



**Situación actual y retos de futuro  
de los servicios deportivos municipales  
y comarcales de Bizkaia desde la percepción  
de sus responsables  
(2021)**





 **Bizkaia**  
foru aldundia  
diputación foral

Coordinación y edición:

**Departamento de Euskera, Cultura y Deporte  
de la Diputación Foral de Bizkaia**

Dirección:

**Servicio de Deportes  
de la Diputación Foral de Bizkaia**

© Fotografías:

**Depositphotos.com**

Diseño:

**Moriwase**

ISBN: 978-84-7752-699-5

D.L.: BI 204-2022

# Situación actual y retos de futuro de los servicios deportivos municipales y comarcales de Bizkaia desde la percepción de sus responsables (2021)

## GRUPO DE INVESTIGACIÓN "DIDE-SCIENCE"

Dra. Inmaculada Martínez de Aldama Ortúzar - Dra. Ruth Cayero Alkorta  
D. Boni Teruelo Ferreras - Dr. Javier Yanci Irigoyen

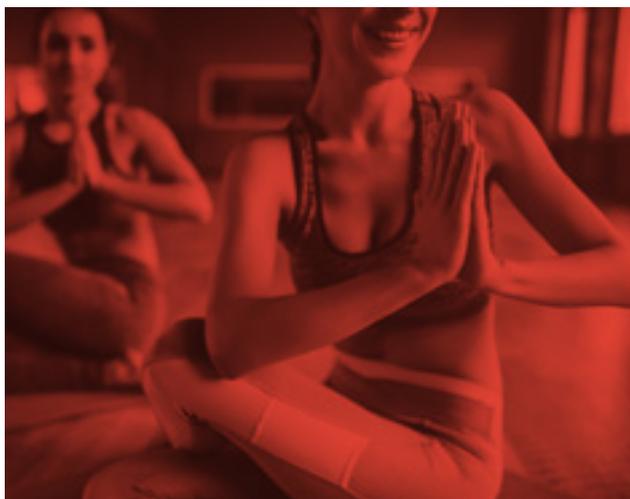
CONVENIO:

GRUPO DE INVESTIGACIÓN "DIDE-SCIENCE", UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (UPV/EHU)  
- DIPUTACION FORAL DE BIZKAIA / BIZKAIKO FORU ALDUNDIA  
FUNDACIÓN EUSKOIKER FUNDAZIOA - EXPEDIENTE Nº: PT10694



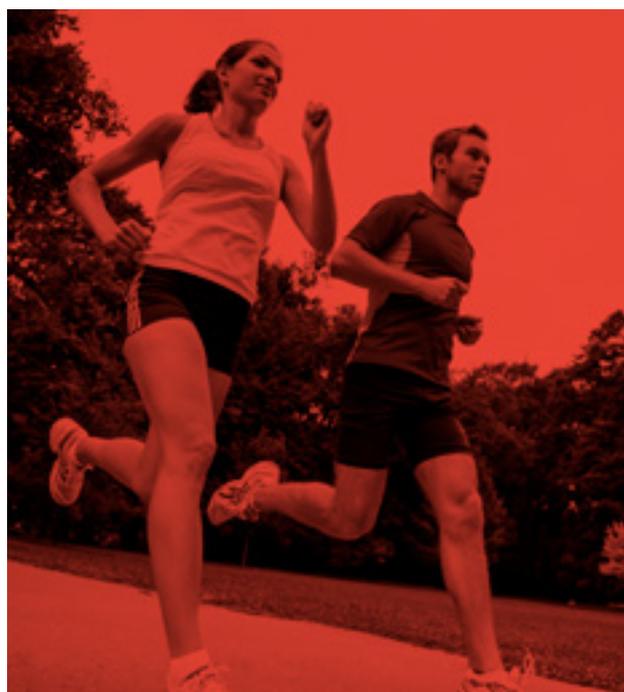


# ÍNDICE



08-11	GLOSARIO
12-23	1. INTRODUCCIÓN
24-43	2. SITUACIÓN ACTUAL: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES
44-61	3. RETOS DE FUTURO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES
62-67	4. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL MODO DE GESTIÓN.
68-73	5. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO

74-79	6. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL
80-89	7. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA TITULACIÓN
90-105	8. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL CARGO
106-109	9. VALORACIONES CUALITATIVAS DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL PROCESO
110-113	10. CONCLUSIONES FINALES
114-117	11. FUTURAS LÍNEAS DE ANÁLISIS
118-125	ANEXO. RESUMEN EJECUTIVO



---

# GLOSARIO DE TERMINOS

---

- 1. AGENDA 2030:** Plan de la ONU (Organización de Naciones Unidas) de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, basado en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tiene por objeto asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo y fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad.
- 2. AMENAZA:** Circunstancia externa que puede resultar un inconveniente para los intereses de la entidad. Las amenazas son situaciones negativas para el desarrollo de la entidad.
- 3. AUTOFINANCIACIÓN FUNCIONAL:** Aplicado a las entidades deportivas municipales se entiende como la capacidad de cubrir con las tasas o precios (Cap. 3) y los ingresos patrimoniales (Cap.5) los gastos de personal (Cap. 1) y las compras de bienes y servicios (Cap. 2).
- 4. CONCESIÓN:** Modo de gestión indirecta de los servicios públicos. Es una forma de colaboración entre la administración titular del servicio público y una empresa privada que lo presta, mediante la cual transfiere a la persona física o jurídica la gestión del servicio, asumiendo ésta el riesgo económico de la actividad.
- 5. DEBILIDADES:** Elementos, recursos, habilidades y actitudes que la entidad ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.
- 6. DEPORTE:** Todas las formas de actividad física que, a través de la participación informal u organizada, tienen como objetivo mantener o mejorar la condición física y el bienestar mental, formar relaciones sociales u obtener resultados en competición en todos los niveles.
- 7. DIGITALIZACIÓN:** Se asocia con la transformación tecnológica de los procesos de la entidad, y pretende habilitar, mejorar o evolucionar, las funciones de las organizaciones, operaciones comerciales, modelos de gestión de clientes, y/o procesos de comunicación, aprovechando las tecnologías digitales.
- 8. DIRIGIR:** Proceso que consiste en hacer que la organización avance hacia su visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos, respetando la cultura, los principios y valores establecidos.
- 9. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:** Formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa o entidad lograr sus objetivos, previo un análisis interno y externo de la organización y teniendo como referencia en la gestión el principio de mejora continua.
- 10. EMPODERAMIENTO:** Concepto de delegación de responsabilidades, potenciando las iniciativas y capacidades personales y profesionales de los empleados al máximo. En un ambiente de servicio han de estar capacitados para realizar lo que satisfaga al cliente sin miedo a las quejas por parte de la dirección.
- 11. ENTIDAD:** Conjunto de los elementos, mutuamente relacionados formando un sistema: conceptos, principios, recursos, información, personas y procesos requeridos para lograr, en unas actividades definidas y planificadas, los resultados objetivados. Podemos equipar este concepto al de empresa.

- 12. ENTORNOS:** Conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a la empresa y con las que se constituye un sistema.
- 13. ESPACIO DEPORTIVO:** Lugar o espacio físico donde se desarrollan las diferentes actividades físico-deportivas.
- 14. ESTRATEGIA:** Arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin. Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.
- 15. ESTRUCTURA:** Una red que actúa en el mismo espacio y que tiene recursos e instrumentos compartidos. La estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, a nivel jerárquico (vertical) y horizontal.
- 16. EVALUACIÓN:** Proceso para determinar y valorar de manera sistemática, el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo.
- 17. EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS:** Procedimiento por el cual una entidad contrata y paga a otra la prestación de determinados trabajos, servicios o actividades que de lo contrario tendría que realizarlos con medios propios o internos.
- 18. FODA O DAFO:** Son las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- 19. FORTALEZAS:** Elementos, recursos, habilidades y actitudes que la entidad ya tiene y que constituyen un ayuda para lograr la buena marcha de la organización.
- 20. GESTIÓN:** Proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación de una organización de recursos, personas, manifestaciones o instalaciones, a fin de realizar unos objetivos determinados
- 21. GESTIÓN DIRECTA:** Modo de gestión de los servicios públicos. Supone que la administración pública (el municipio, por ejemplo) realiza el servicio por sí mismo o a través de un órgano de la propia administración o mediante una empresa de capital íntegramente público, asumiendo el riesgo económico de la actividad.
- 22. GESTIÓN INDIRECTA:** Modo de gestión de los servicios públicos. Supone que la administración presta el servicio o la actividad a través de una persona física o jurídica, manteniendo ciertas prerrogativas como el control y la vigilancia. El riesgo económico de la actividad, siempre que esté dentro de unos límites y que no se ponga en peligro la continuidad regular del servicio, lo asume el gestor privado contratado por la administración pública.
- 23. INSTALACIÓN DEPORTIVA:** Espacio de uso colectivo en el que se ha construido o realizado alguna actuación de adaptación para permitir la práctica físico-deportiva de manera permanente o que sea de general reconocimiento para el desarrollo de estas prácticas.
- 24. COMPLEJO DEPORTIVO:** Conjunto de instalaciones deportivas, normalmente agrupadas, que funcionan independientemente entre sí y que se conocen bajo una misma denominación.
- 25. LIDERAZGO:** Actitud y habilidad de compartir la visión considerando sujetos activos a los profesionales y clientes (y no simplemente recursos o medios) y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

- 26. MISIÓN:** La finalidad o razón de ser de la organización, el por qué existe, y qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra entidad; así mismo es la declaración que le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.
- 27. OBJETIVOS:** Lo que impulsa al individuo a tomar decisiones. La respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción empresarial?, por lo tanto, los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (pero que supongan reto), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra Empresa ante los clientes.
- 28. OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Define las líneas generales de actuación, es la plasmación de la política deportiva de la organización. Sería la forma de desplegar los ejes estratégicos a través de acciones medibles, atienden a la filosofía de la organización. Determina qué se pretende y para qué se realiza.
- 29. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):** Una iniciativa impulsada por Naciones Unidas en 2015 para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Son 17 objetivos y 169 metas.
- 30. OPORTUNIDAD:** Circunstancia externa que puede resultar ideal o conveniente para los intereses de la entidad. Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- 31. ORGANIZACIÓN:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.
- 32. ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL:** Es aquella organización de iniciativa privada y sin ánimo de lucro que realiza servicios de diversa índole social.
- 33. ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO:** Organización cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.
- 34. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso estructurado y continuo, basado en identificar cuáles son los procedimientos adecuados para alcanzar de forma eficiente los objetivos establecidos previo análisis de la situación. Permite a una organización definir su misión, describir su entorno e identificar sus principales claves estratégicas.

- 35. POLÍTICA TRANSVERSAL:** La transversalidad engloba diferentes áreas especializadas y promueve reforzar una visión compartida entre las distintas secciones. De esta forma se genera un entorno de trabajo donde todos los departamentos involucrados trabajan con un objetivo común. Su enfoque es facilitar una mejor gestión de la complejidad de un proyecto y garantizar que se cumplan los objetivos.
- 36. PRECIO PÚBLICO:** Es la tarifa que debe abonarse a la administración por la prestación de un servicio o la realización de una actividad, cuando esta sea de suscripción voluntaria y exista competencia de otros operadores privados.
- 37. PROCESO:** secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (UNE-EN ISO 9000:2005).
- 38. PROGRAMACIÓN:** Proceso de determinación de las actividades que se han de realizar en cada una de las áreas afectadas por un plan. Implica la concreción de su interdependencia y secuencia, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y/o se pueden obtener, para la consecución de los objetivos prefijados, en un periodo de tiempo determinado. Propuestas de mejora, acciones que afianzan los puntos fuertes e intentan solucionar los puntos débiles o problemas detectados.
- 39. PUNTOS DÉBILES:** Aspectos que se podrían mejorar, todo aquello que no se sabe hacer, que no se hace bien, y todas aquellas carencias que redundan en un mal funcionamiento. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.
- 40. PUNTOS FUERTES:** Aspectos, acciones, actividades que la organización o la unidad evaluada desarrollan positivamente.
- 41. SATISFACCIÓN DEL USUARIO/A:** Percepción positiva del usuario/a al comparar el servicio recibido con el servicio esperado.
- 42. SERVICIO:** Es el resultado generado por las interacciones entre el profesional o voluntario con el usuario, así como aquellas actividades internas que realizan profesionales y voluntarios para gestionar las necesidades de los usuarios.
- 43. SISTEMA:** Es un conjunto o combinación de elementos o partes interdependientes que interactúan para formar un todo organizado y complejo.
- 44. TASA:** Contraprestación que se satisface a la administración por la utilización de un servicio o la realización de una actividad cuando esta sea de suscripción obligatoria o cuando se preste sin competencia de operadores privados.





# 01

## INTRODUCCIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN



### 1.1.- OBJETIVOS Y PUNTOS DE PARTIDA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal del estudio ha sido conocer la percepción de las y los responsables de los servicios deportivos municipales en relación a la situación actual, a las debilidades y a los retos de futuro en la prestación de los servicios deportivos municipales y/o en la promoción de estilos de vida activos y saludables en la comunidad local. El estudio ha sido elaborado por el grupo de Investigación DIDE-Science, perteneciente al Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) a petición de la Diputación Foral de Bizkaia en acuerdo de colaboración Fundación EUSKOIKER Fundazioa (Expediente nº: PT10694).

Mediante los resultados obtenidos de este informe, se pretende conocer cuál es la percepción por parte de los responsables de los servicios deportivos municipales acerca de la situación actual y los retos de futuro de los servicios deportivos de los municipios/comarcas de Bizkaia. La información recabada puede permitir obtener un conocimiento científico y riguroso sobre el contexto concreto analizado y servir de gran ayuda y utilidad a la hora de diseñar, desarrollar y optimizar los servicios deportivos municipales y comarcales de Bizkaia.

### 1.2.- ESTRUCTURA DEL INFORME

El presente informe consta de 11 capítulos diferenciados. En el primero de ellos se expone una breve introducción que pretende contextualizar el trabajo y facilitar la lectura del mismo. Se presentan los objetivos del estudio, un resumen de la metodología utilizada para realizar la investigación, así como los resultados descriptivos generales referentes a la muestra participante en el estudio y se recoge en forma de titulares o tips, y a modo de resumen, las ideas fundamentales obtenidas del análisis de los datos, como avance preliminar a la información que se presenta en los siguientes apartados. El segundo capítulo describe los resultados obtenidos sobre la percepción que tienen los y las responsables deportivos de la situación actual de los servicios de deporte de los municipios. En el tercer capítulo se

exponen los resultados descriptivos sobre los retos de futuro percibidos por las personas participantes en el estudio. En los capítulos 4-8 se muestran los resultados de las diferencias en las respuestas atendiendo a los grupos en función del modo de gestión, del sexo, de la experiencia profesional, de la titulación y del cargo que ocupan las personas responsables de los servicios deportivos. En el capítulo 9 se presentan las valoraciones cualitativas de los participantes sobre el cuestionario y sobre el proceso de recogida de datos. En el capítulo 10 se presentan las conclusiones finales derivadas del análisis de los resultados obtenidos y en el capítulo 11 las posibles futuras líneas de análisis.

### 1.3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de iniciar el estudio, el proyecto de investigación fue sometido a la valoración del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos (CEISH de la Universidad del País Vasco (UPV/EH), recibiendo el informe favorable (CEISH M10/2021/165). De esta forma, la investigación se realizó cumpliendo todos los requerimientos éticos necesarios y siguiendo lo establecido en la Declaración de Helsinki (2013) y en la Ley Organiza de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPDGP).

Para realizar la recogida de datos se utilizó un cuestionario validado previamente en la literatura científica y publicado en la Revista Española de Educación Física y Deporte, perteneciente al Consejo General de Colegios Oficiales de Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y en Educación Física (COLEF). Referencia: *Inmaculada Martínez-Aldama Ortúzar, Ruth Cayero Alkorta y Javier Yanci Irigoyen. 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 DEPORTES, 2020, 431(4): 21-40.* No obstante, 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 se envió a todos los respon-

sables de los municipios de Bizkaia, tanto en castellano como en euskera, para que cada participante pudiera elegir el idioma en el que quería cumplimentarlo. La participación en el estudio fue voluntaria y el equipo investigador prestó asistencia para cumplimentarlo y resolvió las dudas que surgieron.

Antes de administrar el cuestionario, 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, los cálculos a priori determinaron un tamaño muestral inicial necesario de 55 poblaciones. 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.

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 con una carta de invitación a participar en el estudio incluyendo la dirección donde debían 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 resultados finalizó en el mes de septiembre de 2021.



#### 1.4.- RESULTADOS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

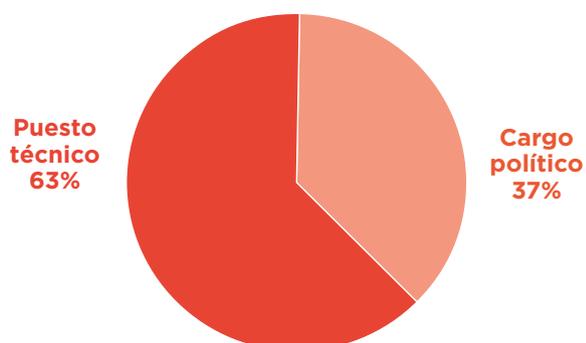
En el presente estudio participaron un total de 60 responsables de servicios municipales de Bizkaia, lo que supone un 53,6% del total de municipios posibles participantes (nivel de confianza del 95% y un error muestral de 8,6%). Del total de respuestas, 42 respuestas (un 70%) fueron en castellano y 18 respuestas (un 30%) en euskara.

El 63% de las respuestas obtenidas correspondieron a personas que ocupan un puesto técnico en la organización deportiva frente al 37% que ocupaban un cargo político (**Figura 1**).

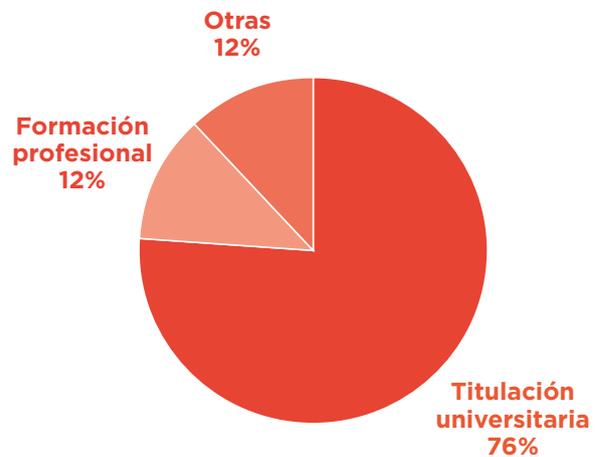
El 76% de los participantes manifestó estar en posesión de una titulación universitaria frente a un 12% que declararon tener una formación profesional y otro 12% que afirmaron tener otras formaciones (**Figura 2**).

Del total de participantes, un 33% eran graduados/as o licenciados/as en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (AFD) frente a un 67% que declaró tener otras titulaciones (**Figura 3**).

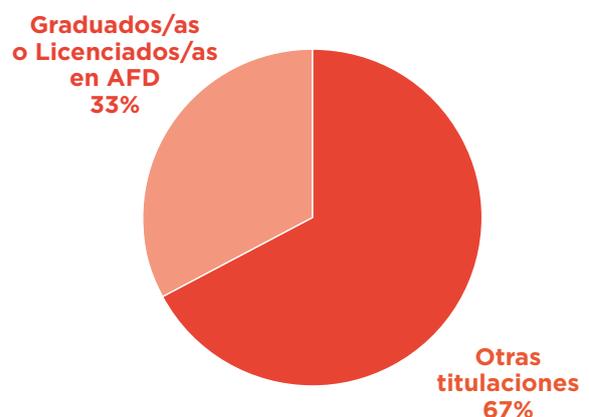
**Figura 1. Distribución (%) del desempeño de los participantes**



**Figura 2. Formación académica de la persona responsable de la gestión del deporte en el municipio**



**Figura 3. Formación académica de las personas responsables de la gestión del deporte en el municipio (AFD vs otros)**



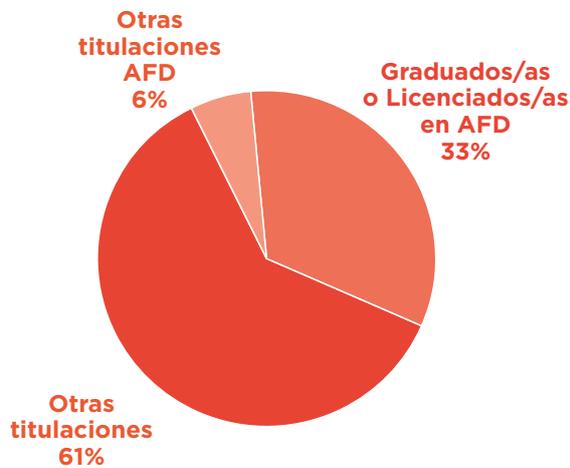
Un 6% de los participantes declaró tener otras titulaciones relacionadas con la AFD (**Figura 4**).

Del total de participantes un 23% tienen menos de 5 años de experiencia en el cargo, un 37% entre 5 y 15 años, un 15% entre 16 y 25 años y un 25% más de 25 años de experiencia (**Figura 5**).

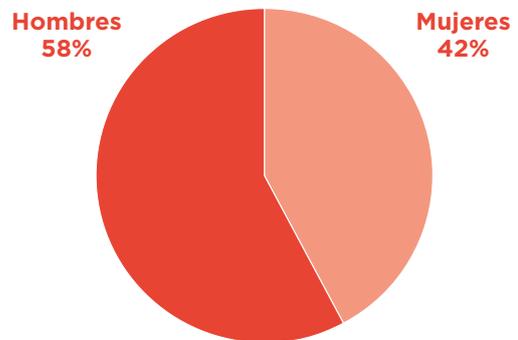
El 42% de las respuestas pertenecen a mujeres y el 58% a hombres (**Figura 6**).

En relación a las franjas de edad, el 61% de los participantes en el estudio tiene más de 45 años, el 22% entre 35 y 45 años y el 17% entre 25 y 35 años (**Figura 7**).

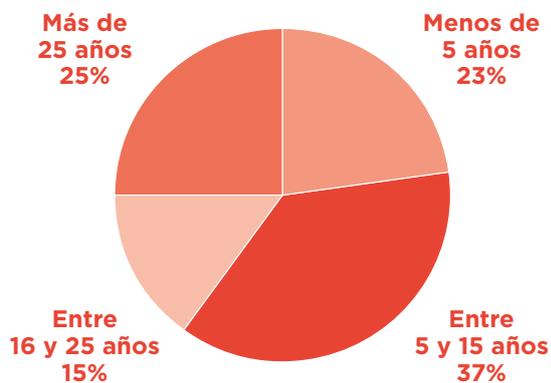
**Figura 4.** Formación académica por áreas de la persona responsable de la gestión del deporte en el municipio



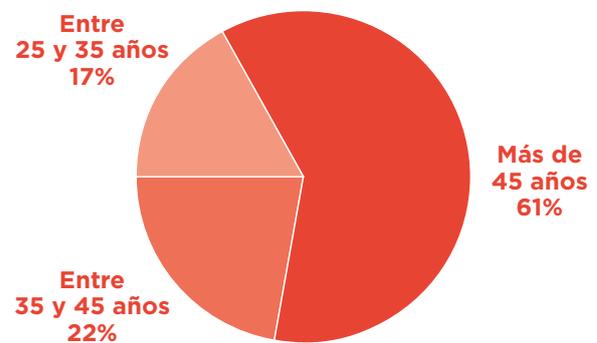
**Figura 6.** Distribución (%) en función del género



**Figura 5.** Rangos de edad de los participantes

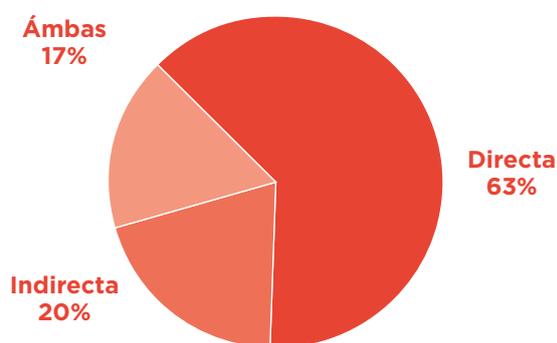


**Figura 7.** Distribución (%) de los rasgos de edad



En referencia al modo de gestión de la entidad, el 63% manifestó que era una gestión directa, frente a un 20% indirecta y un 17% que afirmó tener ambas (Figura 8).

**Figura 8. Distribución (%) del modo de gestión de la entidad**



### 1.5.- LISTADO DE MUNICIPIOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

El total de municipios participantes en el estudio supone el 93% de la población total de Bizkaia. A continuación, se expone el listado de municipios que participaron en el presente estudio (Tabla 1).

**Tabla 1. Municipios que participaron en el estudio**

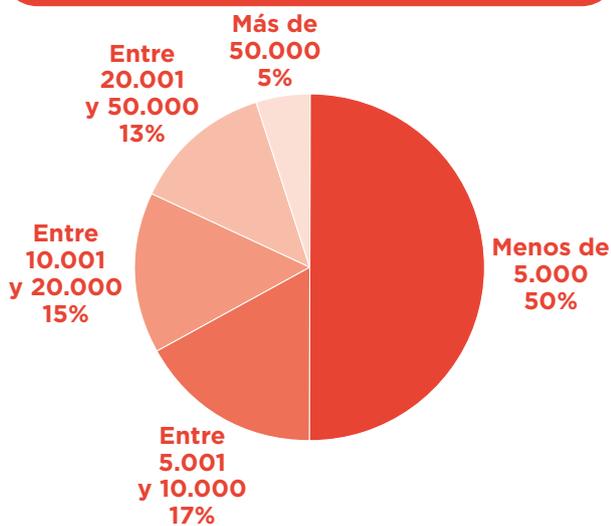
ABANTO ZIERBENA	BERRIZ	GORLIZ	SANTURTZI
AJANGIZ	BILBAO	IGORRE	SESTAO
ALONSOTEGI	DERIO	IURRETA	SOPELA
AMOREBIETA-ETXANO	DURANGO	LEIOA	SOPUERTA
AMOROTO	EA	LEKEITIO	VALLE DE TRÁPAGA-TRAPAGARAN
ARRANKUDIAGA	ELANTXOBE	LEMOA	UBIDE
ARRIGORRIAGA	ELORRIO	MAÑARIA	UGAO-MIRABALLES
ARTEA	ERANDIO	MENDEXA	URDULIZ
ARTZENTALES	EREÑO	MUNDAKA	URDUÑA/ORDUÑA
BAKIO	ERMUA	MUNGIA	ZALDIBAR
BALMASEDA	ETXEBARRI	MUSKIZ	ZALLA
BARAKALDO	FRUIZ	NABARNIZ	ZAMUDIO
BASAURI	GALDAKAO	ONDARROA	ZEANURI
BERMEO	GERNIKA-LUMO	OROZKO	ZEBERIO
BERRIATUA	GETXO	PORTUGALETE	ZIERBENA

En la **Figura 9** se expone la distribución de los municipios en función del tamaño de la población en porcentajes.

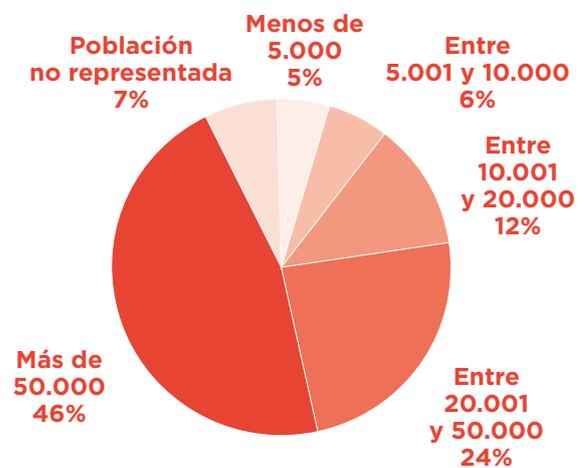
De los municipios que forman parte de la muestra, 30 municipios tenían menos de 5.000 habitantes (con un total de 56.176 personas), 10 municipios te-

nían entre 5001 y 10.000 habitantes (74.100 personas), 9 municipios tenían entre 10.001 y 20.000 habitantes (135.900 personas), 8 municipios entre 20.001 y 50.000 (273.000 personas) y 3 municipios tenían más de 50.000 habitantes (con un total de 524.500 personas) (**Figura 10**).

**Figura 9.** Distribución de los municipios en función del tamaño de la población



**Figura 10.** 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



## 1.6.- TIPS/TITULARES DEL ESTUDIO

En este apartado se presentan los resultados más relevantes obtenidos sobre la percepción de los y las responsables de los servicios deportivos municipales en formato de titulares o *tips*\*:

### **TIP 1.**

La estructura presupuestaria y el procedimiento administrativo condicionan la gestión, las inversiones actuales son insuficientes para las necesidades de los servicios y el bajo nivel de autofinanciación de los Servicios deportivos municipales es una amenaza para su sostenimiento y crecimiento.

### **TIP 2.**

Disponer de buenos servicios deportivos para todas las personas será un indicador importante para medir el desarrollo de ciudades, comarcas y territorios. El objetivo prioritario de los servicios debe ser la salud de las personas y el urbanismo debe favorecer y facilitar una vida más activa. Las actividades virtuales y lo on-line, serán un complemento a lo presencial y se deberá invertir en turismo con base deportiva como potencial palanca económica.

### **TIP 3.**

Disponer de buenos servicios deportivos para todas las personas será un indicador importante para medir el desarrollo de ciudades, comarcas y territorios. El objetivo prioritario de los servicios debe ser la salud de las personas y el urbanismo debe favorecer y facilitar una vida más activa. Las actividades virtuales y lo on-line, serán un complemento a lo presencial y se deberá invertir en turismo con base deportiva como potencial palanca económica.

### **TIP 4.**

La red de instalaciones deportivas existente está obsoleta y no cubre las necesidades de práctica deportiva de la población, requiere de mayores inversiones en mantenimiento y modernización, especialmente los espacios para la práctica deportiva no federada. En este sentido, se manifiesta con claridad la necesidad de redactar un plan director de instalaciones y espacios deportivos en el Territorio Histórico de Bizkaia.

### **TIP 5.**

Se constata que la elaboración de un plan estratégico es una herramienta útil para fijar las líneas de actuación de las organizaciones deportivas municipales.

### **TIP 6.**

La gestión energética responde a criterios de sostenibilidad y la irrupción de lo digital se está integrando bien en los procesos de los Servicios deportivos municipales.

\* Los titulares o tips son una mera información resumida. Es recomendable leer el documento completo y hacer una interpretación adecuada de los resultados.

**TIP 7.**

Tras la pandemia de la Covid-19, se da un grado alto de acuerdo en considerar que el municipio seguirá siendo el agente principal en la promoción del deporte; será más importante y ganará prioridad en la asignación de recursos. Se indica imprescindible desarrollar una campaña de comunicación masiva de promoción de la actividad física y el deporte.

**TIP 8.**

Respecto a la forma de gestión, no hay una opinión mayoritaria clara respecto a la manera más adecuada para afrontar los desafíos futuros. Sin embargo, es destacable la opinión muy favorable a la colaboración intermunicipal en la prestación de los servicios deportivos a la ciudadanía.

**TIP 9.**

Asimismo, hay un alto nivel de acuerdo con que el municipio deberá orientar su política deportiva con observancia de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU y la Agenda 2030.

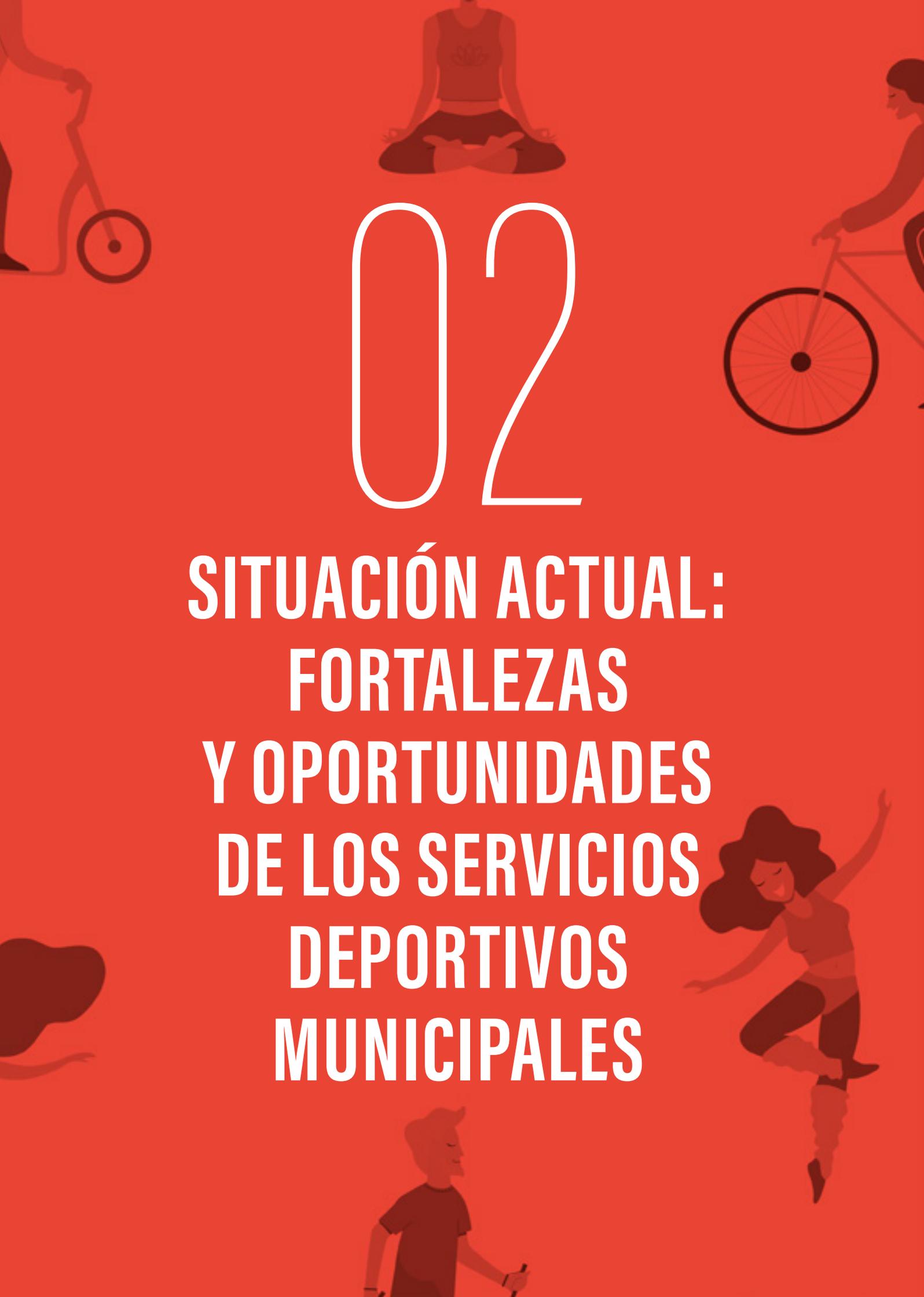
**TIP 10.**

En el futuro, y tras la Covid, el papel de las personas será más importante que el de la tecnología; es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte y se considera de manera mayoritaria que la dirección técnica de los Servicios deportivos municipales deberá ser desempeñada por una persona con titulación superior en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.









02

**SITUACIÓN ACTUAL:  
FORTALEZAS  
Y OPORTUNIDADES  
DE LOS SERVICIOS  
DEPORTIVOS  
MUNICIPALES**

## 2. SITUACIÓN ACTUAL: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

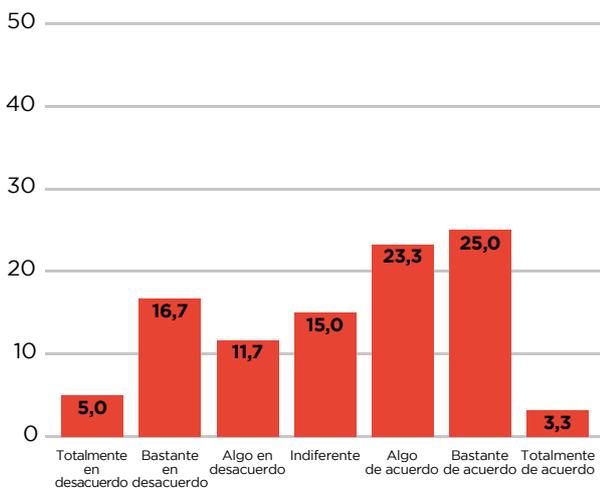


## 2.1.- ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

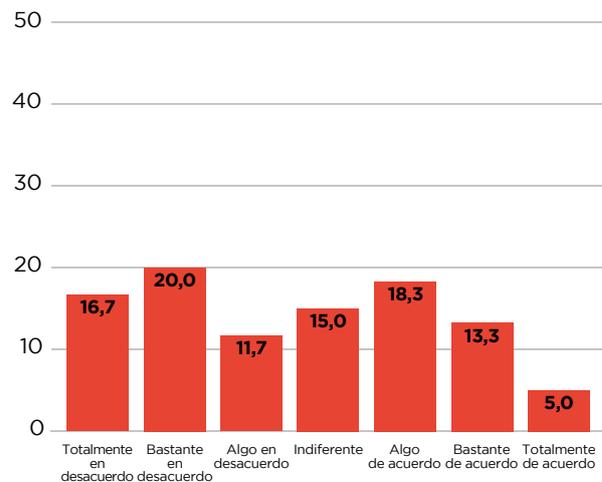
Los resultados obtenidos en la presente investigación exponen que el 51,6% de los participantes afirma estar de acuerdo con la aseveración de que la gestión por proyectos ralentiza y burocratiza la gestión diaria (**Figura 11**). En relación a la utilización de indicadores de gestión para evaluar los objetivos anuales, el 60,1% afirma estar de acuerdo (**Figura 12**). En cuanto a la existencia de una planificación estratégica redactada en torno a los servicios deportivos municipales (SDM), el 48,4% señala estar en desacuerdo, mientras que el 36.6% está de acuerdo con la existencia del mismo (**Figura 13**). Por otro lado, el 51,7% de los participantes, señala que está de acuerdo con la afirmación de que falta un consenso entre

los partidos políticos para establecer la estrategia local en materia deportiva. Sin embargo, el 38,4% se muestran en desacuerdo con este hecho (**Figura 14**). Analizando la existencia de herramientas suficientes para incorporar la perspectiva de género a la gestión local, el 63,3% afirma estar de acuerdo, mientras que el 33.3% se muestra en desacuerdo (**Figura 15**). El 66,7% de las personas encuestadas afirma estar algo, bastante o totalmente de acuerdo con el hecho de que con frecuencia se toman decisiones técnicas por los y las responsables políticas de la entidad (**Figura 16**). En cuanto al análisis del plan estratégico como una herramienta para fijar las líneas de actuación presentes y futuras de la organización, la gran mayoría, concretamente el 90%, expone estar de acuerdo con esta aseveración (**Figura 17**).

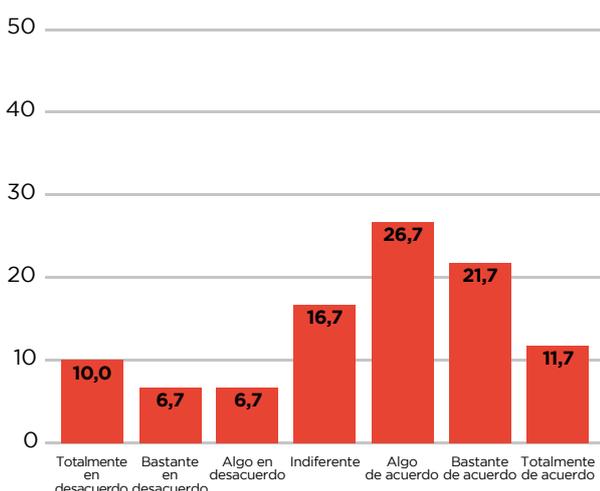
**Figura 11. La gestión por proyectos ralentiza y burocratiza la gestión diaria**



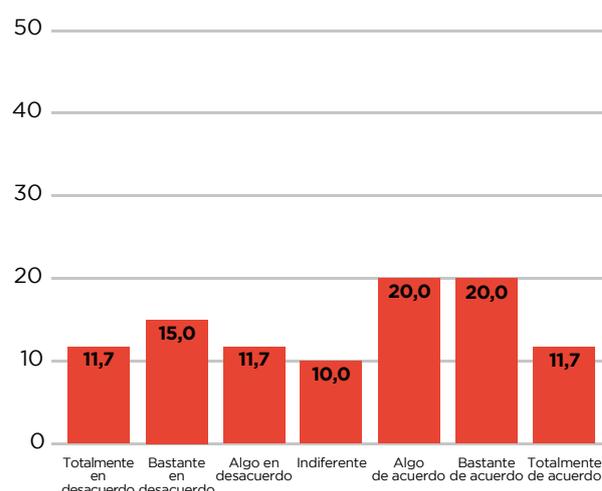
**Figura 13. Existe una planificación estratégica redactada en torno a los servicios municipales de deportes (SDM)**



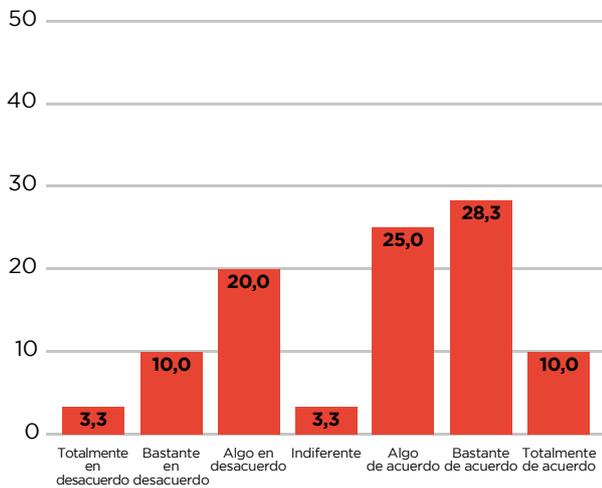
**Figura 12. Los objetivos anuales de la organización se evalúan mediante indicadores de gestión**



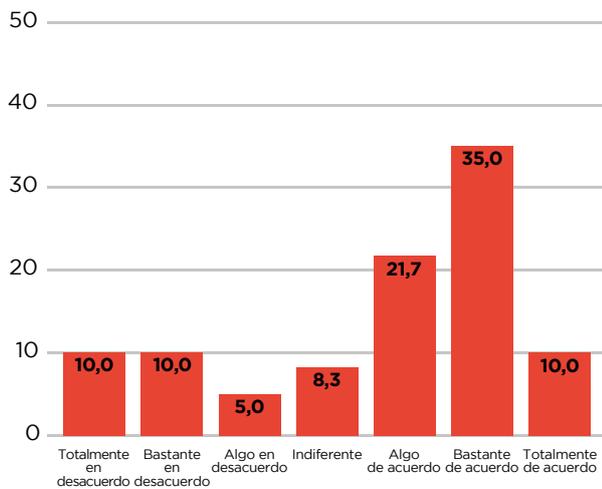
**Figura 14. Falta un consenso amplio entre los partidos políticos para establecer la estrategia local en materia deportiva**



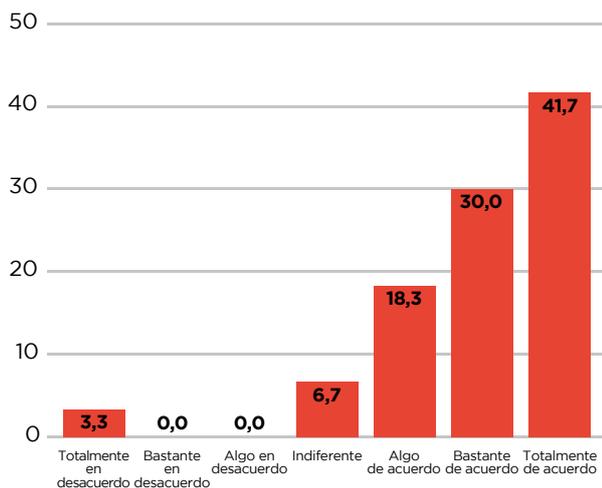
**Figura 15.** Se disponen de herramientas suficientes para incorporar la perspectiva de género a la gestión local de la actividad deportiva



**Figura 16.** Con frecuencia se toman decisiones técnicas por las y los responsables políticos de la entidad deportiva municipal



**Figura 17.** La elaboración de un plan estratégico es una herramienta para fijar las líneas de actuación presentes y futuras de la organización

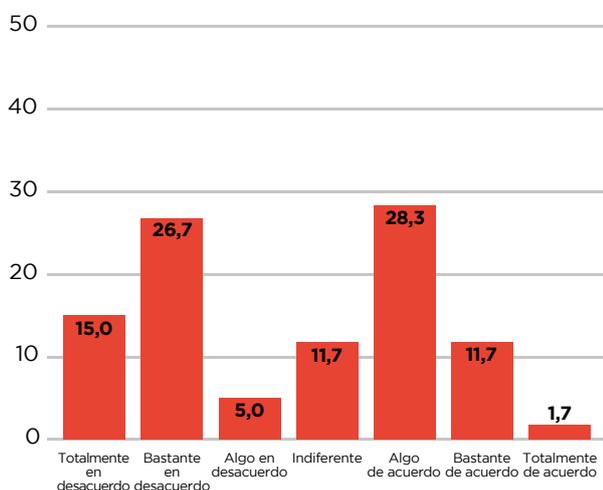


## 2.2.- MODO DE GESTIÓN

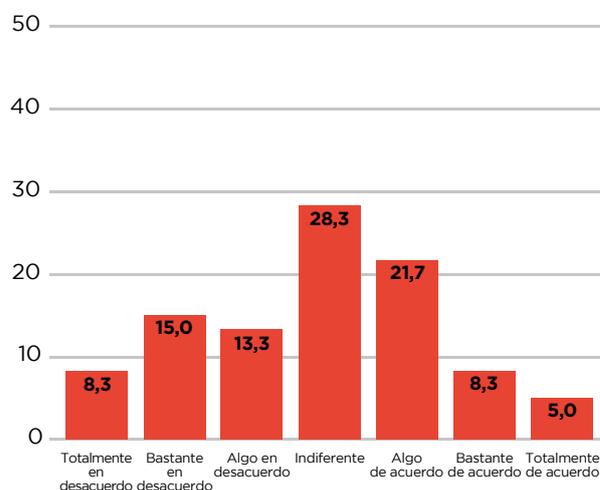
Analizando las formas de gestión directa, los resultados muestran que el 41,7% de los participantes está de acuerdo con el hecho de que suponen una pérdida de flexibilidad en la gestión diaria de la entidad deportiva. No obstante, en esta misma pregunta el 46,7% afirma lo contrario, estando algo, bastante o totalmente en desacuerdo (**Figura 18**). En relación a la colaboración público-privada a través de una concesión y a la idea de que esto ha sido un problema más que una oportunidad en la gestión de los SDM, el 28,3% responde indiferente, mientras que el acuerdo y el desacuerdo está dividido por igual, entorno a un 35% (**Figura 19**). En las Figuras 20 y 21 se muestran los resultados relacionados con la externalización de los servicios. Mientras que el 49,1% afirma estar de acuerdo con la idea de que los servicios externalizados permiten prestar mejor los servicios a

la ciudadanía, el 37,3% está en desacuerdo (**Figura 20**). En el mismo sentido, el 43,3% afirma que la externalización ha contribuido a la pérdida de identidad del servicio de deportes local, frente a un 21,7% que se muestra bastante en desacuerdo con esta afirmación (**Figura 21**). En relación a la existencia de una colaboración con otros departamentos municipales en la prestación del SDM, el 50% afirma estar de acuerdo, al igual que con la afirmación relativa a que la externalización de los servicios reduce costes (**Figura 22 y Figura 23**). El 60% de los participantes afirma de acuerdo con la aseveración de que donde se ha externalizado el servicio se realizan procedimientos de fiscalización, evaluación y control de las obligaciones de las empresas (**Figura 24**). El 55,1% expone estar de acuerdo con el hecho de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: clubes, centros educativos, federaciones y tejido empresarial privado (**Figura 25**).

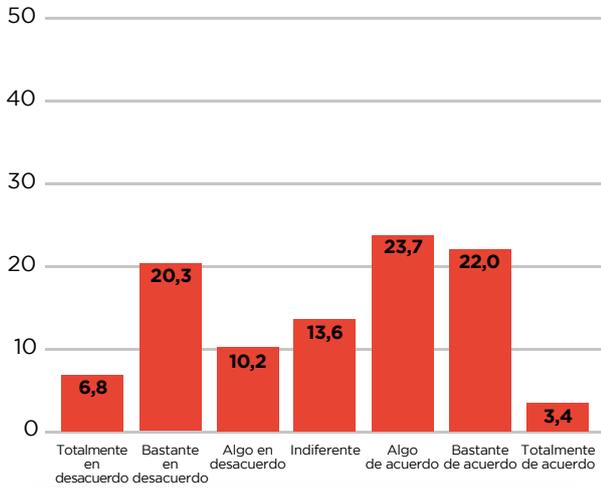
**Figura 18.** Las formas de gestión directa suponen pérdida de flexibilidad en la gestión diaria de la entidad deportiva



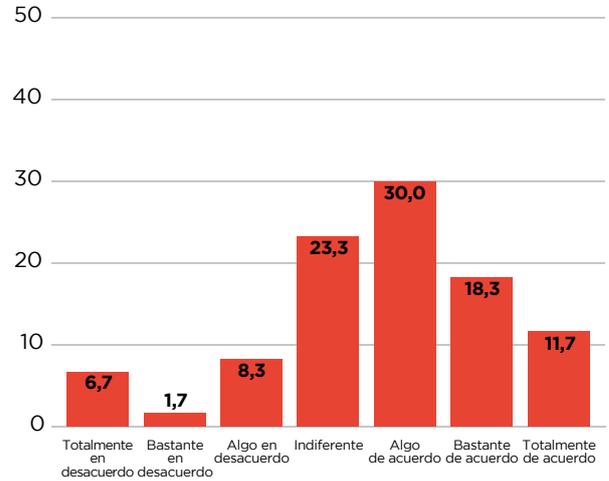
**Figura 19.** La colaboración público-privada a través de una concesión ha sido un problema más que una oportunidad en la gestión de los SDM



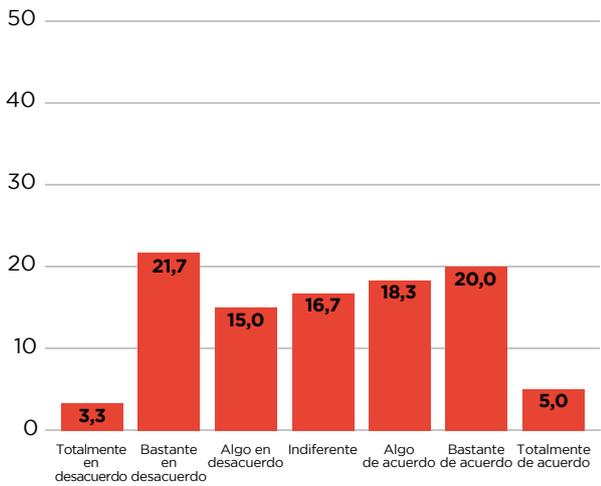
**Figura 20.** Los servicios deportivos externalizados permiten prestar mejor los servicios a la ciudadanía



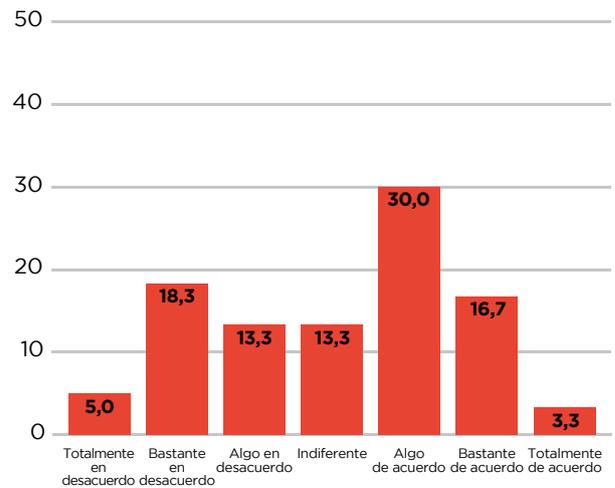
**Figura 23.** Donde se ha externalizado el servicio se realizan procedimientos de fiscalización, evaluación y control de las obligaciones de las empresas



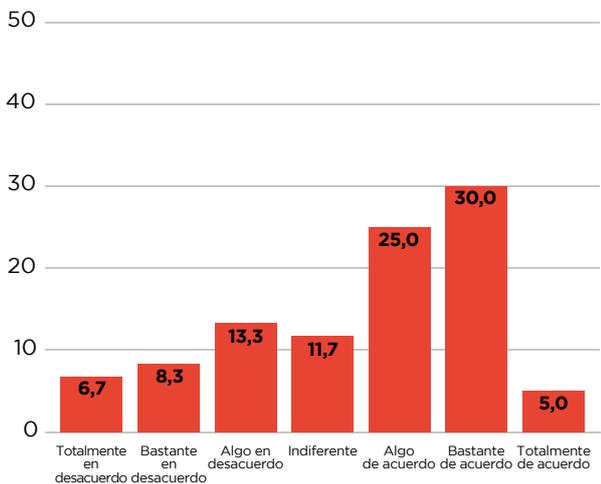
**Figura 21.** La externalización de los servicios ha contribuido a la pérdida de identidad del servicio de deportes



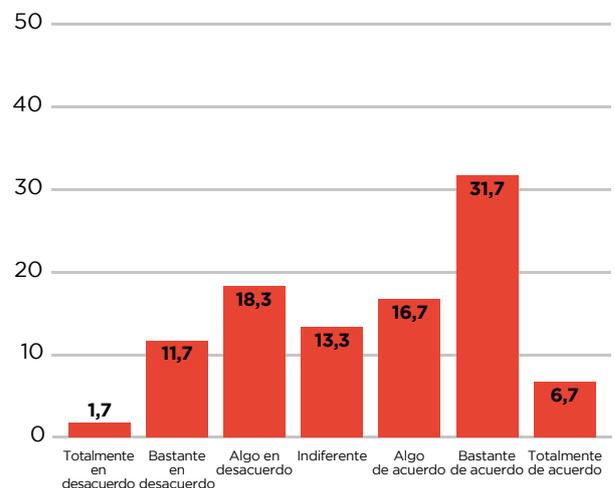
**Figura 24.** La externalización de los servicios reduce costes



**Figura 22.** Existe una colaboración y cooperación con otros departamentos municipales en la prestación del SDM



**Figura 25.** En la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: Clubes, centros educativos, federaciones, tejido empresarial privado

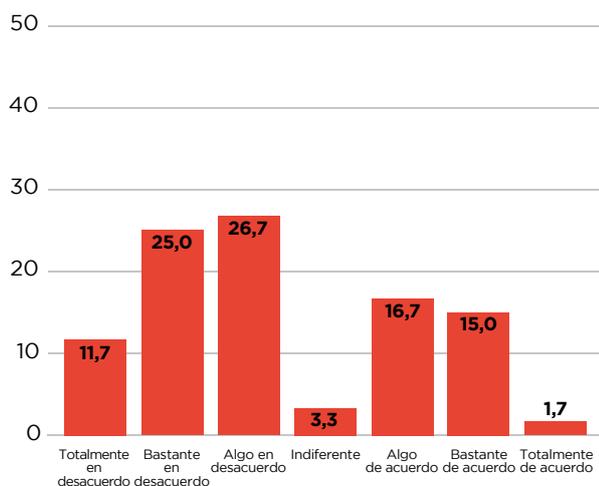


### 2.3.- ÁREA ECONÓMICO Y FINANCIERA

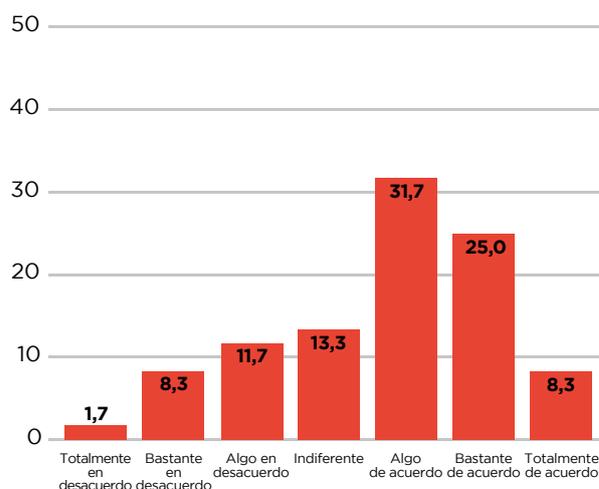
El 63,4% de las personas participantes en el estudio afirma estar en desacuerdo con la idea de que los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para atender de manera correcta el mantenimiento y las inversiones (**Figura 26**). Por otro lado, el 84,9% expone estar de acuerdo con que la estructura presupuestaria y el procedimiento condicionan la eficiencia de la gestión (**Figura 27**). En relación a si el SDM realiza un análisis de costes de los servicios deportivos, el 65% declara estar de acuerdo (**Figura 28**). Con respecto a los niveles de autofinanciación, el 65% está de acuerdo con que éstos, están por debajo del 50%. Por su parte, el 58,3% de los par-

ticipantes está de acuerdo con que el bajo nivel de autofinanciación representa una amenaza para el sostenimiento del SDM y su crecimiento (**Figura 29** y **Figura 30**). Respecto al hecho de que se toman en consideración las propuestas del personal técnico a la hora de tomar decisiones referentes a subvenciones a los clubes, presupuestos o precios públicos, el 63,3% de los encuestados responde que está algo, bastante o totalmente de acuerdo. Cabe destacar que el 18,3% responde indiferente (**Figura 31**). En lo relativo a que la aportación destinada a inversiones resulta insuficiente para responder a las necesidades del servicio, el 74,9% de los encuestados está de acuerdo (**Figura 32**).

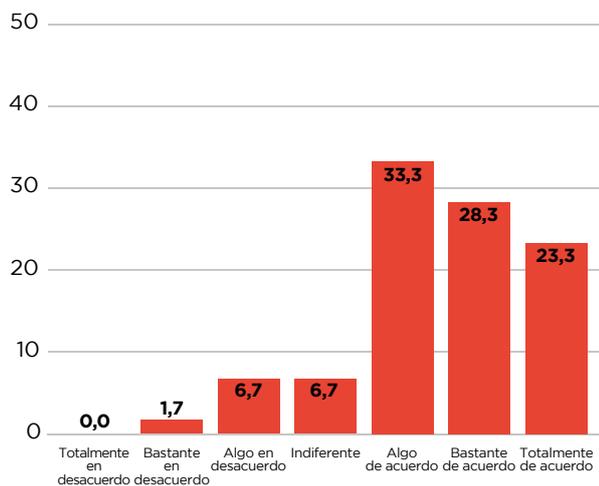
**Figura 26.** Los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para atender de manera correcta el mantenimiento y las inversiones



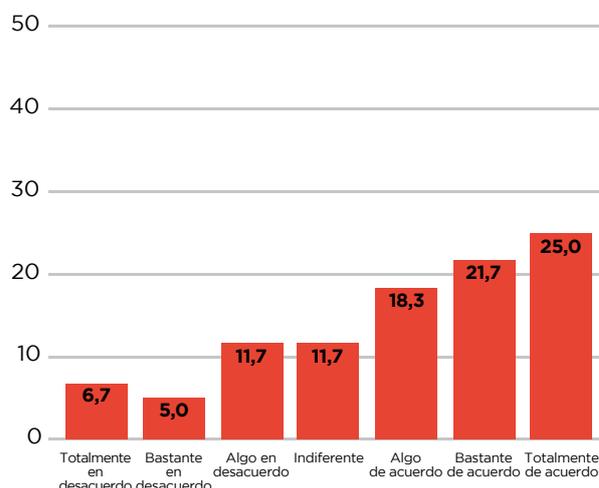
**Figura 28.** En mi SDM se realiza un análisis del coste de los servicios deportivos prestados



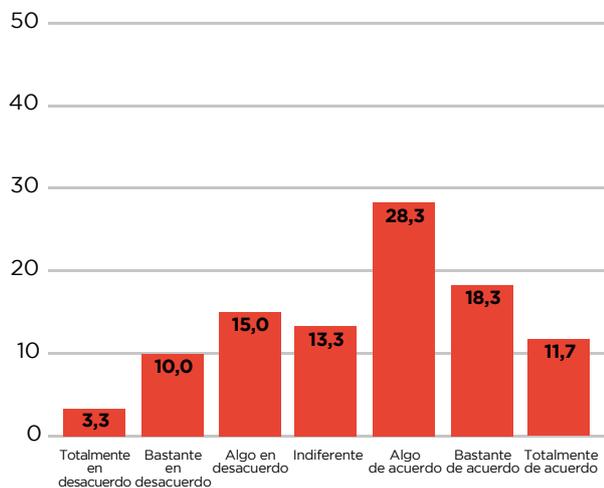
**Figura 27.** La estructura presupuestaria y el procedimiento condicionan la eficiencia de la gestión



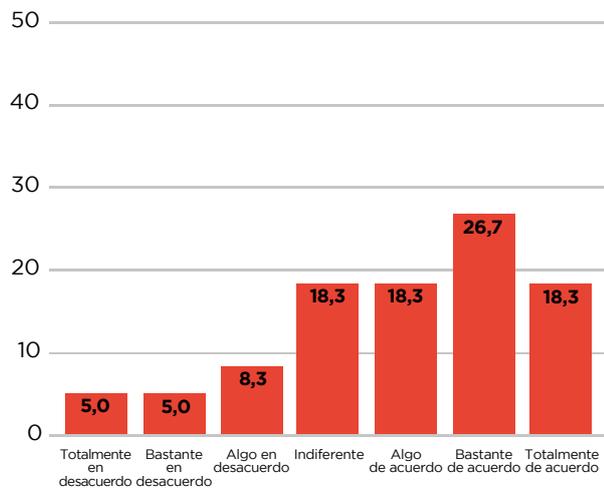
**Figura 29.** Los niveles de autofinanciación del servicio de deportes de tu municipio están por debajo del 50%



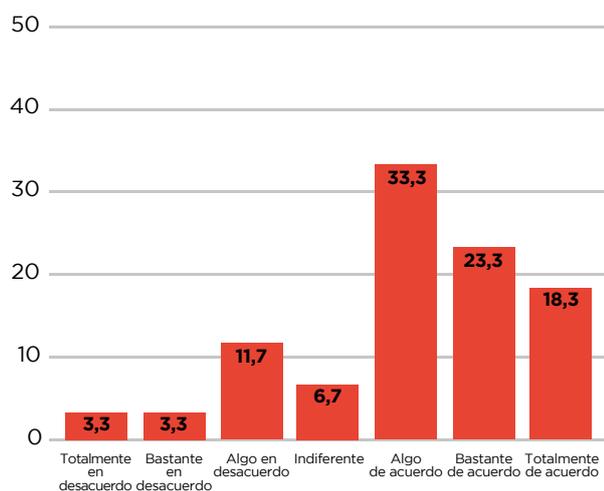
**Figura 30. El bajo nivel de autofinanciación representa una amenaza para el sostenimiento del SDM y de su crecimiento**



**Figura 31. 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**



**Figura 32. La aportación destinada a inversiones resulta insuficiente para responder a las necesidades del servicio**

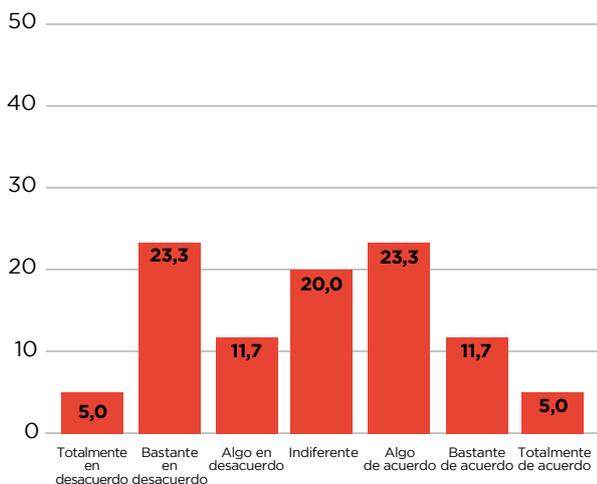


## 2.4.- LIDERAZGO

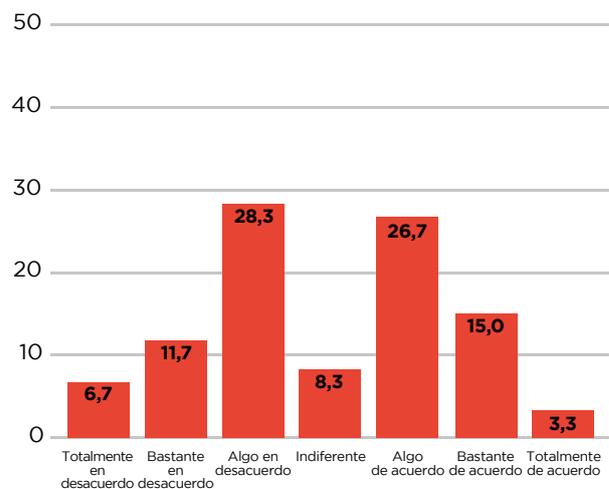
Con respecto al liderazgo, no existe una tendencia clara en las cuestiones relativas al papel del gestor o gestora en la fiscalización y regulación de los contratos externalizados (**Figura 33**), como tampoco son concluyentes los datos obtenidos en relación a que los SDM poseen un sistema de formación continua para los profesionales, ya que se reparten las respuestas entorno al 20% entre los que están algo de acuerdo, algo en desacuerdo y las que son indiferentes (**Figura 34**). En cuanto a los recursos disponibles para la correcta realización del trabajo, las respuestas de acuerdo y desacuerdo están parejas. El 46,7% dice estar algo, bastante o totalmente en desacuerdo y el 45% algo, bastante o totalmente

de acuerdo (**Figura 35**). El 40% de los participantes manifiesta estar de acuerdo con la aseveración relativa a la falta de injerencia por parte de quien ostenta la responsabilidad política del área. Cabe destacar que al 25% de los encuestados le resulta indiferente este tema (**Figura 36**). El ítem relativo al tipo de liderazgo participativo que se realiza dentro de la organización no arroja resultados concluyentes. El 48.8% de los participantes está de acuerdo, pero el 50% se reparte entre la indiferencia y el algo en desacuerdo (**Figura 37**). Con respecto al hecho de contar con personas o empresas expertas para realizar las campañas de comunicación que se desarrollan en los SDM, el 51,7% expone estar de acuerdo, las respuestas de indiferencia suponen el 13.3% (**Figura 38**).

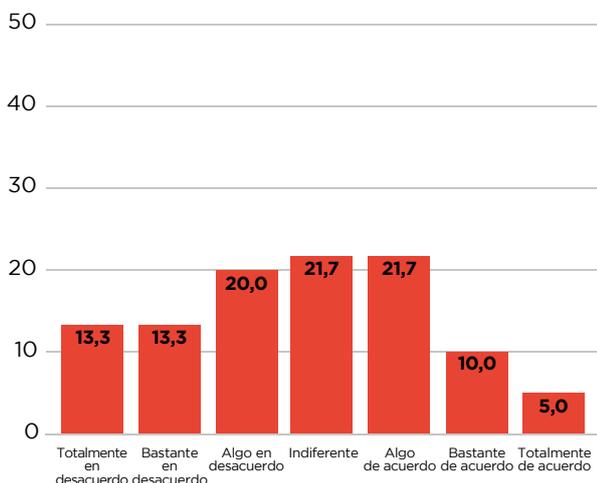
**Figura 33. El papel del gestor o la gestora del deporte se centra en llevar a cabo una labor de regulación y fiscalización de los contratos externalizados**



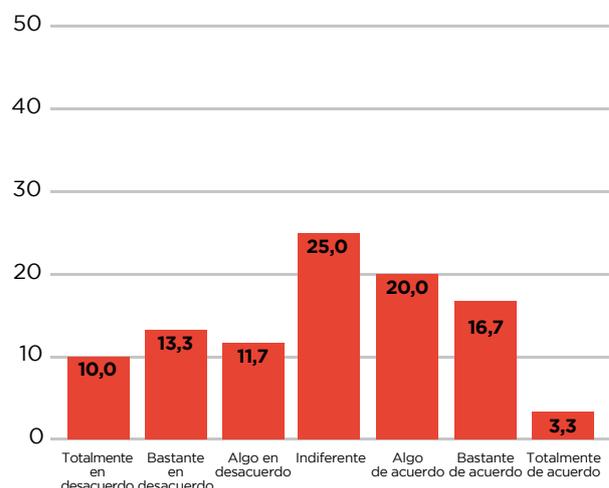
**Figura 35. Dispongo de los recursos necesarios para la correcta realización de mi trabajo**



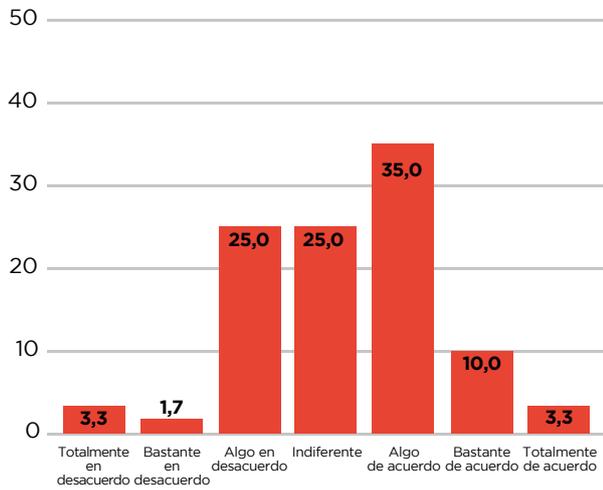
**Figura 34. Los SDM poseen un sistema de formación continua para los/las profesionales**



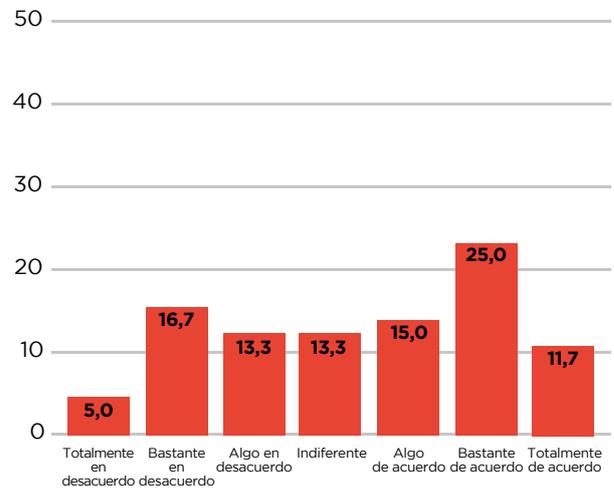
**Figura 36. Realizo mi trabajo sin injerencia por parte del o de la responsable política del área**



**Figura 37. Llevo a cabo un tipo de liderazgo participativo dentro de mi organización**



**Figura 38. Para la realización de las campañas de comunicación que se desarrollan en mi entidad, se cuenta con personas o empresas expertas**

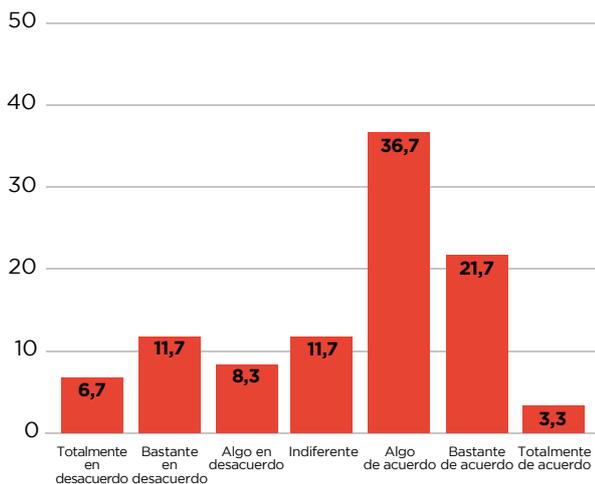


## 2.5.- GESTIÓN DE PERSONAS

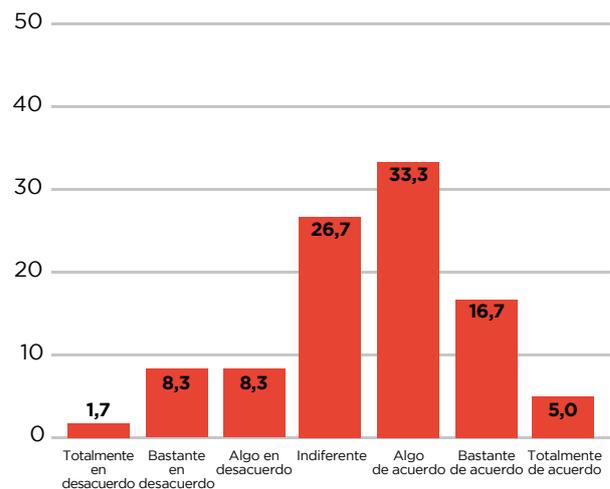
Con respecto a la gestión de personas, el 61,7% de los participantes afirma estar de acuerdo con que las personas de la organización (plantilla) participan en la formulación de la política y la estrategia de la organización (**Figura 39**). Respecto a que se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación laboral y familiar, el 71,6% declara estar de acuerdo (**Figura 40**). El 55% expone que de acuerdo con la aseveración relativa a que los planes de formación se ajusten a las competencias establecidas en cada puesto de trabajo, si bien el 26,7% responde indiferente (**Figura 41**).

Respecto a si los sistemas de reconocimiento y remuneración favorecen la motivación y el buen desempeño de las personas empleadas, el 48,3% de los encuestados está de acuerdo. Cabe destacar que el 25% tiene una respuesta de indiferencia (**Figura 42**). Los resultados sobre si el número de personas en plantilla es adecuado para responder a los desafíos actuales, los que están de acuerdo y en desacuerdo suponen cada uno aproximadamente un 45% de las respuestas, con un 10% de indiferentes (**Figura 43**). El 46,5% afirma estar de acuerdo en relación a la correcta cualificación para responder a los desafíos actuales de los SDM (**Figura 44**).

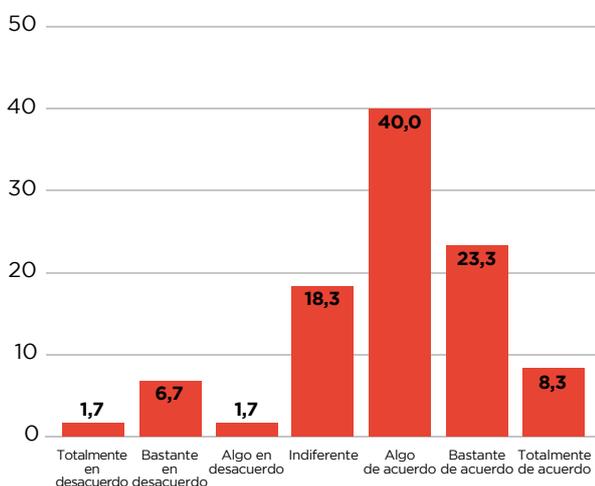
**Figura 39.** Las personas de la organización (plantilla) participan en la formulación de la política y estrategia de la organización



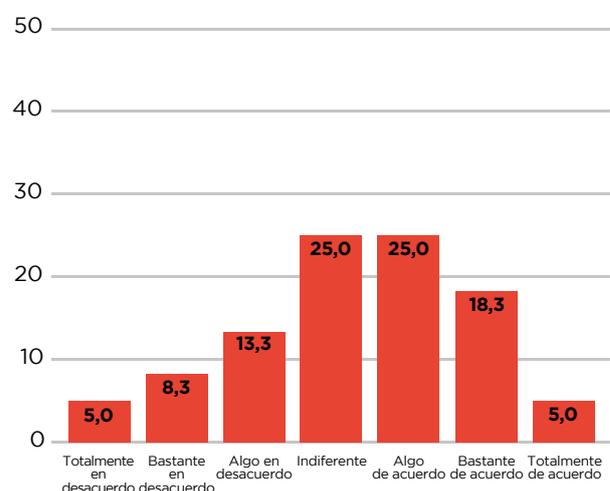
**Figura 41.** Los planes de formación se ajustan a las competencias establecidas en cada puesto de trabajo



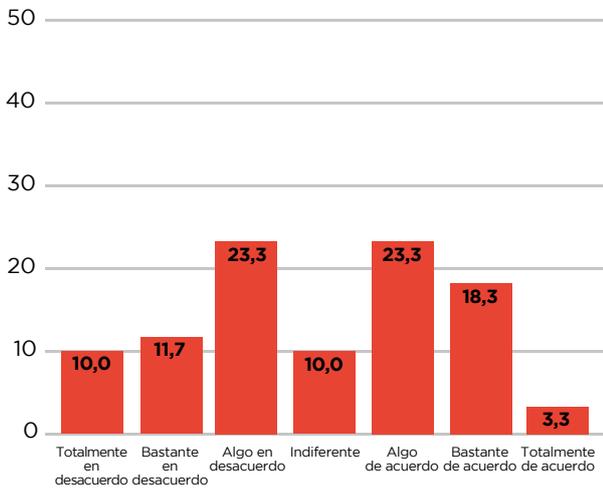
**Figura 40.** Se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar



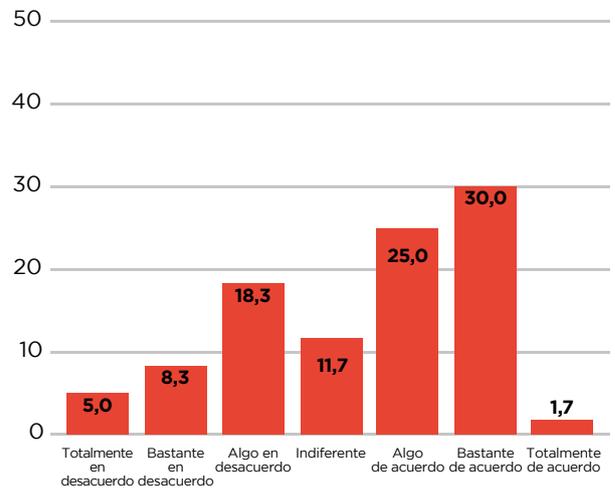
**Figura 42.** Los sistemas de reconocimiento y remuneración favorecen la motivación y el buen desempeño de las personas empleadas



**Figura 43.** En número de personas en plantilla es adecuado para responder a los desafíos actuales del SDM



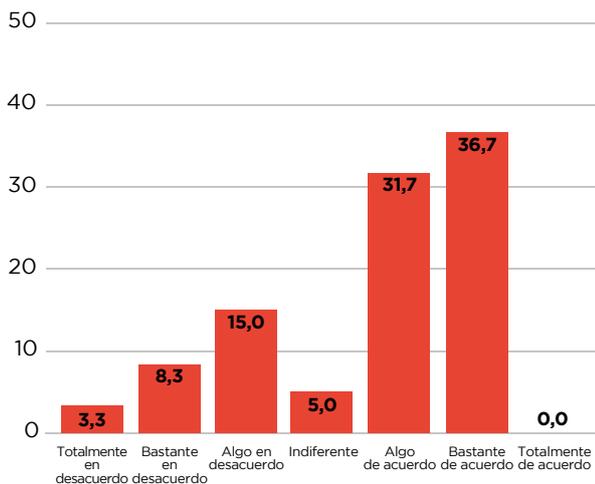
**Figura 44.** Las personas de la organización (plantilla) tienen la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM



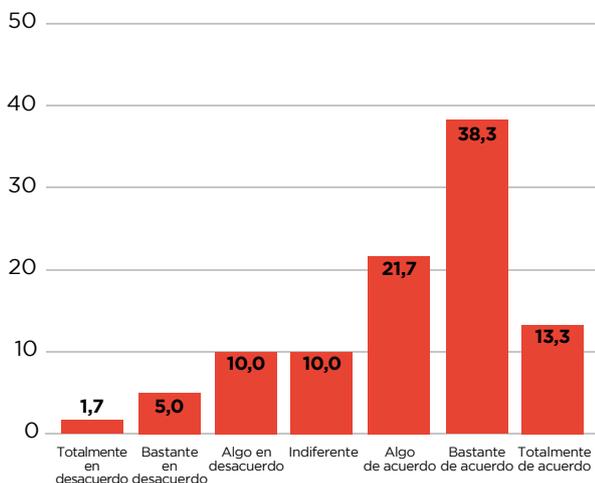
## 2.6.- ACTIVIDADES Y SERVICIOS

Respecto a la adaptación de los servicios de los SDM a las principales demandas actuales, el 68,4% está de acuerdo con la afirmación **(Figura 45)**. El 73,3% está de acuerdo con que los SDM facilitan el acceso de mujeres y hombres a cualquier tipo de práctica de actividad física y deporte **(Figura 46)**. En cuanto al conocimiento de las demandas deportivas actuales que tiene el personal encargado de la gestión deportiva del municipio, el 85% de las personas encuestadas se muestra algo, bastante o totalmente de acuerdo **(Figura 47)**. El 86,6% de los encuestados afirma de acuerdo con que los SDM deben crear una oferta innovadora que atraiga a nuevos y nuevas practicantes **(Figura 48)**.

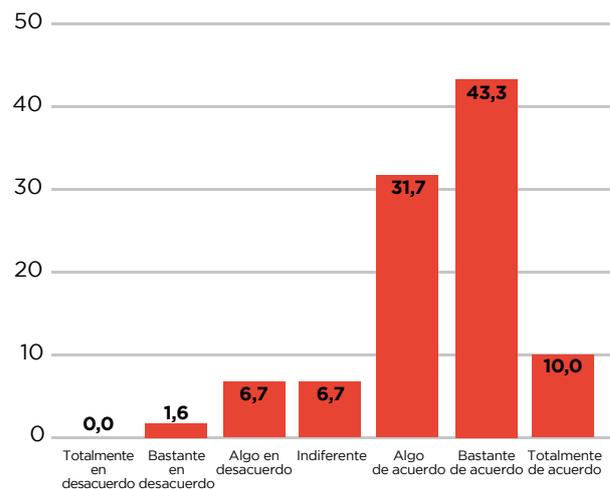
**Figura 45. Los SDM ofrecen servicios adaptados a las principales demandas actuales**



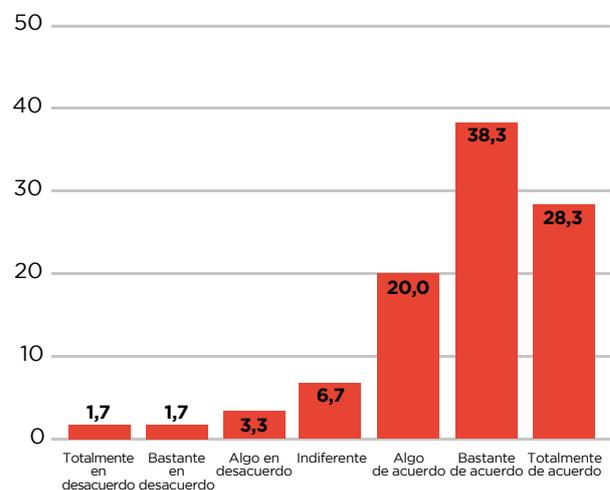
**Figura 46. Los SDM facilitan el acceso de mujeres y hombres a cualquier tipo de deporte superando la masculinización o feminización de algunos de ellos**



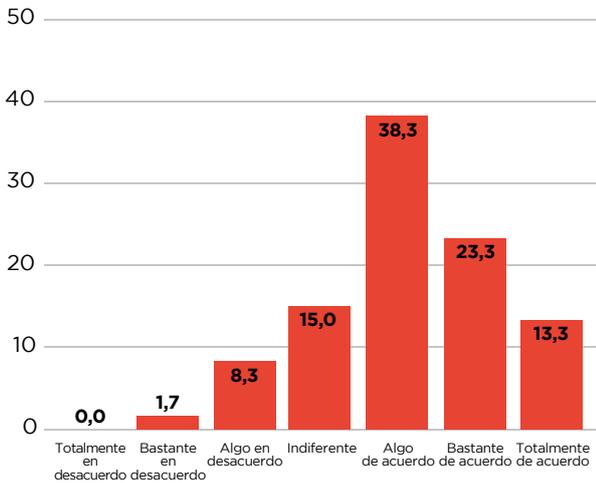
**Figura 47. El personal encargado de la gestión deportiva del municipio conoce las demandas deportivas actuales**



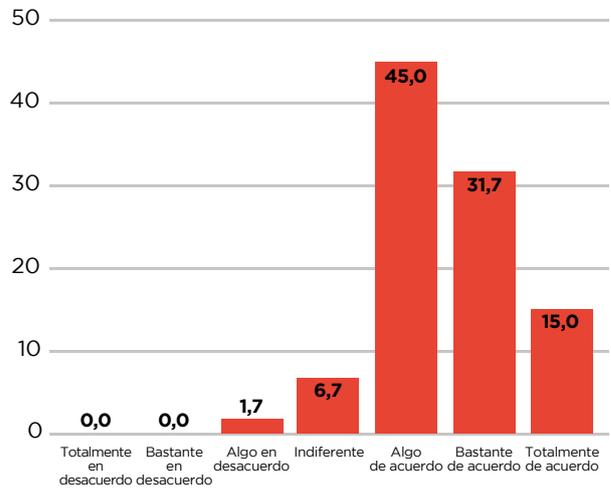
**Figura 48. Los SDM deben crear una oferta innovadora que atraiga nuevos y nuevas practicantes**



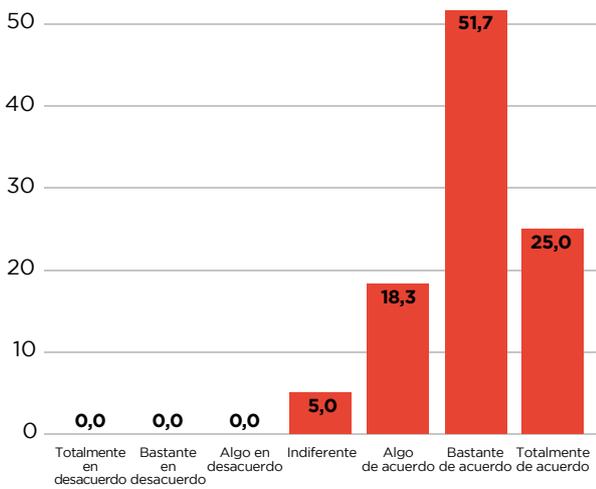
**Figura 49.** La oferta de actividades está enfocada a fidelizar a las personas practicantes actuales



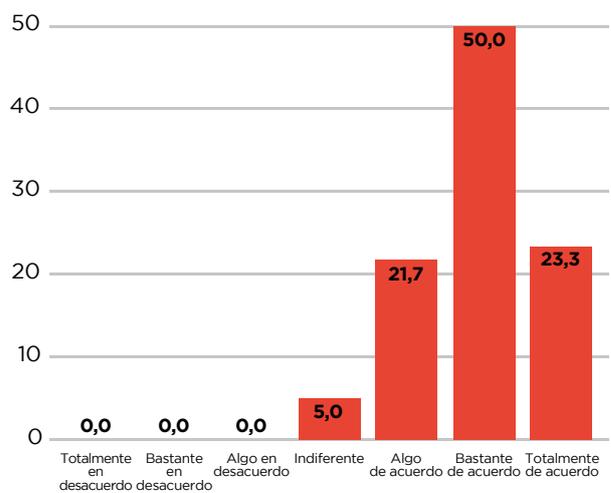
**Figura 51.** La oferta de servicios y actividades está orientada a conseguir objetivos relacionados con la mejorar de la cohesión y la integración social



**Figura 50.** 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



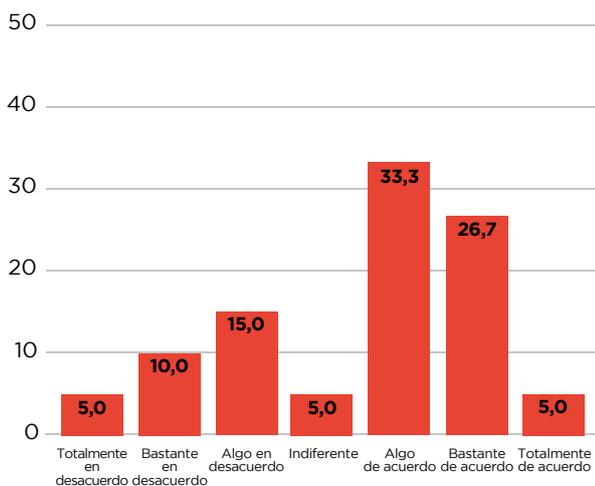
**Figura 52.** La oferta de actividad y servicios está dirigida a conseguir objetivos relacionados con la práctica deportiva recreativa de la ciudadanía



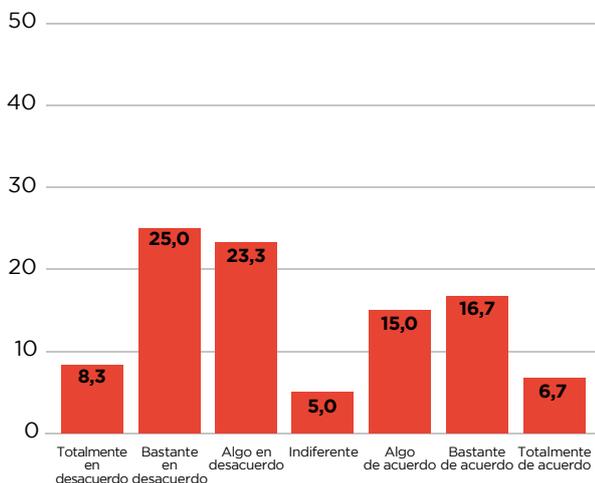
## 2.7.- ESPACIOS DEPORTIVOS

Con respecto a las respuestas obtenidas en la presente investigación sobre los espacios deportivos, el 65% de los participantes afirma estar de acuerdo con la determinación de los espacios deportivos necesarios para satisfacer las demandas de la población (**Figura 53**). Respecto al ítem de que la red actual de espacios deportivos municipales cubra las necesidades de práctica de la población, el 56,6% dice estar en desacuerdo (**Figura 54**). El 88,4% de los encuestados expone estar de acuerdo con la necesidad de mayor inversión para el mantenimiento y modernización de la red actual de espacios deportivos, estando un 36,7% totalmente de acuerdo

**Figura 53.** Se ha determinado los espacios deportivos necesarios para satisfacer las demandas deportivas de la población del municipio/comarca

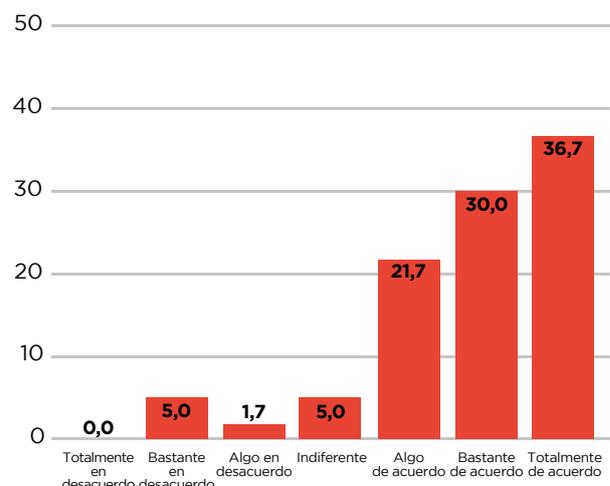


**Figura 54.** La red actual de espacios deportivos municipales cubre las necesidades de práctica deportiva de la población

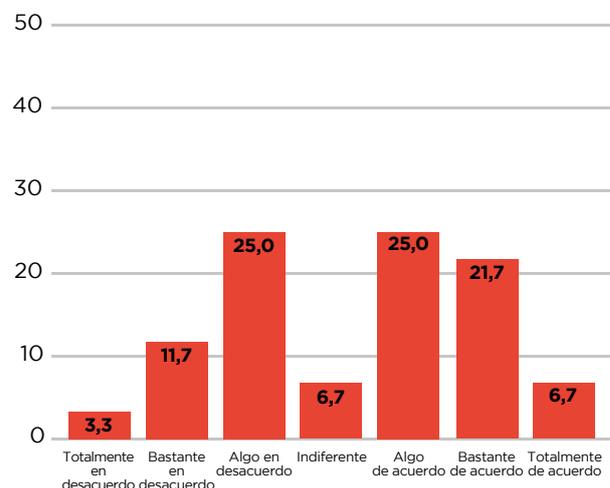


(**Figura 55**). Ante la cuestión de si la gestión energética de las instalaciones responde al principio de desarrollo sostenible, el porcentaje de acuerdo (algo, bastante y totalmente) es del 53,4%, mientras que el desacuerdo supone un 40% (**Figura 56**). El 81,7% declara la necesidad de mayor inversión en espacios y equipamientos para la práctica deportiva de carácter no federada (**Figura 57**). El 65% de las personas participantes en el estudio manifiesta estar de acuerdo con que muchas de las instalaciones son obsoletas y no responden a las demandas y necesidades actuales (**Figura 58**). El 58,3% manifiesta estar de acuerdo con que la transformación electrónica y digital está integrándose en los procesos ordinarios de la gestión de los SDM (**Figura 59**).

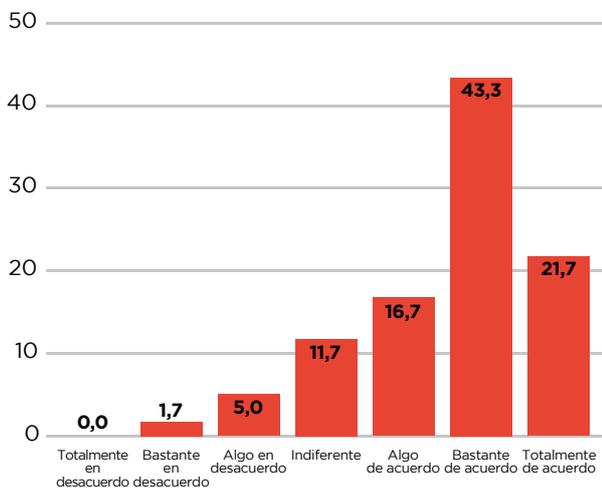
**Figura 55.** La red de espacios deportivos municipales requiere de mayor inversión para su mantenimiento y modernización



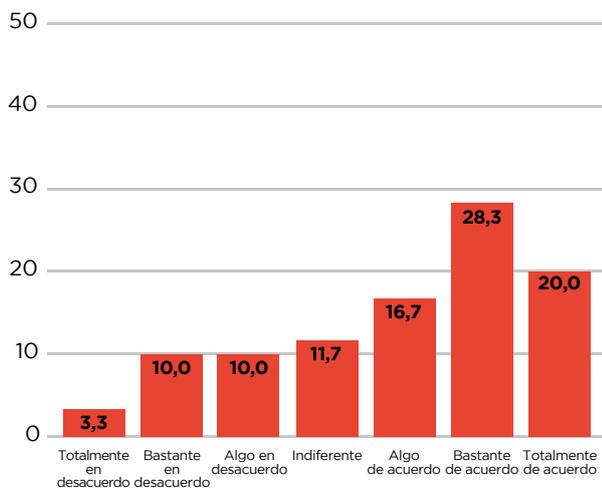
**Figura 56.** La gestión energética de las instalaciones responde al principio de desarrollo sostenible



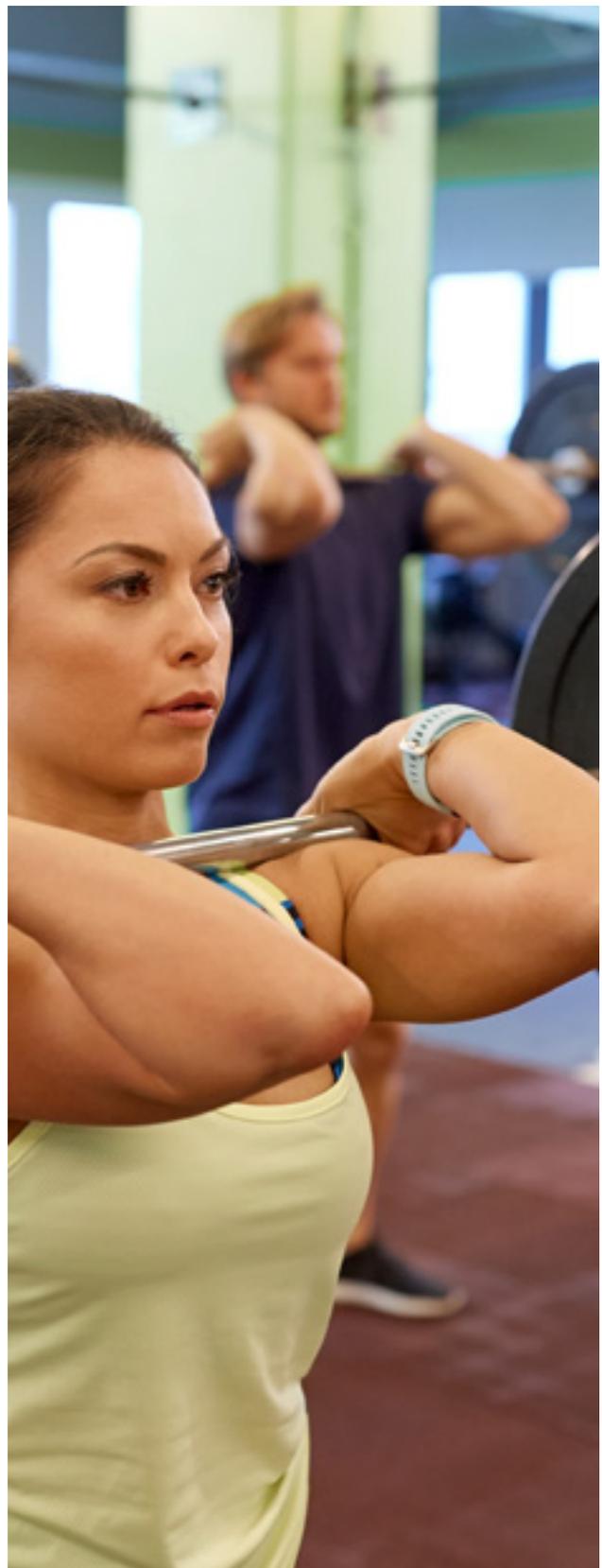
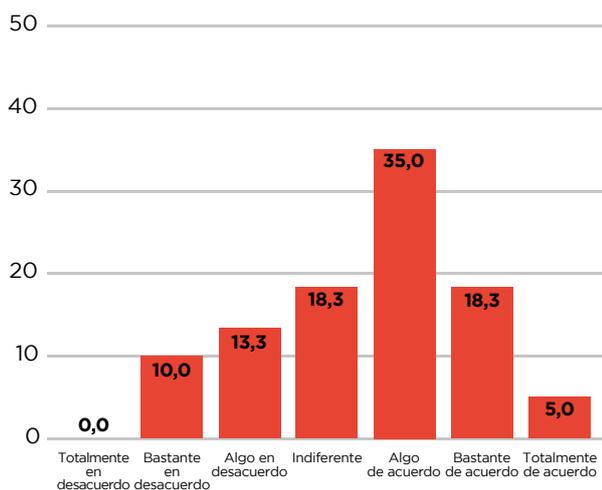
**Figura 57. Se necesita mayor inversión en espacios y equipamientos para la práctica deportiva de carácter no federada**



**Figura 58. Muchas de las instalaciones deportivas existentes son obsoletas y no responden satisfactoriamente a las demandas y necesidades mayoritarias actuales**



**Figura 59. La transformación electrónica y digital está integrándose bien en los procesos ordinarios de gestión de los SDM**



## **2.8.- CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES**

Con respecto al apartado de “Estrategia y planificación”, la mayor parte de las respuestas en los distintos ítems se acercan más hacia el acuerdo con la pregunta formulada. Así, más de la mitad de las respuestas están más de acuerdo que en desacuerdo con el aspecto de que la gestión por proyectos ralentiza la gestión diaria y que falta un consenso político amplio para establecer la estrategia deportiva. Aún en mayor grado (más de un 60% de los participantes) existe la convicción de que los objetivos anuales se evalúan mediante indicadores, que se dispone de suficientes herramientas para incorporar la perspectiva de género y que con frecuencia las personas que ostentan la responsabilidad política de las entidades deportivas municipales toman decisiones que corresponden al nivel técnico. Además, a pesar de que existe un importante grado de acuerdo con la idea de que la elaboración de un plan estratégico es una herramienta útil para fijar las líneas de actuación de las organizaciones, únicamente un 5% está totalmente de acuerdo con el hecho de que exista una planificación estratégica en los servicios deportivos municipales.

Con respecto al modo de gestión, se produce una disparidad de opiniones en relación a que la gestión directa supone pérdida de flexibilidad, siendo mayoritaria la respuesta indiferente. Los resultados obtenidos respecto a si la colaboración público-privada ha sido un problema o representa una oportunidad o que la externalización de los servicios contribuye a la pérdida de identidad son similares al ítem anterior. Por otro lado, aproximadamente la mitad de los participantes considera que la externalización permite prestar mejor los servicios y que, además reduce costes. Ante las afirmaciones de que en la gestión de los SDM participan otros agentes del sistema (clubes, centros escolares...), si existen procedimientos de fiscalización de los servicios externalizados, y si se da una colaboración entre distintos departamentos municipales en la prestación de los servicios deportivos, casi dos de cada tres respuestas muestran algún grado de acuerdo.

En relación al área económica y financiera, se destaca que apenas se muestran respuestas indiferentes. Las respuestas muestran un acuerdo muy acusado en que la estructura y el procedimiento condicionan la gestión, que las inversiones son insuficientes para las necesidades de los servicios, que el nivel de autofinanciación de los SDM no llega a la mitad del gasto corriente y que este bajo nivel representa una amenaza para su sostenimiento y crecimiento a pesar de que en dos de cada tres SDM se realiza un análisis de coste de los mismos.

En el apartado sobre liderazgo, los datos obtenidos reflejan una relativa igualdad entre el acuerdo y el desacuerdo con relación a las cuestiones planteadas en la mayoría de los ítems. De esta forma, existe una disparidad de opciones con respecto a que la labor central de los/as gestores/as se relaciona con la regulación y la fiscalización de los contratos con empresas externas, a la disposición de recursos suficientes para realizar su labor a la existencia de sistemas de formación continua, a la realización de la labor sin injerencias políticas, al liderazgo es participativo y al hecho de si se cuenta o no con empresas externas especializadas en comunicación.

Respecto al apartado que analiza la gestión de las personas, las opiniones muestran un elevado grado de acuerdo con las cuestiones planteadas en el cuestionario. Existe un grado de acuerdo muy importante con que en los SDM se favorece la conciliación laboral y familiar, con que las plantillas participan en la definición de las estrategias y están suficientemente cualificadas y capacitadas, con que su formación se ajusta a las competencias y por último, con que son suficientes y existe un reconocimiento y remuneración adecuadas para su motivación y buen desempeño.

Con relación a los ítems sobre las actividades y servicios que se ofrecen en los SDM, podemos destacar que, mayoritariamente las personas participantes en este estudio, están de acuerdo en que las demandas actuales son conocidas por los gestores y las gestoras, que dichos servicios están adaptados a las demandas, enfocados a la fide-

zación, orientados a crear hábitos saludables en todas las etapas de la vida y a la cohesión e integración social; a su vez, muestran acuerdo en que están destinadas a la recreación de la ciudadanía, aunque se debe innovar en la oferta para atraer a nuevas personas a las actividades y servicios.

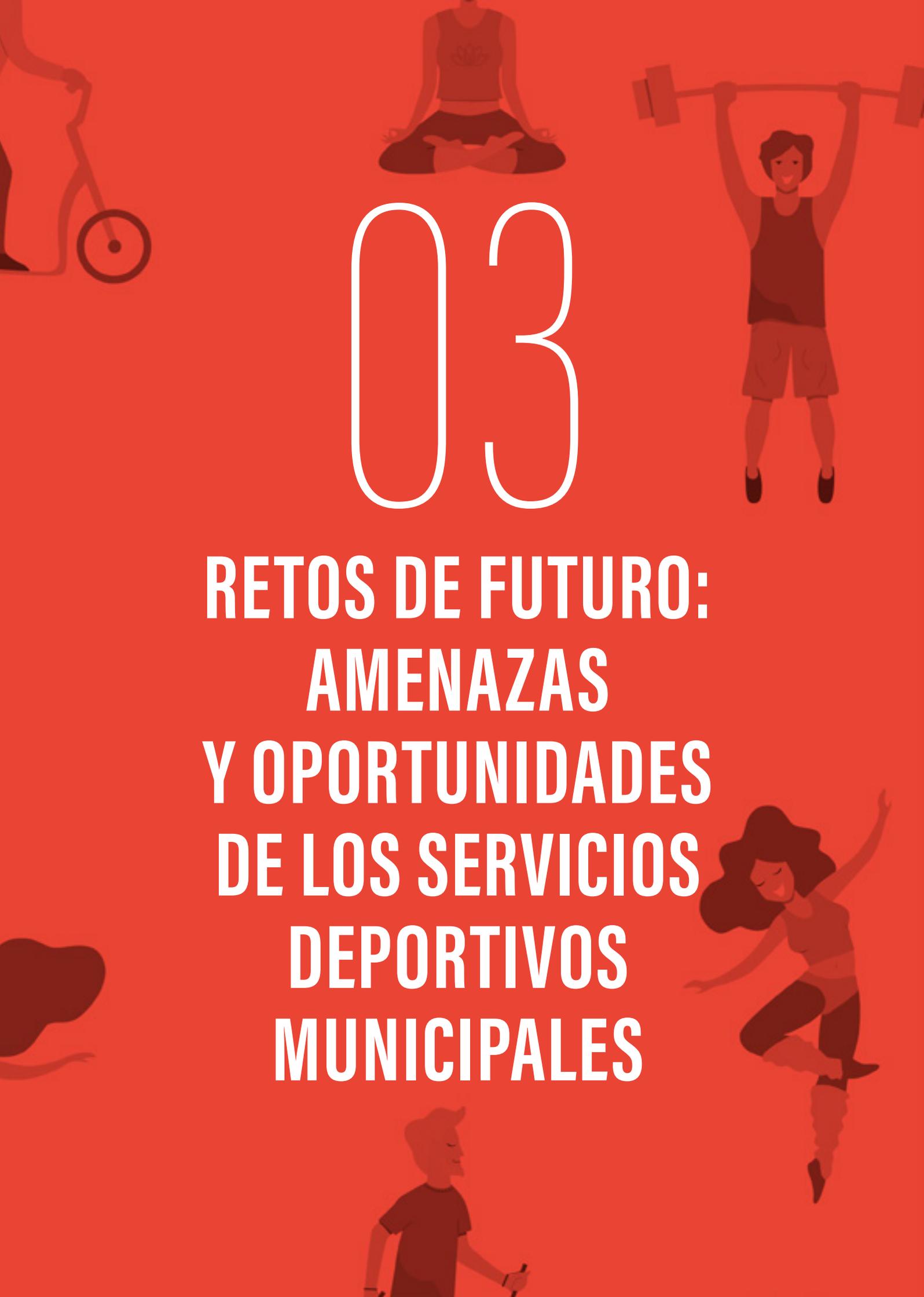
Por último, sobre las instalaciones y los espacios deportivos municipales, se da un importante grado de acuerdo respecto a que existe una correcta determinación de los espacios de los municipios y de las comarcas, que la red existente no

cubre las necesidades de práctica deportiva de la población, que las instalaciones están obsoletas y no responden a las demandas mayoritarias actuales y que requieren de mayores inversiones en mantenimiento y modernización, especialmente en espacios para la práctica no federada. Por otra parte, el grado de acuerdo es alto en relación a que la gestión energética responde a criterios de sostenibilidad y una mayoría de participantes está de acuerdo con la idea de que la irrupción de lo digital se está integrando bien en los procesos de los SDM.









# 03

## **RETOS DE FUTURO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES**

### 3. RETOS DE FUTURO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

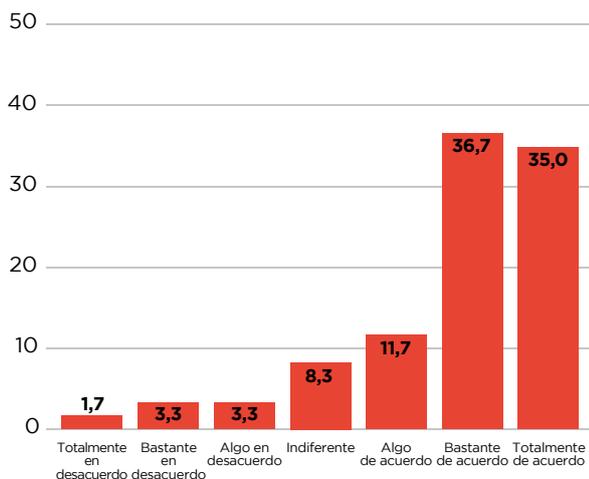


### 3.1.- ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

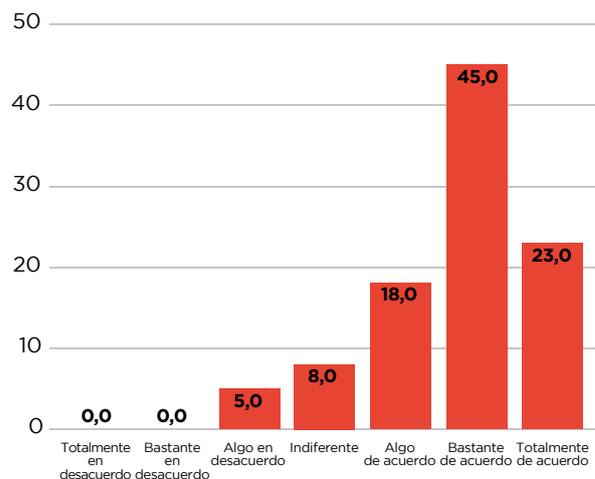
Con respecto a los retos de futuro sobre la estrategia y planificación, el 83,4% afirma estar de acuerdo con la aseveración de que tras la pandemia de la Covid-19 el municipio seguirá siendo la administración más importante en la promoción del deporte para todas las personas (**Figura 60**). Por otro lado, el 95% de los y las participantes afirma estar de acuerdo con la necesaria cooperación con la atención primaria del sistema público de salud para promover estrategias preventivas de salud a través del deporte (**Figura 61**). En relación a que, en el futuro, el deporte será más importante y ganará prioridad en la asignación de recursos

humanos, materiales y económicos en los municipios, el 86% de los y las personas encuestadas está de acuerdo con esta cuestión (**Figura 62**). Por su parte, el 96,6% de los y las participantes se posiciona en la misma dirección para señalar que es imprescindible, tras la pandemia de la Covid-19 una campaña de comunicación masiva formal y de alta intensidad para la promoción el ejercicio físico (**Figura 63**). El 95,1% está de acuerdo en la necesidad de políticas transversales para abordar la universalización del deporte (**Figura 64**). Lo mismo ocurre con que el objetivo de los SDM se debe centrar en ser líderes en la promoción del deporte y la actividad física como elemento socializador y procurador de bienestar social (**Figura 65**).

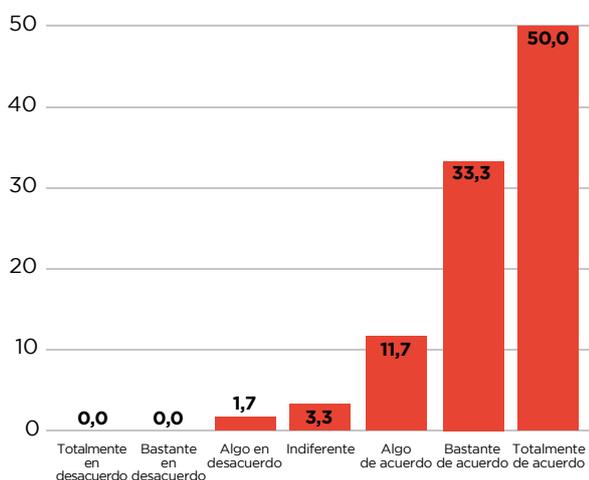
**Figura 60.** Tras la pandemia de la Covid-19, el municipio seguirá siendo la administración más importante en la promoción del deporte para todas las personas



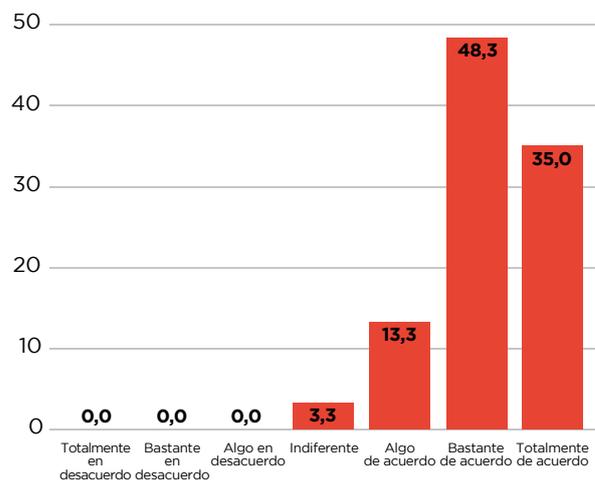
**Figura 62.** Considero que en el futuro el deporte (en sentido amplio) será más importante y ganará prioridad en la asignación de recursos humanos, materiales y económicos en los municipios



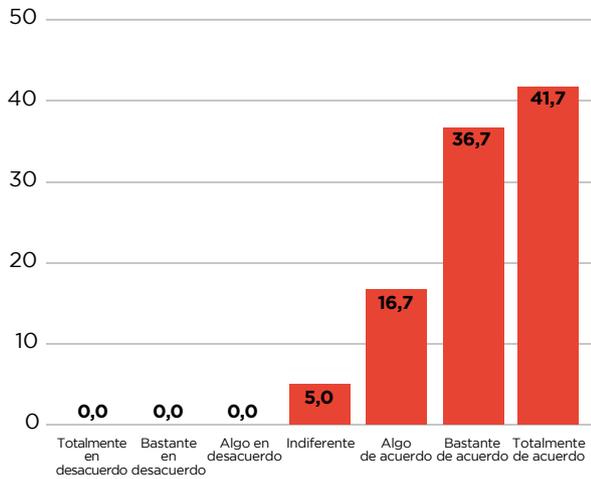
**Figura 61.** La cooperación con la atención primaria del sistema público de salud para promover estrategias preventivas de salud a través del deporte es totalmente necesaria



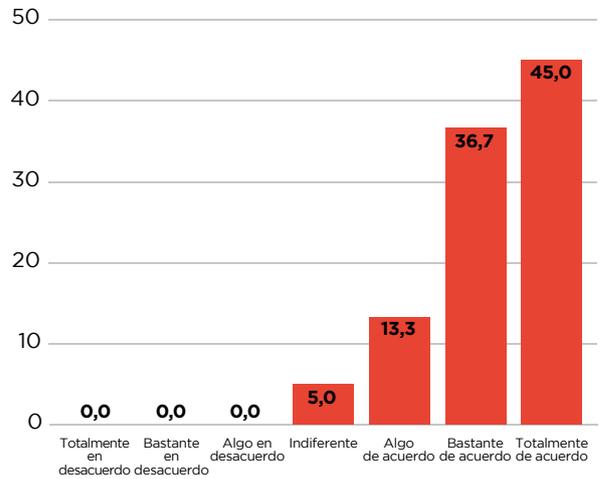
**Figura 63.** Tras la pandemia de la Covid-19, es imprescindible una campaña de comunicación masiva formal y de alta intensidad para la promoción del ejercicio físico y la práctica deportiva de la población de cualquier edad



**Figura 64.** Para abordar el reto de la universalización del deporte en la sociedad se requiere de políticas transversales a varias áreas municipales



**Figura 65.** El objetivo de los SDM debe ser liderar la promoción del deporte y la actividad física como elemento socializador y procurador de bienestar social

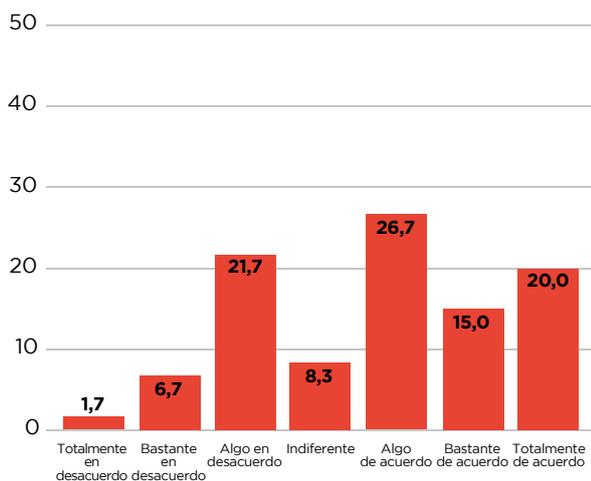


### 3.2.- MODO DE GESTIÓN.

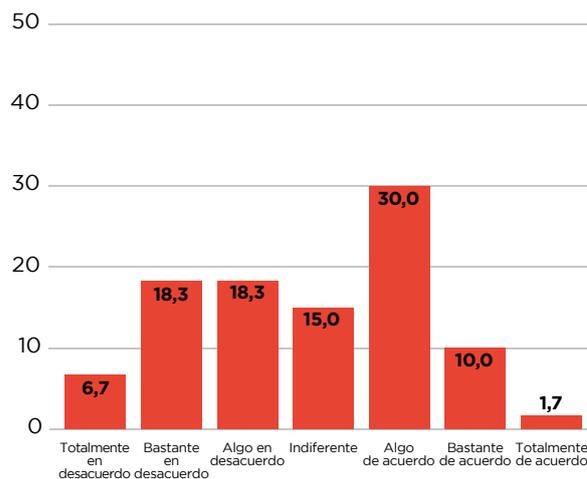
En las respuestas referentes a la gestión directa, el 61,7% de los participantes está de acuerdo con la forma de gestión directa del deporte municipal a través de la propia concejalía como la manera más adecuada para afrontar los desafíos futuros (**Figura 66**). Existe un reparto del 48,3% y del 36,7% en sentidos diferentes de acuerdo y desacuerdo respectivamente, ante la aseveración de que la forma de gestión directa a través de un organismo autónomo es la más adecuada para el futuro (**Figura 67**). En cuanto a la gestión indirecta, el 43,35% de las personas participantes en

este estudio afirma estar en desacuerdo con que la concesión es la forma de gestión a desarrollar en un futuro (**Figura 68**). Los y las encuestadas muestran una importante disparidad de respuestas referentes a los efectos que causará la pandemia Covid-19 en la práctica futura (**Figura 69**). El 96,7% de los y las participantes en el estudio está de acuerdo con la necesidad de colaboración entre municipios para facilitar el acceso a la práctica deportiva de la ciudadanía (**Figura 70**). En cuanto a la adjudicación de contratos de servicios a clubes y federaciones deportivas es una estrategia a implementar y desarrollar en el futuro, el 58,3% de acuerdo (**Figura 71**).

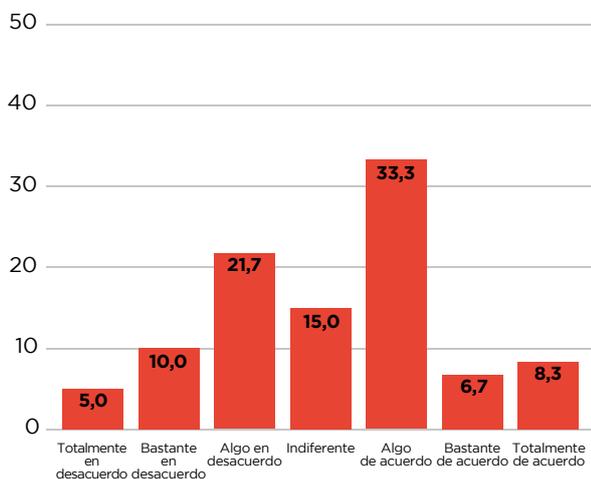
**Figura 66.** La forma de gestión directa del deporte municipal a través de la propia concejalía es la más adecuada para enfrentar los desafíos futuros



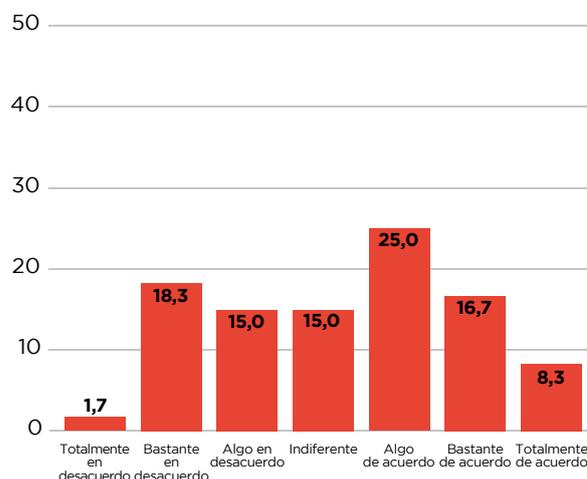
**Figura 68.** La forma de gestión indirecta de los servicios deportivos a través de empresas, la concesión, sobre todo, es la forma a desarrollar en el futuro inmediato



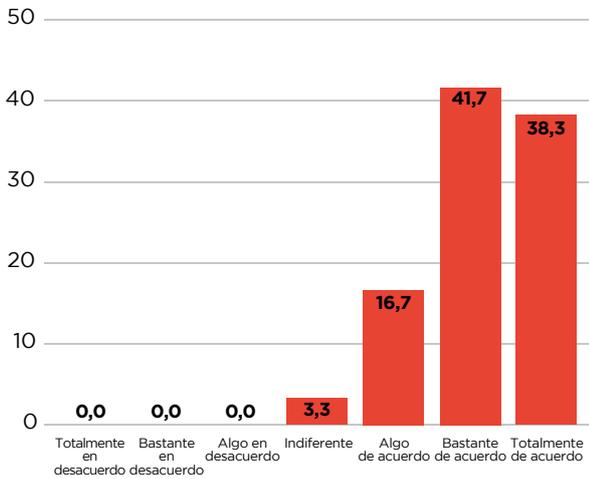
**Figura 67.** La forma de gestión directa del deporte municipal a través de un organismo autónomo (Instituto, Patronato...), es la más adecuada para el futuro



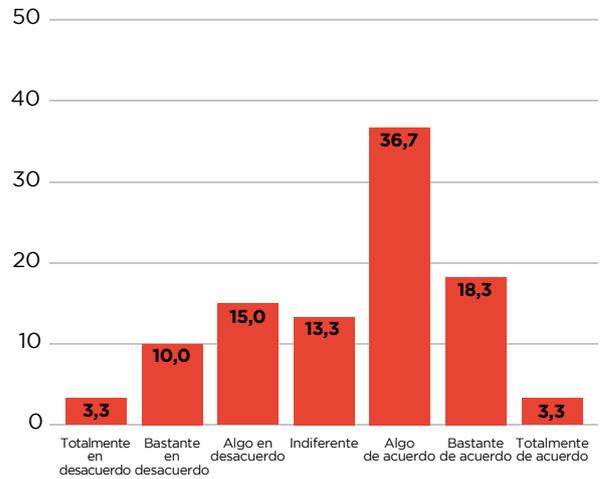
**Figura 69.** El miedo causado por la pandemia de la Covid-19 en las personas usuarias, reducirá tanto el número de personas abonadas como la inscripción en los cursos y las actividades, y no se recuperará a corto plazo (2 o más años)



**Figura 70.** La colaboración de unos municipios con otros será imprescindible para facilitar cada día más el acceso de la ciudadanía a instalaciones y servicios deportivos (Kirol txartela Mugiment, comercialización de servicios e instalaciones, por ejemplo)



**Figura 71.** La adjudicación de contratos de explotación de servicios a los clubes y las federaciones deportivas es una estrategia que implementar y desarrollar en el futuro

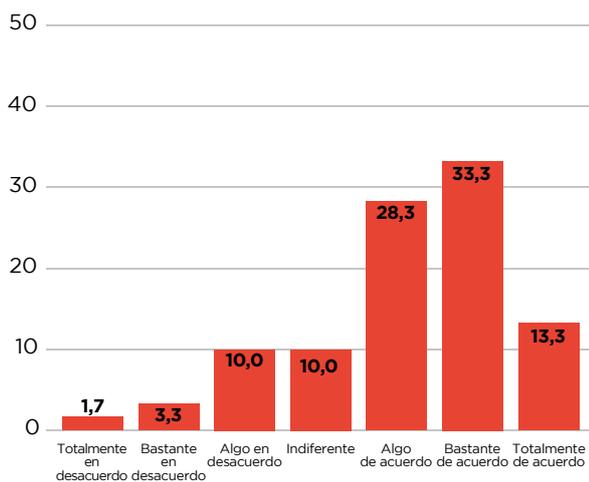


### 3.3.- ÁREA ECONÓMICA Y FINANCIERA

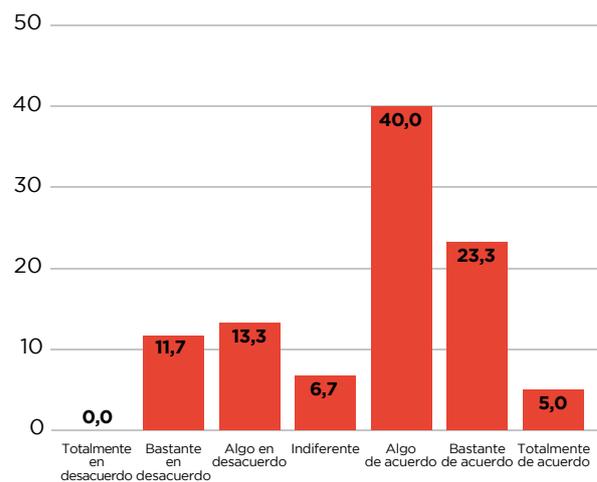
Con respecto a los retos de futuro referentes al área económica y financiera, el 74,9% de los participantes está algo, bastante o totalmente de acuerdo con la necesidad de aumentar los presupuestos municipales destinados a la promoción del deporte hasta el 10% de los recursos económicos municipales totales (Figura 72). Por otro lado, se reparten entre un 48,3% y un 41,75% las personas que están de acuerdo y en desacuerdo respectivamente, en relación a que la crisis económica de los municipios derivada de la pandemia Covid-19 hará insostenible el sistema deportivo tal y como lo conocemos actualmente (Figura 73).

En relación a las respuestas sobre los precios públicos y las tasas de los SDM deberán responder a los costes de su producción para hacer más sostenible el sistema deportivo local, el 68,3% de los encuestados está de acuerdo (Figura 74). Por otra parte, el 66,7% de los participantes está de acuerdo con que las personas federadas deberán abonar la tasa o precio público por el uso de las instalaciones deportivas municipales (Figura 75). En cuanto a las ayudas y bonificaciones en las tarifas de los SDM, el 61,6% de los y las gestoras está de acuerdo con que deberán ir exclusivamente dirigidas a las personas mayores y a grupos especialmente desfavorecidos (Figura 76).

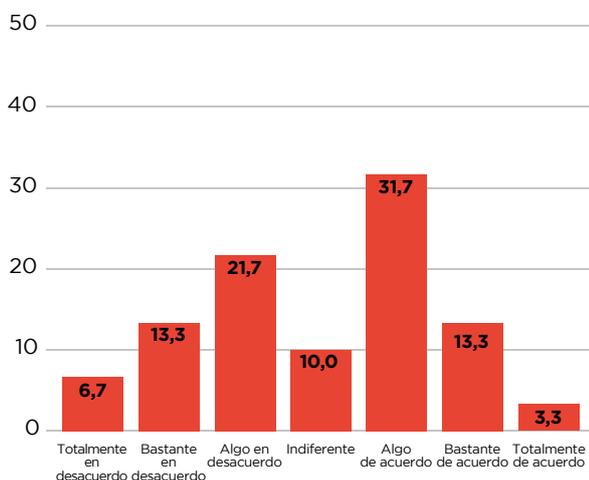
**Figura 72.** Es necesario aumentar los presupuestos municipales destinados a la promoción del deporte hasta el 10% de los recursos económicos municipales totales



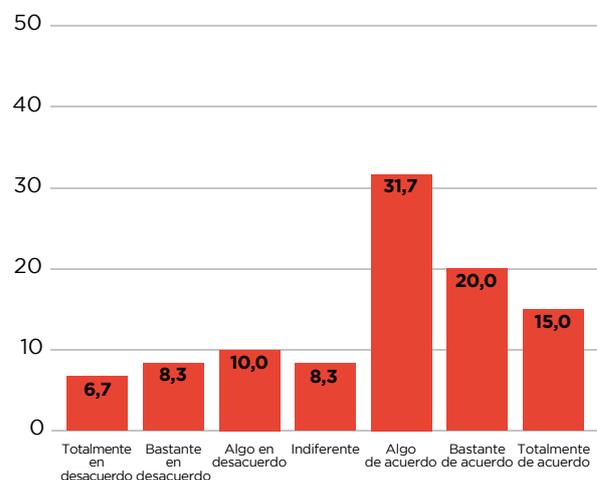
**Figura 74.** Los precios públicos y las tasas de los servicios deportivos municipales deberán responder a los costes de su producción, para hacer más sostenible el sistema deportivo local



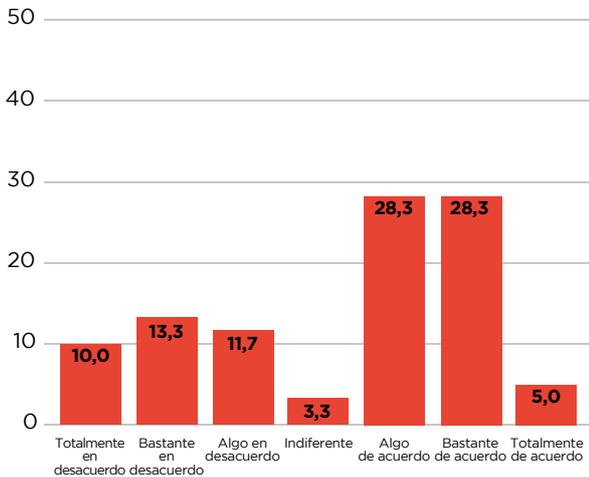
**Figura 73.** La crisis económica de los municipios derivada de la pandemia de la Covid-19 hará insostenible el sistema deportivo municipal tal como lo conocemos



**Figura 75.** Las y los deportistas federadas vinculadas a los clubes deberán abonar una tasa o precio público por el uso de las instalaciones deportivas municipales



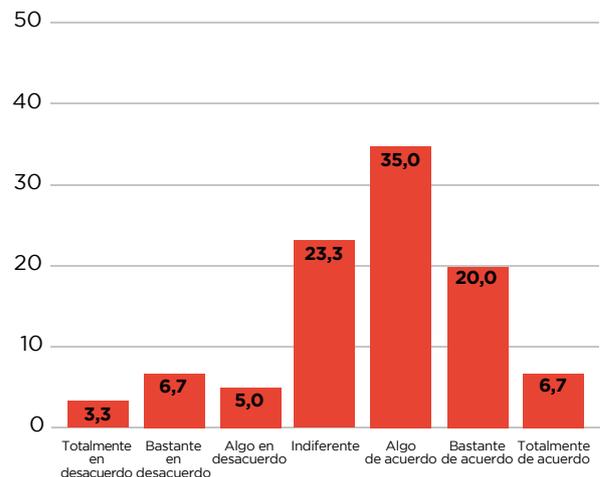
**Figura 76.** Las ayudas y bonificaciones en las tarifas de los servicios deportivos municipales deberán ir exclusivamente dirigidas a las personas mayores y a grupos especialmente desfavorecidos



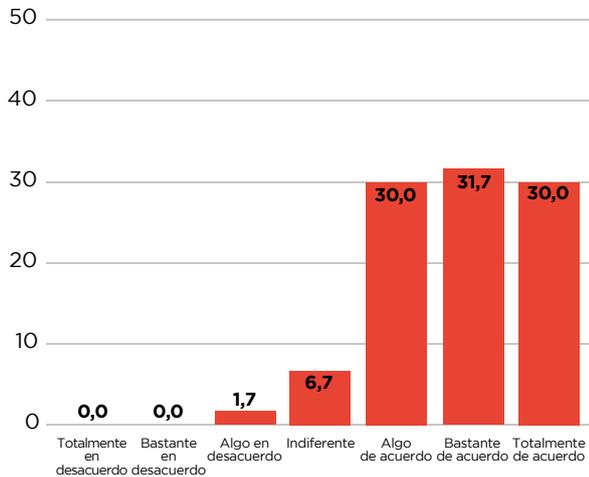
### 3.4.- LIDERAZGO.

Con respecto al liderazgo, el 60,7% de los y las gestoras deportivas está de acuerdo en que tras la pandemia de la Covid-19 la concejalía con competencias en la materia deberá colaborar con los centros deportivos privados de los municipios (**Figura 77**) y el 91,7% está de acuerdo con la necesaria utilización de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión de proyectos, trabajo en equipo, big data...) que hagan más eficiente la prestación del servicio (**Figura 78**). Respecto al futuro de los SDM, el 56,6% de las personas participantes está de acuerdo con que los departamentos, áreas u organismos autónomos pasarán a convertirse en servicios transversales adscritos a las alcaldías con mayor centralidad e importancia en la política (**Figura 79**). El 96,7% está de acuerdo con la afirmación de que se considerará un indicador importante en el desarrollo de las ciudades, comarcas y municipios, el contar con servicios deportivos para todas las personas (**Figura 80**). A su vez, el 76,7% de los y las encuestadas está algo, bastante o totalmente de acuerdo con que la participación ciudadana se intensificará reforzando las decisiones de los órganos de gobierno (**Figura 81**). Asimismo, el 88,3% de los y las gestoras está de acuerdo con que el municipio deberá orientar su política deportiva con observancia de los objetivos de desarrollo sostenibles de la ONU y la Agenda 2030 (**Figura 82**) y con que los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mayor intensidad y recursos (**Figura 83**).

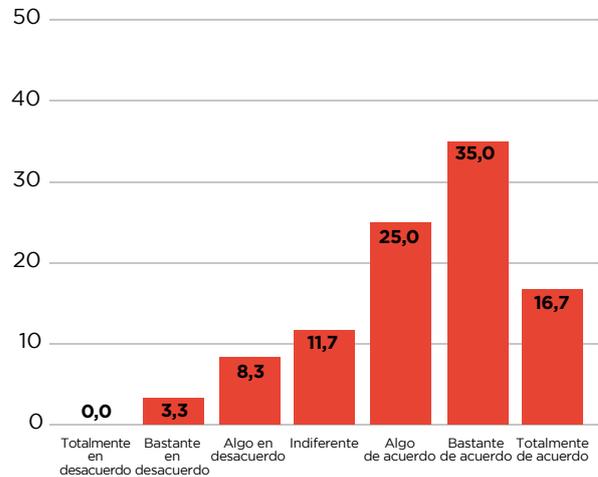
**Figura 77.** Tras la pandemia de la Covid-19, la concejalía con competencia en la materia, deberá colaborar con los centros deportivos privados del municipio ya que son unos agentes implicados más del sistema deportivo



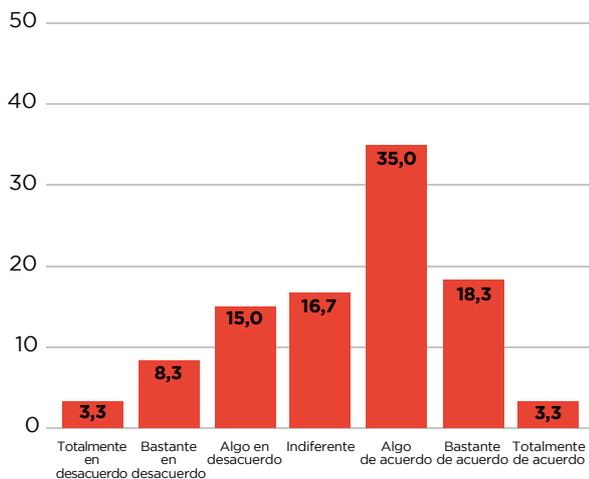
**Figura 78.** Cada vez será más importante la utilización de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión de proyectos trabajo en equipo, uso del big data...) que hagan más eficiente la prestación del servicio



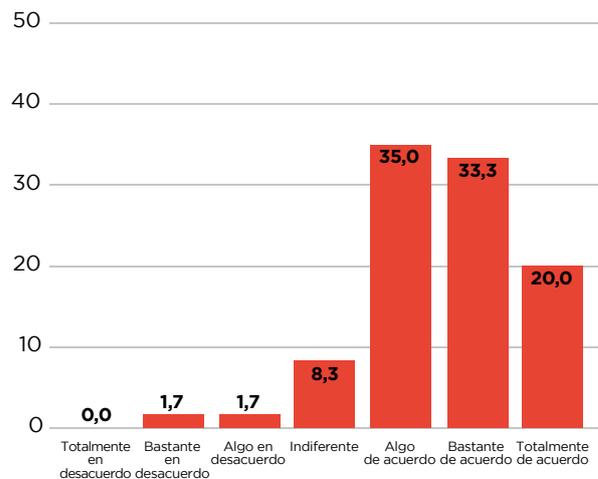
**Figura 81.** La participación ciudadana se intensificará en el futuro en foros como mesas, consejos del deporte, etc., reforzando las decisiones de los órganos de gobierno institucionalmente establecidos



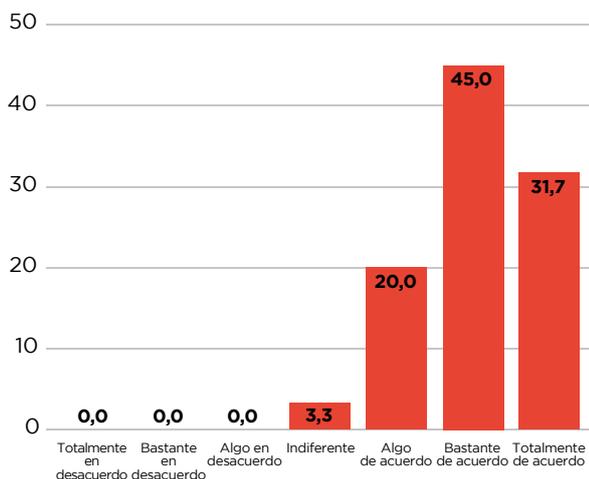
**Figura 79.** Los SDM dejarán de ser departamentos, áreas u organismos autónomos para convertirse en servicios transversales adscritos a las alcaldías, con mayor centralidad e importancia en la política



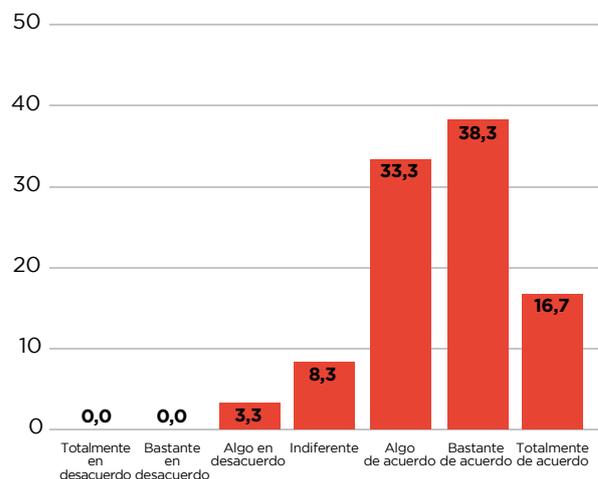
**Figura 82.** El municipio deberá orientar toda su política deportiva con observancia a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU y la Agenda 2030



**Figura 80.** 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



**Figura 83.** Los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mucha mayor intensidad y mayores recursos que hasta ahora

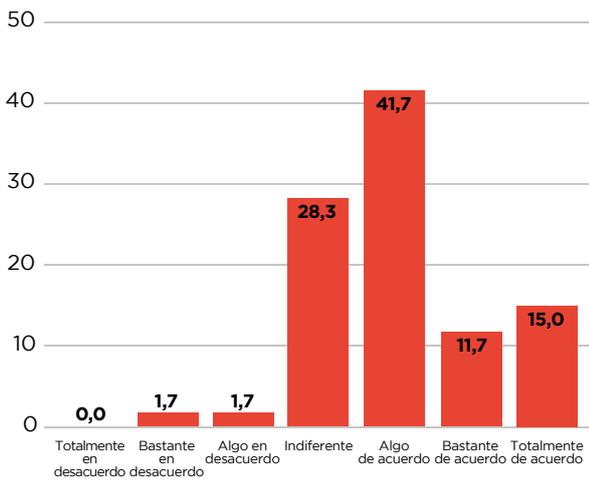


### 3.5.- GESTIÓN DE PERSONAS

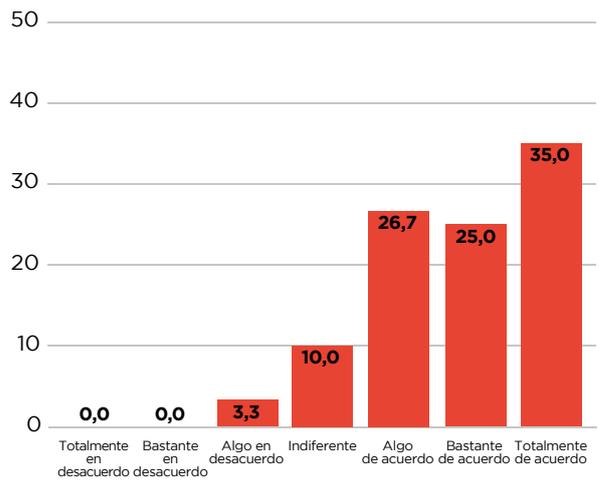
En relación a la gestión de personas, el 68,4% está de acuerdo con la afirmación de que se deberán superar las diferencias laborales significativas a corto y medio plazo del personal de plantilla y el personal subcontratado de las estructuras organizativas deportivas municipales (**Figura 84**). Es de destacar el 28,3% de indiferentes en esta pregunta. Por otro lado, el 91,6% está de acuerdo en la necesidad de establecer un plan de formación continua como acción prioritaria (**Figura 85**). En relación a los y las entrenadoras de deporte

escolar, la gran mayoría (86,7%) opina que deberán estar contratados formalmente (**Figura 86**). Respecto al papel de las personas de los SDM, el 78,3% está de acuerdo que es más importante tras la pandemia de la Covid-19 el papel de las personas que la tecnología del momento (**Figura 87**). Además, el 96,6% está de acuerdo con que es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte (**Figura 88**). Asimismo, el 81,7% está de acuerdo con que la dirección técnica de los SDM deberá ser desempeñada por una persona con titulación superior en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (**Figura 89**).

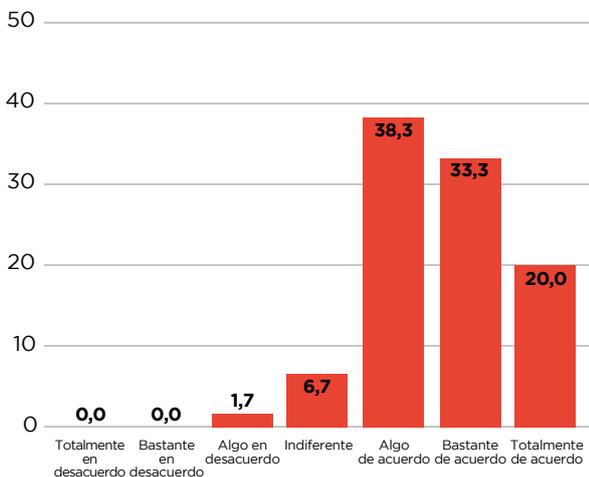
**Figura 84.** Se deberá superar la división y diferencias laborales significativas a corto o medio plazo del personal de plantilla y personal subcontratado de las estructuras organizativas deportivas municipales



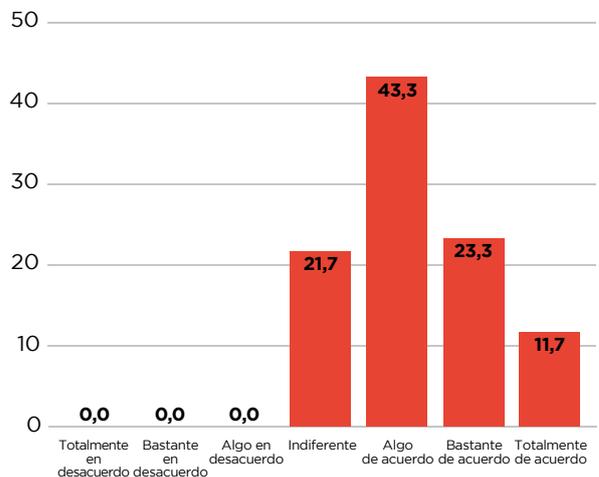
**Figura 86.** Las y los entrenadoras de todas las categorías deportivas que participan en los programas de deporte escolar, deporte recreativo y en el deporte federado, deberán estar contratados formalmente



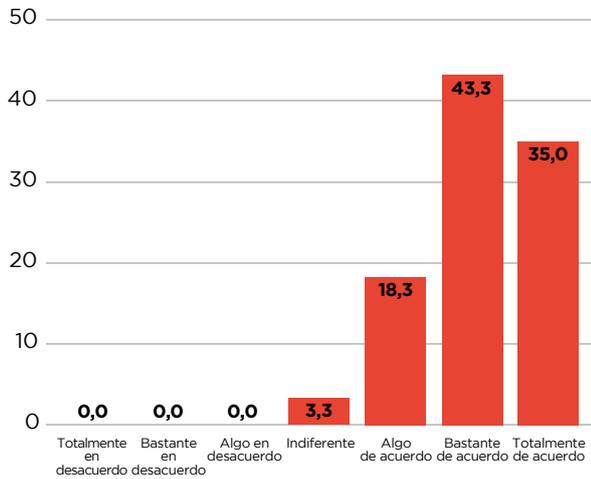
**Figura 85.** El plan de formación continua para el personal de los SDM debe ser una acción prioritaria



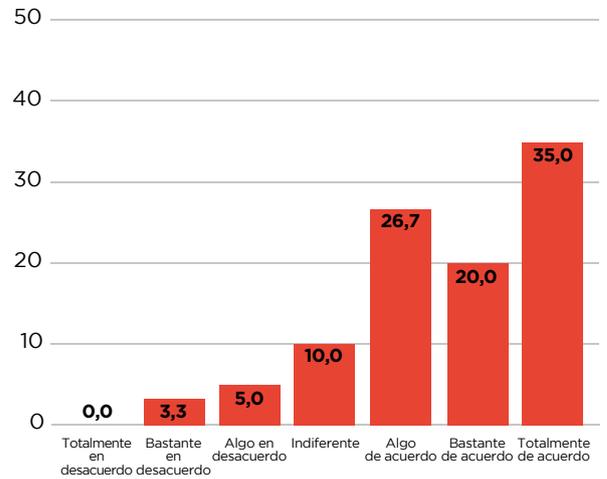
**Figura 87.** Para afrontar los retos sociales derivadas de situaciones como la Covid -19 las personas de los SDM jugaran un papel mucho más determinante que la tecnología del momento



**Figura 88. 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**



**Figura 89. La dirección técnica de los SDM deberá ser desempeñada por una persona con titulación universitaria superior en ciencias de la actividad física y deportiva**

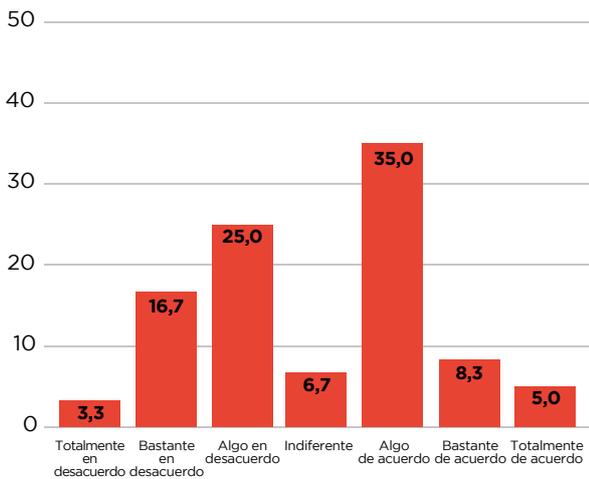


**3.6.- ACTIVIDADES Y SERVICIOS**

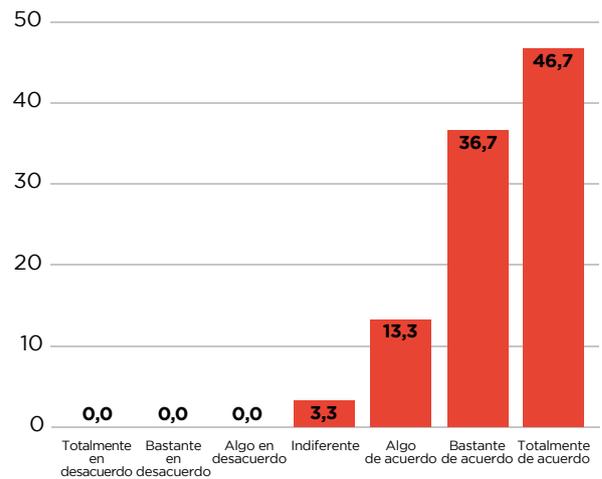
Con respecto a las actividades y servicios de los SDM, el 45% de los y las participantes en el estudio está en desacuerdo frente a un 48,3% que se manifiesta de acuerdo, con que el municipio de ahora en adelante deberá orientar sus políticas de promoción prioritariamente a la población en edad escolar y a las personas mayores de 65 años (**Figura 90**). En relación a las actividades dirigidas a la población adulta (16 a 65 años), el 78,3% se muestra en desacuerdo con el hecho que deberán ser desarrolladas por el sector privado. Concretamente el 60% está bastante o totalmente en desacuerdo (**Figura 91**). Por otro lado, el 86,7% de está de

acuerdo con la necesidad de desarrollar estrategias urbanas para conseguir que en los pueblos y ciudades resulte fácil, amable y seguro llevar una vida activa (**Figura 92**). El 96,7% está de acuerdo en que la oferta de servicios deportivos municipales debe reorientarse prioritariamente a la salud de la población (**Figura 93**). Además, el 75% de los y las participantes está de acuerdo que las clases colectivas en los centros deportivos volverán a impartirse en las mismas condiciones pre pandémicas, cuando la población esté mayoritariamente vacunada (**Figura 94**). No obstante, según un 56,7%, los servicios de entrenamientos personales y las actividades en grupos reducidos se verán reforzados en la época pos pandemia (**Figura 95**).

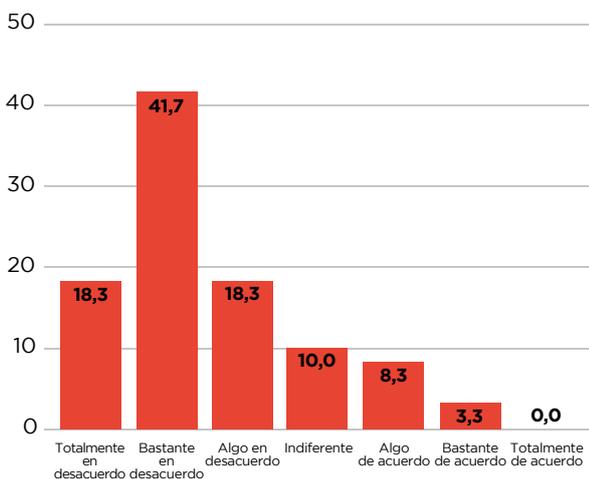
**Figura 90.** El municipio, de ahora en adelante debe orientar sus políticas de promoción prioritariamente hacia la población en edad escolar y a las personas mayores de 65 años



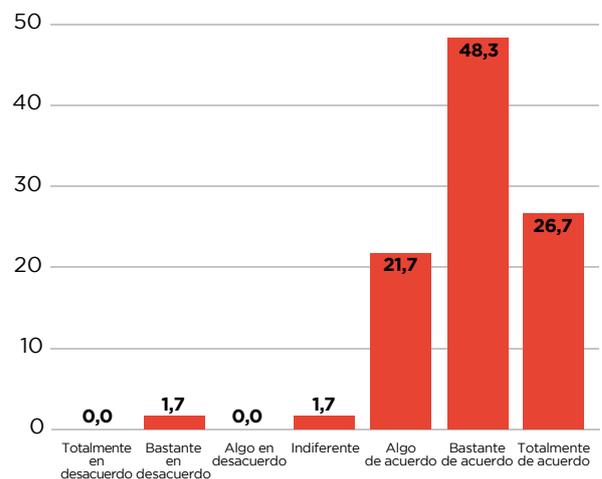
**Figura 92.** Es necesario desarrollar estrategias urbanas para conseguir que en los pueblos y las ciudades llevar una vida activa resulte fácil, amable y segura (movilidad no motorizada, rutas y paseos, huertos urbanos...)



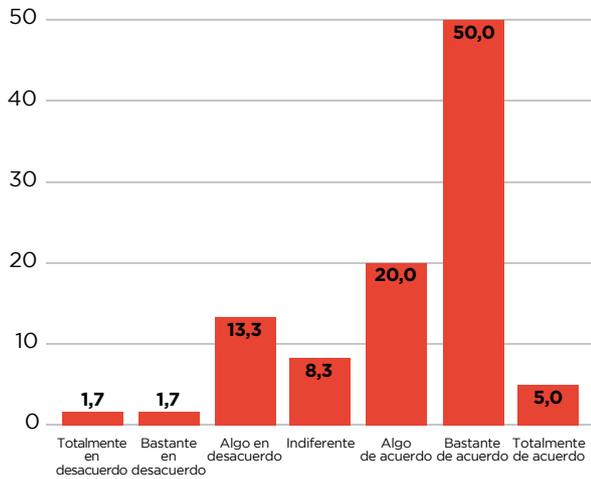
**Figura 91.** Las actividades dirigidas a la población adulta (de 16 a 65 años aproximadamente) deben ser desarrolladas preferentemente por el sector privado



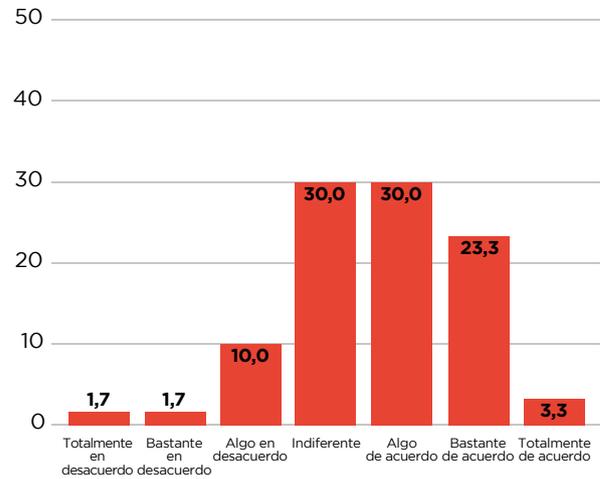
**Figura 93.** La oferta de servicios deportivos municipales debe reorientarse prioritaria y mayoritariamente a la salud de la población



**Figura 94.** 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



**Figura 95.** Los servicios de entrenadores y entrenadoras personales y las actividades en grupos reducidos, se verán reforzados en la época post pandemia

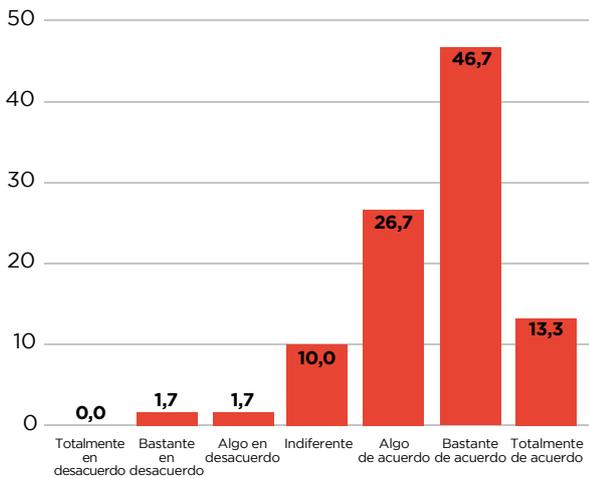


**3.7.- ESPACIOS DEPORTIVOS**

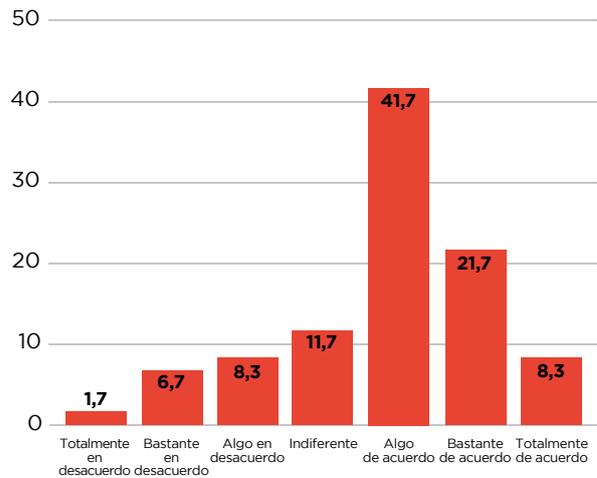
Con respecto a los espacios deportivos, el 86,7% está de acuerdo con que en las restricciones de movilidad y el confinamiento se han desarrollado el home fitness, las clases virtuales y on-line, pero que, aunque sigan creciendo, serán solo una parte complementaria y menor de la tasa total de practicantes (Figura 96). En cuanto a la pérdida de importancia de las instalaciones deportivas en favor de la actividad física y el ejercicio al aire libre (outdoor) y en la naturaleza, el 51,7% está de acuerdo, frente al 35% de los encuestados que afirma estar bastante o algo en desacuerdo (Figura 97). En relación al rol de los SDM, el 71,7% está de acuerdo en que los SDM contribuirán a crear ciudades activas donde

se facilite la práctica libre, no gestionada ni organizada (Figura 98). Por otro lado, el 45,1% de los y las participantes, frente al 42,65%, cree que los municipios no dispondrán de financiación suficiente para emprender la reforma integral del parque de instalaciones deportivas obsoletas (Figura 99). Siguiendo con la línea económica, el 81,7% de los y las gestoras está de acuerdo con la necesidad de invertir en proyectos que hagan posible el aprovechamiento del potencial económico del turismo con base en la actividad física y el deporte (Figura 100). Además, el 88,4% de los y las personas encuestadas está algo, bastante o totalmente de acuerdo con la necesidad de redactar un plan rector de instalaciones y espacios deportivos en el territorio histórico de Bizkaia (Figura 101).

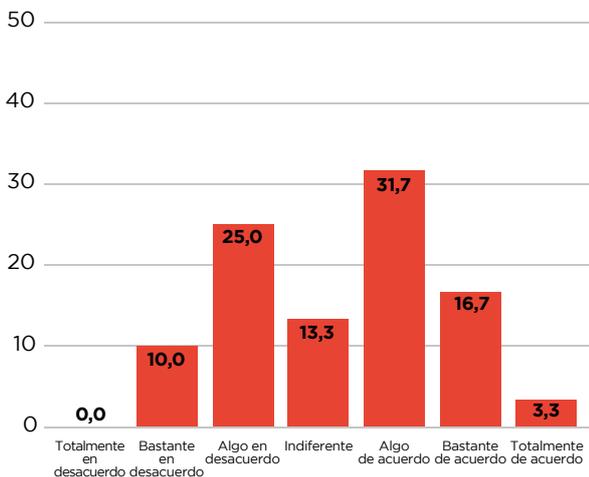
**Figura 96.** Con las restricciones de movilidad y el confinamiento en los domicilios se han desarrollado el home fitness, las clases virtuales y on line, pero considero que, aunque sigan creciendo, serán sólo una parte complementaria y menor en la tasa total de practicantes



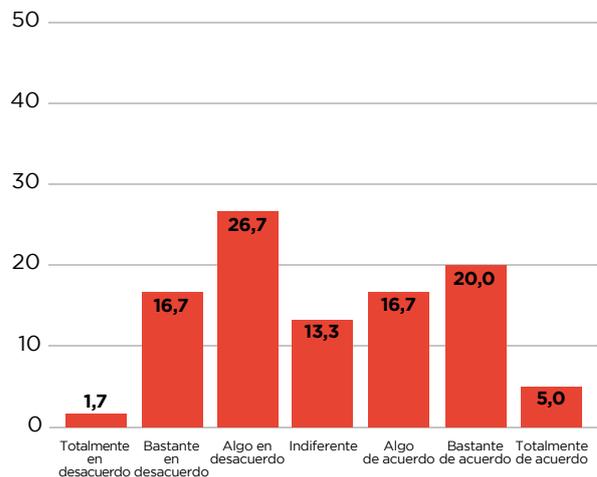
**Figura 98.** El rol fundamental de los SDM será contribuir a crear 'ciudades activas' donde se facilite la práctica deportiva libre, no gestionada ni organizada



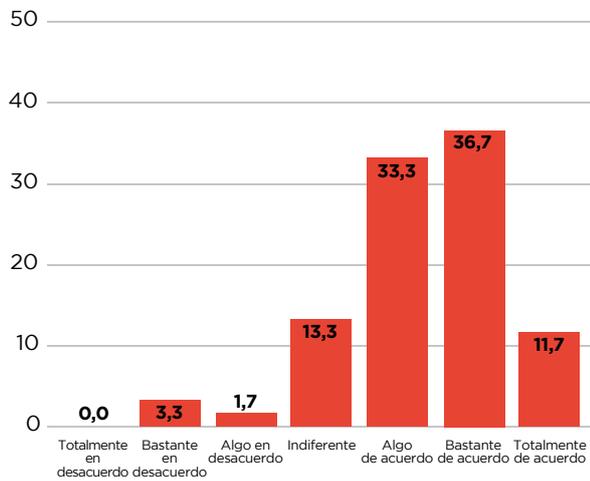
**Figura 97.** Las instalaciones deportivas perderán mucha importancia, atractivo e interés de la ciudadanía en favor de la actividad física y el ejercicio outdoor y en la naturaleza



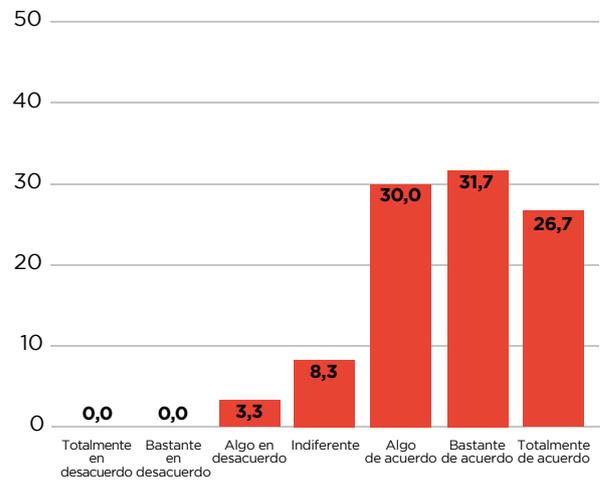
**Figura 99.** Los municipios dispondrán de financiación suficiente para emprender la reforma integral del parque de IIDD obsoletas para hacerlas más atractivas con programas modernos e innovadores que atraigan a las personas aún inactivas



**Figura 100.** Es necesario invertir en proyectos que hagan posible el aprovechamiento del potencial económico del turismo con base en el deporte



**Figura 101.** Es necesario redactar un plan director de instalaciones y espacios deportivos en el Territorio Histórico de Bizkaia que ordene y reequilibre los programas de necesidades de las nuevas construcciones y la reforma integral de algunas de las instalaciones existentes



### 3.8.- CONCLUSIONES SOBRE LOS RETOS DE FUTURO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

Con respecto a los retos de futuro sobre los ítems referentes a la estrategia y planificación, se ha obtenido un grado de acuerdo casi unánime en la necesidad de realizar una campaña de comunicación formal e intensa que promueva la práctica deportiva, en que se requieren políticas transversales a las áreas municipales en cooperación con las unidades de salud primaria del sistema público de salud, en que el objetivo de los SDM se debe focalizar en la socialización y el bienestar social, en la creencia de que el municipio tendrá mayor importancia en la gestión del deporte tras la pandemia y que la práctica deportiva ganará importancia y prioridad en las políticas públicas.

En relación al modo de gestión, de las respuestas obtenidas en el estudio se desprende que las opiniones están divididas entre el acuerdo y el desacuerdo en la mayor parte de ítems. No obstante, en algunos ítems como el que la colaboración entre los municipios para poner en común los recursos deportivos público y que la “Kirol Txartela” es un exponente notable, es unánimemente aceptado. Por otro lado, la gestión directa es considerada como la opción más adecuada para enfrentar los desafíos futuros. La adjudicación de servicios deportivos a entidades del tercer sector (clubes y federaciones) es bien vista por la mayoría. Sin embargo, existe una disparidad de opiniones sobre la figura de los organismos autónomos locales (IMD, Patronatos...) y sobre la gestión indirecta mediante la concesión administrativa como forma de gestión futura.

Desde una perspectiva económico y financiera, más del 60% de los y las gestoras de servicios deportivos municipales en Bizkaia participantes en el estudio, están de acuerdo con que los municipios deberían dedicar un 10% de sus recursos ordinarios a la promoción del deporte, las tasas y los precios públicos deberían responder a un estudio de costes, los y las deportistas federados que utilizan instalaciones públicas deberían abonar una tasa o precio por ello, y que las bonificaciones deberían estar dirigidas exclusivamente a personas desfavorecidas.

Cabe destacar que aproximadamente un 48% considera que el sistema, tal como lo conocemos, es insostenible.

Atendiendo al apartado de Liderazgo, existe un grado de acuerdo muy alto respecto a que la calidad de los servicios deportivos es un indicador de desarrollo de las ciudades y los territorios, que en el futuro será importante gestionar con herramientas más eficientes y se dedicarán más recursos a la comunicación y el marketing, que toda la política deportiva municipal deberá orientarse a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y a la Agenda 2030 y que la democracia participativa reforzada (mesas, consejos del deporte...) y la política deportiva de los municipios deberán tener en cuenta también a los operadores privados. La mayoría de participantes está de acuerdo con que los SDM deberían depender directamente de Alcaldía de los municipios y no de un área funcional.

Con relación a la gestión de las personas, existe un elevadísimo grado de acuerdo con la idea de la necesidad de la regulación de las profesiones del deporte, de que los entrenadores y las entrenadoras de todas las categorías, incluido el deporte escolar, deberían estar contratados formalmente, que se debería dar mayor prioridad a la formación continua ya que se considera mayoritariamente que las personas son más importantes que la tecnología. También están de acuerdo en que la dirección técnica de los SDM debería estar ejercida por Licenciados/as o Graduados/as en AFD y que se deberían recortar las diferencias laborales entre las personas directamente contratadas por la administración y las de las empresas subcontratadas.

Respecto a las actividades y los servicios que constituyen la oferta deportiva de los municipios, el estudio muestra que los participantes consideran que el objetivo prioritario de los servicios debe ser la salud de las personas y que el urbanismo debe favorecer y facilitar una vida más activa. También existe un importante grado de acuerdo con la idea de que las clases colectivas se desarrollarán en unas condiciones similares a las anteriores a la pandemia. Sin embargo, los y las participantes manifiestan un mayoritario desacuerdo ante la consideración de que

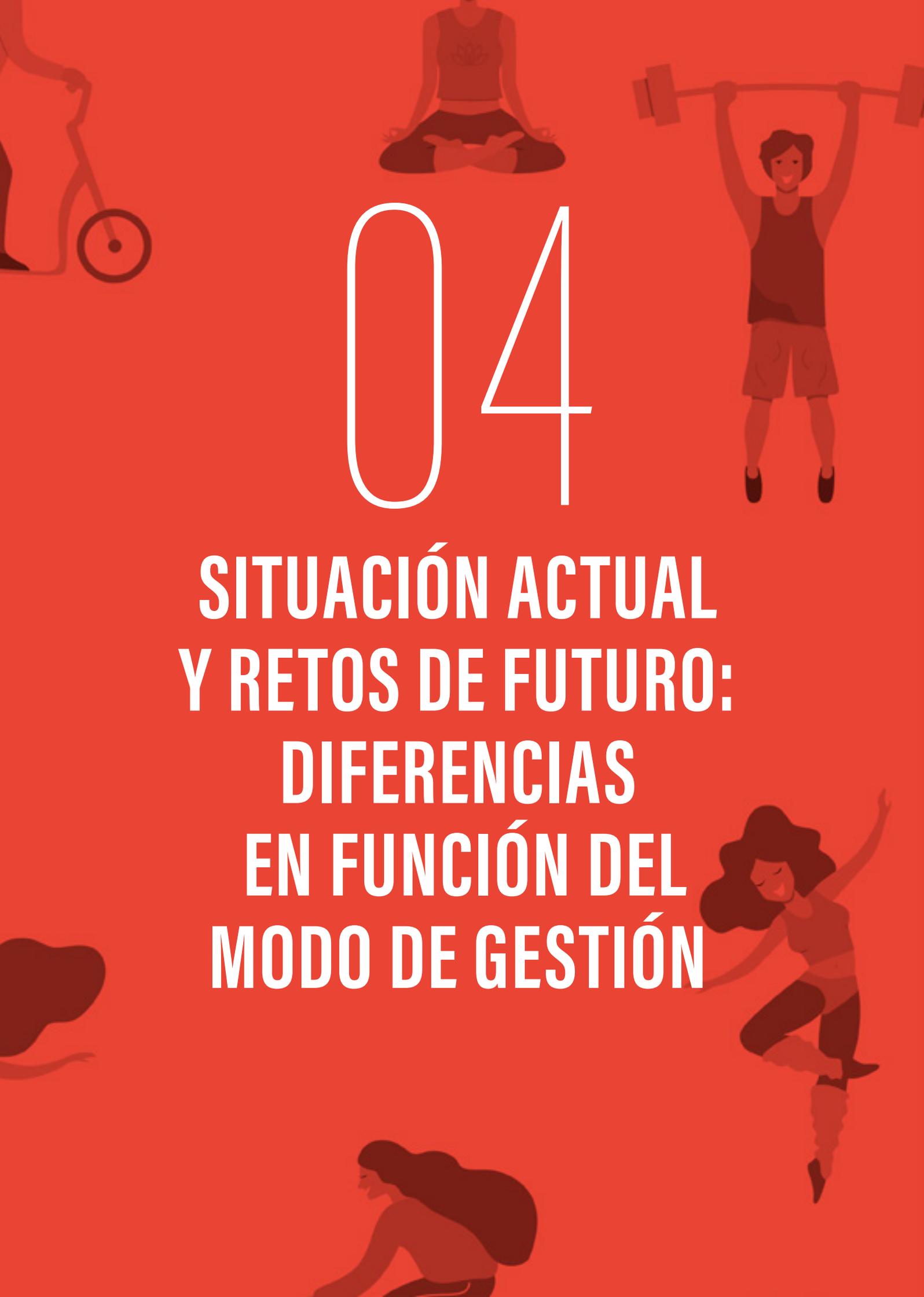
las actividades dirigidas a personas de entre 16 y 65 años deban ser preferentemente prestadas por el sector privado y existe una división de opiniones que valora que la oferta pública debe orientarse, de manera prioritaria hacia el sector escolar y a las personas mayores.

El último apartado sobre los retos de futuro referente a los espacios deportivos, destaca la opinión mayoritaria que cree que la irrupción de lo virtual y lo on-line, sólo será un complemento a lo presencial y que se deberá invertir en turismo con base deportiva como potencial palanca económica. Sin embargo, únicamente la mitad de las res-

puestas consideran que las instalaciones deportivas perderán importancia a favor del outdoor y la naturaleza. Por otro lado, una mayoría de los participantes están de acuerdo con que el rol fundamental de los SDM será facilitar la práctica libre y auto gestionada. No obstante, menos de la mitad de los y las participantes consideran que los municipios dispondrán de suficiente financiación para modernizar el parque de instalaciones deportivas existentes. Por último, existe un elevado grado de acuerdo respecto a que es necesaria la redacción de un plan director de instalaciones deportivas de Bizkaia, mostrando únicamente un 3% algún grado de desacuerdo.







04

**SITUACIÓN ACTUAL  
Y RETOS DE FUTURO:  
DIFERENCIAS  
EN FUNCIÓN DEL  
MODO DE GESTIÓN**

#### **4. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL MODO DE GESTIÓN**

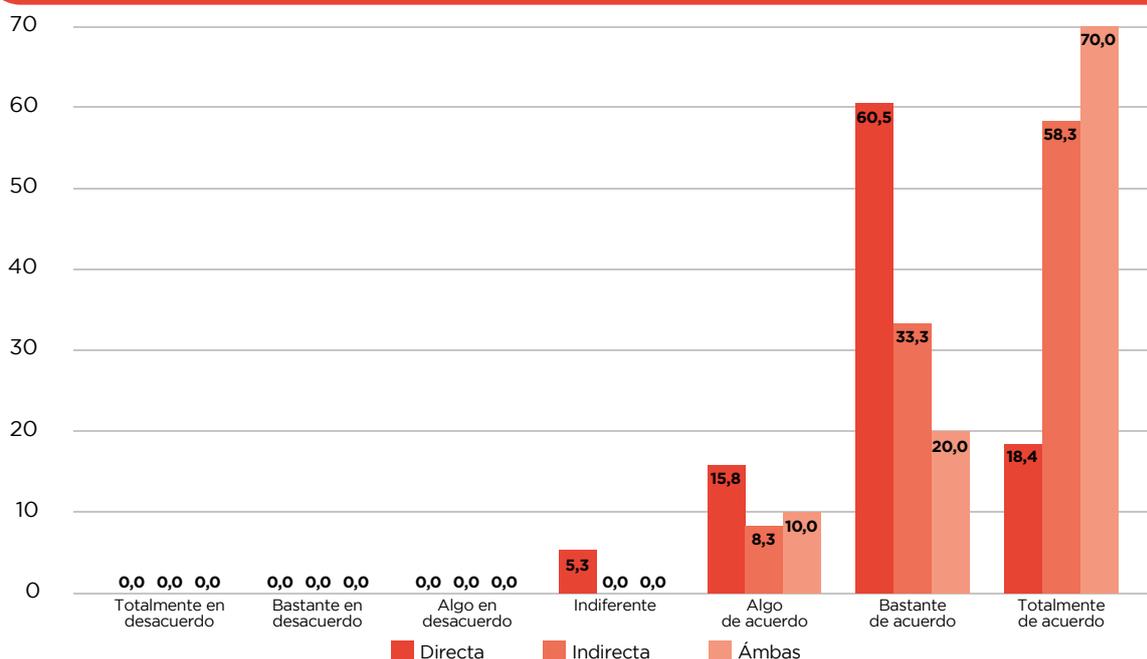


#### 4.1.- DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL MODO DE GESTIÓN

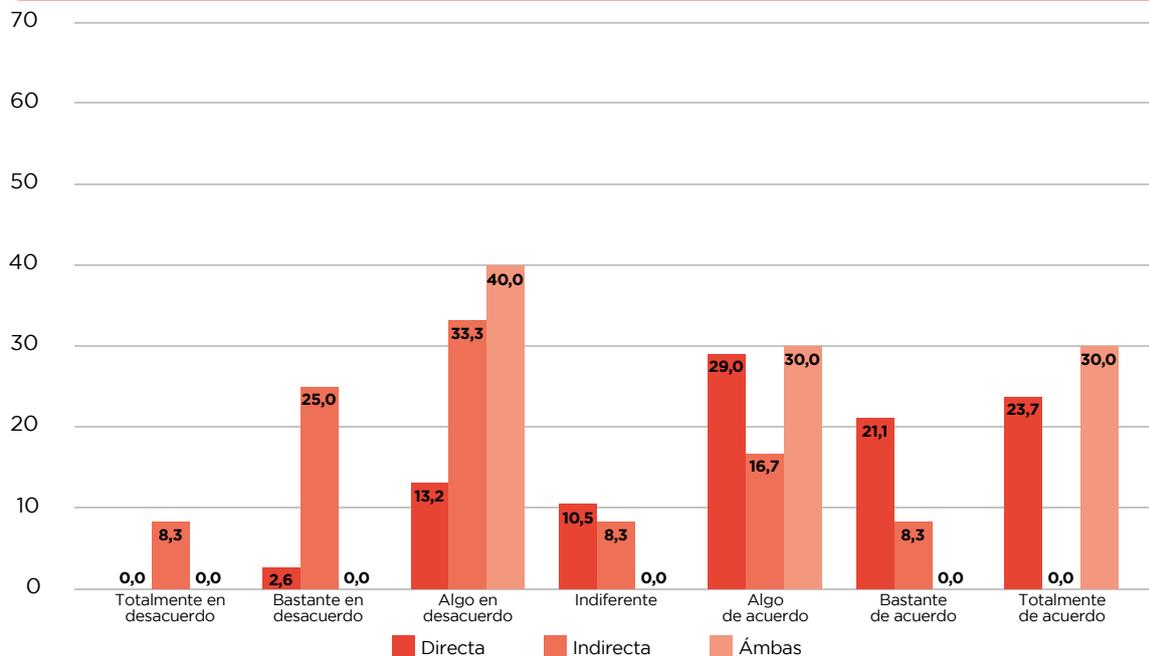
Salvo en dos preguntas (ítems) no se observaron diferencias en la distribución de respuestas entre los participantes de un modo de gestión directa, indirecta o ambas. Únicamente se observaron diferencias significativas ( $p = 0,04$ ) en el ítem de que tras la pandemia es imprescindible una campaña de comunicación masiva y de alta intensidad para la promoción del ejercicio físico y la práctica deportiva de la población de cualquier edad (**Figura 102**), donde el 95,1% de los municipios con gestión directa, el 99,9% con gestión indirecta y el 100% de los municipios con ambas, están de acuerdo con el hecho. En la segunda pregunta (ítem) donde también se evidenciaron diferencias significativas ( $p = 0,03$ ) en las respuestas atendiendo al modo de gestión, se observó que el 73,8% de los municipios de gestión directa está de acuerdo con el hecho de que la forma de gestión directa del deporte municipal a través de la propia concejalía es la más adecuada para afrontar los desafíos futuros. Sin embargo, los y las gestoras participantes de los municipios con gestión indirecta, están en desacuerdo con esa afirmación en un 66,6% de los casos, mientras que los municipios que tienen ambas, están en un 60% algo o totalmente de acuerdo y un 40% algo en desacuerdo (**Figura 103**).



**Figura 102. Tras la pandemia de 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**



**Figura 103.** La forma de gestión directa del deporte municipal a través de la propia concejalía (directamente como un servicio municipal) es la más adecuada para enfrentar los desafíos futuros



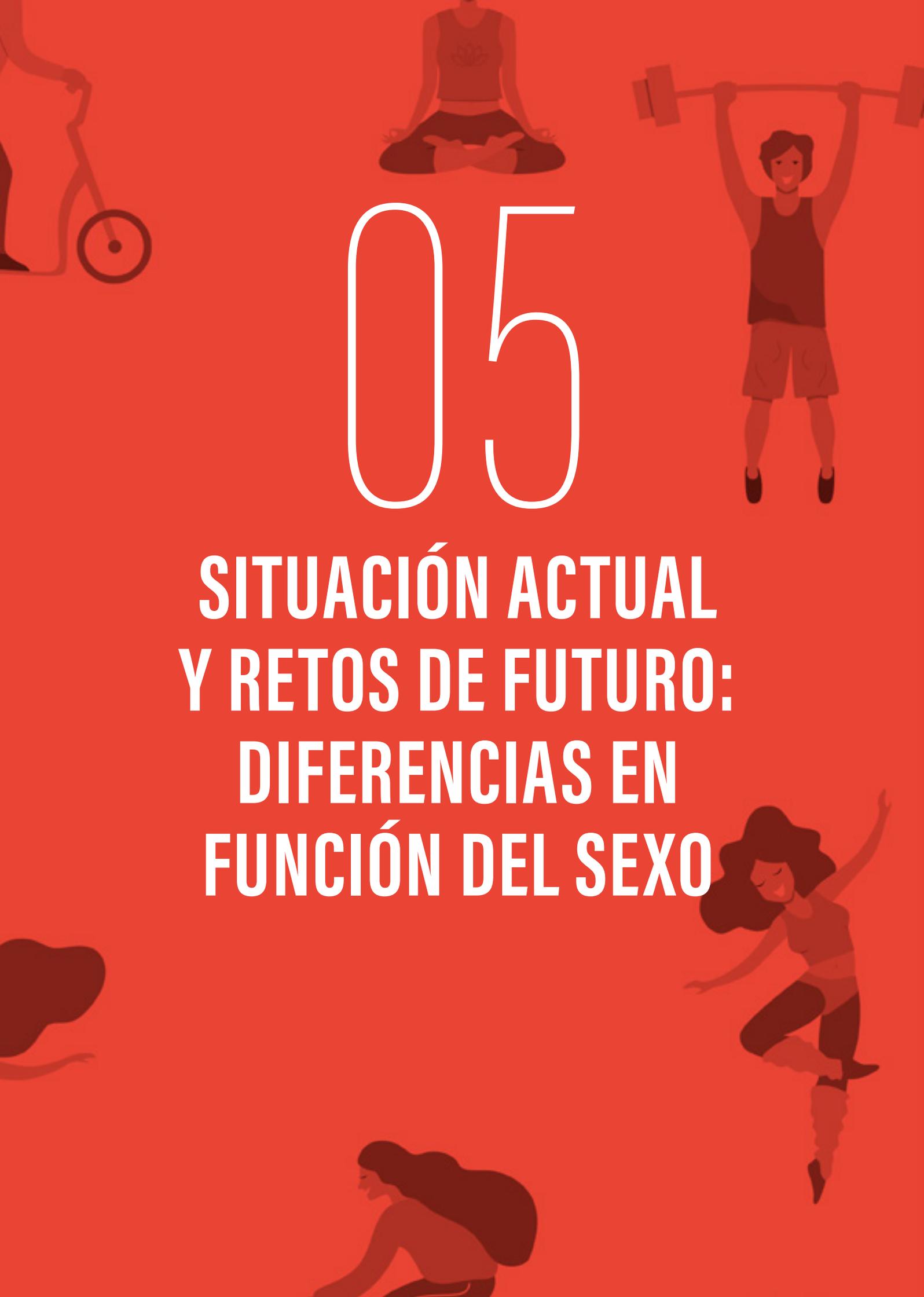
#### 4.2.- CONCLUSIONES SOBRE LAS DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL MODO DE GESTIÓN

El modo de gestión no arroja resultados distintos en la mayor parte de ítems analizados. Únicamente parecen existir diferencias en las respuestas de dos ítems. Por un lado, aunque existe un alto grado de acuerdo de todos los modos de gestión del municipio en relación a la necesidad tras la pandemia

de llevar a cabo campañas de comunicación para la promoción deportiva en toda la población, este grado de acuerdo es más acentuado en la gestión indirecta y en entidades que tienen ambos tipos de gestión. Por otro lado, los municipios con gestión directa tienen un mayor grado de acuerdo que el resto con la afirmación de que la gestión a través de la propia concejalía es la forma más adecuada de gestión.







05

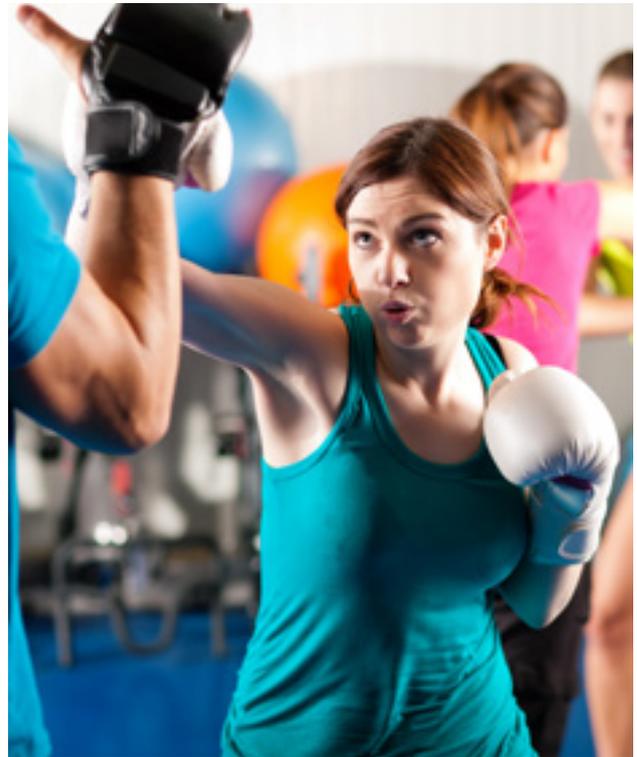
**SITUACIÓN ACTUAL  
Y RETOS DE FUTURO:  
DIFERENCIAS EN  
FUNCIÓN DEL SEXO**

## 5. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO

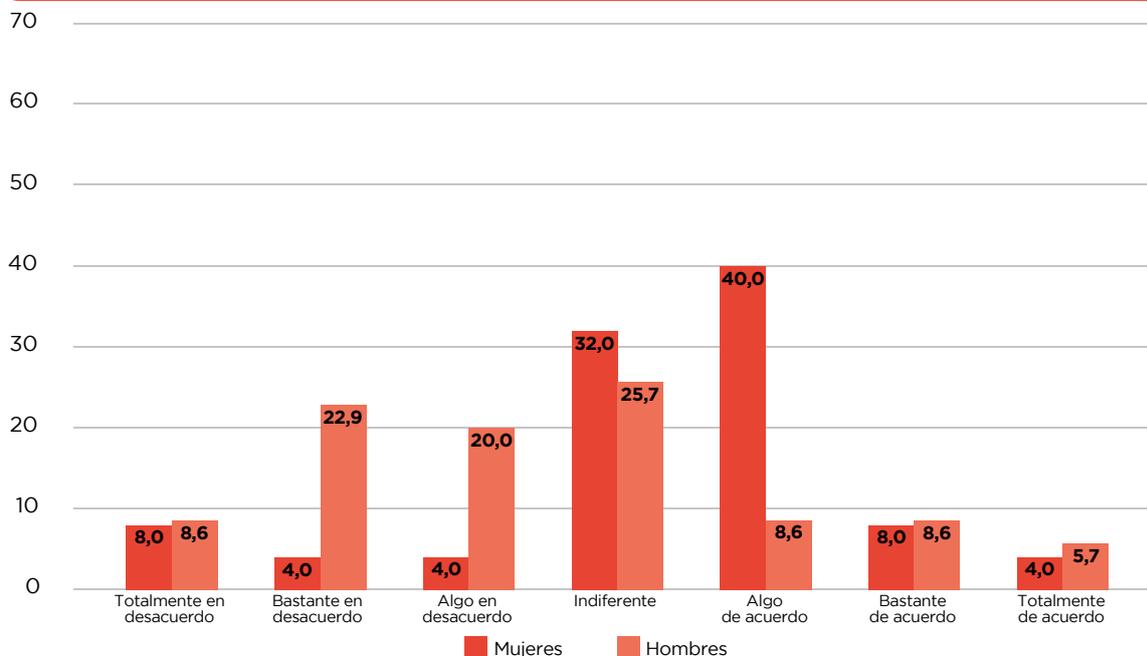


### 5.1.- DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO

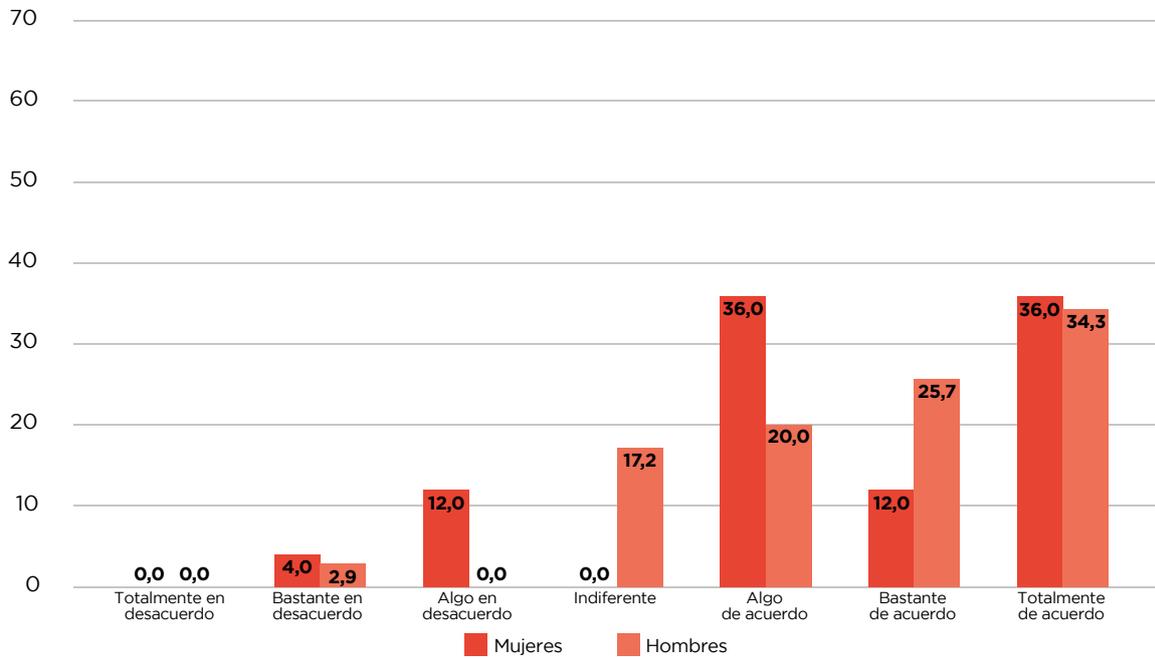
Con respecto a las diferencias en las respuestas entre gestores hombres y mujeres, del total de preguntas (ítems) tanto sobre la situación actual como los retos de futuro, únicamente se observaron diferencias en la distribución de respuestas en dos preguntas. Por un lado, el 52% de las mujeres está bastante o totalmente de acuerdo con que la colaboración público-privada a través de una concesión ha sido un problema más que una oportunidad en la gestión de los SDM, mientras que el 51,5% de los hombres está totalmente, bastante o algo en desacuerdo ( $p = 0,04$ ). El 32% de mujeres y el 25,7% de hombres se muestran indiferentes (**Figura 104**). Por otro lado, también se observaron diferencias significativas ( $p = 0,045$ ) entre las respuestas de hombres y mujeres respecto a la aseveración del desempeño de la dirección técnica de los SDM por una persona con titulación universitaria superior en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (**Figura 105**).



**Figura 104.** La colaboración público-privada a través de una concesión ha sido un problema más que una oportunidad en la gestión de los SDM. Diferencias significativas ( $p=0.04$ ) en la distribución de las preguntas



**Figura 105. La dirección técnica de los SDM deberá ser desempeñada por una persona con titulación universitaria superior en ciencias de la actividad física y deportiva. Diferencias significativas ( $p=0.045$ ) en la distribución de las preguntas**



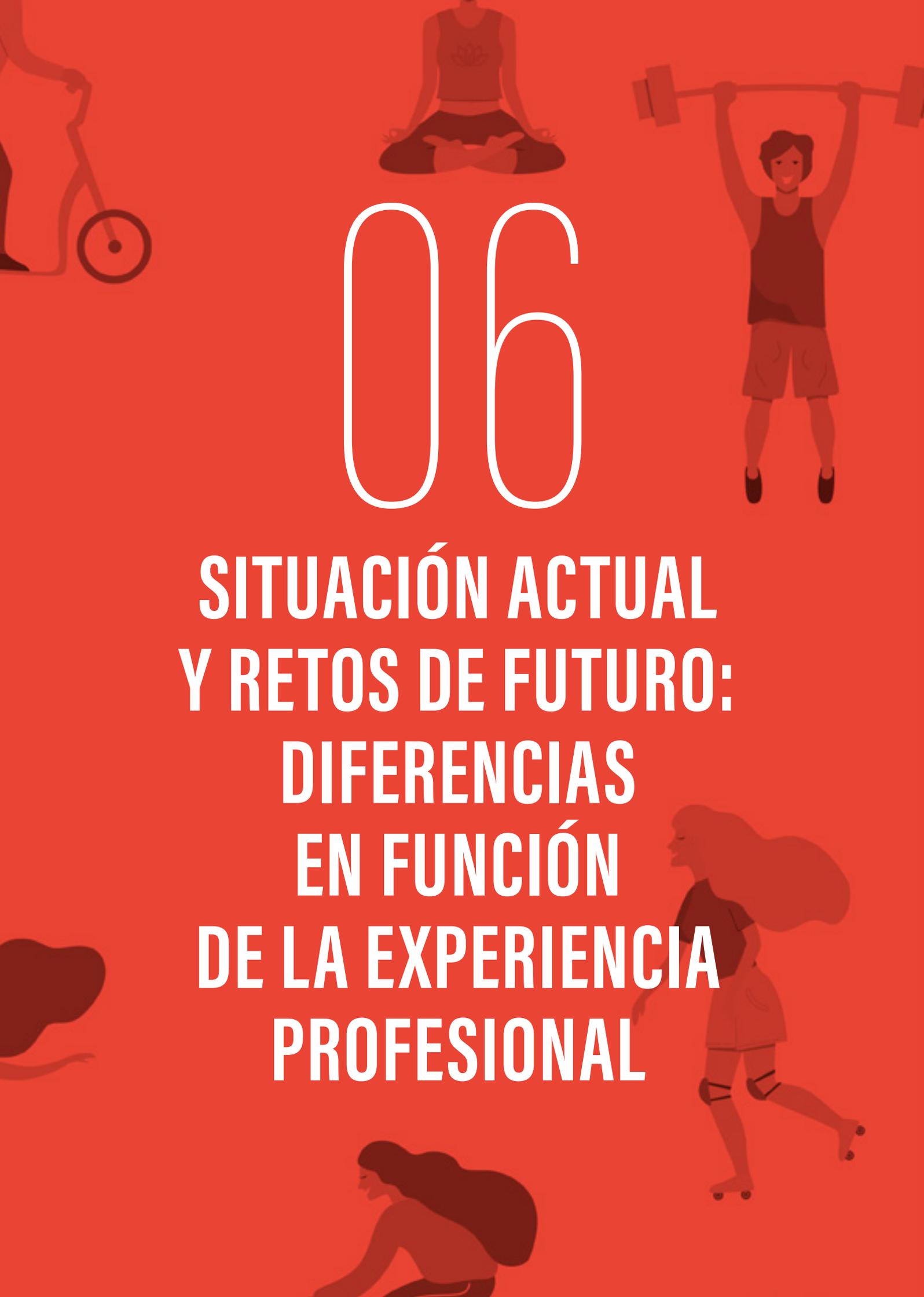
## 5.2.- CONCLUSIONES SOBRE LAS DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO

Al igual que en el análisis de las diferencias para el modo de gestión, la mayor parte de ítems no se vieron influenciados por el sexo de los y las participantes. Únicamente se observaron diferencias entre hombres y mujeres en dos ítems. A la hora de considerar la figura concesional como un pro-

blema más que una solución, las mujeres presentan un mayor grado de acuerdo que los hombres con dicha aseveración. Por otro lado, mientras que las mujeres tienen un acuerdo más polarizado con la necesidad de que sea una persona con titulación universitaria superior en AFD la que desempeñe la dirección técnica de los SDM, en el caso de los hombres el grado de acuerdo se sitúa en mayor medida en valores positivos.







06

**SITUACIÓN ACTUAL  
Y RETOS DE FUTURO:  
DIFERENCIAS  
EN FUNCIÓN  
DE LA EXPERIENCIA  
PROFESIONAL**

**6. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO:  
DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

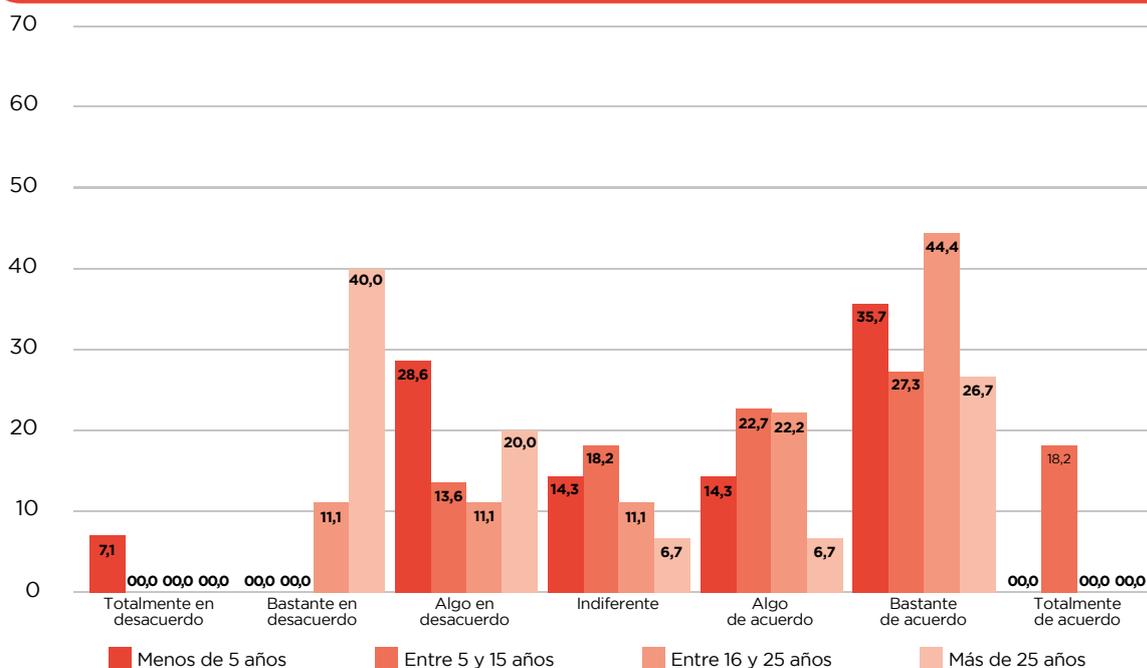


## 6.1.- DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

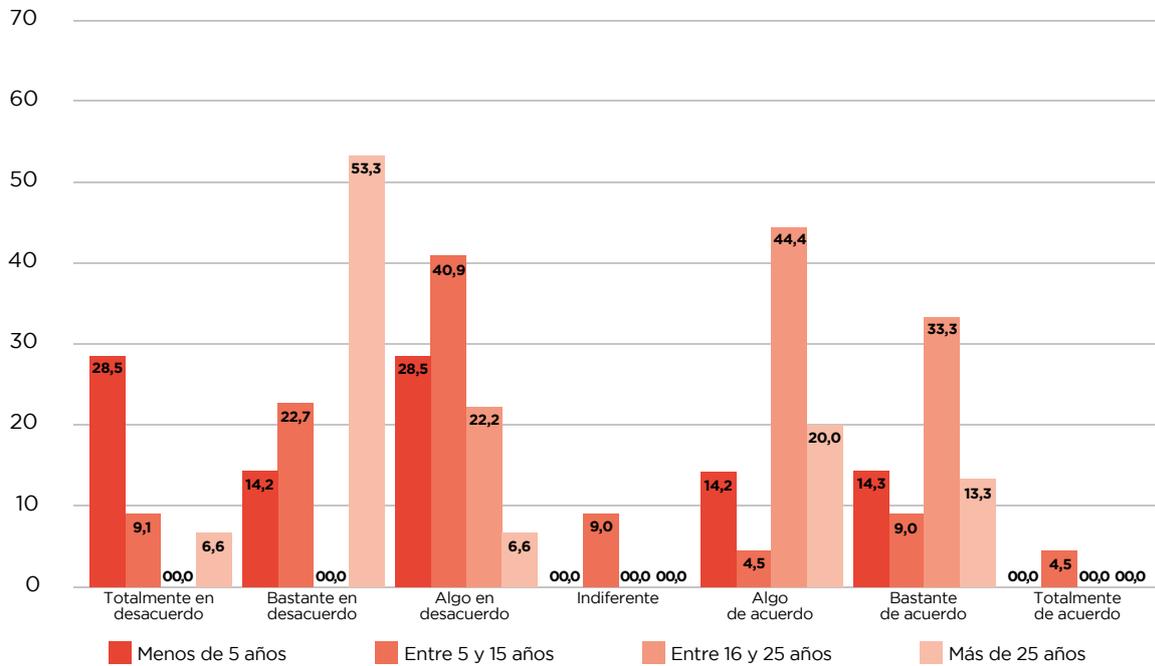
Teniendo en cuenta la experiencia profesional (menos de 5 años, entre 5 y 15 años, entre 16 y 25 años y más de 25 años) del total de preguntas relacionadas tanto con la situación actual y con los retos de futuro, únicamente se observaron diferencias entre grupos en 5 preguntas. En primer lugar, se observaron diferencias significativas ( $p = 0,044$ ) en la distribución de respuestas entre grupos atendiendo a la experiencia laboral en el ítem de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes, un 66,6% de las personas con una experiencia profesional entre 16 y 25 años está algo, o bastante de acuerdo con esta afirmación, un 60% con más de 25 años de experiencia se manifiestan algo o bastante en desacuerdo y un 50% con menos de 5 años de antigüedad están algo o bastante de acuerdo con que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes (**Figura 106**). En segundo lugar, el 77,8% de las personas entre 16 y 25 años de experiencia están algo o bastante de acuerdo con que los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para

atender correctamente el mantenimiento y las inversiones, en el grupo que tiene menos de 5 años de experiencia el 71,43% está en desacuerdo con esa afirmación, lo mismo que el 66,7% de aquellos y aquellas que tienen más de 25 años de experiencia, además el 53,3% de este colectivo se muestra bastante en desacuerdo. Existen diferencias significativas en la distribución de las respuestas del ítem ( $p = 0,031$ ) (**Figura 107**). En tercer lugar, también se obtuvieron diferencias significativas en las respuestas sobre la pregunta de si se toman habitualmente en consideración las propuestas del personal técnico en las decisiones relativas a subvenciones, precios, presupuestos (**Figura 108**), ya que el 67,7% de los y las que tienen más de 25 años de experiencia laboral, el 59,1% de los y las que tienen entre 5 y 15 años, el 55,5% de grupo de 16 y 25 años y el 71,4% con menos de 5 años de experiencia se muestran algo, bastante o totalmente de acuerdo con la aseveración. Por último, también se observaron diferencias significativas en la distribución de las respuestas en función de los grupos según la experiencia laboral en el ítem de la aportación destinada a inversiones ( $p = 0,039$ ) (**Figura 109**).

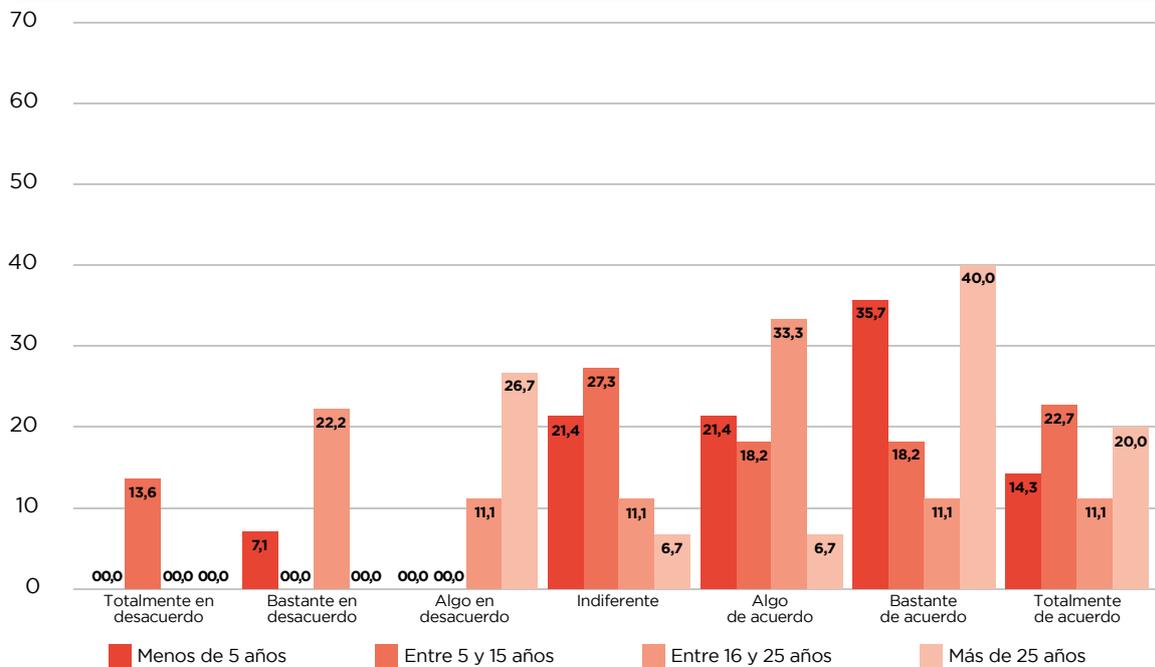
**Figura 106. En la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: clubes, centros educativos, federaciones, tejido empresarial privado. Diferencias significativas ( $p=0.044$ ) en la distribución de las preguntas**



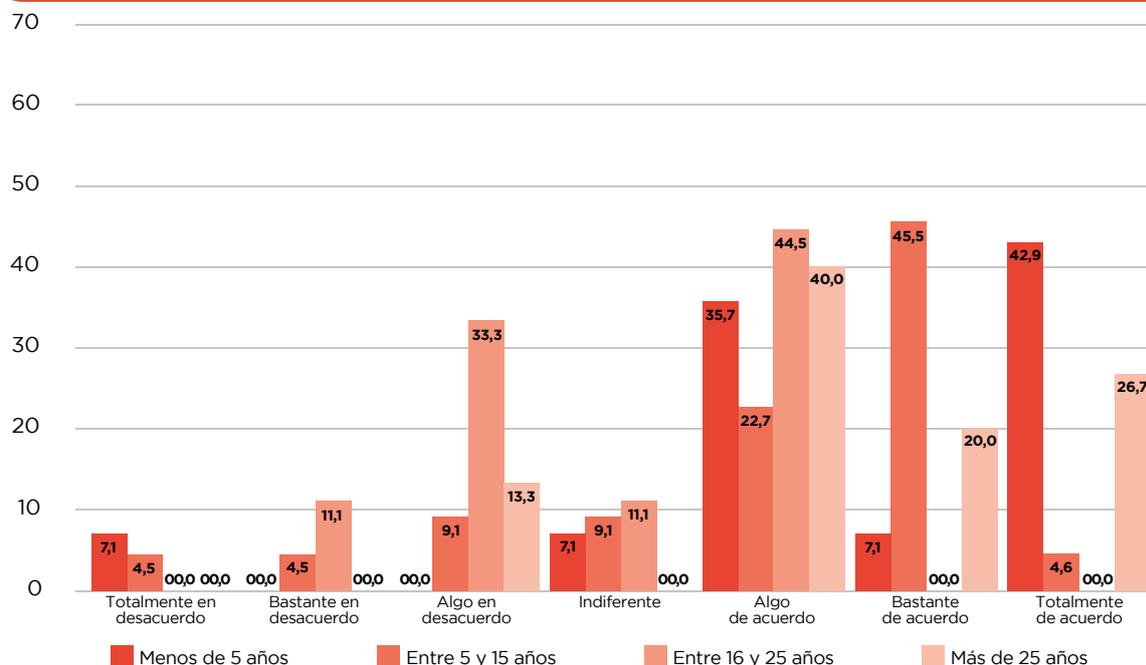
**Figura 107. Los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para atender de manera correcta el mantenimiento y las inversiones. Diferencias significativas ( $p=0.031$ ) en la distribución de las preguntas**



**Figura 108. 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. Diferencias significativas ( $p=0.039$ ) en la distribución de las preguntas**



**Figura 109. La aportación destinada a inversiones resulta insuficiente para responder a las necesidades del servicio. Diferencias significativas ( $p=0.039$ ) en la distribución de las preguntas**



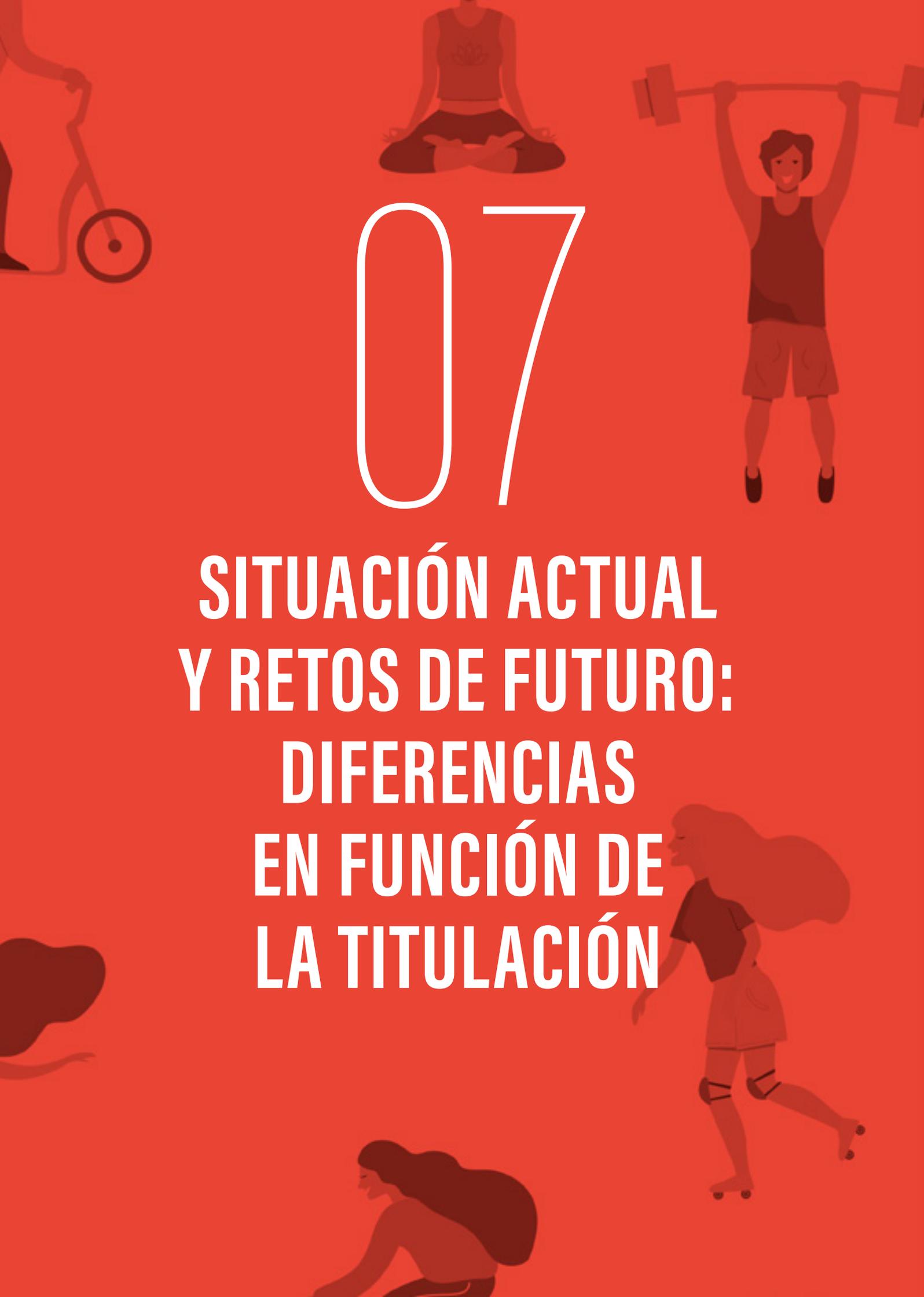
## 6.2.- CONCLUSIONES SOBRE LAS DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

Del total de preguntas relacionadas con la situación actual y con los retos de futuro, únicamente se observaron diferencias entre grupos en 5 preguntas. El grupo de responsables que tiene menos de 5 años de antigüedad mostraron el menor grado de acuerdo con la idea de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes. Por otro lado, mientras que en el grupo de 16-25 años

de experiencia perciben que los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para atender correctamente el mantenimiento y las inversiones, los grupos de menos de 5 años y de más de 25 años de experiencia están mayoritariamente en desacuerdo. Los grupos de 5 y 15 años y 16 y 25 años de experiencia fueron los grupos que percibían en menor medida que se toman habitualmente en consideración las propuestas del personal técnico en las decisiones relativas a subvenciones, precios y presupuestos.







07

**SITUACIÓN ACTUAL  
Y RETOS DE FUTURO:  
DIFERENCIAS  
EN FUNCIÓN DE  
LA TITULACIÓN**

## 7. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA TITULACIÓN

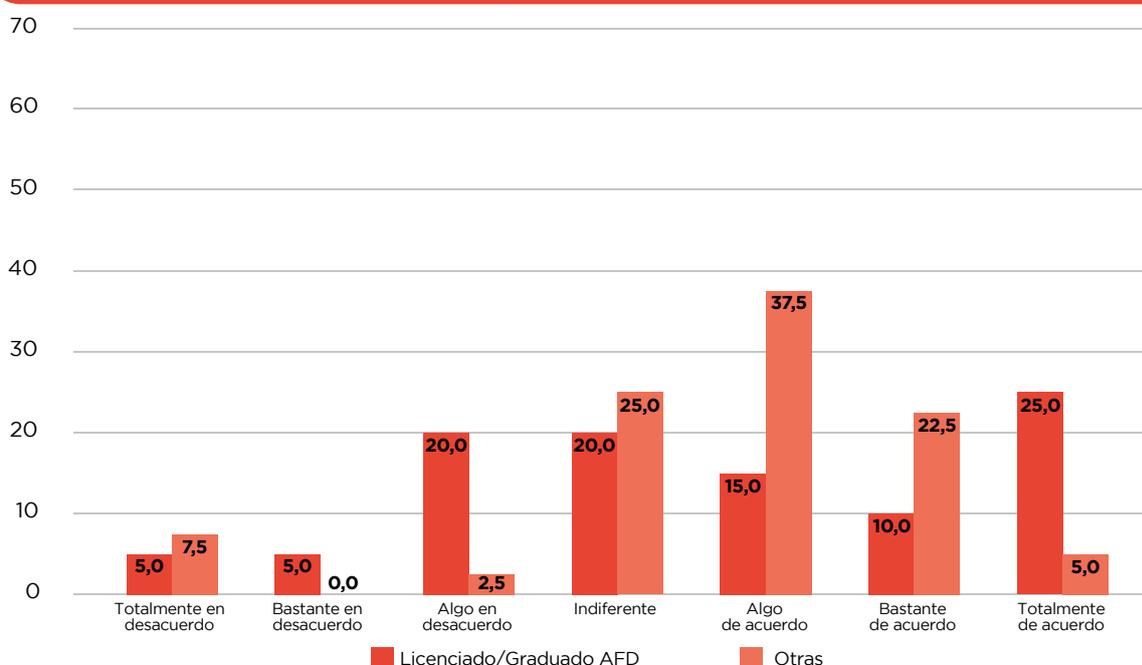


## 7.1.- DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA TITULACIÓN

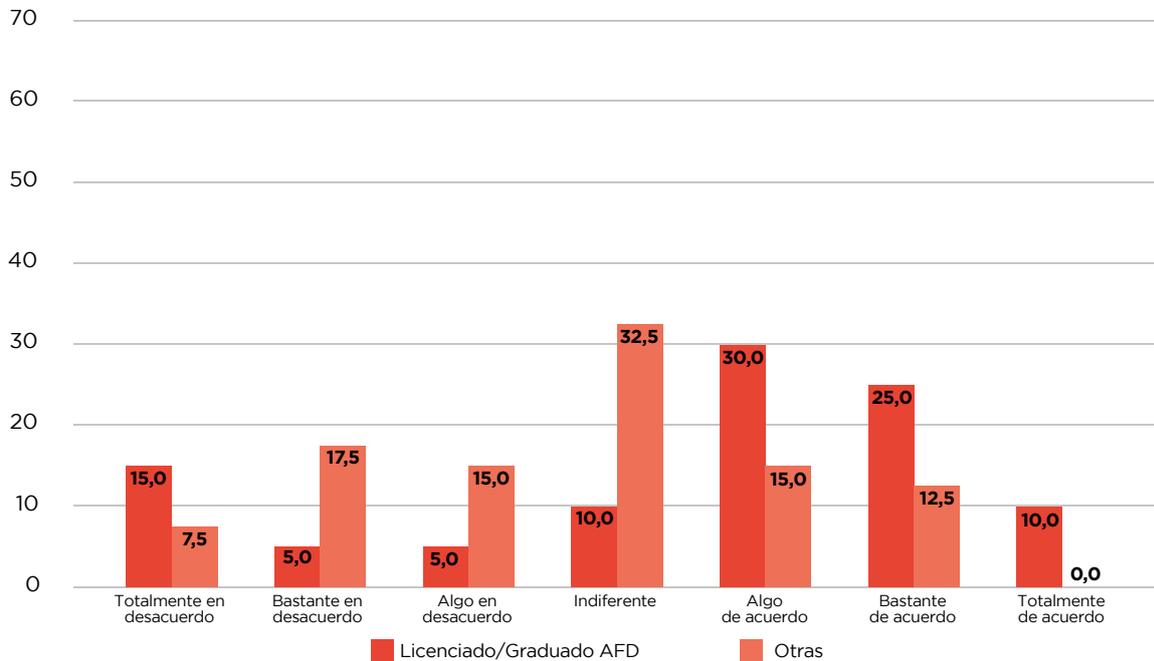
Teniendo en cuenta la titulación de los y las encuestadas (Licenciados/as o Graduados/as en AFD vs. otras titulaciones) los resultados muestran que en el grupo de titulados/as en AFD están de acuerdo en mayor grado en que donde se ha externalizado el servicio se realizan procedimientos de fiscalización, evaluación y control de las obligaciones de las empresas (**Figura 110**), además, perciben menor injerencia por parte de los y las responsables políticos ( $p = 0,045$ ) (**Figura 111**). Por otro lado, en el grupo de AFD están más de acuerdo que los de otras titulaciones con que las actividades están enfocadas a fidelizar a las personas practicantes actuales ( $p = 0,024$ ) (**Figura 112**). Los y las titulados/as en AFD tienen un mayor grado de acuerdo con la idea de que la transformación electrónica y digital se está integrando correctamente ( $p = 0,013$ ) (**Figura 113**). Por otro

lado, se observaron diferencias entre los y las Licenciados/as o Graduados/as en AFD y otras titulaciones en el grado de acuerdo con la forma de gestión (**Figura 114**) y con la estrategia de adjudicación de contratos a clubes y federaciones (**Figura 115**). El grupo de AFD es más partidario de que los y las deportistas federados/as abonen unas tasas públicas por el uso de instalaciones ( $p = 0,015$ ) (**Figura 116**) y que los SDM desarrollen estrategias de marketing y comunicación ( $p = 0,022$ ) (**Figura 117**). Además, los Licenciados/as o Graduados/as en AFD tienen un mayor grado de acuerdo con respecto a que se deben superar las diferencias laborales del personal de plantilla ( $p = 0,0013$ ) (**Figura 118**), que el plan de formación continua para el personal de los SDM deber ser una prioridad ( $p < 0,001$ ) (**Figura 119**), que resulta imprescindible una regulación laboral ( $p < 0,001$ ) (**Figura 120**) y que la dirección técnica de los SDM deber ser a cargo de Licenciados/as o Graduados/as en AFD ( $p < 0,001$ ) (**Figura 121**).

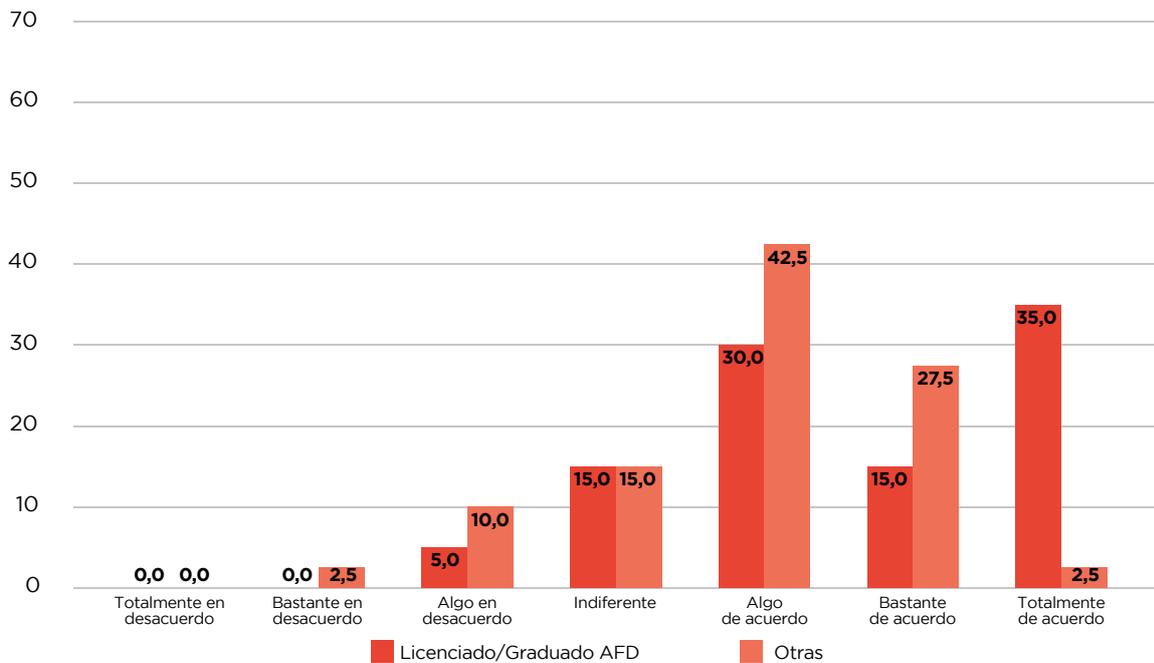
**Figura 110. Donde se ha externalizado el servicio se realizan procedimientos de fiscalización, evaluación y control de las obligaciones de las empresas. Diferencias significativas ( $p=0.019$ ) en la distribución de las preguntas**



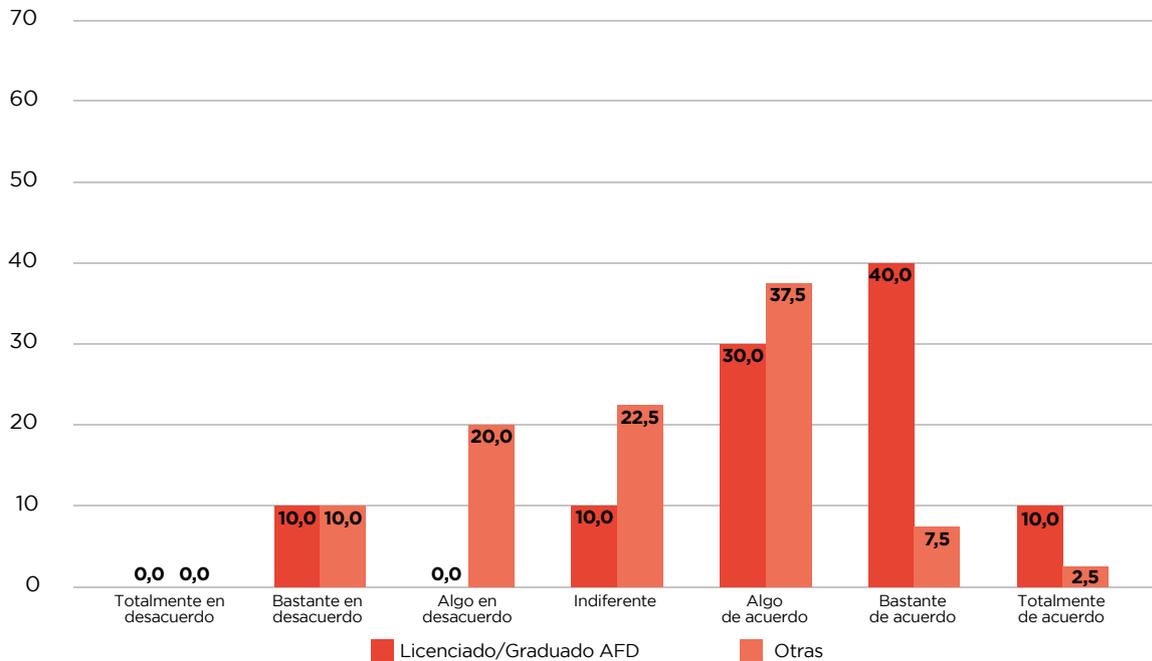
**Figura 111. Realizo mi trabajo sin injerencia por parte del o de la responsable política del área. Diferencias significativas ( $p=0.045$ ) en la distribución de las preguntas**



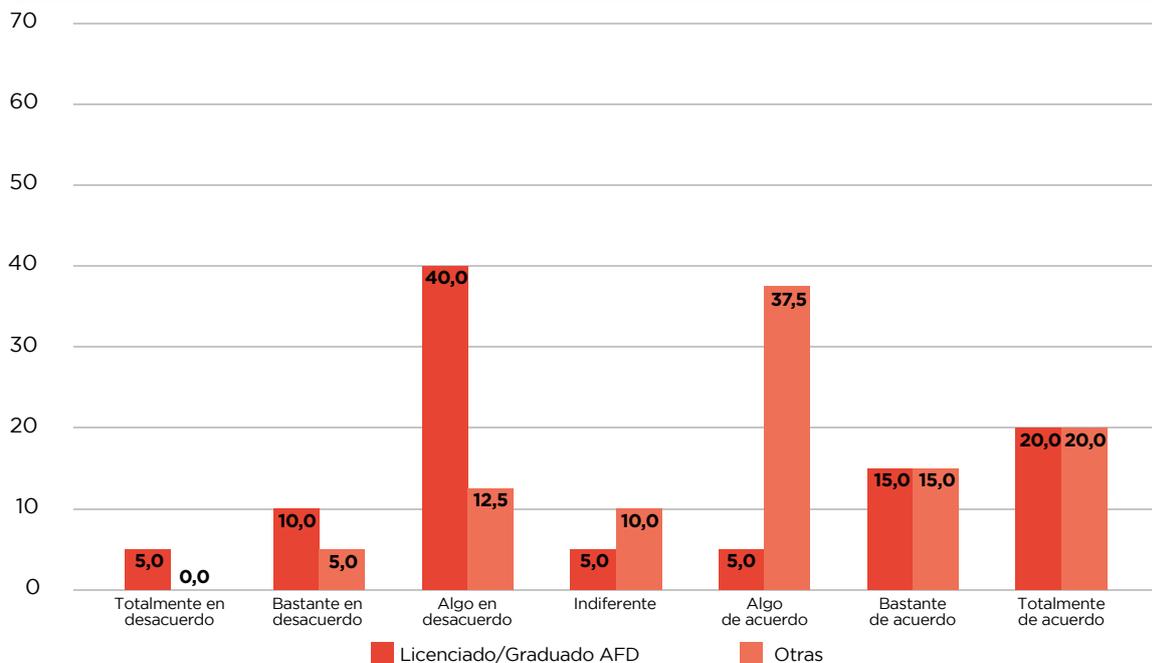
**Figura 112. La oferta de actividades está enfocada a fidelizar a las personas practicantes actuales. Diferencias significativas ( $p=0.024$ ) en la distribución de las preguntas**



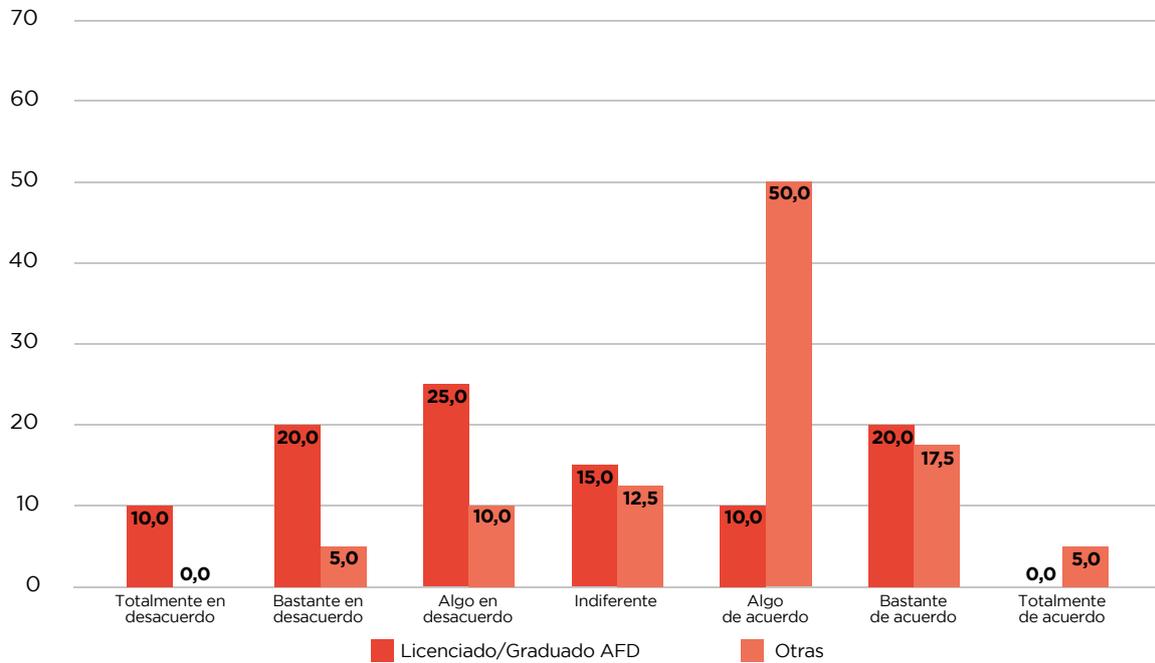
**Figura 113. La transformación electrónica y digital está integrándose bien en los procesos ordinarios de gestión de los SDM. Diferencias significativas ( $p=0.013$ ) en la distribución de las preguntas**



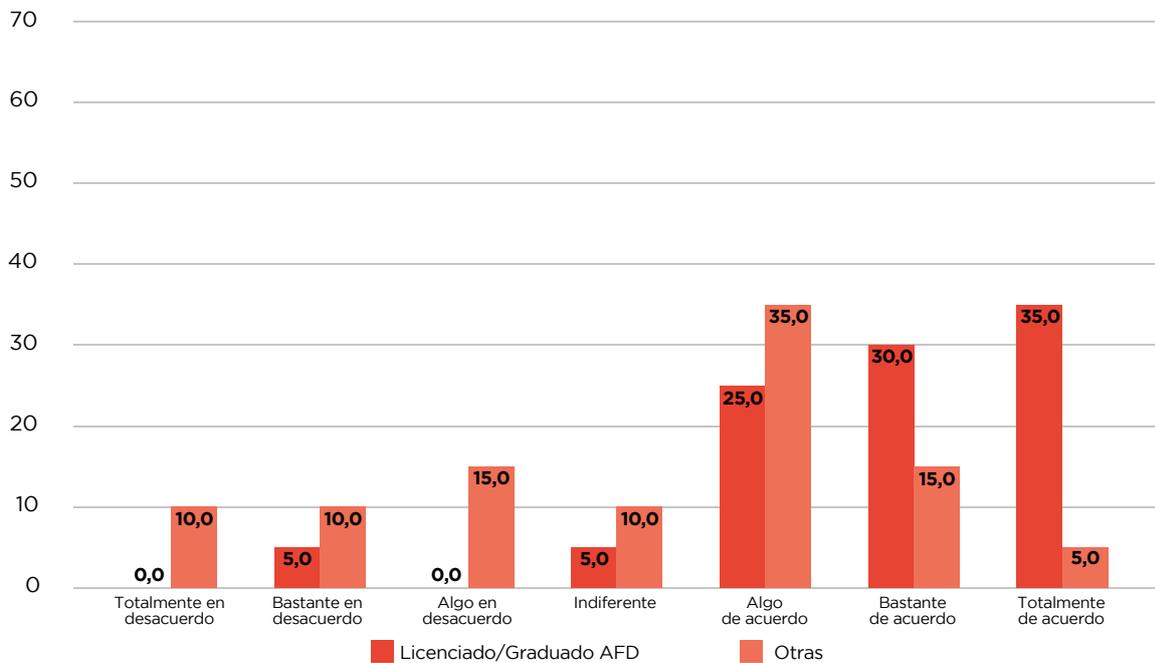
**Figura 114. La forma de gestión directa del deporte municipal a través de la propia concejalía (directamente como un servicio municipal) es la más adecuada para enfrentar los desafíos futuros. Diferencias significativas ( $p=0.046$ ) en la distribución de las preguntas**



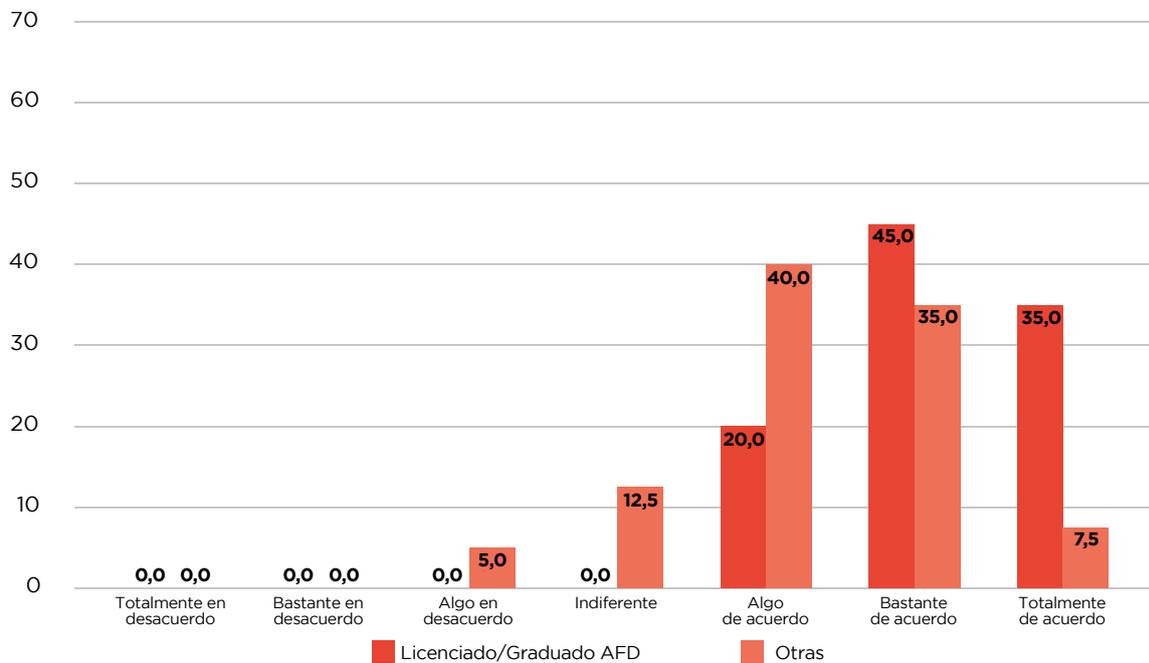
**Figura 115. La adjudicación de contratos de explotación de servicios a los clubes y las federaciones deportivas es una estrategia que implementar y desarrollar en el futuro. Diferencias significativas ( $p=0.014$ ) en la distribución de las preguntas**



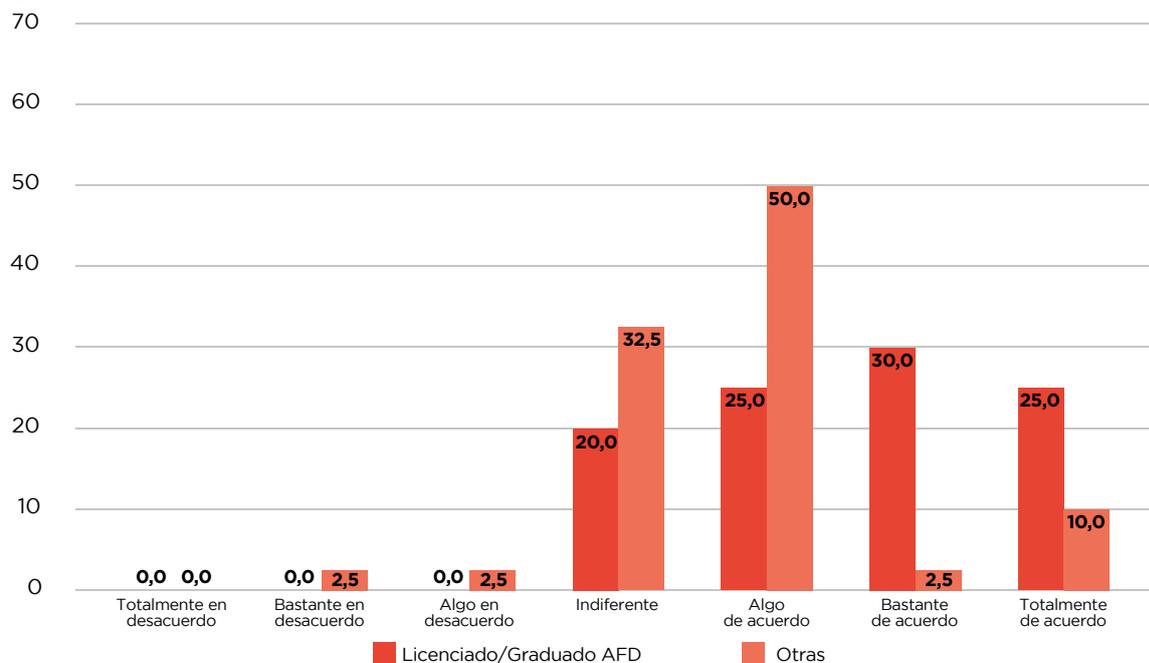
**Figura 116. Las y los deportistas federadas vinculadas a los clubes deberán abonar una tasa o precio público por el uso de las instalaciones deportivas municipales. Diferencias significativas ( $p=0.015$ ) en la distribución de las preguntas**



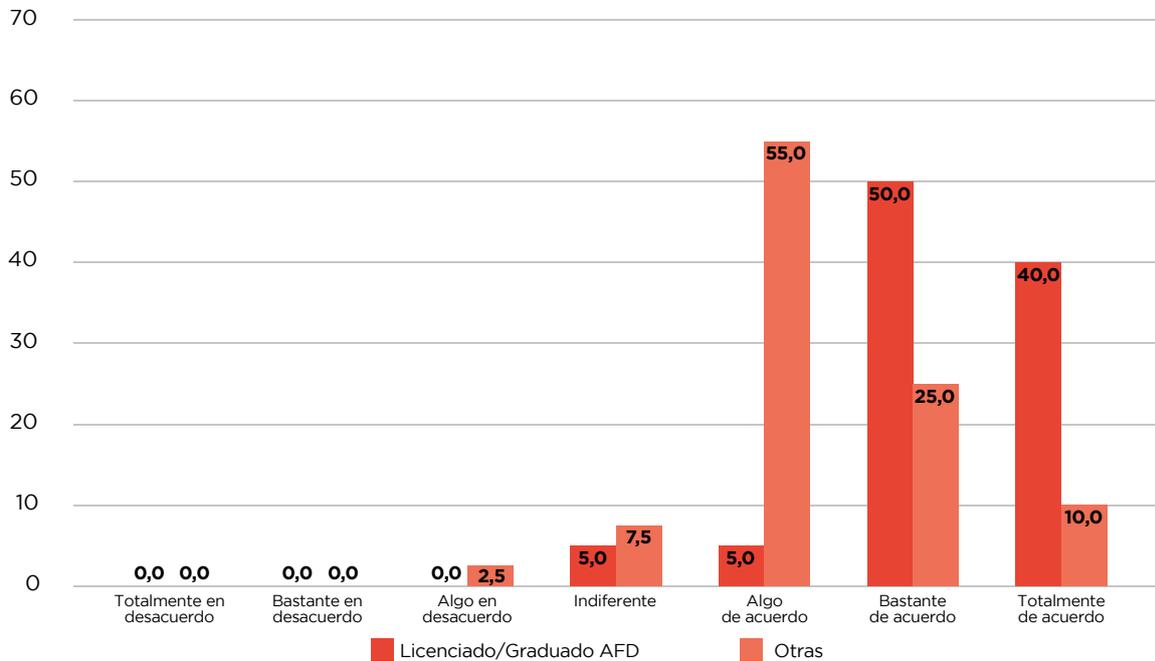
**Figura 117. Los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mucha mayor intensidad y mayores recursos que hasta ahora. Diferencias significativas ( $p=0.022$ ) en la distribución de las preguntas**



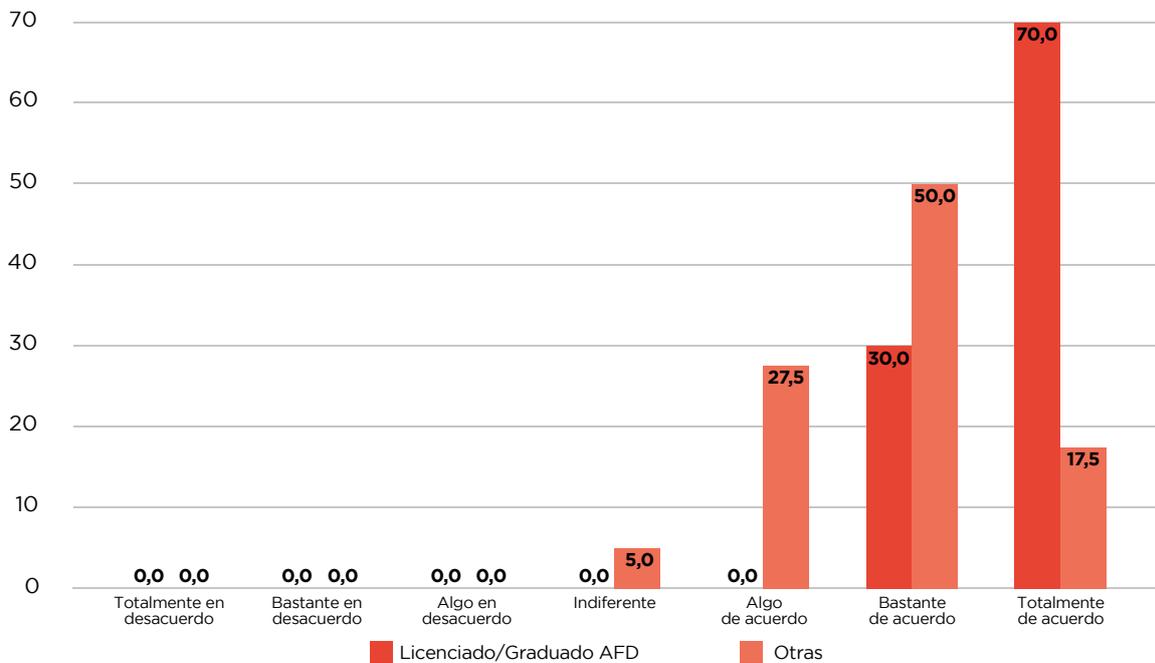
**Figura 118. Se deberá superar la división y diferencias laborales significativas a corto o medio plazo del personal de plantilla y personal subcontratado de las estructuras organizativas deportivas municipales. Diferencias significativas ( $p=0.013$ ) en la distribución de las preguntas**



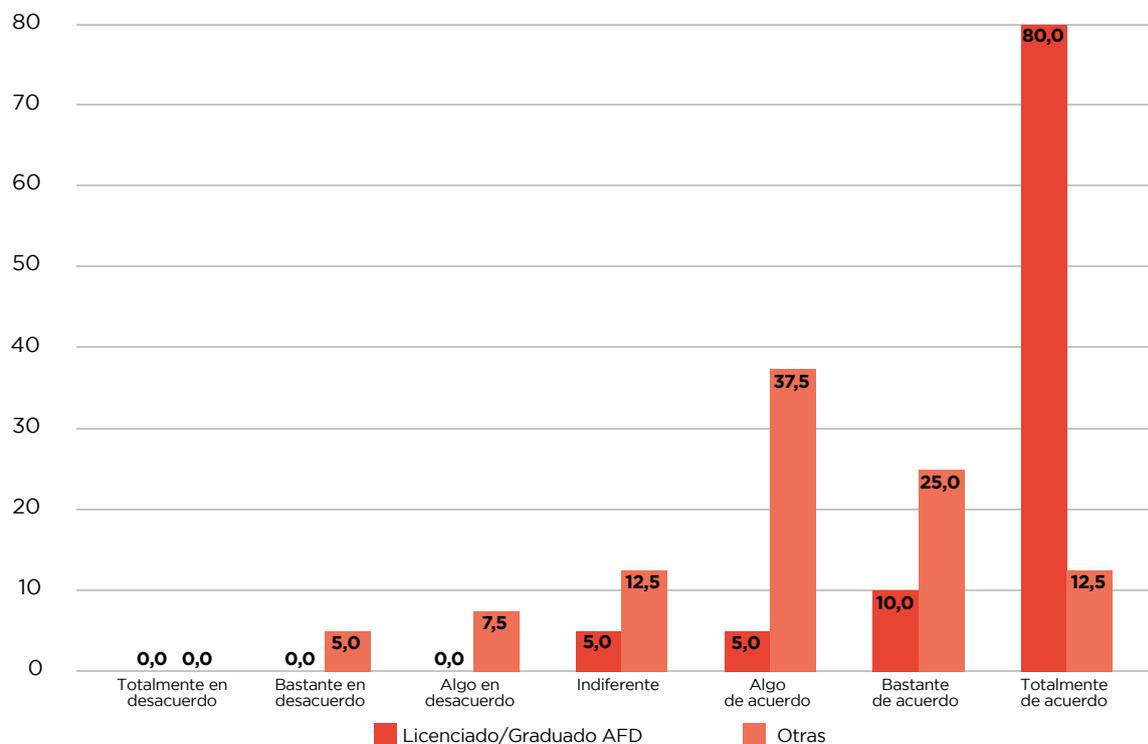
**Figura 119. El plan de formación continua para el personal de los SDM debe ser una acción prioritaria. Diferencias significativas (p=0.001) en la distribución de las preguntas**



**Figura 120. 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. Diferencias significativas (p=0.001) en la distribución de las preguntas**



**Figura 121.** La dirección técnica de los SDM deberá ser desempeñada por una persona con titulación universitaria superior en ciencias de la actividad física y deportiva. Diferencias significativas ( $p=0.001$ ) en la distribución de las preguntas

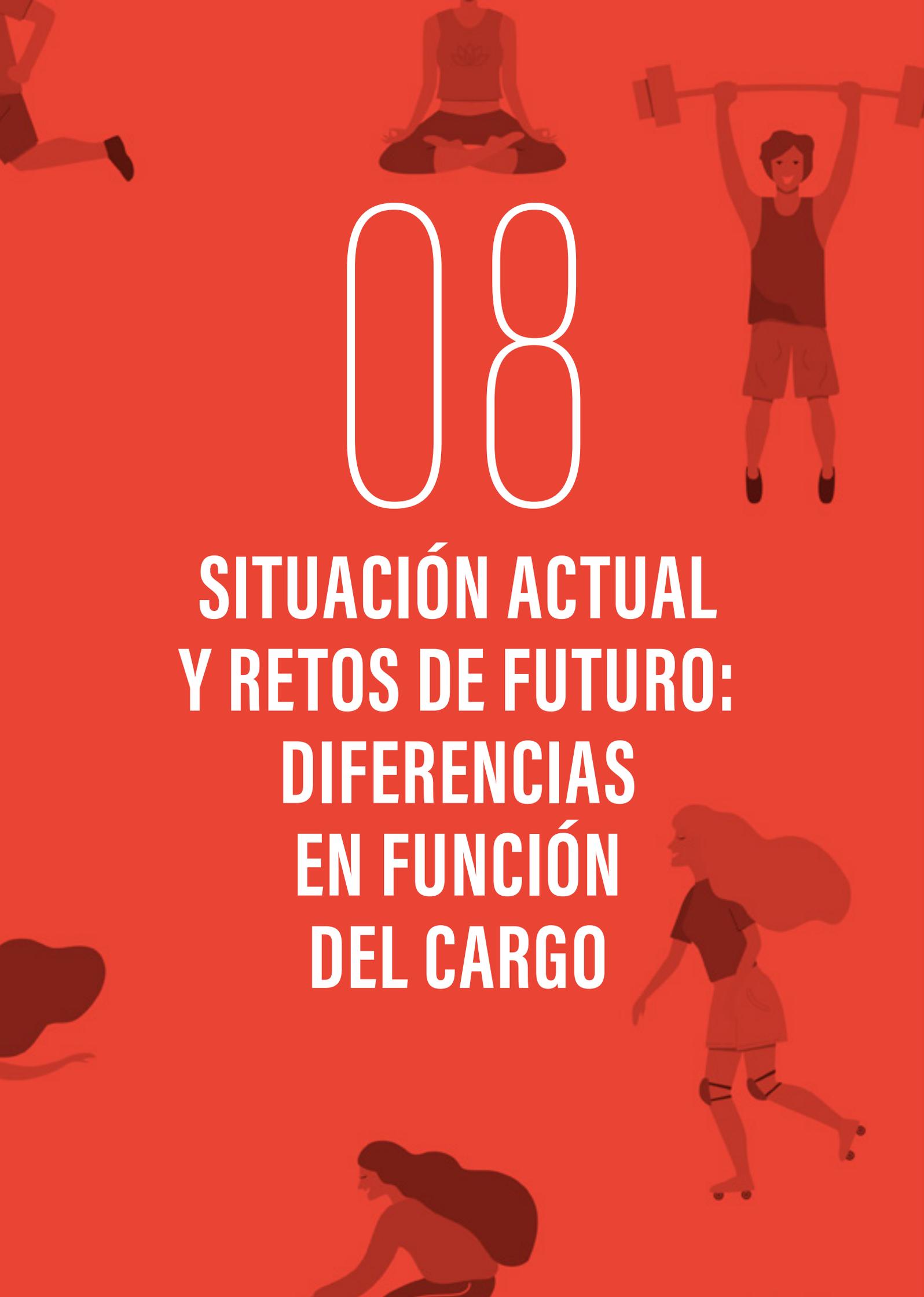


## 7.2.- CONCLUSIONES SOBRE LAS DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA TITULACIÓN

Teniendo en cuenta la titulación, los resultados muestran que el grupo de titulados/as en AFD perciben menor injerencia por parte de los responsables políticos, están más de acuerdo que otras titulaciones con que las actividades están enfocadas a fidelizar a las personas practicantes actuales, que la transformación electrónica y digital se está integrando correctamente, son más partidarios de que los deportistas federados abo-

nen unas tasas públicas por el uso de instalaciones y que es necesario que los SDM desarrollen estrategias de marketing y comunicación. Por otro lado, los y las Licenciados/as o Graduados/as en AFD tienen un mayor grado de acuerdo con respecto a que se deben superar las diferencias laborales del personal de plantilla, que el plan de formación continua para el personal de los SDM deber ser una prioridad, que resulta imprescindible una regulación laboral y que la dirección técnica de los SDM deber ser a cargo de Licenciados/as o Graduados/as en AFD.





08

**SITUACIÓN ACTUAL  
Y RETOS DE FUTURO:  
DIFERENCIAS  
EN FUNCIÓN  
DEL CARGO**

## 8. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO: DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL CARGO

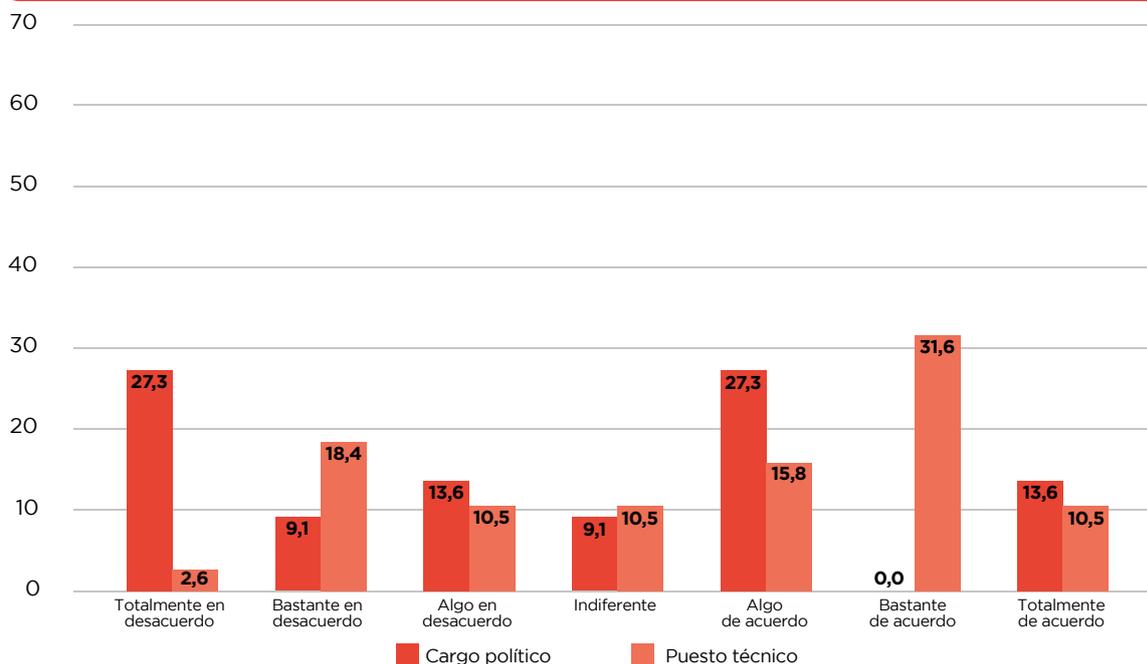


### 8.1.- DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL CARGO

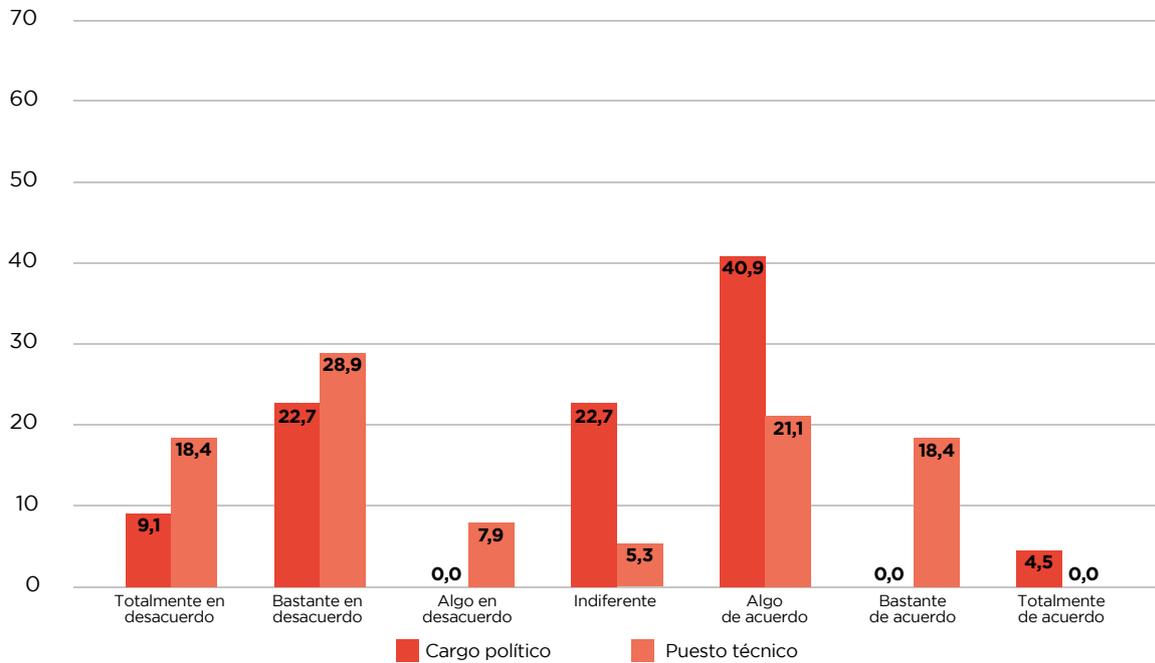
Tomando como referencia la naturaleza, política o técnica, de la persona gestor participante en el estudio, con respecto a la situación actual, se observaron diferencias significativas entre las respuestas de un grupo y otro en varios ítems/preguntas. El grupo de cargos políticos está más en desacuerdo que los técnicos ( $p = 0,013$ ) en la afirmación de que existe una falta de consenso entre los partidos políticos para establecer una estrategia global en materia deportiva (**Figura 122**). Los y las técnicas deportivas participantes en el estudio están más en desacuerdo ( $p = 0,028$ ) con la afirmación de que las formas de gestión directa suponen pérdida de flexibilidad en la gestión diaria de la entidad deportiva (**Figura 123**). Los y las técnicas deportivas están más de acuerdo que los cargos políticos participantes ( $p = 0,003$ ) con la afirmación de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes (**Figura 124**). Existen también diferencias significativas entre ambos grupos ( $p = 0,006$ ) sobre el grado de acuerdo respecto a que el papel del gestor o gestora del deporte se centra en llevar a cabo una labor de regulación y fiscalización de los contratos externalizados (**Figura 125**), destacando el alto grado de respuesta indiferente de los políticos en este ítem. Tanto en el ítem de que se disponen de los recursos necesarios para la correcta realización del trabajo, como en el de que realizan su trabajo sin injerencia por parte del o la

responsable política del área, así como en la idea de que para la realización de las campañas de comunicación que se desarrollan en la entidad se cuenta con personas o empresas expertas, el grado de acuerdo es mayor en el grupo de técnicas y técnicos (**Figura 126, Figura 127, Figura 128**). Los y las técnicas participantes están más en desacuerdo que los políticos y las políticas ( $p = 0,028$ ) con la idea de que las personas de la organización participan en la formulación de la política y estrategia de la organización (**Figura 129**). Sin embargo, las y los técnicos participantes están más de acuerdo con la afirmación de que se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar (**Figura 130**) y con que los planes de formación se ajustan a las competencias establecidas en cada puesto de trabajo (**Figura 131**). Por otro lado, mientras que las y los técnicos deportivos tienen una opinión muy variada sobre que los sistemas de reconocimiento y remuneración favorecen la motivación y el buen desempeño de las personas empleadas, los políticos tienen una tendencia más central (indiferencia o algo de acuerdo) (**Figura 132**). Finalmente, las y los técnicos tienen un mayor grado de acuerdo que las y los políticos con los ítems de que las personas de la organización tienen la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM (**Figura 133**) y que la transformación tecnológica y digital está integrándose bien en los procesos ordinarios de la gestión de los SDM (**Figura 134**).

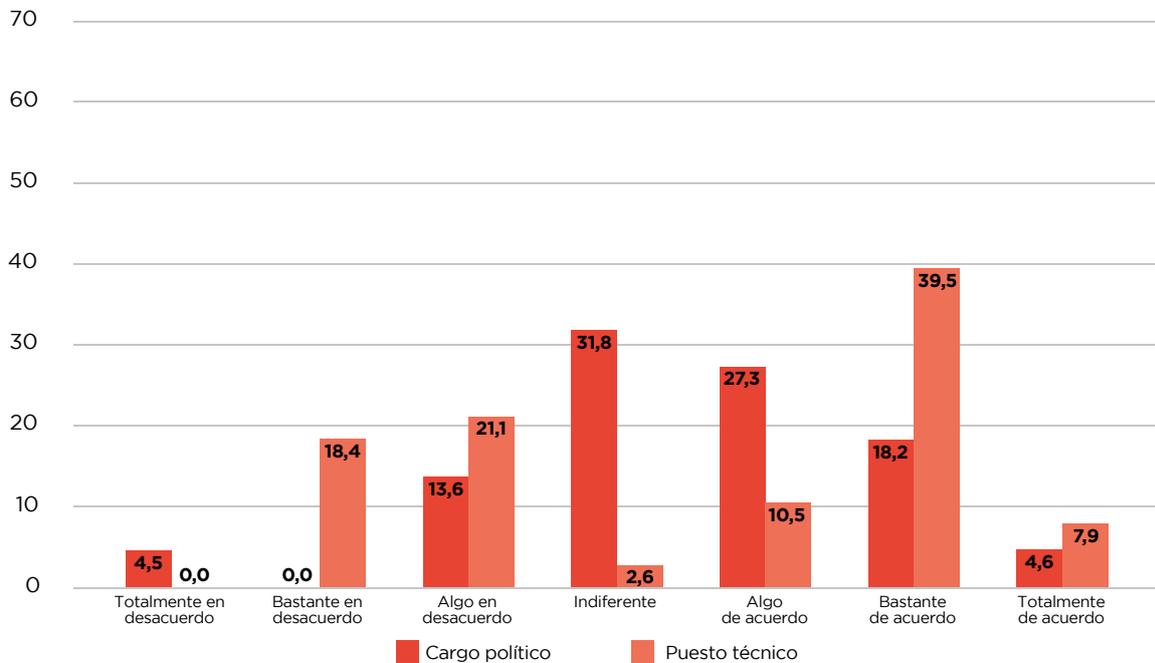
**Figura 122. Falta un consenso amplio entre los partidos políticos para establecer la estrategia local en materia deportiva. Diferencias significativas ( $p=0.013$ ) en la distribución de las pregunta**



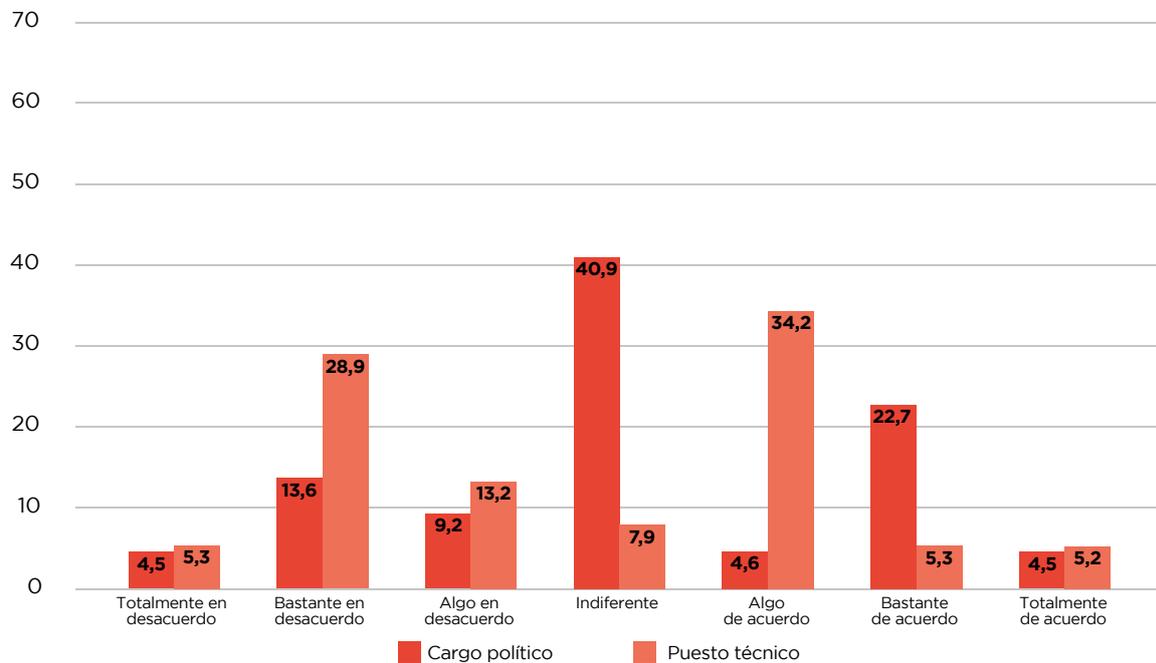
**Figura 123. Las formas de gestión directa suponen pérdida de flexibilidad en la gestión diaria de la entidad deportiva. Diferencias significativas ( $p=0.028$ ) en la distribución de las preguntas**



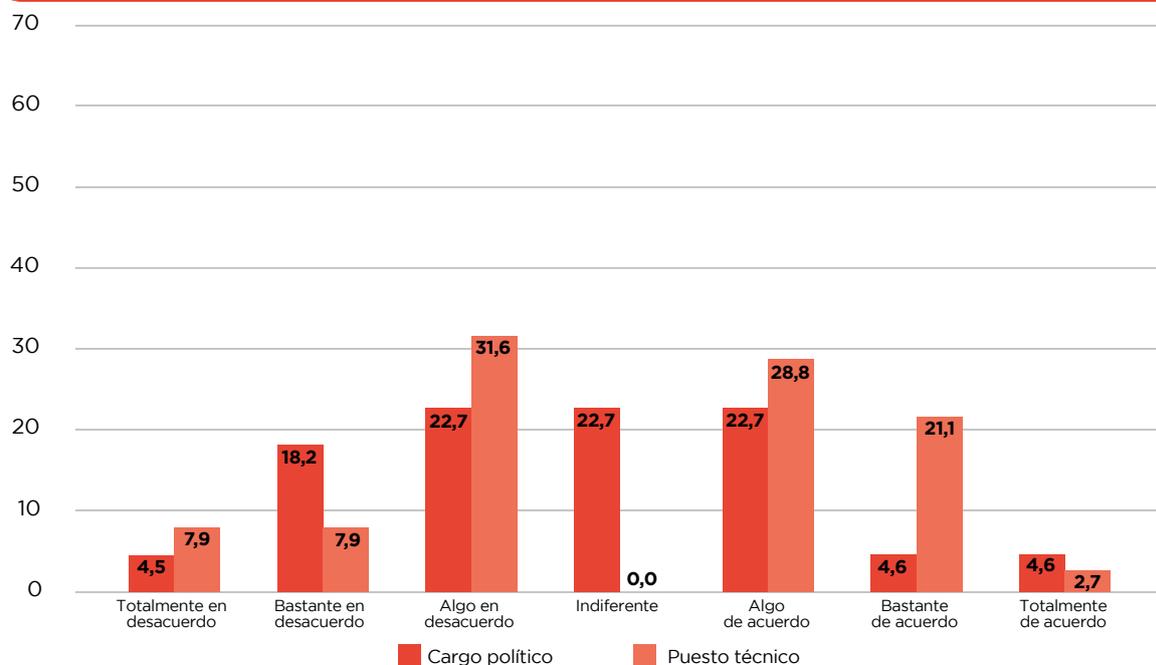
**Figura 124. En la gestión de los SDM están presentes todos los agentes: clubes, centros educativos, federaciones, tejido empresarial privado. Diferencias significativas ( $p=0.003$ ) en la distribución de las preguntas**



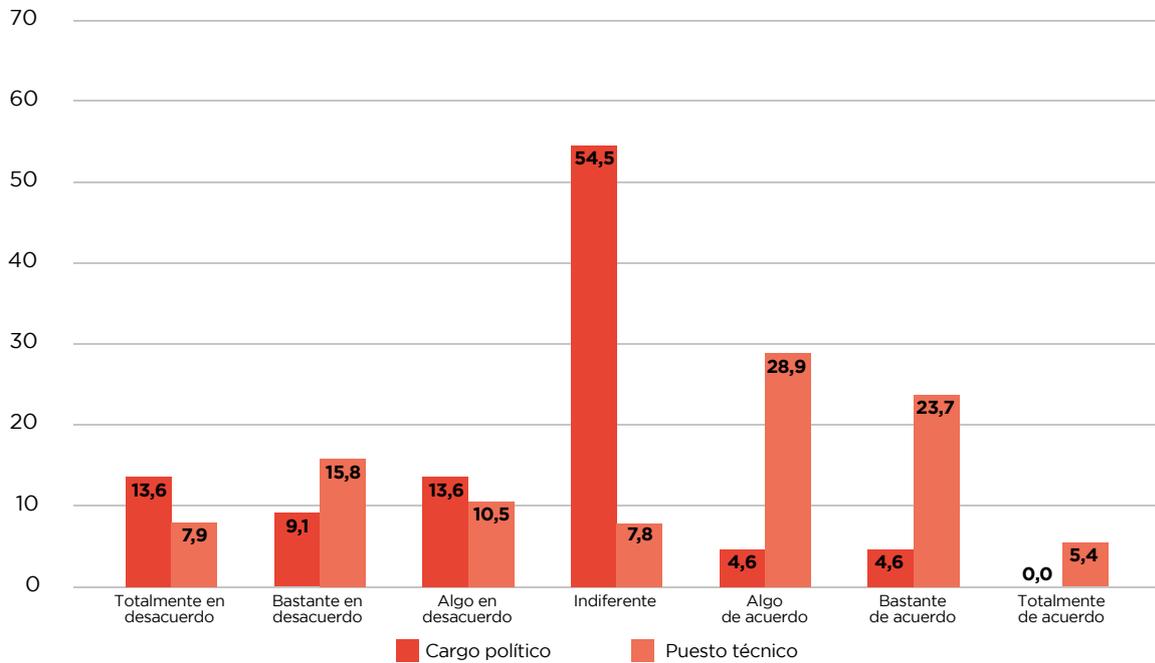
**Figura 125. El papel del gestor o la gestora del deporte se centra en llevar a cabo una labor de regulación y fiscalización de los contratos externalizados. Diferencias significativas ( $p=0.006$ ) en la distribución de las preguntas**



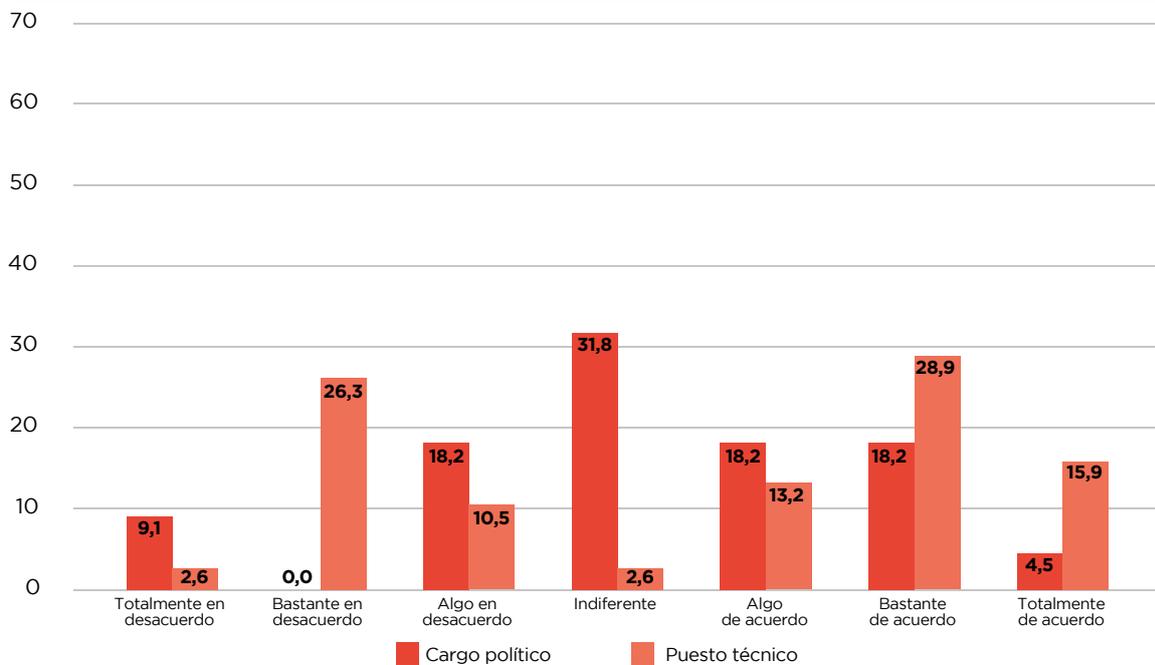
**Figura 126. Dispongo de los recursos necesarios para la correcta realización de mi trabajo. Diferencias significativas ( $p=0.037$ ) en la distribución de las preguntas**



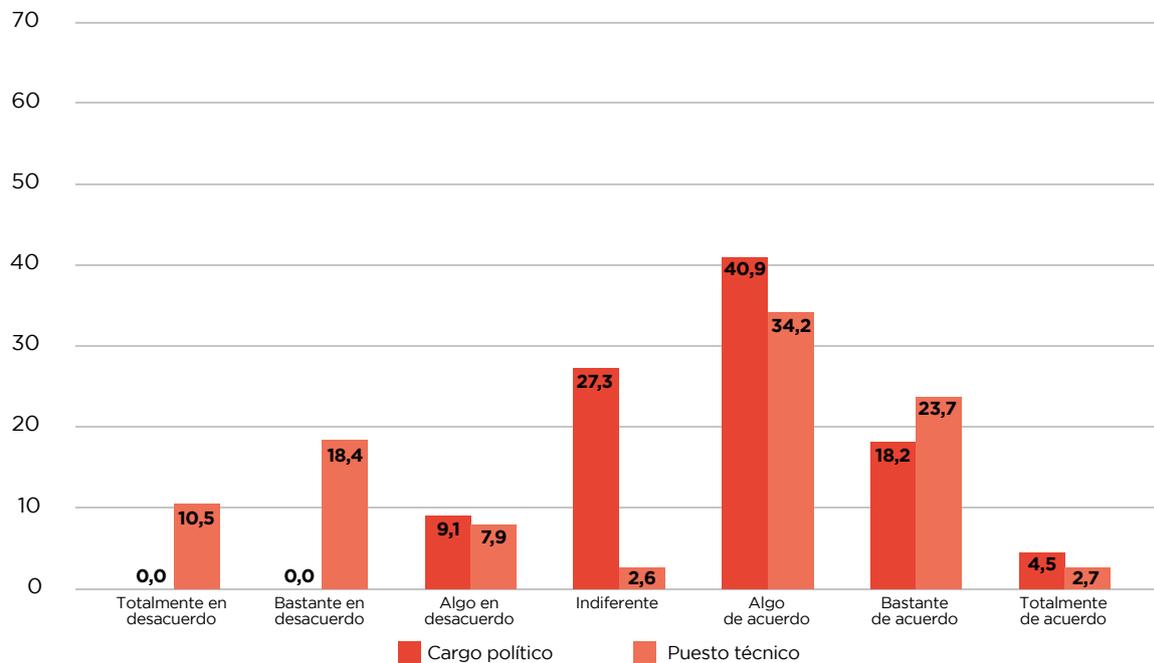
**Figura 127. Realizo mi trabajo sin injerencia por parte del o de la responsable política del área. Diferencias significativas ( $p=0.001$ ) en la distribución de las preguntas**



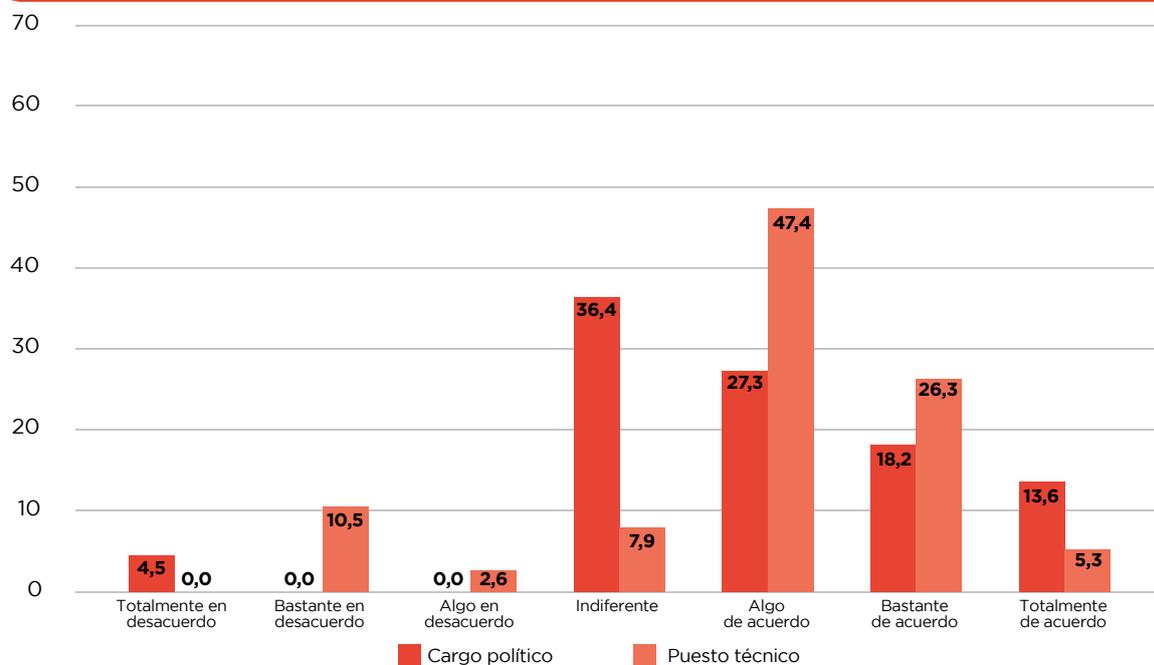
**Figura 128. Para la realización de las campañas de comunicación que se desarrollan en mi entidad, se cuenta con personas o empresas expertas. Diferencias significativas ( $p=0.004$ ) en la distribución de las preguntas**



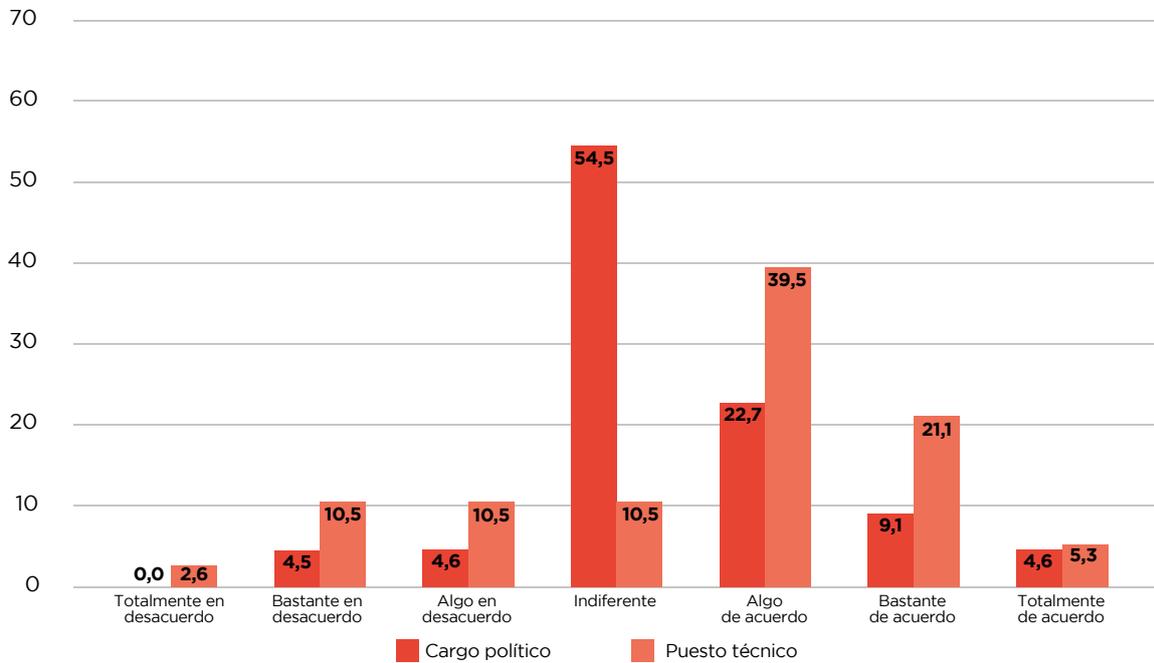
**Figura 129. Las personas de la organización (plantilla) participan en la formulación de la política y estrategia de la organización. Diferencias significativas ( $p=0.028$ ) en la distribución de las preguntas**



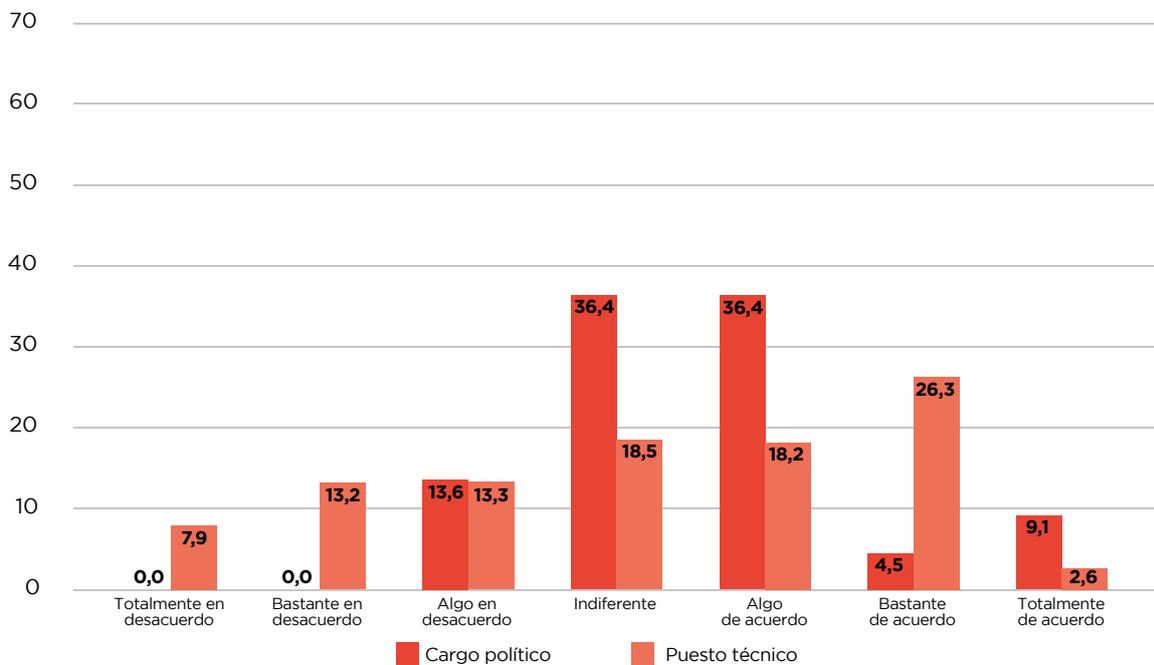
**Figura 130. Se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar. Diferencias significativas ( $p=0.032$ ) en la distribución de las preguntas**



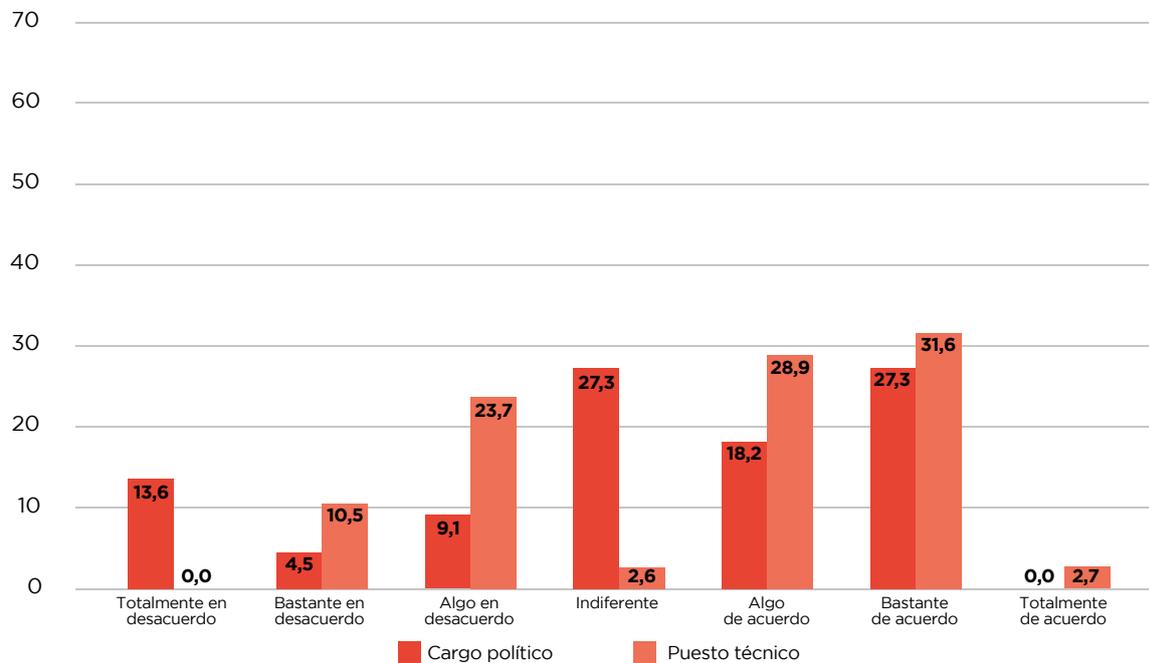
**Figura 131. Los planes de formación se ajustan a las competencias establecidas en cada puesto de trabajo. Diferencias significativas ( $p=0.027$ ) en la distribución de las preguntas**



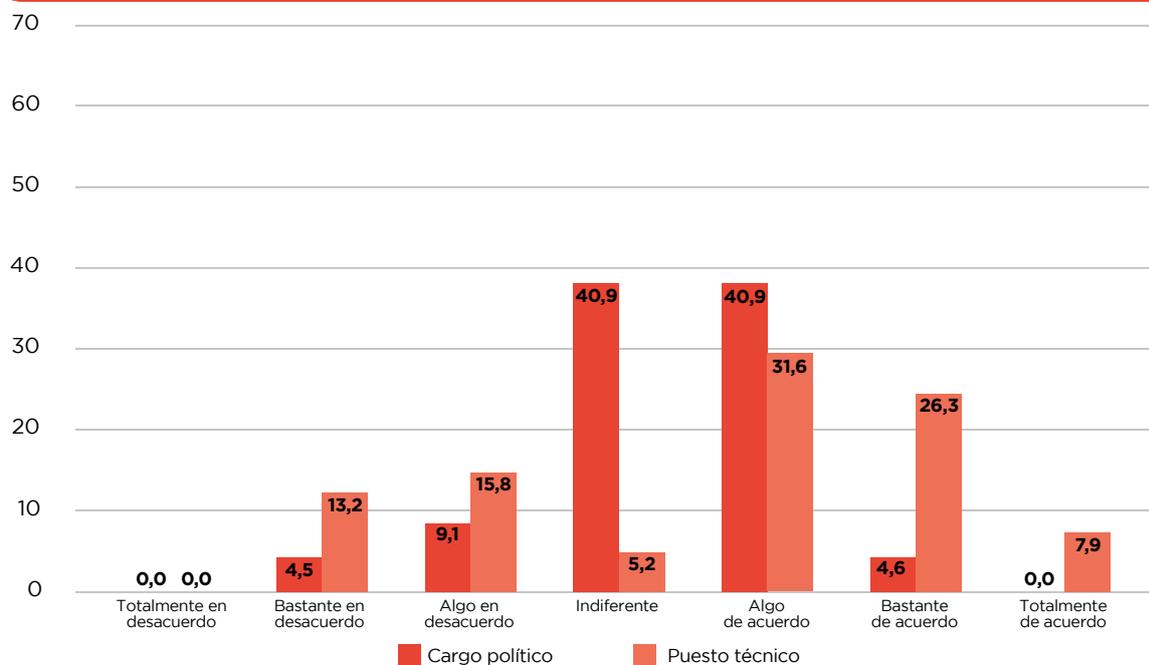
**Figura 132. Los sistemas de reconocimiento y remuneración favorecen la motivación y el buen desempeño de las personas empleadas. Diferencias significativas ( $p=0.043$ ) en la distribución de las preguntas**



**Figura 133. Las personas de la organización (plantilla) tienen la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM. Diferencias significativas ( $p=0.014$ ) en la distribución de las preguntas**



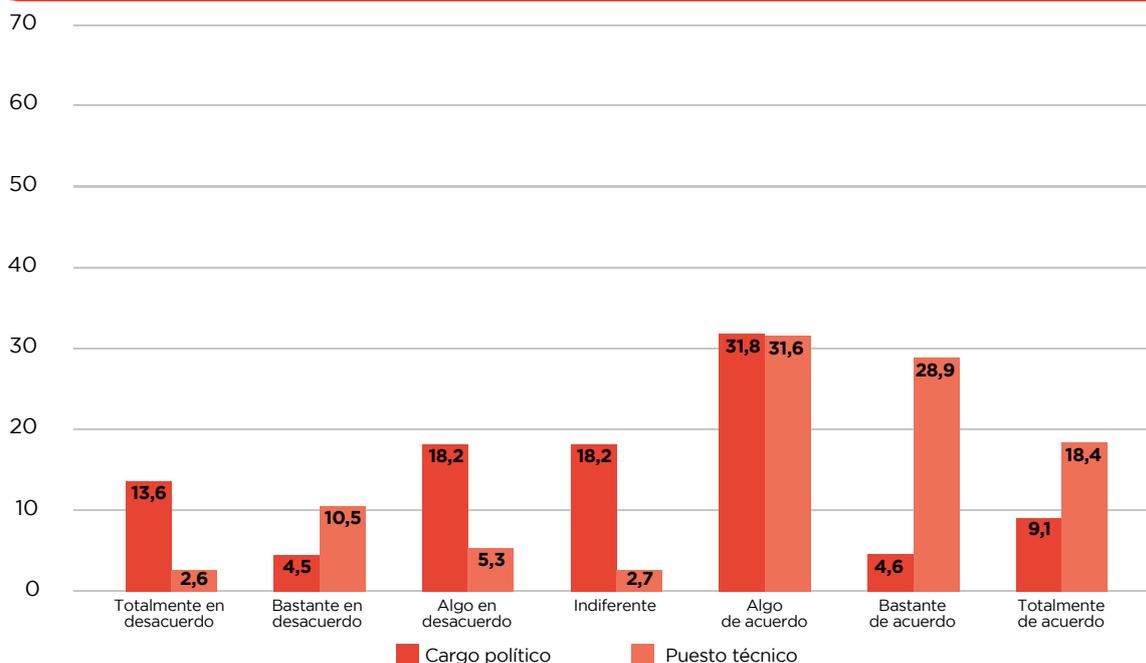
**Figura 134. La transformación electrónica y digital está integrándose bien en los procesos ordinarios de gestión de los SDM. Diferencias significativas ( $p=0.005$ ) en la distribución de las preguntas**



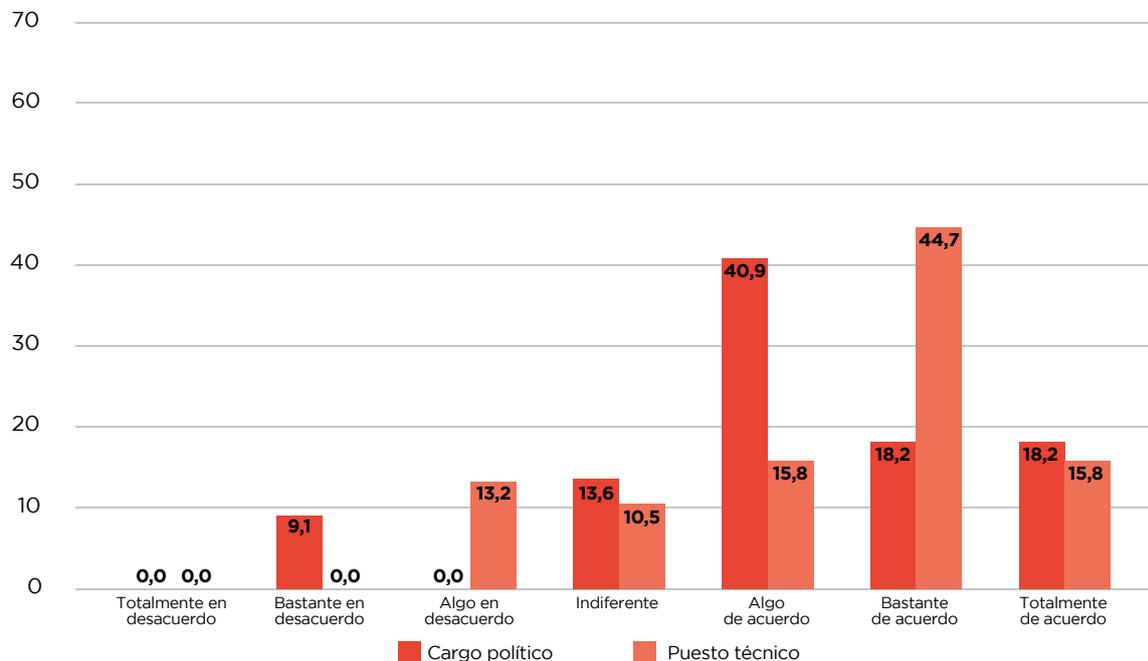
Con respecto a los retos de futuro, también se observaron diferencias en varios ítems/preguntas. Los técnicos y técnicas participantes en el estudio tienen un grado de acuerdo mayor que los políticos en relación a que las y los deportistas federadas vinculadas a los clubes deberán abonar una tasa o precio público por el uso de las instalaciones deportivas municipales (**Figura 135**), a que la participación ciudadana se intensificará en el futuro en foros como mesas, consejos de deporte, etc. (**Figura 136**), que los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mayor intensidad y mayores recursos que hasta ahora (**Figura 137**), a que el plan de formación continua del personal de los

SDM debe ser una acción prioritaria (**Figura 138**) y que es imprescindible la regulación de los profesionales del deporte para garantizar la seguridad de las personas usuarias y la calidad de los servicios deportivos que reciben (**Figura 139**). Por último, también existen diferencias en la distribución de las respuestas entre técnicas/ técnicos y políticos/ políticas, respecto a que el municipio de ahora en adelante debe orientar sus políticas de promoción prioritariamente hacia la población en edad escolar (**Figura 140**) y en relación a que las actividades dirigidas a la población adulta de 16 a 65 años deben ser desarrolladas preferentemente por el sector privado (**Figura 141**).

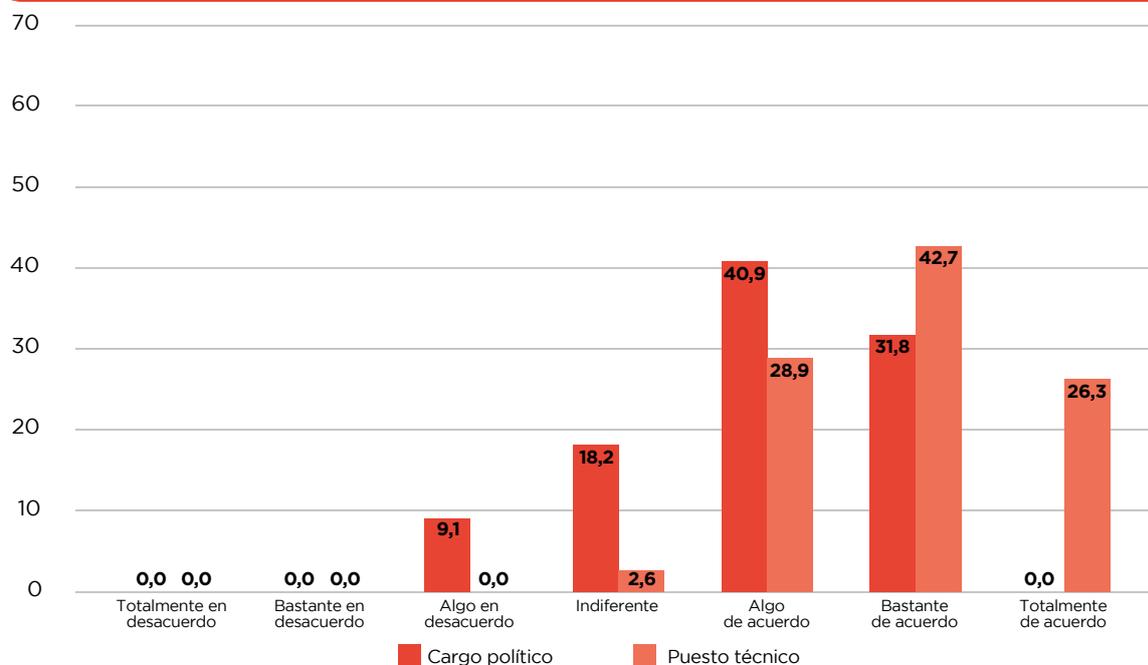
**Figura 135. Las y los deportistas federadas vinculadas a los clubes deberán abonar una tasa o precio público por el uso de las instalaciones deportivas municipales. Diferencias significativas (p=0.025) en la distribución de las preguntas**



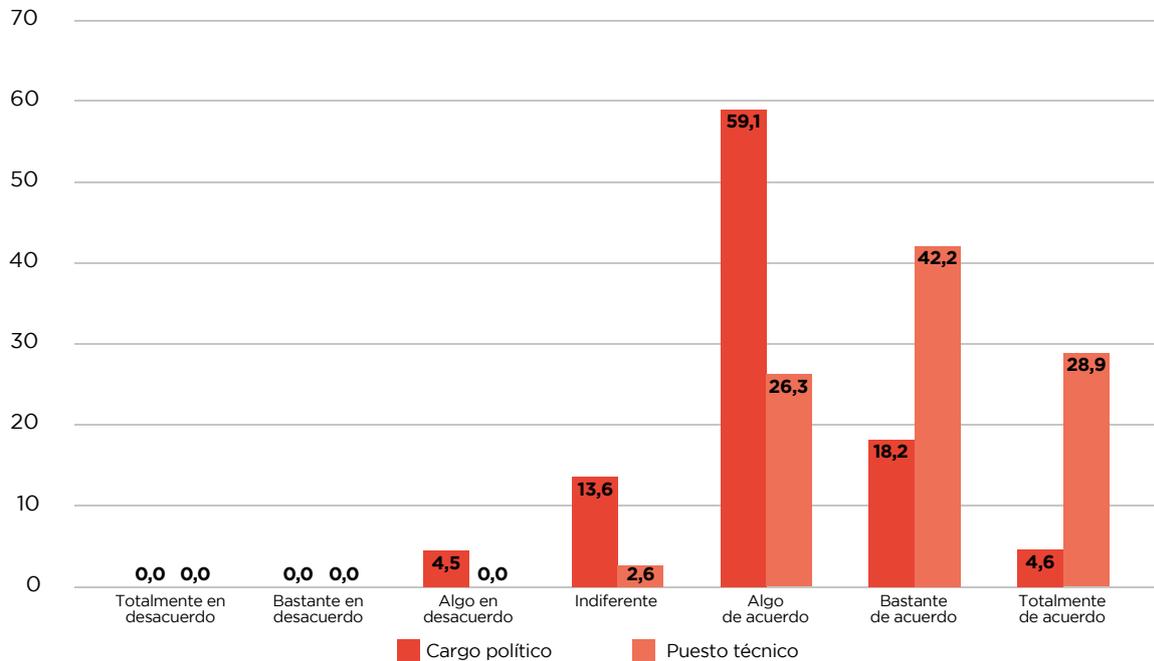
**Figura 136.** La participación ciudadana se intensificará en el futuro en foros como mesas, consejos del deporte, etc., reforzando las decisiones de los órganos de gobierno institucionalmente establecidos. Diferencias significativas ( $p=0.025$ ) en la distribución de las preguntas



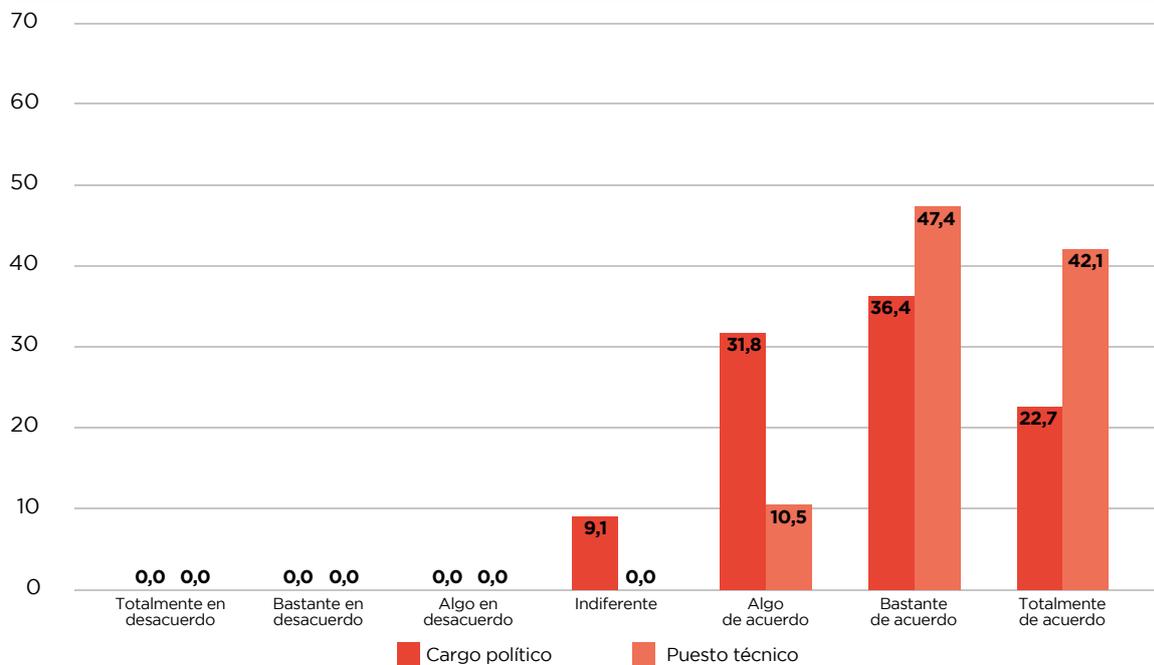
**Figura 137.** Los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mucha mayor intensidad y mayores recursos que hasta ahora. Diferencias significativas ( $p=0.006$ ) en la distribución de las preguntas



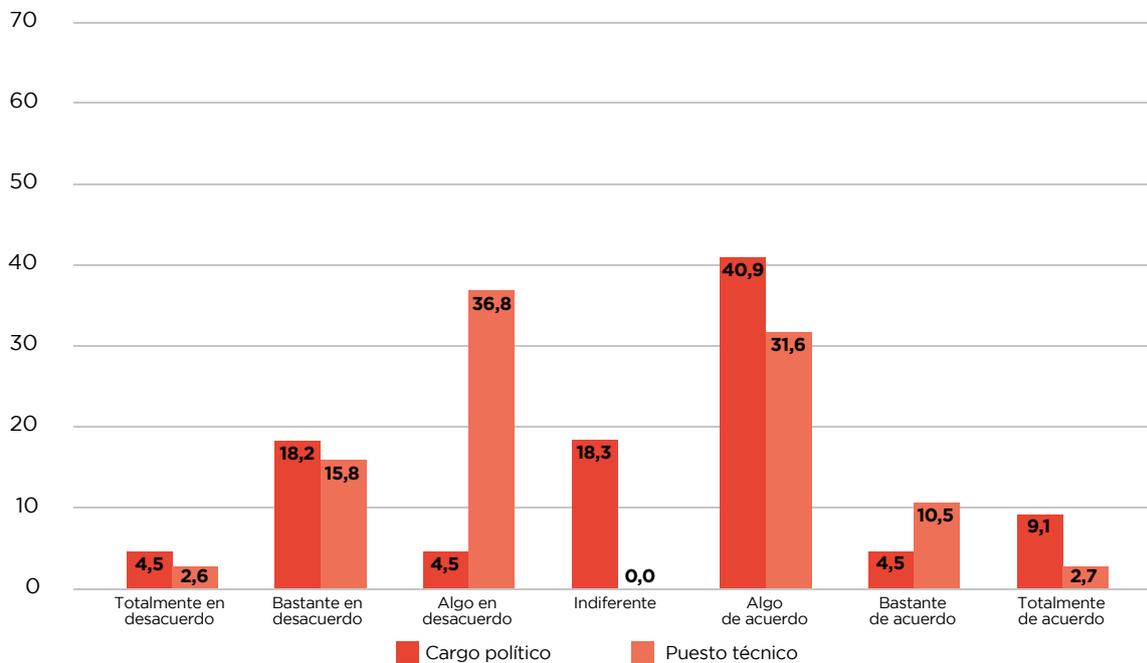
**Figura 138. El plan de formación continua para el personal de los SDM debe ser una acción prioritaria. Diferencias significativas ( $p=0.005$ ) en la distribución de las preguntas**



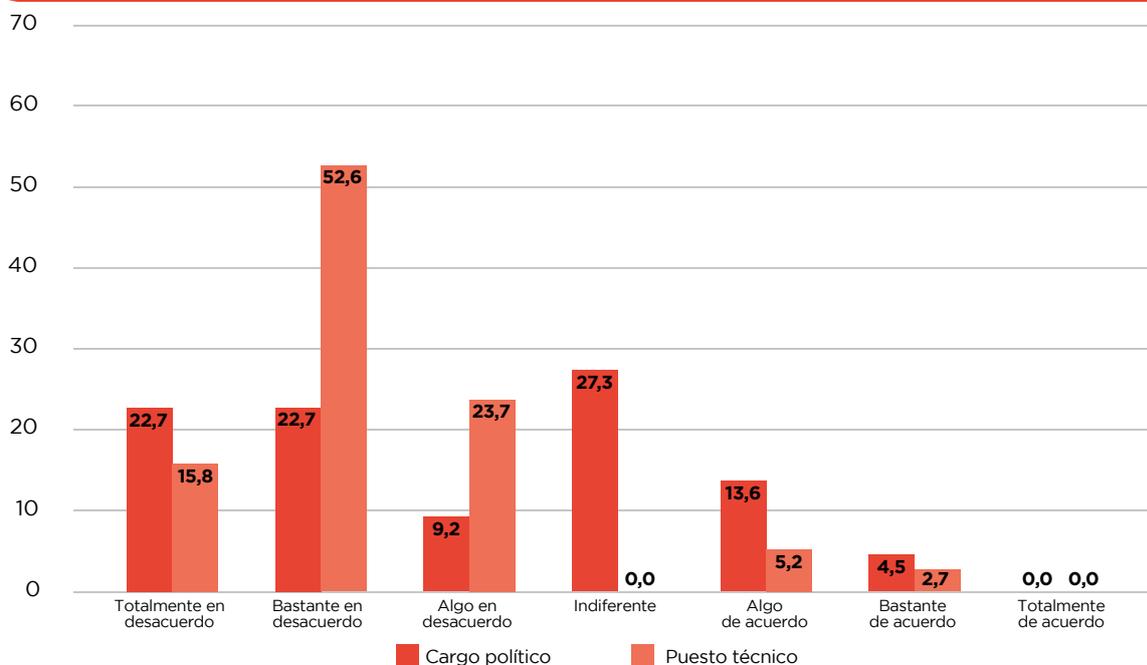
**Figura 139. Es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte para garantizar la seguridad de las personas usuarias y la calidad de los servicios deportivos que reciben. Diferencias significativas ( $p=0.032$ ) en la distribución de las preguntas**



**Figura 140.** El municipio, de ahora en adelante debe orientar sus políticas de promoción prioritariamente hacia la población en edad escolar y a las personas mayores de 65 años. Diferencias significativas ( $p=0.020$ ) en la distribución de las preguntas



**Figura 141.** Las actividades dirigidas a la población adulta (de 16 a 65 años aproximadamente) deben ser desarrolladas preferentemente por el sector privado. Diferencias significativas ( $p=0.005$ ) en la distribución de las preguntas

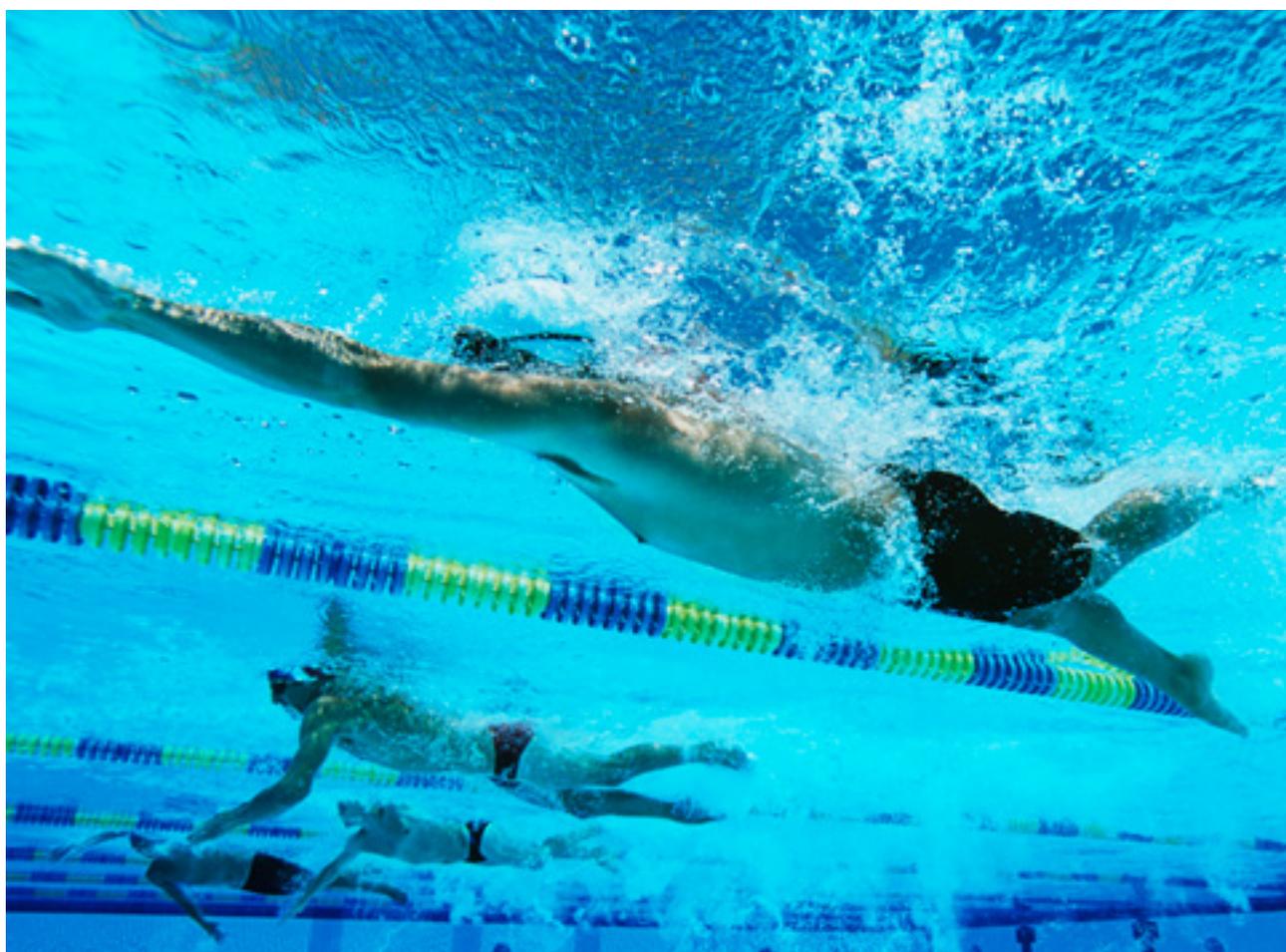


## 8.2.- CONCLUSIONES SOBRE LAS DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL CARGO

El cargo del responsable deportivo (naturaleza política o técnica) ha sido la variable más diferenciadora tanto en la percepción de la situación actual como de los retos de futuro. El grupo de cargos políticos está más en desacuerdo que los cargos técnicos en la afirmación de que existe una falta de consenso ente los partidos políticos para establecer una estrategia global en materia deportiva. Sin embargo, los y las técnicas deportivas participantes en el estudio están más en desacuerdo con la afirmación de que las formas de gestión directa suponen pérdida de flexibilidad, de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes y de que las personas de la organización participan en la formulación de la política y estrategia de la organización. Además, el grupo de técnicos tiene un grado de acuerdo mayor en las preguntas referentes a que se disponen de los recursos necesarios para la correcta realización del trabajo, que realizan

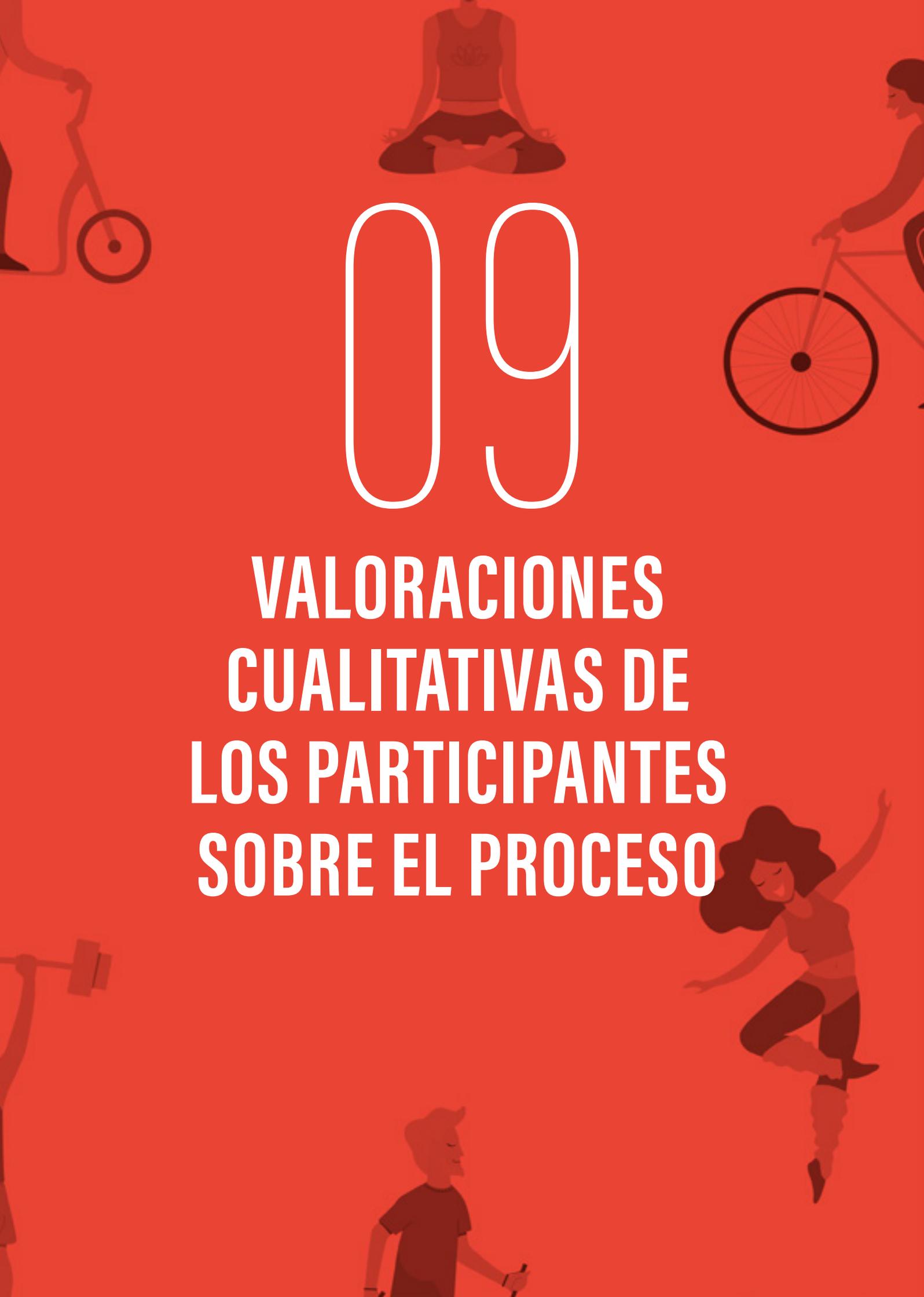
su trabajo sin injerencia, que para la realización de las campañas de comunicación se cuenta con personas o empresas expertas, que se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, que los planes de formación se ajustan a las competencias necesarias, que las personas de la organización tienen la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM y que la transformación tecnológica y digital está integrándose bien en los SDM.

Con respecto a los retos de futuro, los y las técnicas tienen un grado de acuerdo mayor que los políticos en los ítems referentes a que las y los deportistas federadas deberán abonar un precio público por el uso de las instalaciones, a que la participación ciudadana se intensificará en el futuro, que los SDM deberán desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mayor intensidad, a que el plan de formación continua del personal debe ser una acción prioritaria y que es imprescindible la regulación de los profesionales del deporte.









09

**VALORACIONES  
CUALITATIVAS DE  
LOS PARTICIPANTES  
SOBRE EL PROCESO**

## 9. VALORACIONES CUALITATIVAS DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL PROCESO



En el siguiente apartado se presentan las valoraciones cualitativas realizadas por los y las participantes en el apartado de “Comentarios finales y observaciones” del cuestionario:

*“Zorionak galdetegia prestatu dutenei, alor anitzak eta esaguratsuak joratu baitituzte.”*

*“Es muy importante para la sostenibilidad del sistema que se trabaja en red, en colaboración con varios municipios, para aprovechar, sinergias y optimizar las instalaciones e iniciativas existentes y potenciar unas nuevas. No es viable que cada municipio tenga todo tipo de instalaciones deportivas y luego no se puedan dinamizar ni mantener correctamente.”*

*“Más coordinación entre instituciones y facilitar el acceso a diferentes instalaciones deportivas potenciaría de forma natural la práctica deportiva y la acercaría a las clases más desfavorecidas que no pueden pagar cuotas en diferentes disciplinas.”*

*“Eskerrik asko por vuestra preocupación en la salud de nuestros vecinos/as. Suerte.”*

*“Herri txikietan ez daukagu kirol teknikaririk baina udaleko zinegotzi bat arduratzen da gai honetaz. Egiten diren ekintzen balorazioa egiten da eta erabakiak hartzerakoan herritarren partaidetza eskatzen da. Hala ere, momentu honetan gaur egungo kirol eskakizunei erantzuteko moduko instalazioak falta zaizkigu. Momentu honetan udalaren apostu handiena da kultura eta kirol instalakuntzak handitzea, berriztea eta kirol eskaintza zabaltzea. Udal txikietan dauzkagun aurrekontu mugekin pauso txikitan eta batez ere dirulaguntzen bidez egin beharreko prozesua da.*

*Honen berri kirol zerbitzuetako arduradunei bilera batean edo bestelako egitura batean eman beharko litzaiekela uste dut. Zein egoeratan aurkitzen garen, lurralde bakoitzari dagokionean, zein erronka dauden etab. azaltzeko.”*

*“En el municipio solo tenemos el frontón y una pista de pruebas en el centro del pueblo. El responsable es el concejal de deportes que disponemos en el ayuntamiento. Aparte de ello tenemos un gimnasio*

*municipal. Por lo tanto, disponemos de pruebas de piedra muy esporádicas y gente que se dedica a jugar al frontón disponiendo de actividad deportiva de pelota de exhibición solo en tiempos ocasionales más frecuentes en las fiestas del pueblo.”*

*“Los investigadores han mostrado gran interés e insistencia en que se complete el cuestionario a fin de tener una imagen lo más completa posible del territorio, sin embargo, el enfoque y tipo de preguntas nada adaptados a municipios como el nuestro, no puede dar como resultado una buena fotografía de su situación.”*

*“Erantzundako galdera askok, ez dute zerikusirik gure herriko funtzionamenduagaz. Izan beharko litekeena erantzun da. Herri txikia da eta ez du inolako teknikaririk.”*

*“Ruego nos envíen el resultado final de este estudio y sus propuestas.”*

*“Ezinbestekoa da politikariak kirol arloa aztertzeo orduan, udalerriko begirada murriztetik lurraldeko begirada zabalera pasatzea, kirol ekipamenduetan inbertsioak egin aurretik, kirol zerbitzuen eskeintza planifikatu aurretik. Bizkaitar herritar guztien bizi kalitatea bermatu behar dute, eta ez bakarrik ekonomikoki herri ahalmentsuetan bizi direnenak.”*

*“El municipio no tiene técnico en deportes, por lo que la actividad deportiva cojea en su conjunto.”*

*“Esta encuesta está realizada teniendo en cuenta que el municipio no tiene técnicos deportivos ni polideportivo. Solo contamos con un campo de fútbol e instalaciones para realizar alguna actividad deportiva.”*

*“En los pueblos pequeños, la carga de las actividades deportivas recae en los clubes deportivos que están gestionados con gente voluntaria.”*

*“Buena idea la realización del test, espero acceder a sus resultados y que las conclusiones se conviertan en un trampolín de mejora de nuestros servicios y ofertas deportivas.”*





# 10

## CONCLUSIONES FINALES



## 10. CONCLUSIONES FINALES



Tras el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, se exponen las conclusiones generales más relevantes:

### **CONCLUSIÓN 1.**

En relación al proceso llevado a cabo para realizar este estudio, cabe resaltar la alta participación en el mismo. Este hecho ha permitido contar con una muestra representativa.

### **CONCLUSIÓN 2.**

Los y las responsables municipales perciben una falta de consenso político, a nivel local, para establecer estrategias deportivas municipales.

### **CONCLUSIÓN 3.**

Los y las participantes consideran que existen herramientas suficientes para incorporar la perspectiva de género a las políticas deportivas municipales.

### **CONCLUSIÓN 4 .**

Mayoritariamente se declara un alto grado de acuerdo con la idea de que las partidas económicas dedicadas a las inversiones resultan insuficientes y que la red de instalaciones y espacios deportivos municipales no cubre las necesidades actuales.

### **CONCLUSIÓN 5.**

Los y las participantes en el estudio consideran que la oferta de servicios se orienta principalmente a crear hábitos saludables en la población.

### **CONCLUSIÓN 6.**

La oferta deportiva se debe fundamentar en un futuro, 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.

### **CONCLUSIÓN 7.**

Se considera necesario realizar campañas de comunicación y marketing para promocionar y difundir las políticas deportivas municipales.

### **CONCLUSIÓN 8.**

Es necesario un plan director de instalaciones y equipamientos deportivo y dotar de mayor presupuesto al desarrollo de esas iniciativas para garantizar un sistema deportivo municipal sostenible.

### **CONCLUSIÓN 9.**

Las personas son, la parte más importante en la organización deportiva municipal. Tres de los ejes que sustentan esta idea serían la formación académica necesaria para desarrollar la función directiva de las entidades, la regulación del ámbito profesional y la formación continua.

### **CONCLUSIÓN 10.**

Los retos de futuro deben ser el universalizar la práctica deportiva, el contribuir a crear entornos activos y el alinear las políticas deportivas municipales con la agenda 2030 y con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.





11

**FUTURAS  
LÍNEAS  
DE ANÁLISIS**



## 11. FUTURAS LÍNEAS DE ANÁLISIS



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio, se proponen algunas líneas que podrían ser susceptibles de análisis e intervención en un futuro:

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 1.**

**Actualizar el censo de las instalaciones y los espacios deportivos existentes en el Territorio Histórico de Bizkaia y por extensión en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Este censo podría ampliarse para convertirse en un inventario que incluya todos los recursos del sistema deportivo (clubes, personal técnico-deportivo, empresas productoras de bienes y prestadoras de servicios, eventos y acontecimientos deportivos, impacto económico y en el empleo, recursos económicos disponibles, etc.).**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 2.**

**Realizar un estudio multidisciplinar que analice en profundidad las posibilidades de revisión de las formas de gestión del deporte municipal, para que en cada caso, se adopte aquella forma, directa o indirecta, que resulte más eficiente y sostenible, y que permita reducir algunas de las amenazas detectadas (por ejemplo, la alta edad media de las personas responsables de la gestión de las SDM).**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 3.**

**Analizar cuáles pueden ser las nuevas formas de colaboración intermunicipal (e impulsar las que ya están en marcha) para que todos los recursos públicos disponibles, y quizá también algunos privados, estén a disposición de toda la ciudadanía, con independencia de otras circunstancias. La idea general podría ser facilitar el acceso a la práctica deportiva con un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del bien común.**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 4.**

**Llevar a cabo un estudio sobre la realidad y problemática de los municipios con menos densidad de población y de recursos.**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 5.**

**Realizar un análisis de la oferta de actividades y servicios que se están llevando a cabo por parte de los servicios deportivos municipales en función de la demanda.**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 6.**

**Analizar los niveles de autofinanciación del sistema deportivo municipal.**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 7.**

**Analizar los niveles de satisfacción de la ciudadanía en relación a los servicios deportivos municipales.**

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 8.**

**Diseño de un plan director del deporte de Bizkaia o de Euskadi.**





# ANEXO: RESUMEN EJECUTIVO



**ANEXO: RESUMEN EJECUTIVO**



El objetivo principal del estudio ha sido conocer la percepción de las y los responsables de los servicios deportivos municipales con relación a la situación actual, a las debilidades y a los retos de futuro de los municipios en la prestación de los servicios deportivos municipales y/o en la promoción de estilos de vida activos y saludables en la comunidad local.

El estudio ha sido elaborado por el grupo de Investigación DIDE-Science, perteneciente al Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) a petición de la Diputación Foral de Bizkaia.

La información recabada puede permitir obtener un conocimiento científico y riguroso sobre el contexto concreto analizado y servir de gran ayuda y utilidad a la hora de diseñar, desarrollar y optimizar los servicios deportivos municipales y comarcales de Bizkaia.

Para realizar la recogida de datos se utilizó un cuestionario validado previamente en la literatura cien-

tífica. No obstante, 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.

En el presente estudio participaron un total de 60 responsables de servicios deportivos municipales de Bizkaia, lo que supone un 53,6% del total de municipios. Estos responsables deportivos municipales gestionan las instalaciones deportivas municipales de un 93% de la población de Bizkaia. Del total de respuestas, 42 respuestas (un 70%) fueron en castellano y 18 respuestas (un 30%) en euskara.

Este bloque 1, que incluye 49 ítems o preguntas, agrupadas en 7 sub-bloques, pretende describir la percepción de los responsables de los servicios deportivos sobre la situación actual de los SDM que permitan identificar las principales fortalezas y debilidades del sistema deportivo local en Bizkaia.

**Tabla 2. Cuadro resumen de las fortalezas y debilidades percibidas por los/as participantes en el estudio sobre la situación actual de los servicios deportivos**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Percepción de una adecuada colaboración entre distintos departamentos municipales en la prestación de los SDM.	Bajo grado de acuerdo con la idea de que existen planes estratégicos en las entidades que fijen las líneas de actuaciones presentes y futuras.
Alto grado de acuerdo con la idea de que se realiza un adecuado control de las obligaciones de las empresas externas contratadas.	Bajo grado de acuerdo con la idea de que la estructura presupuestaria y los procedimientos administrativos son adecuados.
Percepción de que se realizan análisis de costes de los servicios.	Percepción de que hay una baja autofinanciación, por debajo del 50%.
Alto grado de acuerdo con que las demandas deportivas son conocidas por las personas responsables de los SDM de Bizkaia y la oferta propuesta está adaptada.	Percepción de que existe una insuficiencia presupuestaria para atender las necesidades de mantenimiento y reinversión en deporte.
Percepción de que la oferta de actividad física y deportiva está orientada a la salud, la cohesión social y la recreación.	Percepción de que existe obsolescencia de las instalaciones deportivas y los espacios deportivos para atender demandas de prácticas no federadas.
Alto grado de acuerdo con la idea de que las plantillas de personal son suficientes, están cualificadas, tienen poca injerencia por parte de los superiores, están bien reconocidas/remuneradas y consideradas en la toma de decisiones. Además, se percibe que se posibilita la conciliación.	-

El segundo bloque incluye 42 ítems o preguntas, agrupadas en los mismos 7 sub-bloques del apartado anterior. Mediante esta información se ha tratado de identificar las principales amenazas y las

oportunidades más relevantes desde la perspectiva de las personas responsables de la gestión de los SDM de Bizkaia.

**Tabla 3. Cuadro resumen de las amenazas y oportunidades percibidas por los/as participantes en el estudio sobre los retos de futuro de los servicios deportivos municipales**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Las principales amenazas percibidas por los responsables participantes se identifican en el área económico-financiera.	Existe un alto grado de acuerdo con la idea de que el municipio ganará importancia en la gestión del deporte.
Una de las principales amenazas es que existe la percepción de que las tasas y los precios públicos de los servicios no responden al análisis de costes.	Los responsables participantes perciben en gran medida que el deporte ha ganado centralidad en la vida de las personas y que se está reforzando el binomio deporte-salud.
Existe la percepción de que es muy frecuente que las personas federadas no abonen el uso de las instalaciones para entrenamientos y competiciones.	Existe la percepción mayoritaria de que el deporte es considerado un indicador de desarrollo de las ciudades y los territorios.
El sistema deportivo local, tal como lo conocemos, es percibido como insostenible por las personas que gestionan los SDM.	Alto grado de acuerdo con la idea de que la colaboración intermunicipal en la prestación de los servicios deportivos a la comunidad (kirol txarlela, por ejemplo) es adecuada.
-	Existe una percepción mayoritaria sobre la necesidad de la regulación de las profesiones de deporte.
-	Existe un alto grado de acuerdo con la necesidad de redactar un plan director de instalaciones deportivas de Bizkaia.

Analizando las percepciones de determinadas variables consideradas en el estudio, según el origen de las respuestas, encontramos ligeras diferencias que se indican a continuación.

Con relación al modo de gestión (directa, indirecta o ambas) no hay resultados significativamente distintos en la mayor parte de ítems analizados. No obstante, aunque existe un alto grado de acuerdo de todos los modos de gestión del municipio en relación a la necesidad tras la pandemia de llevar a cabo campañas de comunicación para la promoción deportiva en toda la población, este grado de acuerdo es más acentuado en aquellas entidades con gestión indirecta y en las que tienen ambos ti-

pos de gestión. Por otro lado, los municipios con gestión directa tienen un mayor grado de acuerdo que el resto, con la afirmación de que la gestión a través de la propia concejalía es la forma más adecuada de gestión.

Al igual que en el análisis anterior, la mayor parte de ítems no se vieron influenciados por el género de los y las participantes. Únicamente se observaron diferencias entre hombres y mujeres en dos ítems. Uno de ellos al considerar la figura concesional como un problema más que una solución, siendo las mujeres las que presentan un mayor grado de acuerdo con dicha aseveración. Por otro lado, mientras que las mujeres tienen un acuerdo más polari-

zado con la necesidad de que sea una persona con titulación universitaria superior en AFD la que desempeñe la dirección técnica de los SDM, en el caso de los hombres el grado de acuerdo es se sitúa en mayor medida en valores positivos.

Del total de preguntas relacionadas con la situación actual y con los retos de futuro, únicamente se observaron diferencias entre grupos en 5 preguntas. El grupo de responsables que tiene menos de 5 años de antigüedad mostraron el menor grado de acuerdo con la idea de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes. Por otro lado, mientras que en el grupo de 16-25 años de experiencia perciben que los presupuestos dedicados a los SDM son suficientes para atender correctamente el mantenimiento y las inversiones, los grupos de menos de 5 años y de más de 25 años de experiencia están mayoritariamente en desacuerdo. Los grupos de 5 y 15 años y 16 y 25 años de experiencia fueron los grupos que percibían en menor medida que se toman habitualmente en consideración las propuestas del personal técnico en las decisiones relativas a subvenciones, precios y presupuestos.

Teniendo en cuenta la titulación de las personas encuestadas, los resultados muestran que las Licenciadas en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (LCAFD) perciben menor injerencia por parte de los responsables políticos, están más de acuerdo que otras titulaciones con que las actividades están enfocadas a fidelizar a las personas practicantes actuales, que la transformación electrónica y digital se está integrando correctamente, son más partidarios de que los deportistas federados abonen unas tasas públicas por el uso de instalaciones y que es necesario que los SDM desarrollen estrategias de marketing y comunicación. Por otro lado, tienen un mayor grado de acuerdo con respecto a que se deben superar las diferencias laborales del personal de plantilla, que el plan de formación continua para el personal de los SDM deber ser una prioridad, que resulta imprescindible una regulación laboral y que la dirección técnica de los SDM deber ser a cargo de una persona

con la titulación de Licenciados/as o Graduados/as en Ciencias de la Actividad Física y Deportiva.

El cargo de la o del responsable del servicio (naturaleza política o técnica) ha sido la variable más diferenciadora, tanto en la percepción de la situación actual como de los retos de futuro. El grupo de cargos políticos está más en desacuerdo que los técnicos en la afirmación de que existe una falta de consenso entre los partidos políticos para establecer una estrategia global en materia deportiva. Sin embargo, los técnicos deportivos participantes en el estudio están más en desacuerdo con la afirmación de que las formas de gestión directa suponen pérdida de flexibilidad, de que en la gestión de los SDM están presentes todos los agentes y de que las personas de la organización participan activamente en la formulación de la política y estrategia de la organización.

Además, el grupo de técnicos tiene un grado de acuerdo mayor a que se disponen de los recursos necesarios para la correcta realización del trabajo, que lo realizan sin injerencia, que para la realización de las campañas de comunicación se cuenta con personas o empresas expertas, que se establecen criterios y medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, que los planes de formación se ajustan a las competencias necesarias, que las personas de la organización tienen la cualificación y capacitación correcta para responder a los desafíos actuales de los SDM y que la transformación tecnológica y digital se está integrando bien en los SDM.

Con respecto a los retos de futuro, los técnicos tienen un grado de acuerdo mayor que los políticos en los ítems referentes a que las y los deportistas federadas deberían abonar un precio público por el uso de las instalaciones, que la participación ciudadana se intensificará en el futuro, que los SDM deberían desarrollar estrategias de comunicación y marketing con mayor intensidad, que el plan de formación continua del personal debe ser una acción prioritaria y que es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte.

Como **conclusiones finales** podemos señalar las siguientes:

**1.**

La respuesta ha sido amplia ya que han respondido más del 53,6% de los municipios encuestados, entre ellos todos los de mayor población y con una estructura organizativa más desarrollada (localidades que recogen al 93% de la población total de Bizkaia).

**2.**

Los y las responsables municipales perciben una falta de consenso político a nivel local para establecer estrategias deportivas municipales.

**3.**

Los y las participantes consideran que existen herramientas suficientes para incorporar la perspectiva de género a las políticas deportivas municipales.

**4.**

Mayoritariamente se declara un grado de acuerdo alto con la idea de que las partidas económicas dedicadas a las inversiones resultan insuficientes y que la red de instalaciones y espacios deportivos municipales no cubre las necesidades actuales.

**5.**

Los y las participantes en el estudio consideran que la oferta de servicios se orienta principalmente a crear hábitos saludables en la población.

**6.**

La oferta deportiva se debe fundamentar en un futuro, en la cooperación con el sistema público de salud, en crear políticas transversales con otros departamentos/áreas y en una participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones de los órganos de gobierno.

**7.**

Se considera necesario realizar campañas de comunicación y marketing para promocionar y difundir las políticas deportivas municipales.

**8.**

Es necesario un plan director de instalaciones y equipamientos deportivo y dotar de mayor presupuesto al desarrollo de esas iniciativas para garantizar un sistema deportivo municipal sostenible.

**9.**

Las personas son, la parte más importante en la organización deportiva municipal. Tres de los ejes que sustentan esta idea serían la formación académica necesaria para desarrollar la función directiva de las entidades, la regulación del ámbito profesional y la formación continua.

**10.**

Los retos de futuro deben ser el universalizar la práctica deportiva, el contribuir a crear entornos activos y el alinear las políticas deportivas municipales con la agenda 2030 y con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

Nos permitimos sugerir unas posibles líneas para análisis futuros que consideramos interesante y podrían abordarse en futuros trabajos de investigación.

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 1.**

Actualizar el censo de las instalaciones y los espacios deportivos existentes en el Territorio Histórico de Bizkaia y por extensión en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Este censo podría ampliarse para convertirse en un inventario que incluya todos los recursos del sistema deportivo (clubes, personal técnico-deportivo, empresas productoras de bienes y prestadoras de servicios, eventos y acontecimientos deportivos, impacto económico y en el empleo, recursos económicos disponibles, etc.).

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 2.**

Realizar un estudio multidisciplinar que analice en profundidad las posibilidades de revisión de las formas de gestión del deporte municipal, para que en cada caso, se adopte aquella forma, directa o indirecta, que resulte más eficiente y sostenible, y que permita reducir algunas de las amenazas detectadas (por ejemplo, la alta edad media de las personas responsables de la gestión de las SDM).

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 3.**

Analizar cuáles pueden ser las nuevas formas de colaboración intermunicipal (e impulsar las que ya están en marcha) para que todos los recursos públicos disponibles, y quizá también algunos privados, estén a disposición de toda la ciudadanía, con independencia de otras circunstancias. La idea general podría ser facilitar el acceso a la práctica deportiva con un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del bien común.

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 4.**

Llevar a cabo un estudio sobre la realidad y problemática de los municipios con menos densidad de población y de recursos.

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 5.**

Realizar un análisis de la oferta de actividades y servicios que se están llevando a cabo por parte de los servicios deportivos municipales en función de la demanda.

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 6.**

Analizar los niveles de autofinanciación del sistema deportivo municipal.

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 7.**

Analizar los niveles de satisfacción de la ciudadanía en relación a los servicios deportivos municipales.

#### **LÍNEA DE ACTUACIÓN/ANÁLISIS 8.**

Diseño de un plan director del deporte de Bizkaia o de Euskadi.



**Dra. INMACULADA MARTÍNEZ DE ALDAMA ORTÚZAR**

Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Profesora de la Facultad de Educación y Deporte (Departamento de Educación Física y Deportiva) de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Miembro del Grupo de Investigación DIDE-Science. Docente en el Máster Universitario en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad del País Vasco, Facultad de Educación y Deporte (UPV/EHU).



**Dra. RUTH CAYERO ALKORTA**

Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Profesora de la Facultad de Educación y Deporte (Departamento de Educación Física y Deportiva) de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Miembro del Grupo de Investigación DIDE-Science. Docente en el Máster Universitario en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad del País Vasco, Facultad de Educación y Deporte (UPV/EHU).



**D. BONIFACIO TERUELO FERRERAS**

Director de deportes del Ayuntamiento de Santurtzi, Bizkaia, desde 1987 hasta sept. 2021. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, INEF, Universidad Politécnica de Madrid (1983). Master MBA de Gestión de Empresas por la Universidad del País Vasco y Master en Gestión de Centros de Ocio por la Universidad de Deusto. Miembro del Grupo de Investigación DIDE-Science. Ponente habitual en Congresos, Jornadas y Curso de Gestión el Deporte, en España, Portugal e Iberoamericanos.



**Dr. JAVIER YANCI IRIGOYEN**

Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Profesor titular de la Facultad de Educación y Deporte (Departamento de Educación Física y Deportiva) de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Miembro del Grupo de Investigación DIDE-Science y del Grupo GIKAFIT (*Gizartea, Kirola eta Ariketa Fisikoa Ikerkuntza Taldea*). Coordinador del Laboratorio del Comportamiento Motriz (LCM). Responsable del Máster Universitario en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad del País Vasco, Facultad de Educación y Deporte (UPV/EHU).





 **Bizkaia**  
foru aldundia  
diputación foral



