%	38,3%	16,7%

SDM = servicios deportivos municipales. SD= servicios deportivos. TDA = Totalmente en desacuerdo. BDA= Bastante en desacuerdo. ADA= Algo en desacuerdo. I= Indiferente. AD= Algo de acuerdo. BD= Bastante de acuerdo. TD= Totalmente de acuerdo

En referencia a los retos de futuro en la gestión de personas, el 43,3% de los participantes están bastante de acuerdo en que es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte para garantizar la seguridad de las personas usuarias y la calidad de los servicios deportivos que reciben. En cuanto a las actividades y servicios, el 50% de los gestores afirman estar bastante de acuerdo con que las clases colectivas en los centros deportivos volverán a impartirse de la misma manera que antes de la pandemia, en los

mismos espacios deportivos, con el mismo número de plazas, etc. cuando la población local esté mayoritariamente vacunada. Para finalizar, las respuestas hacia los espacios deportivos el 46,7% de los encuestados indican que están bastante de acuerdo con las restricciones de movilidad y el confinamiento en los domicilios se han desarrollado el home fitness, las clases virtuales y online, pero consideran que, aunque sigan creciendo, serán sólo una parte complementaria y menor en la tasa total de practicantes.

Tabla 4.

Resultados de los retos futuros con referencia a la gestión de personas, actividades y servicios y los espacios deportivos.

Bloque 2.5: GESTIÓN DE PERSONAS							
	TDA	BDA	ADA	I	AD	BD	TD
Se deberá superar la división y diferencias laborales significativas a corto o medio plazo del personal de plantilla y personal subcontratado de las estructuras organizativas deportivas municipales.	,0%	1,7%	1,7%	28,3%	41,7%	11,7%	15,0%
El plan de formación continua para el personal de los SDM será prioritario.	,0%	,0%	1,7%	6,7%	38,3%	33,3%	20,0%
Las y los entrenadores de todas las categorías deportivas que participan en los programas de deporte escolar, deporte recreativo y en el deporte federado, deberán estar contratados formalmente.	,0%	,0%	3,3%	10,0%	26,7%	25,0%	35,0%
Para afrontar los retos sociales derivadas de situaciones como la COVID -19 las personas de los SDM jugarán un papel mucho más determinante que la tecnología del momento.	,0%	,0%	,0%	21,7%	43,3%	23,3%	11,7%
Es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte para garantizar la seguridad de las personas usuarias y la calidad de los SD que reciben	,0%	,0%	,0%	3,3%	18,3%	43,3%	35,0%
La dirección técnica de los SDM deberá ser desempeñada por una persona con titulación universitaria superior en ciencias de la actividad física y deportiva	,0%	3,3%	5,0%	10,0%	26,7%	20,0%	35,0%
Bloque 2.6: ACTIVIDADES Y SERVICIOS							
El municipio debe orientar sus políticas de promoción prioritariamente hacia la población en edad escolar y a las personas mayores de 65 años	3,3%	16,7%	25,0%	6,7%	35,0%	8,3%	5,0%
Las actividades dirigidas a la población adulta (de 16 a 65 años aproximadamente) deben ser desarrolladas preferentemente por el sector privado.	18,3%	41,7%	18,3%	10,0%	8,3%	3,3%	,0%
Es necesario desarrollar estrategias urbanas para conseguir que en los pueblos y las ciudades llevar una vida activa resulte fácil, amable y segura (movilidad no motorizada, rutas y paseos, huertos urbanos...).	,0%	,0%	,0%	3,3%	13,3%	36,7%	46,7%
La oferta de servicios deportivos municipales debe reorientarse prioritaria y mayoritariamente a la salud de la población	,0%	1,7%	,0%	1,7%	21,7%	48,3%	26,7%
Las clases colectivas en los centros deportivos volverán a impartirse de la misma manera que antes de la pandemia, en los mismos espacios deportivos, con el mismo número de plazas, etc. cuando la población local esté mayoritariamente vacunada	1,7%	1,7%	13,3%	8,3%	20,0%	50,0%	5,0%
Los servicios de entrenadores personales y las actividades en grupos reducidos se verán reforzados en la época post pandemia.	1,7%	1,7%	10,0%	30,0%	30,0%	23,3%	3,3%
BLOQUE 2.7: ESPACIOS DEPORTIVOS							
Con las restricciones de movilidad y el confinamiento en los domicilios se han desarrollado el home fitness, las clases virtuales y online, pero considero que, aunque sigan creciendo, serán sólo una parte complementaria y menor en la tasa total de practicantes	0,0%	1,7%	1,7%	10,0%	26,7%	46,7%	13,3%

Las instalaciones deportivas perderán mucha importancia, atractivo e interés de la ciudadanía en favor de la actividad física y el ejercicio outdoor y en la naturaleza.	0,0%	10,0%	25,0%	13,3%	31,7%	16,7%	3,3%
El rol fundamental de los SDM será contribuir a crear 'ciudades activas' donde se facilite la práctica deportiva libre, no gestionada ni organizada.	1,7%	6,7%	8,3%	11,7%	41,7%	21,7%	8,3%
Los municipios dispondrán de financiación suficiente para emprender la reforma integral del parque de IIDD obsoletas, para hacerlas más atractivas con programas modernos e innovadores que atraigan a las personas aún inactivas	1,7%	16,7%	26,7%	13,3%	16,7%	20,0%	5,0%
Es necesario invertir en proyectos que hagan posible el aprovechamiento del potencial económico del turismo con base en el deporte	0,0%	3,3%	1,7%	13,3%	33,3%	36,7%	11,7%

SDM = servicios deportivos municipales. SD= servicios deportivos. TDA = Totalmente en desacuerdo. BDA= Bastante en desacuerdo. ADA= Algo en desacuerdo. I= Indiferente. AD= Algo de acuerdo. BD= Bastante de acuerdo. TD= Totalmente de acuerdo

Discusión

El objetivo de este estudio fue conocer la percepción de los responsables de los SDM de Bizkaia sobre la situación actual y los retos de futuro del deporte municipal. A pesar de que conocer la percepción de los principales agentes implicados en la gestión del deporte municipal puede ser un aspecto de crucial importancia, hasta la actualidad son pocos los trabajos científicos publicados al respecto. La principal aportación del presente estudio ha sido conocer, no sólo cómo se percibe la situación actual de las SDM por parte de sus responsables, sino también cómo se perciben los retos de futuro, es decir, las oportunidades, fortalezas, amenazas de los SDM, y de esta manera, poder disponer de información para el diseño de una oferta de actividades y servicios deportivos municipales que procuren el bienestar de la población, contribuyendo a crear hábitos saludables en una ciudadanía activa.

Con relación al perfil de los y las responsables de los SDM, los resultados del presente estudio exponen que existe una mayoría de hombres con respecto a las mujeres (58% vs. 42%). Estos resultados concuerdan con estudios anteriores en los que se ha observado que en el ámbito de la gestión deportiva existe una mayor representación de hombres que de mujeres (González-Naveros, 2015; Gómez-Tafalla & Núñez, 2011; López-López & Luna-Arocas, 2000). A pesar de que la diferencia del porcentaje de hombres y mujeres no es excesivamente amplia en este estudio, podría ser necesario impulsar la participación de las mujeres en los puestos de gestión de los SDM.

Atendiendo a la formación académica de los y las responsables que respondieron al cuestionario, a pesar de que el 33% de los encuestados declaró tener titulaciones de Grado / Licenciatura en AFD y un 6% declaró tener otros estudios relacionados con la AFD, un 61% de los participantes declaró no tener una forma específica en el ámbito de la AFD. Los resultados obtenidos en el presente estudio difieren considerablemente de los obtenidos por Gómez-Tafalla & Núñez (2011) en un estudio realizado con gestores deportivos de municipios de más de 10000 habitantes de la Comunidad Valenciana (España), ya que observaron que el 47,2% de los responsables deportivos eran Licenciados en Educación Física (Gómez-Tafalla & Núñez, 2011). De la misma forma, los resultados obtenidos en el presente estudio difieren de los obtenidos en un estudio realizado en la Comunidad Andaluza (España) en municipios de más de 10000 habitantes, ya que únicamente el 20,4% tenía la titulación de Licenciado o Graduado en Ciencias de la Actividad

Física y el Deporte (González-Naveros, 2015). A pesar de que existen diferencias considerables entre estudios (20-47%), la mayor parte de las investigaciones apuntan el bajo porcentaje de titulados en Ciencias de la AFD en puestos de responsabilidad de los SDM. Teniendo en cuenta que menos del 40% de los responsables de los SDM de Bizkaia tienen titulaciones relacionadas con AFD y la importancia de una adecuada formación específica para un buen desempeño profesional (Bavaresco et al., 2024), podría ser interesante analizar la pertinencia de contar con más profesionales del área que tengan formación específica al respecto.

La percepción de los responsables deportivos acerca de la situación actual de los SDM puede proporcionar una información fundamental para conocer aspectos clave en la prestación de los SDM, como pueden ser los modos de gestión utilizados, la oferta de actividades y servicios, la gestión económica y de instalaciones. Además, puede aportar datos relativos a las tendencias que están apareciendo en materia de gestión deportiva municipal. En términos de planificación, los gestores deportivos participantes en el estudio declararon que se encuentran bastante de acuerdo (35%), en que con frecuencia se toman decisiones técnicas (operativas, organizativas, entre otras) por las y los responsables políticos de la entidad deportiva municipal. Quizás esta situación pueda crear injerencias en el desempeño de la función del técnico deportivo, por lo que sería conveniente profundizar en la diferenciación de tareas y responsabilidades de la estructura organizativa. Por otro lado, pese a que en la literatura científica (Jiménez-Quintero, 2017; Mestre & Orts 2010; París-Roche, 2005) se ha expuesto la importancia de la planificación estratégica en las entidades como herramienta de gestión, las respuestas obtenidas en el presente estudio muestran que un 48,3% de los participantes pone de manifiesto la no existencia de una planificación estratégica en sus entidades.

El reto para cualquier organización, máxime para las prestadoras de servicios públicos, debe ser dirigir de manera sostenible esas entidades, por lo que implementar una dirección estratégica se convierte en una acción imprescindible.

Con respecto a las actividades y servicios, el 43,3% de los responsables de los SDM están bastante de acuerdo con que el personal encargado de la gestión deportiva del municipio conoce las demandas deportivas actuales. Si bien se ha descrito que la demanda de actividades y servicios está en constante evolución y se modifica en función de las expectativas y necesidades de la población (Gómez-Tafalla, 2013) podría ser interesante que los SDM obtuvieran información

periódica sobre las demandas en materia de actividad física y deportiva de sus municipios para poder adecuar la oferta de los SDM.

En cuanto a los modos de gestión, únicamente un 31,7% de los participantes declararon estar bastante de acuerdo con que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: clubes, centros educativos, federaciones y tejido empresarial privado. Teniendo en cuenta que anteriores estudios han expuesto la necesidad de potenciar la cooperación entre el sector público y privado (Teruelo, 2019; Hontangas et al., 2014), podría ser necesario aumentar la participación de distintos agentes en los SDM.

En relación al área económica y financiera, un 25% de los participantes declaró estar totalmente de acuerdo con que los niveles de autofinanciación del servicio de deportes de su municipio están por debajo del 50% de la financiación total. Estos resultados coinciden con los datos obtenidos en un estudio realizado durante 10 años en distintas Comunidades Autónomas de España, en las que se incluyeron más de 200 Organismos Autónomos Deportivos Municipales, donde observaron que la autofinanciación de los SDM tampoco llegaba al 50% de la financiación total, en contraste a los servicios deportivos privados (García-Unanue et al., 2014).

Referente a los espacios deportivos, las respuestas obtenidas en el presente estudio muestran que un 43,3% de los participantes declaró estar bastante de acuerdo con que se necesita mayor inversión en espacios y equipamientos para la práctica deportiva de carácter no federada. Un estudio anterior (García-Cantó et al., 2013) exponen la falta de actividades físicas organizadas para las personas que desean practicar actividades físicas o deportivas no federadas y la falta de espacios para las mismas. Teniendo en cuenta que una parte muy importante de la población no practica actividades federadas (Encuesta de Hábitos Deportivos en España, 2020) y que las actividades federadas suponen un bajo porcentaje de la práctica de actividad física y deportiva de la población (aproximadamente un 8% de la población española tiene licencia federativa) (CSD, 2022). En la planificación de los equipamientos deportivos, sería necesario que los SDM priorizaran (desde el principio de sostenibilidad) los requisitos que deben cubrir estos equipamientos, para favorecer la práctica de actividad física y deportiva orientada al conjunto de la población y no basada únicamente en la práctica federada.

Conocer la percepción que los responsables de los SDM tienen sobre los retos de futuro en la gestión deportiva puede ser importante para reflexionar acerca de los desafíos a los que se enfrentan las entidades deportivas municipales a la hora de adaptarse a demandas y entornos cada vez más fluctuantes y poder ofrecer un servicio deportivo que procure una ciudadanía más activa y, en consecuencia, que ayude a establecer hábitos de vida saludables. Respecto a la estrategia y planificación, en el presente estudio un 48,3% de los participantes declaró que estaban bastante de acuerdo en que tras la pandemia de la Covid-19, era imprescindible

una campaña de comunicación masiva, formal y de alta intensidad para la promoción del ejercicio físico y la práctica deportiva de la población. Tal y como se ha expuesto anteriormente (Rosales, 2017), puede ser necesario un plan con mensajes adecuados destinados a cada grupo de población.

En el ámbito de las actividades y servicios, el 50% de los participantes declaró que estaban bastante de acuerdo en que las clases colectivas en los centros deportivos volverán a impartirse de la misma manera que antes de la pandemia, en los mismos espacios deportivos y con el mismo número de plazas.

Finalmente, sobre los espacios deportivos, un 46,7% de los responsables de los SDM consideran que a pesar de que las restricciones de movilidad y el confinamiento en los domicilios han provocado un importante desarrollo del home fitness, las clases virtuales y online serán sólo una parte complementaria y menor en la tasa total de practicantes. Ante el aumento durante la pandemia de nuevas formas de realizar actividad física en los domicilios y una disminución de personas que acudían a los SDM, podría ser interesante realizar nuevas ofertas de práctica que fomenten la actividad física en distintos contextos y espacios. Las líneas de investigación futuras irán dirigidas a ampliar la muestra en todo el territorio nacional para tener la información más precisa en torno al objeto de estudio, para poder implementar políticas y estrategias de promoción deportiva orientadas a la ciudadanía.

Conclusiones

El perfil mayoritario de los responsables de los SDM de Bizkaia fue de personas predominantemente hombres, mayores de 45 años y que no tienen una formación específica en el ámbito de la Actividad Física y del Deporte. Con respecto a la percepción sobre la situación actual y los retos de futuro de los SDM, los participantes en el estudio consideran que la oferta de servicios se orienta principalmente a crear hábitos saludables en la población. Asimismo, se percibe como necesario, fundamentar dicha oferta, en la cooperación con el sistema público de salud, en crear políticas transversales con otros departamentos/áreas y en una mayor participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones de los órganos de gobierno. En relación al área de infraestructuras, la percepción generalizada es que la red de instalaciones y espacios deportivos municipales no cubre las necesidades actuales. El reto se centra en el diseño de equipamientos y espacios deportivos urbanos que faciliten la práctica recreativa desde la perspectiva de la sostenibilidad. Mayoritariamente se declara un alto grado de acuerdo con la idea de que las partidas económicas dedicadas a las inversiones resultan insuficientes siendo el reto diseñar estrategias que hagan frente a los costes de producción del servicio. A su vez, se percibe la necesidad de realizar campañas de comunicación y marketing para promocionar y difundir las políticas deportivas municipales.

Referencias

- Avila, M. A., Bahia, C., & Rosa, C. D. (2019). Gestão esportiva e de lazer uma análise de sites oficiais de 59 municípios baianos. *Motrivivência*, 31(58), 01–17. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2019e56613>
- Avila, M. A., Donato, F. S., Rosa, C. D., & Vázquez, J. M. (2021). El modelo de gestión deportiva de la provincia de Barcelona desde la óptica de los gestores deportivos municipales. *PÓDIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 10(1), 1-28. <https://doi.org/10.5585/podium.v10i1.15915>
- Bastos, F. da C., & Mazzei, L. C. (2020). Organizações Esportivas: Conceitos, (Des) Entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 5(2), 55-81. Recuperado de [http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V5N2/4%20Organizac%CC%A7o%CC%83es%20Esportivas%20no%20Brasil%20%20Conceitos%20e%20\(des\)%20](http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V5N2/4%20Organizac%CC%A7o%CC%83es%20Esportivas%20no%20Brasil%20%20Conceitos%20e%20(des)%20)
- Bavaresco, G., Camargo, P., Castro, S. B. E. de, Souza, J. V. M., & Marinho Mezzadri, F. (2024). El perfil del gestor deportivo municipal brasileño (The profile of the brazilian municipal sports manager). *Retos*, 53, 296–304. <https://doi.org/10.47197/retos.v53.103921>
- Consejo Superior de deportes. (2022). De la Planificación a la Gestión de las Instalaciones Deportivas. Un camino hacia la sostenibilidad. CSD. Dirección General de Infraestructuras Deportivas.
- Eustat (25 de mayo de 2021). Población de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales. https://www.eustat.eus/bankupx/pxweb/es/DB//PX_010154_cepv1_ep06b.px/table/tableViewLayout1/
- Freitas, D., Girginov, V., & Teoldo, I. (2017). What do they do? Competency and managing in Brazilian Olympic Sport Federations. *European Sport Management Quarterly*, 17(2), 193–209. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1244697>
- García Cantó, E., Pérez, J. J., Moral, J., Rodríguez, P., & Agudo, F. (2013). la coordinación segmentaria y la agilidad como variables predictoras de práctica deportiva federada en adolescentes. *Trances: Revista de Transmisión del Conocimiento Educativo y de la Salud*, 5 (4), 281-298.
- García Ferrando, M. (2001). La gestión del deporte en el ámbito municipal, de la promoción a la fidelización del cliente. En M. Latiesa Rodríguez, J. L. Paniza Prados, & P. Martos Fernández (Eds.): *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. Pág. 295-320. Librerías Deportivas Esteban Sanz
- García-Unanue, J., Felipe, J. L., & Gallardo, L. (2014). Autofinanciación en los organismos autónomos deportivos municipales en España: cálculo y evolución. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (404), 15–26. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i404.43>
- García Ferrando, M., & Llopis, M. (2017). La popularización del deporte en España. Encuestas de hábitos deportivos 1980-2015. CIS.
- Gómez Tafalla, A. Mª., & Núñez, J. M. (2011). El gestor del deporte características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1)5-30.
- Gómez Tafalla, A. Mª. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3, 78-89.
- González Naveros, S. (2015). El perfil del gestor deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes. [Tesis doctoral, Universidad de Granada] <http://hdl.handle.net/10481/42200>
- Hontangas, J., Mestre, J. A., & Orts, F. (2014). La gestión participada en el deporte local. Reus.
- Imbroda, J. (2014). Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos. [Tesis doctoral, Universidad Málaga] <http://hdl.handle.net/10630/8496>
- Jiménez Quintero, J. A. (2017). Dirección estratégica. Pirámide ediciones.
- López López, A., & Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor deportivo público de deporte en la Comunidad Valenciana. Un análisis preliminar. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 61, 88-94. <https://revista-apunts.com/perfil-del-gestor-publico-del-deporte-en-la-comunidad-valenciana-un-analisis-preliminar/>
- Martínez-Aldama, I. & Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso de Bizkaia. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 92(2), 74-80.
- Martínez-Aldama, I., Cayero, R., & Yanci, J. (2020). Validez y fiabilidad de un cuestionario sobre la percepción de los gestores acerca de la situación, las debilidades y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales: un estudio piloto. *Revista Española de Educación Física y Deporte* (431), 21–39. <https://doi.org/10.55166/reefd.vi431.940>
- Martínez del Castillo, J., & Jiménez-Beatty, J. E. (2002). Bases para una planificación estratégica en la formación de los recursos humanos en gestión y dirección técnica deportiva. En M. Hernández Vázquez, E. Navarro, A. Lorenzo (Eds.) *Libro de actas del " II Congreso de Ciencias del deporte*. Vol. I. pág. 282-291. INEF.
- Mestre Sancho, J.A., & Orts, F. (2010). Gestión en el deporte. Wanceulen S.L.
- Paris Roche, F. (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Paidotribo.
- Ródenas, S., Mestre, J.A. & Pablos, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27-36.
- Rosales, J. (2017). Cómo usar con poco presupuesto la comunicación y el marketing como herramienta de gestión en las instalaciones deportivas. En M. García Tascón, &

- M. Pradas García (Eds.) El gestor deportivo en la organización del deporte de la sociedad actual (2ª edición) (pág. 411). Wanceulen S.L.
- Salgado-Barandela, J., Barajas, A., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V., & Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 424, 45-56. <https://doi.org/10.55166/reefd.vi424.722>
- Sesinando, A., Seguí-Urbaneja, J., & Teixeira, M. C. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: A survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800–2809. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Solar, L. V. (2018). La gestión del deporte en la España democrática. En M. García Tascón, & M. Pradas García (Eds.): *El gestor deportivo en la organización del deporte de la sociedad (2ª edición)*. Wanceulen S.L.
- Teruelo, B. (7 de marzo de 2019). De la necesidad de renovar el modelo imperante en el deporte municipal. *Lidera sport consulting*. <https://liderasport.com/la-necesidad-renovar-modelo-imperante-deporte-municipal/>

Datos de los autores:

Inmaculada Martínez de Aldama Ortuzar	inmaculada.martinezdealdama@ehu.eus	Autor/a
Ruth Cayero	ruth.cayero@ehu.eus	Autor/a
Bonifacio Teruelo Terreras	boniteruelo@hotmail.com	Autor/a
Javier González Bravo	javiergzb@gmail.com	Autor/a
Javier Yanci Irigoyen	javier.yanci@ehu.eus	Autor/a