

REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES

I.S.S.N.: 0213-7585

2ª EPOCA Septiembre-Diciembre 2016



107

SUMARIO

Daniel Arboledas García y Nuria Puig Barata. Análisis de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 Habitantes de cinco provincias andaluzas

María Rubio-Misas y Magdalena Fernández Moreno. Análisis de la solvencia de las mutualidades de previsión social

Juan Ignacio Pulido-Fernández y Juan Antonio Parrilla González. ¿Influye el dinamismo económico del turismo en el desarrollo socioeconómico de un territorio? Un análisis mediante ecuaciones estructurales

María López Martínez, Ginés Marco Reverte y Mª Mercedes Palacios Manzano. El fracaso escolar en España y sus regiones: Disparidades territoriales

María Gutiérrez-Salcedo, Eva María Murgado-Armenteros y Francisco José Torres Ruiz. La influencia de la calidad en el precio de los aceites de oliva en origen
Ángel Manzanares Gutiérrez, Celia Sánchez López y Prudencio José Riquelme Perea. Análisis de la coherencia en los mercados locales de trabajo de la provincia de Huelva*

María José Portillo Navarro. Crisis económica y ayuntamientos Españoles: Un análisis según la población a través de indicadores presupuestarios

Texto

Manuel Martín Rodríguez. Pluralidad de bancos de emisión en la Andalucía liberal (1835-1868): dos textos jerezanos

Análisis de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas

Analysis of municipal sports services in populations over than 30.000 inhabitants of five provinces of andalusia

Daniel Arboledas García

Servicio Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Linares

Nuria Puig Barata

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, Barcelona

Recibido, Julio de 2014; Versión final aceptada, Marzo de 2016.

Clasificación JEL: H41,R10, Z19

Palabras clave: Servicios deportivos, Municipio, Gestión deportiva, Stakeholders, Sociedad civil, Imagen social hegemónica del Estado.

Key words: Sport services, Municipality, Sport management, Stakeholders, Civil society, Hegemonic Social Image of the State.

RESUMEN

La investigación describe la situación de 17 servicios deportivos municipales de ayuntamientos de más de 30.000 habitantes en Andalucía. Un cuestionario sobre el tipo de gestión, información, y comunicación, recursos económicos y humanos, instalaciones y cultura organizativa ha sido rellenado mediante una entrevista cara a cara contestada por personal técnico deportivo. Los resultados muestran similitudes y diferencias según el tamaño de los municipios. El aspecto más relevante es que la gestión indirecta se da más en los municipios de mayor tamaño. Así mismo los niveles de externalización varían dentro de un mismo municipio y ello tanto para la gestión de la oferta deportiva como para la de instalaciones. La interpretación de los resultados obtenidos se hace desde la perspectiva de la imagen social hegemónica del Estado y del proceso de democratización y progresiva consolidación de la sociedad civil acaecidos desde 1975.

ABSTRACT

Interest on academic research about sports management has increased as well as the articles in this regard. In relation with the studies on municipal sports services, it has been observed the existence of investigations which extract results of their main structural characteristics.

Given the progress experimented by the Andalusian community on sport matter, a study for the improvement of sports municipal services' knowledge has been carried out, trying to describe their characteristics, to examine the differences on the municipalities analysed and to provide some elements which help to interpret the obtained results.

For this purpose, a quantitative and descriptive-transverse methodology about the main features of this municipal sport services in this region has been used. The study object are the municipal sports services of over 30,001 inhabitants of the provinces of Jaén, Córdoba, Sevilla, Granada y Almería. Sampling is carried out with case total collection. By this way, 17 municipal sports services have been analysed through a standardized face-to-face interview, where the interviewer asks the questions according to the proposed order, showing in some cases the answers or their fields, and annotating the responses given by the surveyed. Those interviewed occupy the head of services, address and / or management or failing, the sports services coordinators.

The tool used to collect the information was the previously validated questionnaire for Barcelona's (2011) and Girona's (2011) Deputation researches. For their application in Andalusia, we made the translation from Catalan to Castilian as well as the adaptation to the social reality of Andalusia. The following results have been analysed with the SPSS STATISTICS v.17 for Windows software.

The most relevant common features in the whole of analysed services are those referred to the way of disseminating information where many of them use the same mediums, as well as those related aspects with opinions and problems which affect to the municipal sports services. Other common aspect is the consideration of a high dependency of public funds, not reaching the desired self-financing ratio.

However, the greatest interest lies on the differences about municipal population size. For example, towns of over 100,001 inhabitants are configured under a patronage or municipal sports institute, prevailing the indirect management in some sports facilities. On the contrary, the municipal sports services on towns of less population tend to set under a Council dependent formula, establishing a smaller network of collaborations with associative and commercial fabric. Regarding the management of sports facilities, the direct management thereof is rooted.

The previous differences on the structures have their reflection on the expressed opinions about culture and services and problems which affect them. A greater adaptation capacity to the marked demands are observed in the municipalities of higher population. These accuse in higher degree the produced consequences by the temporality of the political office. Nevertheless, a larger number of less population towns conceive the lack of staff as a service management problem.

As means of conclusion, it is noted that the municipalities of higher size, unlike the towns of lesser population, have adopted further forms of indirect management, and they also count with other sports system agents to develop their programs. The interpretation made about it is that they have more developed sports systems. Likewise, the hegemonic social image of the state (in our case of municipalities) has been changing to a less central and more cooperative or subsidiary role. Thus they resemble to companies that have a more consolidated third sector, as the countries of central and northern Europe.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que ahora se presenta desea contribuir a la mejora del conocimiento de los servicios deportivos municipales en las poblaciones andaluzas mayores de 30.000 habitantes. Los objetivos planteados son:

- Describir las características (creación del servicio, relaciones con otras organizaciones, tipo de gestión, recursos económicos, recursos humanos, instalaciones deportivas, oferta de actividades, gestión de la información y la comunicación y cultura organizativa) de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas (Jaén, Córdoba, Sevilla, Granada y Almería).
- Examinar si hay diferencias entre los municipios analizados.
- Ofrecer elementos que ayuden a interpretar los resultados obtenidos desde la perspectiva de las teorías referidas a la imagen social hegemónica del Estado y la del desarrollo de la sociedad civil.

La Constitución española de 1978, en su artículo 43.3 establece que “los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la utilización adecuada del ocio”. Este mandato constitucional se ha hecho operativo mediante disposiciones posteriores entre las que destaca la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (7/1985, de 2 de abril) que desarrolla detenidamente las competencias del municipio en materia deportiva. (Federación Española de Municipios y Provincias, 2001:149-150; Gallardo y Jiménez, 2004; Martínez Aguado, 2012:142). Hay mucha documentación que pone de manifiesto el papel central de los ayuntamientos en la promoción del deporte (De la Plata, 2001; Martínez Aguado, 2012; Benito, Solana, Moreno, 2012; Rodríguez, Pazos y Palacios, 2016).

En la *Guía del concejal de deportes* (Federación Española de Municipios y Provincias, 2001:16) se justifica este protagonismo de los ayuntamientos en la promoción del deporte porque, “el Municipio, como nivel de la Administración Pública más cercana al ciudadano, es el conocedor más directo de la realidad social de la localidad que regenta, por lo que ocupa la posición más idónea para realizar la difícil tarea de estimular y fomentar la vida deportiva de su comunidad y asegurar el acceso de los ciudadanos a la práctica del deporte”.

Como resultado de esas disposiciones, desde las primeras elecciones municipales de 1979, los ayuntamientos españoles, con el apoyo de instituciones supramunicipales (Diputaciones y gobiernos autónomos principalmente) iniciaron las acciones necesarias para promover el deporte entre la población. Todo ello se tradujo en una fuerte expansión de las demandas del ocio y del deporte (Esteve, 1986). De hecho, los efectos de las mismas no tardaron en hacerse evidentes. Así, entre 1980 y 1990 la práctica deportiva de las personas que habían finalizado el período de escolarización obligatoria aumentó de un 25% a un 35% siendo el incremento más notorio que se dio entre 1975 y 2010, (García Ferrando, 2006; García Ferrando y Llopis, 2011). El esfuerzo inversor ha ido en aumento tal y como muestran la crecida progresiva del presupuesto destinado a deportes. Un estudio realizado en 1983 mostraba que las

inversiones en ciudades medias (50.000 a 200.000 habitantes) se habían multiplicado por coeficientes variables entre 10 y 20, en las menores (10.000 a 50.000) por 6 por término medio y en las grandes ciudades por 3 o 4 (De Andrés, 1983). Resultados parecidos se obtuvieron en un estudio realizado para evaluar el impacto de las campañas de deporte para todos; donde se ponía de manifiesto el papel central ejercido por los ayuntamientos (Puig et al, 1985: pp.82-83). Por último, en lo que respecta a instalaciones, entre 1976 y 1982 se construyó el 64% del total de las existentes en España en 1989 de las cuales más del 50% eran de iniciativa pública (Martínez del Castillo et al, 1991). Los datos aportados por Cecilio (2000) y De Andrés y Delgado (1995) apuntan en la misma dirección.

La Comunidad Autónoma de Andalucía, ha seguido una evolución similar a la española aunque con alguna diferencia. Entre 1980 y 1990 la práctica deportiva aumentó menos que en el resto de España ya que pasó del 24% al 29% (Burillo, 2012:57). Durante la década de los 80 los ayuntamientos andaluces, en coordinación con sus diputaciones realizaron la construcción masiva de instalaciones deportivas (Jiménez, 1994). Desde los 90 hasta la 2006 Andalucía experimentó un porcentaje superior a la media nacional en la construcción de instalaciones deportivas (Correal, 2006) aumentando progresivamente la estructura de personal adscrito a los servicios municipales de deportes (Simón, 1992) e intensificando la regulación deportiva a través de leyes y decretos (Chaves y De la Cruz, 2008). Posteriormente parece que, aun a pesar de la crisis, ha habido mejoras significativas pero no es posible compararlas con el resto de España debido a que el último Censo Nacional de Instalaciones deportivas se realizó en 2005 (Torres, 2013).

A la vista de los datos presentados, se pone de manifiesto que la intervención de los ayuntamientos españoles en la promoción del deporte (Piñeiro, 2007; Auré i Calvet, 2015; Rodríguez, Pazos y Palacios, 2015). Por ello, es muy importante conocer sus procedimientos de actuación para establecer diagnósticos que ayuden a mejorarlos. Se han realizado estudios que analizan las características generales de los servicios deportivos municipales en cuanto a los órganos de gestión, la dotación de instalaciones deportivas, la oferta deportiva, recursos humanos y económicos (Campos, 2004; Gallardo, 2002; Peiró y Ramos, 1993; Teruelo, 2000). Otras investigaciones, además de los anteriores aspectos, han profundizado en las áreas de información y comunicación, la cultura organizativa, los antecedentes a la creación del servicio, medidas relativas al desarrollo sostenible y las relaciones que los servicios deportivos municipales mantienen con otras organizaciones ("stakeholders") (Diputació de Barcelona, 2011; Diputació de Girona, 2011).

En el caso de Andalucía cabe destacar el trabajo del Observatorio Andaluz del Deporte que contribuye a enriquecer estas aportaciones a través de estudios, informes, etc. Dentro de la temática relacionada con el sistema deportivo y el deporte municipal sobresale el estudio sobre el interés de la población andaluza hacia el

deporte (ODA, 2015), el estudio sobre la práctica deportiva de los andaluces (ODA, 2012) y así como el de niños y niñas en edad escolar (ODA, 2011). También destaca el estudio sobre el impacto económico del deporte en la sociedad andaluza (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2014). El sistema deportivo andaluz también es estudiado y analizado por el Instituto Andaluz del Deporte a través de su departamento de investigación. Es frecuente la organización de congresos relacionados con la realidad deportiva andaluza o encuentros entre técnicos deportivos de los ayuntamientos, etc. En estas materias son colaboradoras las universidades andaluzas a través de sus grupos de investigación.

Ahora bien, los tipos de organizaciones, sus características, así como la forma que tienen de relacionarse con su entorno social varían según el lugar geográfico y el tiempo ya que las transformaciones económicas, el sistema político de la región y las peculiaridades culturales tienen un impacto en la evolución del sistema deportivo y en sus características (Amara et al., 2005; Harvey, Beamish y Defrance, 1993; Heinemann, 2002; Puig, Sarasa et al., 2003; Sotiriadou, 2009). Tales peculiaridades afectan el grado de desarrollo de los elementos estructurales de las organizaciones deportivas tales como las infraestructuras de que disponen, los recursos humanos y económicos, servicios, actividades, etc. (Breuer, Hallmann y Wicker, 2011; Burriel, 1994; Zafra-Gómez et al., 2009).

Así, para poder interpretar los resultados de las investigaciones, hay que contar con elementos teóricos que ayuden a contextualizarlos. En el caso de los estudios sobre las actuaciones de los ayuntamientos en el sector deportivo, nos parecen de sumo interés el concepto de *imagen social hegemónica del Estado* propuesto por Harvey, Beamish y Defrance en 1993 y las tesis de Kraus y Merkel (1998) sobre el proceso de democratización en España.

Los países del sur de Europa, en especial España, Italia, Francia y Portugal, el deporte ha contado con una mayor intervención del sector público que otros países del norte de Europa quienes proveen servicios de bienestar (Miège, 1996; Navarro Yañez, 2014). El caso de España es particularmente extremo y, para entenderlo, es preciso remitirse a la imagen social hegemónica del Estado que predominaba en España al final del franquismo y durante los tiempos de la transición democrática (Burriel y Puig, 1999).

La imagen social hegemónica del Estado es la percepción social del Estado que adquiere una posición hegemónica en un momento dado (Harvey, Beamish y Defrance, 1993:58). El proceso mediante el cual esta imagen se constituye es muy complejo y tiene sus raíces en los procesos históricos. En España y en lo que se refiere al deporte, durante el período de la transición (1979-1983) la mayor crítica que se hacía al régimen franquista no era su intervencionismo sino la ineficacia a la hora de facilitar el acceso de toda la población al deporte (Burriel, 1994). Tal estado general de opinión terminó por reflejarse en la Constitución que atribuye un papel

central a los poderes públicos en el fomento del deporte. La Constitución plasmaba la representación social hegemónica del Estado mirando a Europa, que empezaba a recoger los frutos de las políticas del Estado del Bienestar especialmente desarrolladas después de la II Guerra Mundial. En los primeros años de la transición había la firme creencia que el mejor modo de fomentar el deporte entre toda la población era que fuera gestionado directamente por los ayuntamientos. Fue una creencia muy arraigada en aquel momento y generó debates muy enardecidos cuando alguien trataba de oponerse a este modo de promover el deporte.

Sin embargo, hacia 1992 se asiste a un proceso donde la visión radical de la hegemonía del sector público se va modificando hasta llegar a formas de gestión que tienen en cuenta los agentes sociales que intervienen en el deporte, aunque no está presente en todos los entornos (Mestre y García 1997; Federación Española de Municipios y Provincias, 2001: 12). La crisis económica de aquellos años y el progresivo endeudamiento de muchos ayuntamientos fueron factores detonantes pero, según Klaus y Merkel (1998) también tuvo gran importancia la progresiva consolidación del proceso de democratización del país con un fortalecimiento cada vez mayor de la sociedad civil.

Para estos autores, un proceso democratizador se realiza siguiendo unas etapas a través de las cuales la consolidación democrática va adquiriendo mayor solidez.

El primer nivel de dicho proceso democratizador denominado macronivel es el constitucional según el cual se regulan las estructuras; eso es la jefatura del Estado, el Gobierno, el Parlamento, el poder judicial y el sistema electoral. El segundo nivel, el mesonivel, es el de la consolidación representativa. Se refiere sobre todo a los partidos, federaciones y grupos de interés. Por último, el nivel llamado micronivel de la ciudadanía, es el de la consolidación de la sociedad civil. En una democracia consolidada, la sociedad civil es capaz de actuar contra imposiciones abusivas de los niveles anteriores y auto organizarse en federaciones y grupos de interés para llevar a cabo iniciativas. Los tres niveles están diferenciados en el modelo de análisis porque en la realidad se dan interdependencias y simultaneidades entre ellos. Sin embargo, sí que es cierto que en su instauración hay una cierta cronología y el nivel que más cuesta es el último, el del asentamiento de la sociedad civil.

Así, en el sector deportivo, a medida que iba consolidándose el proceso democratizador, la imagen social hegemónica según la cual el sector público debía asumir la responsabilidad de la promoción del deporte, fue modificándose para llegar al momento actual donde las fórmulas empleadas han sido diversificadas realizando alianzas estratégicas con otros agentes sociales, en especial los clubes. Se han tenido en cuenta estos aspectos a la hora de interpretar los resultados obtenidos utilizando como hilo conductor los objetivos planteados al inicio de esta introducción y que recordamos brevemente: describir la situación, analizar las diferencias y ofrecer elementos de interpretación.

2. METODOLOGIA

Este estudio ha utilizado una metodología cuantitativa de corte descriptivo y transversal sobre las principales características de los servicios municipales deportivos.

Ámbito de estudio

Según el Real Decreto 1007/2014, de 5 de Diciembre del 2014, Andalucía es la región más poblada de España con 8.402.305 habitantes siendo la comunidad autónoma con mayor extensión, concretamente con 87.268 km². Se divide en 8 provincias conformadas por 771 municipios. A continuación se detalla la distribución de los municipios por provincias y tamaño de los mismos.

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE LOS MUNICIPIOS POR PROVINCIAS Y TAMAÑO DE LOS MUNICIPIOS

	Total	Menos de 1000	De 1001 a 5000	De 5001 a 10000	De 10001 a 20000	De 20001 a 30000	De 30001 a 50000	De 50001 a 100000	Mayor de 100001
Almería	102	50	30	10	6	3	0	2	1
Cádiz	44	3	9	10	7	5	2	5	3
Córdoba	75	11	36	14	6	5	2	0	1
Granada	168	60	68	18	15	5	0	1	1
Huelva	79	25	34	6	8	5	0	0	1
Jaén	97	16	53	19	9	2	2	1	1
Málaga	101	26	47	9	3	4	4	6	2
Sevilla	105	5	34	30	19	8	5	2	2

Fuente: INE, 2015.

El 46,6% de la población reside en municipios superiores a 30.001 habitantes, el 67,7% en aquellos superiores a 20.001 habitantes y el 76,4% en municipios mayores de 10.001 habitantes.

La población objeto de estudio está formada por los servicios deportivos municipales de Andalucía de los municipios superiores a 30.001 habitantes de las provincias de Jaén, Córdoba, Sevilla, Granada y Almería. Se utilizó la recopilación total de casos, por lo que, no se ha tenido que establecer ningún tipo de muestreo. El universo de trabajo se corresponde con 17 municipios, donde 12 de ellos son localidades entre 30.001 y 100.000 habitantes y 5, son mayores de 100.001 habitantes.

Las personas que han respondido a las preguntas del cuestionario ocupan la jefatura, dirección o gerencia del servicio o, en su defecto, la coordinación del mismo. En el Cuadro 2 se observan los descriptivos de las personas entrevistadas.

CUADRO 2
DESCRIPTIVOS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

		Técnicos	
		Frecuencia	%
Género	Hombre	17	100,00
	Mujer	-	-
Edades	26-35 años	-	-
	36-45 años	7	41,17
	46-55 años	4	23,53
	56-65 años	6	35,30
	Mayor 65 años	-	-
Cargo entrevistado	Técnico	3	17,65
	Coordinador del servicio	3	17,65
	Director del servicio o equivalente	11	64,70
Experiencia en el puesto	2-5 años	4	23,50
	6-10 años	1	5,90
	11-20 años	3	17,60
	> 20 años	9	52,90

Fuente: Elaboración propia

Instrumento

El instrumento usado para recoger la información fue el cuestionario previamente validado para los estudios de la Diputación de Barcelona (2011) y de la Diputación de Girona (2011). El aspecto más sobresaliente de estos estudios con relación a los anteriores fue haber incorporado la perspectiva de las relaciones de los servicios deportivos municipales con otros agentes del sistema deportivo (clubes, diputaciones, etc.) ya que, siguiendo a Mitchell, Agle y Wood (1997), los *stakeholders* cotizan un valor agregado a la organización y pueden exigirle derechos.

Para la aplicación del cuestionario en Andalucía se procedió a la traducción del catalán al castellano y su adaptación a la realidad de la comunidad andaluza (Arboledas y Puig, 2012). Para ello se ha tenido en cuenta la legislación deportiva andaluza, las características organizativas y las competencias autonómicas y de las diputaciones provinciales. En concreto, se trata de:

- Cambio en las nomenclaturas de las concejalías e ítems tales como: mapas de instalaciones y equipamientos deportivos (MIEM) por el Plan de Instalaciones Deportivas, etc.
- Adaptación de las entidades deportivas de acuerdo con el sistema deportivo andaluz, referidas a las preguntas sobre la relación y la cuantía de subvención dada a las organizaciones deportivas tanto públicas como privadas de Andalucía.
- Introducción de variables en las preguntas sobre la metodología usada en la recogida de sugerencias y en la distribución de la información.

Las dimensiones analizadas en el cuestionario son las siguientes:

1. Antecedentes a la creación del servicio.
2. Las relaciones del servicio con otras organizaciones.
3. La gestión del servicio.
4. Recursos económicos.
5. Recursos humanos.
6. Instalaciones deportivas.
7. Oferta de actividades municipales.
8. La gestión de la información y la comunicación.
9. Cultura organizativa.

Además de la validación hecha en Cataluña, el cuestionario se sometió a expertos andaluces y se realizó un pretest con el fin de garantizar que las adaptaciones realizadas fuesen apropiadas para la realidad deportiva andaluza.

Procedimiento

Heinemann (2008) hace una clasificación de las diferentes formas encuestas y los modos de administrar un cuestionario. De acuerdo con su propuesta, se eligió la encuesta cara a cara estandarizada donde el entrevistador formulaba literalmente las preguntas del cuestionario según el orden planteado, indicando en algunos casos las respuestas y sus categorías, anotando a su vez las contestaciones de los entrevistados.

Análisis estadístico

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el software de análisis estadístico SPSS Statistics v.17 para Windows a través del cálculo de descriptivos y frecuencias poniendo especial énfasis en la comparación de los datos entre municipios mayores y menores de 100.000 habitantes.

3. RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados relativos a las características de los servicios deportivos municipales analizados.

Forma jurídica del servicio

El 47,1% de los servicios deportivos municipales están configurados como departamentos integrados en el mismo ayuntamiento, mientras que el 52,9% son organismos autónomos. En los municipios mayores de 100.001 habitantes, el 100% se encuentra configurado como organismo autónomo. Por el contrario, en los de menor población, el 66,7% de los casos son configurados como órganos dependientes del ayuntamiento y el 33,3% como organismos autónomos.

Las relaciones del servicio con otras organizaciones

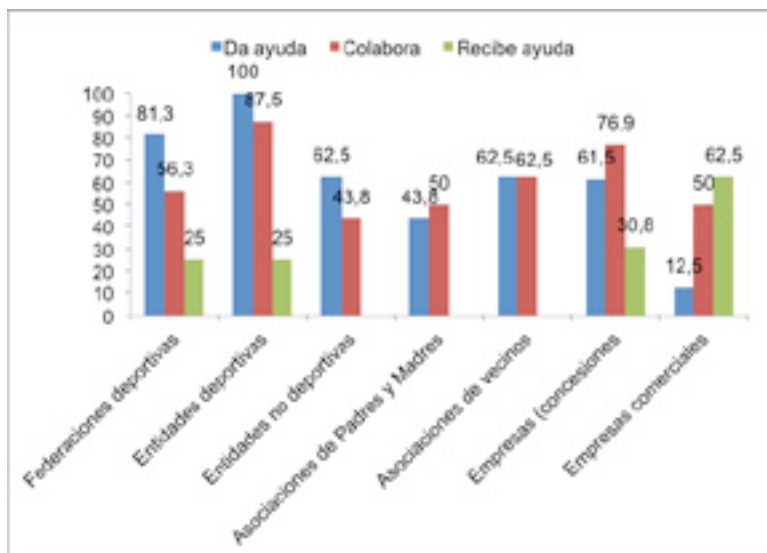
Respecto a las relaciones mantenidas con las entidades asociativas y comerciales, un alto porcentaje de Ayuntamientos ofrece algún tipo de ayuda, especialmente a las entidades deportivas locales y federaciones deportivas (Figura 1). En cuanto a la colaboración mutua, el 87,50% de los ayuntamientos colabora con las entidades deportivas, el 76,90% con las empresas mediante las cuales tiene establecidas concesiones administrativas y el 62,50% con las asociaciones de vecinos. Por el contrario, en la recepción de ayudas, solo destaca la ofrecida por las empresas comerciales a los ayuntamientos.

La gestión del servicio

Bajo la fórmula de la subcontratación de una empresa que facilita personal y la realización de servicios, se encuentran contratados el 70,31% de los monitores y el 62,33% de los socorristas. El servicio de limpieza y la organización de campus deportivos están externalizados al 54,67% y el 45,56% respectivamente. Finalmente, los servicios menos propensos a ser externalizados son la conserjería (22,86%), el mantenimiento (26,13%) y las actividades puntuales como por ejemplo, la organización de una carrera popular (33,13%).

En función de la franja de población, los municipios entre 30.0001 y 100.000 habitantes tienen externalizados un 32,24% de sus servicios, mientras que los mayores de 100.001 habitantes externalizan un 58,30% de los mismos. En estos casos, los servicios más externalizados son la contratación de monitores, limpieza y socorrismo con un 90%, 80% y 79% respectivamente.

FIGURA 1
AYUNTAMIENTOS QUE DAN, COLABORAN Y RECIBEN AYUDAS DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS Y COMERCIALES (EN %).



Fuente: Elaboración propia

Recursos económicos

Los capítulos donde los servicios deportivos municipales destinan un mayor porcentaje del presupuesto son bienes corrientes y servicios (31,75%), inversiones reales (29,4%) y personal (28,71%). Ahora bien, la distribución de las partidas presupuestarias según el tamaño del municipio presenta diferencias (Cuadro 3). La estructura en las partidas de gastos se encuentra dividida principalmente entre los capítulos de gastos de personal y bienes corrientes y servicios. Sin embargo, la importancia de estas partidas en municipios superiores a 100.001 es inferior dando un mayor protagonismo a inversiones reales tales como construcción nueva infraestructura, etc.

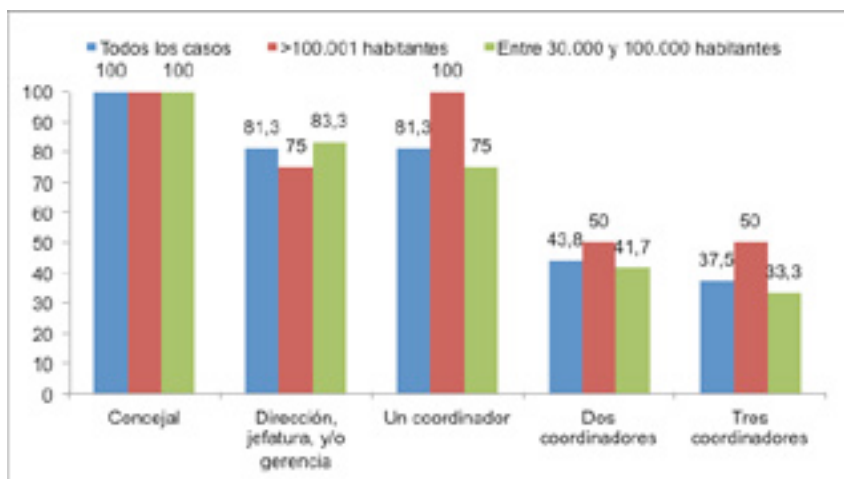
CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN DE LAS PARTIDAS DE GASTOS DE LOS PRESUPUESTOS
(EN %)

	N	Todos los casos	N	> 100.001 habitantes	N	30.001 – 100.000 habitantes
Cap 1. Personal	11	28,71	5	29,59	6	37,45
Cap 2. Bienes corrientes y Servicios	11	31,75	5	29,80	6	46,28
Cap 3. Financieros	11	0,16	5	0,30	6	0,17
Cap 4. Trans. (*) Corrientes	11	7,90	5	7,76	6	9,15
Cap 6. Inversiones reales	11	29,4	5	32,81	6	6,92
Cap 7. Trans.(*) Capital	11	1,48	5	2,83	6	0,00
Cap 8. Activos Financieros	11	0,04	5	0,09	6	0,00
Cap 9. Pasivos Financieros	11	0,52	5	1,50	6	0,00

(*)transferencias

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 2
PUESTOS DE DIRECCION (EN %)



Fuente: Elaboración propia

Recursos Humanos

En la actualidad, todos los ayuntamientos analizados tienen un responsable político para deportes. El 81,3% de los casos dispone de un puesto de máxima responsabilidad técnica como es la gerencia, jefatura de servicios o dirección. El 100% de los servicios pertenecientes a municipios superiores a 100.001 habitantes posee al menos un responsable de coordinación.

Instalaciones Deportivas

En la explotación de las instalaciones deportivas, la gestión directa e indirecta son combinadas dependiendo del tipo de instalación. La totalidad de pistas de atletismo, parques de bicicletas y skate se encuentran gestionados directamente por el servicio municipal de deportes. La gestión directa predomina en campos de F-7, pistas polideportivas, piscinas descubiertas y pabellones. En algunos casos se da la cesión de uso a clubes deportivos, por ejemplo en los campos de césped artificial o natural.

CUADRO 4
TIPOS DE GESTIÓN EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE LOS
AYUNTAMIENTOS (EN %)

	N	Gest. Ayto u Org. Autónomo (*)	Cesión de Uso	Concesión Admin. (**)
Pabellón	121	55,37	15,70	28,93
Pista polideportiva	266	52,63	39,85	7,51
Campo de césped artificial o natural	120	44,16	53,33	2,50
Campo de fútbol de arena				
Campo de fútbol 7	28	92,86	7,14	0,00
Pista de atletismo	17	52,94	29,41	17,64
Piscina cubierta	20	100,00	0,00	0,00
Piscina descubierta	63	44,44	9,52	46,03
Salas deportivas	84	52,38	19,04	28,57
Espacios de raqueta	124	52,22	2,42	44,35
Petanca	324	56,48	11,72	31,79
Skate, parques bicicletas, etc.	144	59,02	38,89	2,08
Rocódromos	31	100,00	0,00	0,00
Otros	3	66,66	0,00	33,33
(*) Gestión ayuntamiento u Organismo Autónomo	86	76,00	20,00	4,00
(**) Concesión administrativa				

Fuente: Elaboración propia

Las piscinas cubiertas (46,03%), en las salas deportivas (44,35%) y en los espacios de raqueta (31,79%) son el tipo de instalaciones donde predomina un mayor porcentaje de gestión indirecta bajo la fórmula de concesión administrativa (Cuadro 4).

En los municipios entre 30.001 y 100.000 habitantes se observa el predominio de la gestión directa para la gestión de las instalaciones deportivas. (Cuadro 5).

CUADRO 5
TIPO DE GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE
LOS AYUNTAMIENTOS COMPRENDIDOS ENTRE 30.001 Y 100.000
HABITANTES (EN %).

	N	Gest. Ayto u Org (*)	Cesión de uso	Concesión admin (**)
Pabellón	17	100,00	0,00	0,00
Pista Polideportiva	42	100,00	0,00	0,00
Campo de césped artificial o natural	18	88,88	0,00	11,11
Campo de arena	18	100,00	0,00	0,00
Campo F-7	3	100,00	0,00	0,00
Pistas atletismo	7	100,00	0,00	0,00
Piscina cubierta	6	66,66	0,00	33,33
Piscina descubierta	14	85,71	0,00	14,28
Salas deportivas	14	100,00	0,00	0,00
Espacios de raqueta	81	72,84	1,24	25,92
Petanca	14	100,00	0,00	0,00
Skate, parques deportivos, etc	15	100,00	0,00	0,00

(*) Gestión ayuntamiento u Organismo Autónomo

(**) Concesión administrativa

Fuente: Elaboración propia

En los municipios superiores a 100.001 habitantes gana protagonismo la gestión indirecta. Por orden de importancia, la gestión indirecta es propensa para las salas deportivas (50,00%) y las piscinas cubiertas (47,36%). También se da en pabellones (33,65%), espacios de raqueta (33,74%) y piscinas descubiertas con un 31,43% (Cuadro 6).

CUADRO 6
TIPO DE GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE LOS
AYUNTAMIENTOS SUPERIORES A 100.001 HABITANTES (EN %)

	N	Gest. Ayto u Org (*)	Cesión de uso	Concesión admin (**)
Pabellón	104	48,07	18,27	33,65
Pista Polideportiva	224	4,75	47,32	8,92
Campo de césped artificial o natural	102	36,27	62,74	0,98
Campo de arena	10	80,00	20,00	0,00
Campo F-7	14	42,85	35,71	21,43
Pistas atletismo	13	100,00	0,00	0,00
Piscina cubierta	57	42,11	10,53	47,36
Piscina descubierta	70	45,71	22,86	31,43
Salas deportivas	110	47,27	2,73	50,00
Espacios de raqueta	243	51,03	15,23	33,74
Petanca	130	54,62	43,08	2,30
Skate, parques deportivos, etc	16	100,00	0,00	0,00
Rocódromos	3	66,66	0,00	33,33

(*) Gestión ayuntamiento u Organismo Autónomo

(**) Concesión administrativa

Fuente: Elaboración propia

Oferta de actividades deportivas

En la gestión de las actividades continuadas, los ayuntamientos se decantan por la gestión directa para las actividades de adultos, mayores y deporte escolar (80%, 76,50% y 66,70% respectivamente). La mayor externalización se observa en la gestión de las escuelas deportivas municipales donde el 58,80% las gestionan indirectamente las asociaciones deportivas.

En las actividades para personas con discapacidad hay mayor diversidad. El 50% son gestionadas por el servicio municipal de deportes, el 21,40% por otras áreas del ayuntamiento y el 14,30% por asociaciones deportivas y no deportivas (Cuadro 7).

CUADRO 7
PROMOTORES DE ACTIVIDADES CONTINUADAS (EN %)

	N	Ayuntamiento		Externalizado con apoyo del Ayuntamiento		
		Servicio de Deportes	Otras áreas del Ayto	Asociaciones deportivas	Asociaciones no deportivas	Entidades privadas
Iniciación y/o escuelas deportivas	17	41,20	3,70	58,80	0,00	0,00
Deporte escolar	15	66,70	0,00	33,30	0,00	0,00
Actividades Adultos	17	76,50	6,70	23,50	0,00	0,00
Actividades Personas mayores	15	80,00	13,30	6,70	0,00	0,00
Actividades Personas. Con discapacidad	14	50,00	21,40	14,30	14,30	0,00
Actividades Personas Riesgo Exclusión social	6	50,00	33,30	16,70	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

En base a la franja de población, se ha observado que emplean formas de gestión similares excepto en las actividades con personas discapacitadas y personas mayores. En los municipios superiores a 100.001 habitantes, el 80% de los programas son gestionados por el propio servicio de deportes. En los municipios de inferior población se da una mayor variedad, puesto que el 33,3% lo realiza directamente el servicio de deportes, el 33,3% otras áreas del ayuntamiento, el 22,20% las asociaciones deportivas y el 11,10% las asociaciones no deportivas.

Respecto a las actividades para personas mayores, el 100% de los ayuntamientos superiores a 100.001 habitantes gestionan directamente esta oferta. En los municipios de menor población, el 20% se gestionan por otras áreas del ayuntamiento, el 10% por asociaciones deportivas y el 70% restante por su propio servicio de deportes.

Gestión de la información y la comunicación

El 94,1% de los servicios deportivos municipales poseen un apartado en el sitio web de su ayuntamiento. Este porcentaje se reduce al 54,7% cuando se trata de un sitio web propio y exclusivo para deportes.

Además del sitio web, los ayuntamientos emplean una serie de espacios para la promoción de sus servicios. En esta actividad propagandística, el 93,8% de los mismos emplea los medios de comunicación locales, el 87,5% deja información en el edificio del servicio de deportes, el 87,5% en las instalaciones deportivas, el 75% en los centros escolares y el 68,8% en las oficinas atención ciudadana. Finalmente, el 25% afirma utilizar las redes sociales como medio de comunicación.

Si nos atenemos al tamaño de la población, el 100% de los servicios deportivos superiores a 100.001 habitantes poseen sitio web propio mientras los municipios de menor población solo lo poseen el 50% de los casos. Además, el 100% de los ayuntamientos superiores de 100.001 habitantes utilizan encuestas de satisfacción frente a un 70% de los municipios menores de 100.000 habitantes

Cultura Organizativa

En el apartado sobre la cultura organizativa, se han examinado los aspectos que más se valoran sobre el deporte municipal, los problemas que le afectan y el mejor modo de ofrecer los servicios.

En cuanto a los aspectos más valorados (recordar que 0 significa en desacuerdo y 10 muy de acuerdo) destacan por orden de importancia la baja valoración respecto a que las entidades son las principales encargadas de promocionar el deporte en el municipio así como la escasa valoración del papel de éstas en la promoción del deporte municipal.

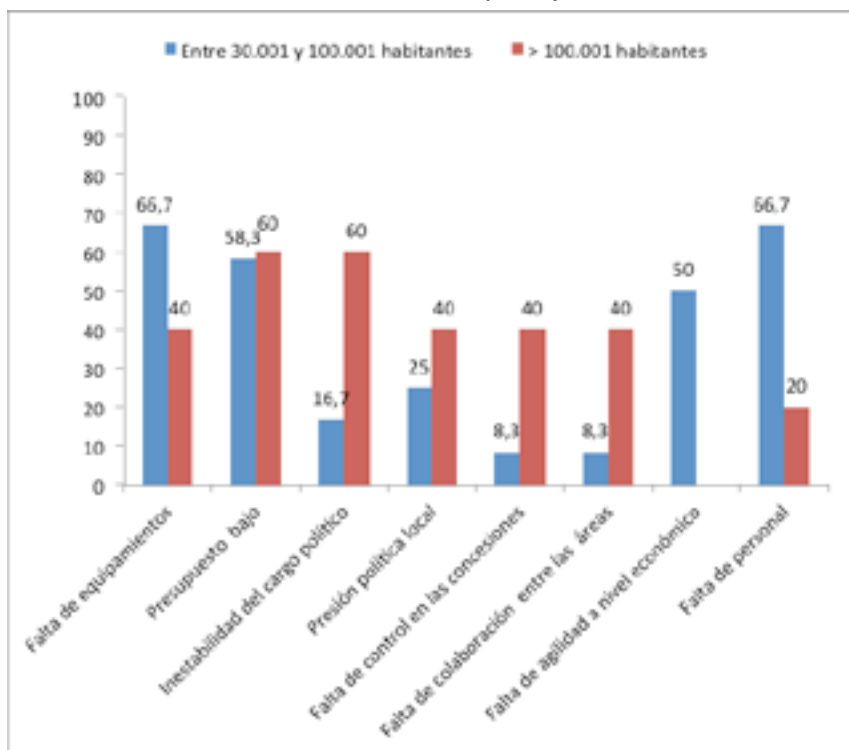
CUADRO 8
MEDIA DEL GRADO DE ACUERDO CON LAS AFIRMACIONES REFERENTES AL DEPORTE MUNICIPAL

	30.001 - 100.001 habitantes			> 100.001 habitantes		
	N	Media	Dev. Tip	N	Media	Dev. Tip
En el municipio el deporte tiene gran importancia	12	7,00	2,191	5	8,60	1,1517
Las entidades son las encargadas de promocionar el deporte en el municipio	12	4,73	1,849	5	5,20	1,483
En el municipio se vela por ofrecer una oferta de deporte para todos	12	8,91	1,700	5	9,00	1,414
La falta de equipamientos deportivos imposibilita realizar más oferta deportiva	12	7,55	2,505	5	4,20	2,28
Existe un plan de mantenimiento de las instalaciones deportivas	12	7,55	3,236	5	8,00	1,581
El servicio de deportes tiene capacidad para adaptarse a las demandas del mercado	12	5,45	2,505	5	8,00	1,581
Existe un programa deportivo escolar en el que participan diferentes escuelas del municipio	12	8,00	2,490	5	8,60	1,949
El servicio de deportes trabaja conjuntamente con otras áreas del ayuntamiento sobre aspectos deportivos	12	6,55	2,25	5	7,00	2,646

Fuente: Elaboración propia

Entre las diferencias más relevantes según la franja de población, los servicios deportivos municipales inferiores a 100.000 habitantes a diferencia de los superiores a esta cifra, conciben que sus servicios tienen una menor capacidad de adaptación a las demandas del mercado y la falta de equipamientos deportivos les imposibilita realizar una mayor oferta deportiva (Cuadro 8).

FIGURA3
**PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS SERVICIOS DEPORTIVOS
 MUNICIPALES (EN %)**



Fuente: Elaboración propia

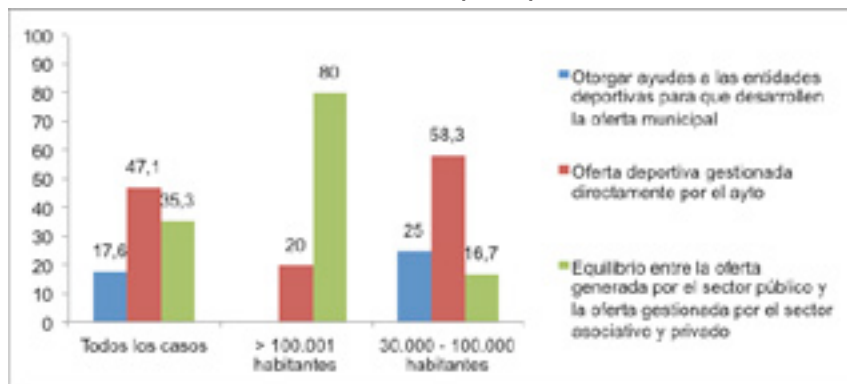
En referencia a los problemas que afectan al servicio, también se valora el grado de acuerdo o no respecto a diversas cuestiones. Por ejemplo el 58,8% de los ayuntamientos indica que el presupuesto destinado a deportes es bajo, existiendo

una falta de instalaciones. El 52,9% de ellos contempla la falta de personal como uno de los problemas más importantes para su servicio deportivo.

En cuanto a las diferencias entre municipios según el tamaño de población, el 60% de los ayuntamientos mayores de 100.001 habitantes indica que las mayores problemáticas son la temporalidad del cargo político y el bajo presupuesto destinado a deportes, Esta última problemática coincide con el 58,3% de los municipios entre 30.001 y 100.000 habitantes. Estos también conciben la falta de equipamientos (66,7%) y la falta de personal (66,7%) y la falta de agilidad económica (50%) como un problema para su gestión (Figura 3).

Respecto a la filosofía de la gestión que más se acerca a la realidad del sistema deportivo, un 47,1% de los ayuntamientos afirma que se basan en la gestión directa mientras que un 35,5% de los casos consideraba que la gestión se hacía en colaboración con el sector privado comercial y el asociativo (Figura 4). En el 80% de municipios mayores de 100.001 habitantes predomina el equilibrio entre la oferta generada por el sector público y la oferta del sector asociativo y privado. Por el contrario, en el 58,3% de municipios de menor población es característico encontrarse servicios deportivos municipales arraigados a la cultura de gestión directa.

FIGURA 4
FILOSOFIA DE GESTION DEPORTIVA QUE MAS SE ACERCA A LA REALIDAD (EN %)



Fuente: Elaboración propia

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este apartado resumimos los principales resultados alcanzados a la vez que los interpretamos a la luz de otras investigaciones realizadas en el mismo ámbito y de los presupuestos teóricos que hemos desarrollado en la introducción: la imagen social hegemónica del Estado y el desarrollo de la sociedad civil.

Uno de los rasgos comunes es el referido a los modelos empleados para distribuir y recoger información, algo que también es común con otras comunidades autónomas (Diputació de Barcelona, 2011; Diputació de Girona, 2011; García-Tascón, 2008; Gómez, 2003).

Otro aspecto común son los aspectos relacionados con opiniones y problemas que afectan a los servicios deportivos. El personal técnico considera el bajo presupuesto destinado al área de deportes al ser comparado con otras áreas del ayuntamiento y la falta de instalaciones deportivas como un problema en la gestión del servicio. Tal resultado coincide con otros trabajos de investigación (Gallardo, 2002; Pedrosa Sanz, 2000; Teruelo, 2004). Se considera que este aspecto es una debilidad de los servicios deportivos municipales españoles (Blanco, 2012; Carrasco Díaz et al., 2006). En cambio, en las encuestas de satisfacción a los usuarios/as es una de las áreas que obtiene mejor valoración (puntuaciones de 7-8 sobre 10) (Departamento Planificación y Evaluación, 2012).

Este aspecto nos remite a que los problemas principales que se identifican tienen que ver con aspectos cuya responsabilidad no atañe al servicio como por ejemplo el 58,8% de los ayuntamientos indica que el presupuesto destinado al área de deportes es bajo o el 52,9% de ellos contempla la falta de personal como uno de los problemas más importantes para su servicio. Llama la atención que los problemas expuestos en los cuales sí tienen responsabilidad de los técnicos de gestión no son considerados como relevantes.

Esta tendencia a ver problemas externos y no tener una visión autocrítica sobre lo que depende de la propia organización puede tener como consecuencia el bloqueo de iniciativas que podrían mejorar los servicios a pesar de las carencias existentes. Habría que profundizar en este aspecto que, por otro lado, también se da en otros ámbitos sociales y de modo muy relevante en las encuestas de calidad docente; el alumnado siempre es crítico con el trabajo del profesorado y raramente consigo mismo.

Los técnicos participantes, muestran con un grado de acuerdo alrededor de 9 sobre 10, que el municipio “vela por ofrecer una oferta de deporte para todos”, con ello se demuestra el énfasis en el cumplimiento del artículo 43.3 de la Constitución Española citado con anterioridad. O con una valoración de 8 sobre 10 sobre la “existencia de un programa deportivo escolar en el que participan diferentes escuelas del municipio”. Del mismo modo, se constata que los municipios están desarrollando

y poniendo en práctica el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte en el ámbito del Deporte en Edad Escolar propuesto por el Consejo Superior de Deportes (CSD) en estrecha colaboración con las Comunidades Autónomas, Entidades locales, Universidades, otros organismos ministeriales, y el sector privado (Consejo Superior de Deportes, 2012).

Finalmente, es interesante destacar que las personas encuestadas consideran que la dependencia de los fondos públicos es demasiado grande y no se alcanza la autofinanciación deseada. En España, trabajos de investigación han demostrado que la autofinanciación de los servicios deportivos municipales no ha tenido variaciones significativas desde los inicios del siglo XXI (García-Unanue, Felipe y Gallardo, 2016). Esta dependencia estatal se da también en otros países donde la principal fuente de ingresos es proporcionada por el gobierno (Koh-Tan, 2011; Havaris y Danylchuk, 2007; Borbély, 2015).

Sin embargo, creemos que los datos de mayor interés son los que muestran las diferencias según el tamaño de la población de los municipios.

La forma jurídica que adoptan los ayuntamientos para gestionar el deporte está relacionada con el tamaño de la población. En los municipios inferiores a 100.001 habitantes, la más común es un departamento integrado a los servicios municipales mientras que en los superiores a 100.001 habitantes se buscan fórmulas que dan mayor autonomía de gestión tales como Instituto Municipal de Deportes. Sin duda la complejidad del sistema deportivo municipal requiere buscar fórmulas más ágiles en los municipios grandes. En conjunto, se observa que hay una inquietud por buscar la fórmula que mejor responda a las necesidades del momento y para asegurar las mejores prácticas, adaptándose a las circunstancias y a la realidad de cada entorno (Diputació de Barcelona, 2011; Diputació de Girona, 2011; Shilbury, Deane y Kellet, 2001).

Las relaciones analizadas de los servicios deportivos municipales andaluces con las organizaciones de su entorno demuestra una menor interconexión entre ellas que en otras zonas geográficas (Diputació de Barcelona, 2011; Diputació de Girona, 2011). Se cree que el mayor o menor grado de desarrollo del sector asociativo y el peso de la sociedad civil permite al ayuntamiento la adquisición de un papel subsidiario en la gestión del deporte para dar mayor protagonismo a clubes y asociaciones (Burriel y Puig, 1999). Por otro lado, la colaboración entre ayuntamientos y la participación en mancomunidades parece ser más llamativa en municipios de poca población, (Copano y Ventura, 2013).

En la misma línea de reflexión se observan diferencias entre los tipos de gestión que se adopta aumentando la gestión indirecta en los municipios de mayor tamaño. En el marco de esta tendencia, los niveles de externalización varían dentro de un mismo municipio y ello tanto para la gestión de la oferta deportiva como para la gestión de instalaciones.

En el caso de las ofertas de programas de actividad deportiva para la población, en los municipios grandes se da mayor equilibrio entre la oferta generada por el sector público y la del asociativo y comercial lo que les acerca más a los datos obtenidos en Cataluña aunque todavía son inferiores. Por el contrario, en los municipios de menor población predomina la oferta generada directamente por el ayuntamiento.

En cuanto a las instalaciones deportivas, el 90,2% de ellas son gestionadas directamente por el servicio municipal de deportes en municipios inferiores a 100.000 habitantes. Esta cifra se reduce al 60,9%, cifra similar a la existente en Cataluña (Arboledas y Puig, 2012). Los datos son coincidentes con los aportados por Chaves y De la Cruz (2008). En conjunto la externalización en la gestión de las instalaciones ha ido en aumento (Escamilla-Fajardo y Núñez-Pomar, 2014; Puig et al., 2003; Puig, Martínez y García, 2010; Tapiador, 2008; Luna-Quesada, 2014). Tras momentos de gran esfuerzo constructor, desde los años 90 los ayuntamientos comenzaron a establecer relaciones de cooperación con otras organizaciones para buscar fórmulas mixtas en la gestión de instalaciones deportivas con el fin de que le aportaran un valor agregado al servicio (Carroll y Buchholtz, 2014; Covell, 2005).

En el apartado de personal vinculado a los servicios deportivos municipales destaca que en todos los municipios existe una concejalía de deportes, aspecto que ha cambiado substancialmente desde los años 80 durante los que estas concejalías eran escasas (Gallardo, 2002). Los puestos de dirección y/o gerencia existen en un 81,3% de los municipios. Este porcentaje es más bajo que en Barcelona y Girona donde el 100% de los municipios tienen estas figuras técnicas y que en Castilla la Mancha donde el 93,75% de sus ayuntamientos posee una sola persona responsable técnica (Gallardo, 2002). Con el aumento del tamaño de la población, el organigrama de los servicios adquiere complejidad de tal manera que las poblaciones superiores a 100.001 habitantes poseen al menos un coordinador cifra algo inferior a la de Castilla-La Mancha donde tres de cada cuatro ayuntamientos comprendidos entre 30.001 y 100.000 habitantes posee uno (García-Tascón, 2008).

La respuesta manifestada por los municipios mayores de 100.001 habitantes de una mejor valoración a la capacidad de adaptación, puede estar relacionada con la capacidad de gestión de los recursos económicos. Estas franjas de población disponen de un presupuesto mayor en el capítulo 6 "inversiones reales" con un 32,81% frente a un 6,92% de los servicios de municipios entre 30.001 y 100.000 habitantes. Esto le permite una mayor creación de infraestructuras y adquisición de bienes necesarios para el funcionamiento de los servicios. Tal aspecto le otorga una mayor capacidad de adaptación a las demandas del entorno.

Las diferencias observadas en las estructuras tienen su reflejo en las opiniones expresadas con relación a la cultura de los servicios y los problemas que les afectan. En conjunto se tiende a considerar que la gestión del deporte municipal corresponde sobre todo a los ayuntamientos. Por ello, ante la afirmación "las entidades son las

encargadas de promocionar el deporte en el municipio" la puntuación obtenida es la más baja de todas las opciones que se han dado (5 sobre 10). En la misma línea, el 47,1% de los técnicos deportivos andaluces afirma que es más adecuada la gestión directa de las actividades, instalaciones, etc., En cambio, el 68,8% de los técnicos catalanes, ven mejor la existencia de un equilibrio entre la oferta que genera su organización y la del sector asociativo y comercial (Diputació de Barcelona, 2011; Diputació de Girona, 2011). Al respecto, los resultados de los municipios mayores de 100.001 habitantes se aproximan más a la situación catalana.

Otra diferencia es apreciada en la afirmación "el servicio de deportes tiene capacidad para adaptarse a las demandas del mercado". Los ayuntamientos de menor población lo afirmaron con una puntuación media 5,45 frente a la puntuación de 8 manifestada por los mayores de 100.0001 habitantes. Creemos que ello se puede interpretar en la línea de resultados similares obtenidos en Cataluña y Australia según los cuales los servicios deportivos municipales de municipios superiores a 100.001 poseen más recursos para adaptarse a las necesidades del entorno volátil (Diputació Barcelona, 2011; Diputació Girona, 2011; Sotiriadou, 2009) de modo que pueden responder a los retos y demandas que la sociedad les plantea (Lorsch y Morse, 1974; Shilbury, Deane y Kellet, 2001).

En resumen, y remitiéndonos a las propuestas teóricas iniciales, se aprecia que los municipios de mayor tamaño han adoptado en mayor medida formas de gestión indirecta y también cuentan con otros agentes del deporte del sistema deportivo para desarrollar sus programas. Al hilo de la propuesta de Kraus y Merkel (1998) se puede interpretar que tienen sistemas deportivos más desarrollados y el protagonismo de los clubes y de otras organizaciones es mayor, el cual se ha ido creando a la par del fortalecimiento de la sociedad civil. Así mismo la imagen social hegemónica del Estado (en nuestro caso de los ayuntamientos) ha ido variando hacia un papel menos central y más cooperativo o subsidiario. Aspectos que quedan reflejados de forma patente en las sociedades que disponen de un tercer sector más consolidado, como en Cataluña y países del centro y norte de Europa (Heinemann, 2006; Puig et al., 2003).

Para finalizar, señalar que el trabajo presentado tiene limitaciones. La primera de ellas es el número reducido de municipios y provincias que han sido objeto de estudio. Sin embargo, nos parece todavía más importante su carácter casi exclusivamente descriptivo. Aunque ya se han apuntado resultados que permiten conocer mejor la situación de los servicios deportivos municipales en los municipios mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas, creemos necesario poder llegar a establecer una metodología que permita valorar el grado de adecuación de los servicios deportivos municipales con las prestaciones que se esperan de los mismos. No se trata únicamente de describir sino de ver en qué medida estos servicios responden al mandato constitucional que tienen asignado.

Con la metodología adecuada, se podrían establecer diagnósticos para cada caso, establecer comparaciones y llegar a construir tipologías que ayudaran a una mejor implementación de las políticas deportivas. A todo ello nos estamos dedicando en el momento de escribir estas líneas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARA, M. L. HENRY. I. LIANG, J. y UCHIUMI, K. (2005): "The governance of professional soccer: Five case studies: Algeria, China, England, France and Japan", *European Journal of Sport Science*, 5(4), pp. 189-206.
- ARBOLEDAS, D. y PUIG, N. (2012): "Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña", *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8(29), pp. 223-244.
- AURÉ I CALVET, J. (2015): "Las subvenciones de la administración local en materia de deporte en Cataluña", *Apunts. Educación Física y Deportes*, (120), pp. 58-66.
- BENITO, B.; SOLANA, J. y MORENO, M^a. R. (2012): "Assessing the efficiency of local entities in the provision of public sports facilities", *International Journal of Sport Finance*, 7(1) pp. 46-72.
- BLANCO, E. (2012): *La gestión deportiva municipal ante la crisis*, Ponencia presentada en Xornadas Técnicas sobre Innovación a Xestión Deportiva Municipal, 16 Octubre, Ourense, España.
- BREUER, C. HALLMANN, K. y WICKER, P. (2011): "Determinants of sport participation in differentsports", *Managing Leisure*, 16(4), pp. 269-286.
- BORBÉLY, T. (2015): "Sports financing in Croatia", *Applied Studied in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), pp. 31:34.
- BURILLO, P. (2012): *Las Instalaciones Deportivas en España y su Incidencia en la actividad físico-deportiva de la población*, Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo.
- BURRIEL, J. C. (1994): "Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales", *Apunts: Educació Física i Esports*, (36), pp. 38-45.
- BURRIEL, J. C. y Puig, N. (1999): Responsabilidades y relaciones entre el sector público y el privado en el sistema deportivo, En J. Subirats (Eds.), in *Responsabilidades colectivas y valores públicos* (pp. 178-200), Madrid, Fundación Encuentro.
- CAMPOS, C. (2004): *Dirección y marketing de servicios deportivos*, Barcelona, Gestión y promoción Editorial.
- CARRASCO, D. BUENDÍA, D. NAVARRO, A. VALENCIA, M. J. y LLORENTE, V. (2006): "La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión", *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(3), pp. 311-320.
- CARROLL, A. B. y BUCHLOLZ, A. (2014): *Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholders Management*, Stamford, Cengage Learning.
- CECILIO, R. (2000): *Perspectivas de futuro, la gestión deportiva en España*, Ponencia presentada en I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña, 14 Diciembre, Girona, España.
- CHAVES, L. y DE LA CRUZ, J. (2008): *El diagnóstico del deporte andaluz*, Ponencia presentada en I Congreso del Deporte Andaluz, 3 Diciembre, Sevilla, España.
- CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES (CSD): (2012). *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte en el ámbito del Deporte en Edad Escolar*, Madrid.
- COPANO, L. y VENTURA, J. (2013): "La organización del territorio submunicipal en Andalucía". *Revista de Estudios Regionales*, (98), pp. 155-191.
- CORREAL, J. (2006): *Instalaciones deportivas de la Comunidad Autónoma de Andalucía*. Madrid, Consejo Superior de Deportes.
- COVELL, D. (2005): "Attachment, Allegiance and a Convergent Application of Stakeholder Theory: Assessing the Impact of Winning on Athletic Donations in the Ivy League.", *Sport Marketing Quarterly*, 14, pp. 168-76.
- DE ANDRES, F. (1983): *La oferta pública y privada en el deporte español*, Comunicación presentada en el simposio El deporte en la Sociedad española contemporánea, Madrid, Noviembre.
- DE ANDRÉS, F. y DELGADO, C. (1995): *Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- DE LA PLATA, N. (2001): *Los servicios públicos deportivos*, Madrid, Universidad Europea-CEES Ediciones.
- DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN y EVALUACIÓN. (2012): *SDE N° 192, Encuesta de satisfacción de usuarios del PMD 2012, Usuarios de asociaciones y clubes, junio 2012*, Madrid, Ayuntamiento de Alcobendas, Consulta 10 de Mayo 2014 (http://www.alcobendas.org/recursos/doc/Deportes/996836929_24420139926.pdf).
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. (2011): *Els ajuntaments i l'esport a les comarques de Barcelona*, Barcelona, Diputació de Barcelona.

- DIPUTACIÓ DE GIRONA. (2011): *Els ajuntaments i l'esport a les comarques de Girona*, Girona, Diputació de Girona.
- EMPRESA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO Y DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA S.A. (2014): *La economía del Deporte en Andalucía 2014: Impacto económico*, Sevilla, Consejería de Turismo y Comercio. Junta de Andalucía.
- ESCAMILLA-FAJARDO, P. y NÚÑEZ-POMAR, J.M. (2014): "Satisfacción y valor percibido en un servicio deportivo público: una propuesta de análisis y acciones de gestión", *Journal of Sports Economics & Management*, 4(1), 4-21.
- ESTEVE, R. (1986): "El turismo deportivo en Andalucía", *Revista de Estudios Regionales*, 6, pp.239-266.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS. (2001): *Guía del concejal de deportes*, Madrid, Consejo Superior de Deportes.
- GALLARDO, L. (2002): "Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha", *Motricidad: revista de ciencias de la actividad física y del deporte*, 9, pp. 165-191.
- GALLARDO, L. y JIMÉNEZ, A. (2004): *La gestión de los servicios municipales deportivos*, Barcelona, Inde.
- GARCÍA FERRANDO, M. y LLOPIS GOIG, R. (2011): *Ideal democrático y bienestar personal: encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*, Madrid, Consejo Superior de Deportes. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- GARCIA FERRANDO, M. (2006): "Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005)", *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 64(44), pp. 15-38.
- GARCÍA-TASCÓN, M. (2008): *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla La Mancha*, Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo.
- GARCÍA-UNANUE, J., FELIPE, J.L. y GALLARDO, L. (2016): "Assessing Financial Condition of Municipal Sports Agencies: A Data Benchmarking Approach", *The Open Sports Sciences Journal*, (9), pp. 43-52.
- GOMEZ, A. M^a. (2003): *El rol del gestor municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro*, Universitat de Valencia, Valencia.
- HARVEY, J. BEAMISH, R. y DEFRANCE, J. (1993): "Physical exercise policy and the welfare state: a framework for comparative analysis", *International Review for the Sociology of Sport*, 28(1), pp. 53-64.
- HAVARIS, E. y DANYLCHUK, K. (2007): "An assessment of Sport Canada's sport funding and accountability framework, 1995-2004", *European Sport Management Quarterly*, 7(1), pp. 31-53.
- HEINEMANN, K. (2002): *Las organizaciones deportivas: Un reto para la gestión*, UB Virtual, Universitat de Barcelona.
- HEINEMANN, K. (2006): "Ética de la responsabilidad en las organizaciones deportivas", *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 54(44), pp. 153-176.
- HEINEMANN, K. (2008): *Introducción a la metodología de la investigación empírica*, Badalona, Paidotribo.
- JIMÉNEZ, S. (1994): *Políticas de deporte y nivel local*, Ponencia presentada en VII Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva, 27 Mayo, Ayamonte, España.
- KOH-TAN, A. (2011): "The determinants of effectiveness of sporting associations in Singapore", *Managing Leisure*, 16(3), pp. 216-230.
- KRAUS, P. y MERKEL, W. (1998): "Die Konsolidierung der Demokratienach Franco, En V. Bernecker y K. Dirscherl (Eds.), *SpanienHeute, Politik, Wirtschaft, Kultur*, pp. 37-62, Frankfurt, Vervuert.
- LORSCH, J. W. y MORSE, J. J. (1974): *Organizations and their Members: A Contingency Approach*, New York, Harper & Row.
- LUNA QUESADA, J. (2014): "El control municipal de las concesiones administrativas: el caso de los servicios deportivos e instalaciones deportivas", *Auditoría Pública*, (62), pp. 63 -81.
- MARTINEZ AGUADO, D. (2012): *Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva*, Sevilla, Editorial Círculo rojo.
- MARTINEZ DEL CASTILLO, J. PUIG, N. et al, (1991): *Las instalaciones deportivas en España*. Madrid, Ministerio de Educación, Consejo Superior de Deportes, Instituto de Ciencias de la Educación Física y el Deporte.
- MESTRE, J. A. y GARCÍA, E. (1997): *La gestión del deporte municipal*, Barcelona, Inde.
- MIÈGE, C. (1996): *Le sport européen*, París, Presses de Universitaires de France.
- MITCHELL, R., AGLE, B. y WOOD, D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really counts", *Academy of management review*, 22(4)pp. 853-886.

- NAVARRO YAÑEZ, C. J. (2014): "Regímenes locales de Bienestar: rasgos principales y algunos efectos", *Cuadernos de Derecho Local*, (34), pp. 216-231.
- OBSERVATORIO DEL DEPORTE ANDALUZ. (2011): *Hábitos y actitudes de la población andaluza en edad escolar ante el deporte*, Sevilla, Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. S.A.
- OBSERVATORIO DEL DEPORTE ANDALUZ. (2012): *Hábitos y actitudes de la población andaluza ante el deporte*, Sevilla, Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. S.A.
- OBSERVATORIO DEL DEPORTE ANDALUZ. (2015): *El interés hacia el deporte de la población Andaluza*, Sevilla, Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. S.A.
- PEDROSA SANZ, R. (2000): *El impacto económico del deporte en Castilla y León*, Valladolid, Junta de Castilla y León, Consejería de Educación y Cultura.
- PIÑEIRO, G. (2007): *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro*, Madrid, Federación Española de Municipios y Provincias.
- PUIG, N., MARTINEZ DEL CASTILLO, J. y Grupo Apunt (1985): "Evolución de las campañas de deporte para todos en España (1968-1983). Ensayo para poder valorar su influencia en la práctica deportiva de los españoles", *Revista de Investigación y Documentación sobre las Ciencias de la Educación Física y del Deporte*, (1), pp.591-604.
- PUIG, N. SARASA, S. JUNYENT, R. y ORÓ, C. (2003): Sport and Welfare State in the Democratization Process in Spain. En Heinemann, K. (ed.) *Sport and Welfare Policies, Six European Case Studies*, Schorndorf, Hofmann, pp. 295-350.
- PUIG, N. MARTINEZ, J. y GARCIA, B. (2010): "Sport policy in Spain", *International Journal of Sport Policy*, 2(3), pp. 381-390.
- RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, E., PAZOS, J.M. y PALACIOS, J. (2015): "Análisis de la promoción deportiva en el municipio de Boiro. Relación entre la gestión deportiva municipal, los clubes deportivos y los resultados deportivos", *Revista Digital de Educación Física*, (33), pp. 66-86.
- RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, E., PAZOS, J.M. y PALACIOS, J. (2016): "La promoción de juegos y deportes populares y tradicionales: de los centros educativos al servicio municipal de deportes. El caso de Boiro", *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (412), pp. 79-92.
- SHILBURY, D. DEANE, J. y KELLETT, P. (2001): *Sport Management in Australia: An Organizational Overview*, Melbourne, Strategic Sport Management Publishers.
- SIMÓN, A. (1992): "Economía y política del deporte en Andalucía. Hacia una sociedad que apuesta decididamente por los valores del deporte y de la calidad de vida para el siglo XXI", *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, (22), pp. 169-173.
- SOTIRIADOU, K. (2009): "The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships", *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 12(7), pp. 842-860.
- TAPIADOR, M. (2008): "Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad. Un modelo de análisis", *Cultura, Ciencia y Deporte*, 3(9), pp. 155-160.
- TERUELO, B. (2000): *Situación del deporte municipal en Euskadi: Análisis y perspectivas*, Conferencia presentada en III Encuentro andaluz sobre el deporte municipal, Sevilla, España.
- TERUELO, B. (2004): *Los costes de los servicios deportivos y la problemática de su imputación*, Instituto Vasco de Educación Física. Vitoria-Gasteiz.
- TORRES, P. (2013): 30 años de instalaciones deportivas, De la Cruz Vázquez, J.: *30 años de deporte en Andalucía (1982-2012)*, Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, pp. 437-488
- ZAFRA-GÓMEZ, J. L., A. M. LÓPEZ-HERNÁNDEZ y A. HERNÁNDEZ-BASTIDA (2009): "Evaluating Financial Performance in Local Government: Maximizing the Benchmarking Value", *International Review of Administrative Science*, 75(1), pp. 151-167.

