



EL MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA DE LA PROVINCIA DE BARCELONA DESDE LA ÓPTICA DE LOS GESTORES DEPORTIVOS MUNICIPALES



Marco Aurélio Avila

Doutor em Turismo y Desarrollo Sostenible
Universidade Estadual de Santa Cruz
mavila1000@gmail.com



Francesc Solanellas Donato

Doutor em Ciências de la Actividad Física y el Deporte
INEFC-Barcelona
francesc@fsolanellas.com



Claudio D. Rosa

Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente
claudio2008ilheus@hotmail.com



Joshua Muñoz Vázquez

Mestre em Gestão do Esporte
joshuamunozv@gmail.com

Resumen

Relevancia: La gestión deportiva (GD) es esencial para la amplia oferta de actividades deportivas y de ocio de calidad. La provincia de Barcelona es una referencia mundial en cuanto a la GD, pero todavía se sabe poco acerca de su servicio de gestión municipal.

Objetivo del estudio: En el presente estudio, caracterizamos el servicio deportivo de los municipios de la provincia de Barcelona desde la óptica de los gestores deportivos.

Metodología: Se realizaron entrevistas semiestructuradas con 15 gestores deportivos de diferentes municipios de la provincia de Barcelona y se analizó su contenido basándose en Bardin (2009).

Resultados clave: Los gestores deportivos explicaron que el servicio de deportes ocurre a través de interacciones entre la Diputación de Barcelona, las entidades deportivas y la Generalitat de Cataluña (Secretaría General de Deportes). No existe un patrón en la configuración de las estructuras organizativas adoptadas por los Ayuntamientos para prestar los servicios deportivos y los modelos de gestión más comunes son el directo, mixto e indirecto, respectivamente. La selección de personas para trabajar en el servicio deportivo comúnmente ocurre por medio de concursos públicos y se hacen esfuerzos para la formación y capacitación. Hay programas y proyectos con la finalidad de ampliar la participación en actividades físicas siendo las mujeres públicos objetivos.

Contribuciones teóricas: Se identificaron posibles caminos para progresos.

Palabras clave: Barcelona. Deporte. Gestión. Pesquisa cualitativa.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Avila, M. A., Donato, F. S., Rosa, C. D., & Muñoz Vazquez, J. (2021, jan./abr.). El modelo de gestión deportiva de la provincia de Barcelona desde la óptica de los gestores deportivos municipales. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 10(1), 1-28. <https://doi.org/10.5585/podium.v10i1.15915>.



O MODELO DE GESTÃO ESPORTIVA DA PROVÍNCIA DE BARCELONA A PARTIR DA ÓTICA DOS GESTORES ESPORTIVOS MUNICIPAIS

Resumo

Relevância: A gestão esportiva (GE) é essencial para a ampla oferta de atividades esportivas e de lazer. A província de Barcelona é uma referência mundial em GE mas pouco se sabe sobre o seu serviço de gestão municipal.

Objetivo do estudo: No presente estudo, caracterizamos o serviço esportivo dos municípios da província de Barcelona com base na perspectiva dos gestores esportivos.

Metodologia: Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 15 gestores esportivos de diferentes municípios da província de Barcelona e o seu conteúdo foi analisado com base em Bardin (2009).

Resultados principais: Os dirigentes esportivos explicaram que o serviço esportivo se dá através de interações entre o Diputació de Barcelona, as entidades esportivas e a Generalitat da Catalunha (Secretaria Geral de esporte). Não existe um padrão na configuração das estruturas organizacionais adotadas pelos municípios para a prestação de serviços esportivos e os modelos de gestão mais comuns são direta, mista e indireta, respetivamente. A seleção de pessoas para trabalhar no serviço esportivo comumente ocorre por meio de concursos públicos e há ações de educação e treinamento. Existem programas e projetos com o objetivo de ampliar a participação em atividades físicas sendo as mulheres o principal público-alvo.

Contribuições teóricas: Identificamos possíveis caminhos para avanços.

Palavras-chave: Barcelona. Esporte. Gestão. Pesquisa qualitativa.

THE SPORT MANAGEMENT MODEL OF THE PROVINCE OF BARCELONA FROM THE PERSPECTIVE OF MUNICIPAL SPORTS MANAGERS

Abstract

Relevance: Sports management (SM) is essential for the provision of sports and leisure activities. The province of Barcelona is a world reference in SM but little is known about its municipal management service.

Objectives of the study: In the present study, we characterize the sports service of municipalities in the province of Barcelona based on the perspective of sports managers.

Methodology: Semi-structured interviews were conducted with 15 sports managers from different municipalities in the province of Barcelona and their content was analyzed based on Bardin (2009).

Main results: The sports managers explained that the sports service takes place through interactions between the Provincial Council of Barcelona, sports entities and the Generalitat de Catalunya (General Secretariat of sport). There is no standard in the configuration of the organizational structures adopted by the municipalities for the provision of sports services and the most common management models are direct, mixed and indirect, respectively. The selection of people to work in the sports service usually



occurs through public tenders and there are education and training actions. There are programs and projects with the objective of increasing participation in physical activities with women being the target audience.

Theoretical contributions: We identified possible paths for advances.

Keywords: Barcelona. Sport. Management. Qualitative research.

1 Introducción

El papel de los poderes públicos en materia de promoción del deporte queda reflejado en el artículo 43 de la Constitución española de 1978. La Ley fundamental del estado español establece que los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte, y facilitarán la adecuada utilización del ocio. En base a este artículo deben ir encaminadas las leyes de rango inferior.

La creciente demanda social de actividades físico-deportivas en los municipios, el aumento del número de instalaciones deportivas que dirigir, y el desarrollo de la legislación en materia deportiva, hace que actualmente la gestión deportiva sea un aspecto fundamental para las administraciones públicas (Ródenas et al., 2014). Así, y situando el marco de actuación al que se ha dirigido la presente investigación, la Ley del Deporte de la Comunidad Autónoma de Cataluña en su Título 2 (De la organización administrativa del deporte catalán), capítulo 2 (De la administración local), artículo 39, estipula las competencias municipales en materia de deportes, siendo estas las siguientes:

- a) Promover de forma general la actividad física y el deporte en su ámbito territorial, especialmente en el área escolar, y fomentar las actividades físicas de carácter extraescolar y recreativas en el marco de las directrices de la Generalitat de Cataluña.
- b) Construir, ampliar y mejorar instalaciones deportivas en su territorio.
- c) Velar por la plena utilización de las instalaciones deportivas existentes en su término municipal.
- d) Llevar un censo de las instalaciones deportivas de su territorio.
- e) Velar por el cumplimiento de las previsiones urbanísticas sobre reserva de espacios y calificaciones de zonas para la práctica del deporte y el emplazamiento de equipamientos deportivos.

- f) Cooperar con otros entes públicos o privados para el cumplimiento de las finalidades previstas por la presente Ley.
- g) Los municipios de más de cinco mil habitantes deberán garantizar la existencia en su territorio de instalaciones deportivas de uso público.

En la Administración Pública, los ayuntamientos constituyen el eje básico de referencia en la gestión local, ya que todo aquello que se relaciona con la dinámica municipal tiende a ser asociado sistemáticamente con el ente político-administrativo (M. Sánchez, 1992) Así, en base a lo expuesto anteriormente y debido a que el ayuntamiento es el ente más cercano a los ciudadanos, desde nuestro punto de vista, es quien debe asumir el protagonismo en materia de promoción deportiva e intentar garantizar el acceso a todos los ciudadanos.

De las afirmaciones anteriores podríamos deducir lo que Avila, Bahia, y Rosa (2019) y Freitas, Girginov, y Teoldo (2017) expusieron en sus trabajos cuando explicaban que uno de los principales responsables de la gestión de actividades físicas y deportivas son los gestores deportivos. Su misión es hacer que la organización deportiva en la que trabaja (p.ej. Departamento de Deportes de un Ayuntamiento) sea eficiente y promueva actividades físicas y deportivas de calidad para el mayor número de personas de forma inclusiva (Freitas et al., 2017; Wicker et al., 2009). Es por ello por lo que el éxito o fracaso de una organización va a depender en gran medida de la figura del gestor deportivo, transformándose en un profesional necesario para el desarrollo del sistema deportivo (Sancho & Tafalla, 2005).

A pesar de la relevancia de la gestión deportiva y su creciente interés (Avila et al., 2019; Zardo et al., 2018), algunas limitaciones como escasos recursos, falta de conocimiento o habilidades y corrupción pueden hacer que el trabajo de los gestores sea insatisfactorio (Freitas et al., 2017; Kihl et al., 2017).

Considerando lo expuesto, y debido a que varios autores han expresado preocupaciones en cuanto a la calidad y cantidad de investigaciones realizadas en el campo (Costa, 2005; Pitts & Danylchuk, 2007; Skinner & Gilbert, 2007), decidimos llevar a cabo la investigación que aquí se presenta, con gestores deportivos de la provincia de Barcelona. Provincia que cuenta con una de las consideradas como mejores gestiones deportivas del mundo. Después de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, Barcelona ha sido frecuentemente citada como un ejemplo del legado y del modelo de gestión que le ha permitido afrontar la organización de otros eventos así como la gestión de las instalaciones olímpicas o aquellas instalaciones no olímpicas pero construidas en ese período (Solanelas et al., 2017). Como ejemplo de lo



anteriormente expuesto, podemos ver como la ciudad de Barcelona, capital de la provincia, fue una de las pocas sedes olímpicas que logró obtener los beneficios económicos y sociales previamente anunciados, juntamente con Los Ángeles (Baade & Matheson, 2016). Además, la ciudad ha aparecido en algunas clasificaciones importantes en materia deportiva, siendo considerada la ciudad europea con más ciudadanos apuntados a un centro deportivo (A. Soler, 2012) y la tercera a nivel mundial en práctica deportiva (Elasri et al., 2015).

El principal objetivo de este estudio fue entender cómo funciona la gestión deportiva en la provincia de Barcelona según la óptica de los gestores deportivos de los ayuntamientos. Específicamente se buscó caracterizar el servicio deportivo municipal respecto a cinco variables: (1) las redes de interacciones, (2) su configuración interna, (3) la gestión deportiva predominante, (4) la gestión de los recursos humanos, (5) los principales programas, proyectos y públicos objetivos. Finalmente, identificamos los posibles progresos.

Así, se espera que los resultados del estudio puedan contribuir a una comprensión más profunda de la gestión deportiva en la provincia de Barcelona y su mejora. Esta comprensión también podría ser útil para gestores de países que tienen sistemas similares de gestión (Girginov et al., 2006), además de facilitar e impulsar el desarrollo de futuras investigaciones.

2 Fundamentación teórica

Es un hecho innegable que pocas creaciones humanas tienen tanta importancia en la actualidad como el deporte. La práctica de actividades físicas y deportes tienen beneficios físicos, psicológicos y sociales (Rhodes et al., 2017). Además, según la Organización Mundial de la Salud, aproximadamente 3,2 millones de muertes anuales se atribuyen a una actividad física insuficiente (World Health Organization, 2019).

A partir de las declaraciones y manifiestos de diversos organismos internacionales como la Carta Europea del Deporte para Todos de 1975, se observa tanto el potencial del deporte para el desarrollo humano, como el papel del sector público, cuando se expresa que:

[...] la promoción del deporte, como factor importante del desarrollo humano, debe ser estimulada y sostenida de forma adecuada por los fondos públicos, cualquiera que sea su edad, sexo o profesión, tiene derecho a comprender el valor del deporte y a practicarlo durante toda la vida, lo que obliga a las Administraciones Públicas a garantizar mejores condiciones para la práctica del deporte para todos, dejando de ser privilegio de minorías para pasar a ser un logro y una necesidad de toda sociedad (Comisión Europea, 1976, p. 2).

Como podemos ver, diversos países lo han reconocido como derecho social, representando un avance en el desarrollo de políticas públicas en materia de deporte. Este reconocimiento como derecho se encuentra anclado en el valor del deporte como herramienta idónea para el desarrollo de los individuos¹. La adopción del modelo de estado del bienestar en la sociedad civil europea ha proporcionado la dinamización y democratización del deporte durante las últimas décadas (Abadía & Pujadas, 2005; D. M. Sánchez et al., 2014).

En España, la Constitución de 1978, en su artículo 43.3 establece que “los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la utilización adecuada del ocio”. Además, tras el proceso de redemocratización y como resultado de esas disposiciones, desde las primeras elecciones municipales de 1979, los ayuntamientos con el apoyo de instituciones supramunicipales (diputaciones y gobiernos autónomos principalmente) iniciaron las acciones necesarias para ampliar la promoción del deporte entre la ciudadanía (Arboledas & Puig, 2016).

Esta idea se plasmó en la actividad desarrollada a través de las entidades deportivas, la ciudadanía pudo organizarse de forma autónoma para promocionar la cultura deportiva, lo que resultó en su progresiva institucionalización (D. M. Sánchez et al., 2014). Como consecuencia, hubo un aumento del número de deportistas y el deporte acabó ganando popularidad entre los ciudadanos españoles (Abadía & Pujadas, 2005).

El deporte ha salido de espacios más estandarizados, pasando a ocupar las calles, parques, plazas y la naturaleza, incorporándose al cotidiano de las personas. De esta manera, los ayuntamientos, teniendo en cuenta que el municipio es el ente de la administración pública más cercano al ciudadano, adquieren un papel central en la promoción del deporte, y en este contexto los gestores públicos son pieza clave para la promoción adecuada de las políticas (Avila et al., 2019). Por todo esto, será muy importante conocer los procedimientos adoptados por ellos y su visión respecto a la gestión deportiva pública.

Bajo la perspectiva histórica, en el caso de la provincia de Barcelona, territorio objeto de este estudio, tras la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, el deporte adquirió una importancia sin precedentes y despertó una inusitada pasión en la ciudadanía (Arboledas & Puig, 2016). Es un hecho innegable que el deporte en esta Provincia ha dado un salto en los últimos 30 años, algo que está sostenido por datos estadísticos, por las encuestas de hábitos

¹ Como producto netamente humano no se está desconsiderando el carácter ambivalente y los aspectos negativos del deporte, pero como este no es el tema del artículo no será profundizado.



deportivos, por la diversificación de la oferta deportiva y por la gran tradición asociativa catalana.

Abadía & Pujadas (2005) exponían que la transición democrática española (1975-1982) fue un marco de profundas transformaciones jurídicas, sociales y políticas respecto al fenómeno deportivo. Los autores mencionaron que, en el caso de la ciudad de Barcelona, el proceso de democratización implicó cambios inéditos en la percepción social de la práctica deportiva, la implicación de la administración local, y la presencia del deporte en la calle.

En términos cronológicos, Amaral y Pereira (2009) señalaron que, en los Estados Unidos, los estudios que se refieren a las políticas públicas surgieron a principios de los años de 1950, mientras que en Europa el tema ganó relevancia a partir de los años 1970. En lo que se refiere a producción académica, de acuerdo con Rocha y Bastos (2011) la gestión del deporte, a pesar de ser considerada un área reciente de investigación, ya viene demostrando madurez, principalmente en Estados Unidos y en Europa.

Es importante aclarar que, cuando se habla de deporte en este estudio se hace en un sentido amplio, es decir, hemos deseado englobar las manifestaciones de ocio activo, las actividades físicas, los juegos y disciplinas deportivas. Así que nos parecía adecuado utilizar el concepto de "actividades físicas y deportivas", utilizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):

El conjunto de prácticas que exigen significativa implicación y movimiento corporal o esfuerzo físico, que se realizan predominantemente sin fines productivos desde el punto de vista económico (y, al diferenciarse del trabajo, ganan la posibilidad de asociarse más a la ocupación del tiempo libre y al ocio) ya las que los practicantes confieren valores y sentidos diversos (ya veces superpuestos), ligados a las dimensiones de la salud, aptitud física, competencia, sociabilidad, diversión, riesgo y excitación, catarsis, relajación y belleza corporal, entre otras (PNUD, 2017, p. 17).

3 Método

3.1 Diseño del Estudio

Realizamos un estudio cualitativo, exploratorio y descriptivo que implicó selección intencional de los participantes, entrevistas semiestructuradas (Flick, 2009) y análisis de contenido (Bardin, 2009).

La metodología escogida para llevar a cabo el estudio se fundamenta en que una de las más destacadas ventajas de este método es que no se somete a limitaciones de espacio y tiempo



(Heinemann, 2003) es decir, nos permite preguntar por hechos pasados, comportamientos típicos, y también por situaciones planificadas para el futuro, así como por previsiones profesionales. La entrevista también permite un amplio espectro de aplicación, siendo posible averiguar hechos no observables, como pueden ser significados, motivos, puntos de vista, opiniones y emociones (Heinemann, 2003).

3.2 *Ámbito de Estudio*

El estudio que se presenta se ha llevado a cabo en Cataluña, la segunda comunidad autónoma más poblada de las 19 que componen España (Instituto Nacional de Estadística, 2019a). Cataluña se organiza territorialmente en provincias, comarcas, y municipios. Esta Comunidad Autónoma tiene 947 municipios, de los cuales 311 se encuentran en la Provincia de Barcelona, una de las 4 provincias (junto a Lleida, Gerona y Tarragona) que componen Cataluña (Instituto Nacional de Estadística, 2019b).

Geográficamente, los municipios de los gestores deportivos participantes en el estudio pertenecen a las siguientes comarcas: Barcelonès, Baix Llobregat, Vallès Occidental, Maresme y Vallès Oriental. A continuación se detalla los municipios seleccionados por superficie y población (gráfico 1).

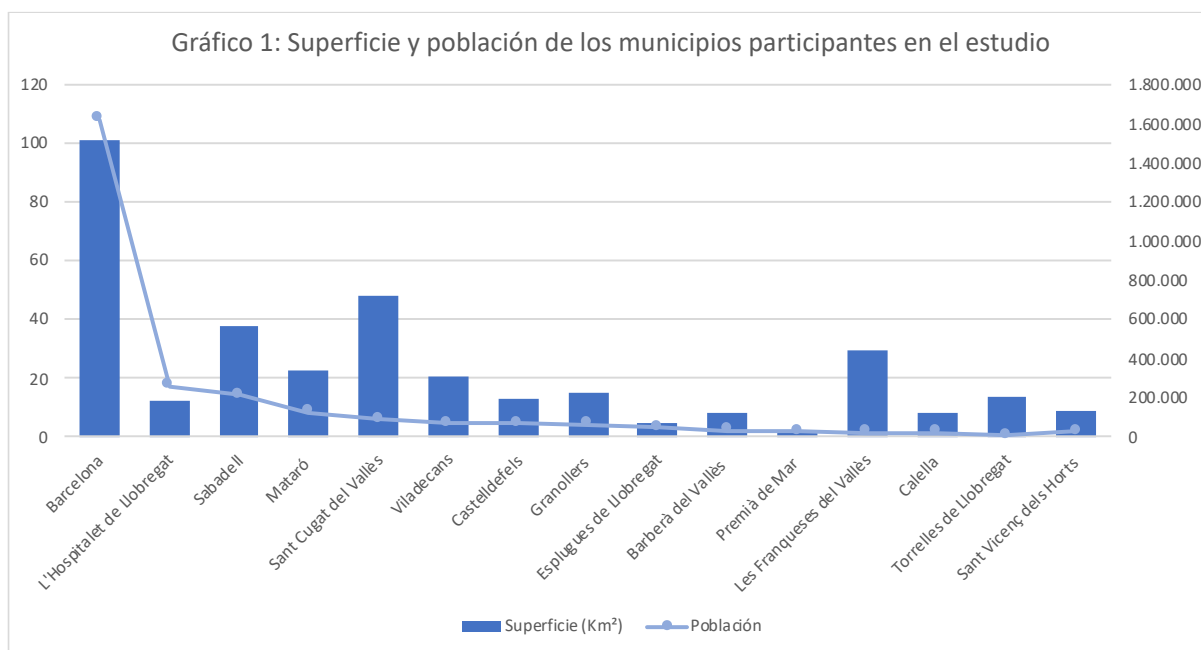


Gráfico 1 - Superficie y población de los municipios participantes en el estudio

Fuente: Institut Cartogràfic de Catalunya (Idescat). Elaboración propia a partir del *padrón municipal de habitantes. Municipios: Superficie y población. 2017*. Disponible en <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=245&lang=es>. Acceso el 15.11.18



3.3 Participantes

La totalidad de los 15 gestores deportivos entrevistados fueron hombres. 11 de ellos tenían entre 41 y 60 años, 2 tenían más de 60 y 2 no informaron la edad. En lo referente a la experiencia acumulada, 11 tenían más de 20 años de experiencia en la gestión deportiva, 2 entre 12 y 20 años y 1, 4 años de experiencia. Tan solo 1 gestor deportivo no informo de sus años de experiencia.

3.4 Instrumento

El guion de la entrevista fue dividido en dos partes, la primera parte contenía datos de los municipios (entidad responsable de la gestión deportiva, número de instalaciones deportivas, número de trabajadores que actúan en el sector de gestión deportiva y número de eventos realizados en 2017) y del gestor (edad, sexo, tiempo de actuación en el actual cargo de gestión, formación y tiempo de actuación en gestión deportiva).

En la segunda parte fue utilizado un guion de entrevista semiestructurado compuesto por 17 preguntas. Como se ha explicado en la introducción, en este artículo trataremos la visión de los sujetos respecto las siguientes variables del servicio deportivo municipal: (1) las redes de interacciones, (2) su configuración interna, (3) gestión deportiva predominante, (4) gestión de los recursos humanos, (5) principales programas, proyectos y públicos objetivos. Finalmente, identificamos los posibles progresos. Estas cinco variables estudiadas fueron fijadas previamente a la realización de las entrevistas, y su elección se hizo bajo el criterio del investigador principal, puesto que se consideró que permitirían abordar el objetivo de la investigación.

3.5 Procedimientos para el registro de datos

Con la intención de contemplar las diferentes realidades de la gestión deportiva de la Provincia de Barcelona fueron considerados distintos criterios integrados para seleccionar a los municipios, como, por ejemplo, que adopten varios modelos de gestión, con tipologías de oferta de servicios deportivos variados, con diferente tamaño (población) y también a los que se les reconoce la adopción de buenas prácticas (que hayan recibido premios y certificaciones reconocidas). El número de gestores entrevistados fue establecido de acuerdo con el criterio de

redundancia o saturación, es decir, las entrevistas fueron realizadas hasta que se percibió que las ideas se repetían, sin añadir nuevas informaciones al estudio (Guest et al., 2006).

El contacto inicial y la invitación para participar en el estudio fueron realizados por correo electrónico. 16 gestores deportivos fueron invitados a participar, de los cuales, 15 aceptaron. Las entrevistas fueron realizadas por el primer autor entre el 21 de noviembre de 2018 y el 22 de febrero de 2019, programadas y realizadas en lugares escogidos por los entrevistados y de acuerdo con la conveniencia de sus agendas. Las entrevistas tuvieron una duración media de 50 minutos, la más corta fue de 30 minutos y la más larga de 80 minutos, aproximadamente. Las entrevistas fueron grabadas en audio y todos firmaron el Consentimiento Informado para participar en la investigación. Considerando lo previsto en el Consentimiento Informado, de ahora en adelante, los gestores serán identificados por letras y números, por ejemplo, G1, G2,... G15.

Con la intención de optimizar el tiempo de las entrevistas, la primera parte del guion fue enviada a los entrevistados anticipadamente por correo electrónico. De esta manera, si así lo deseaban, podían responder por adelantado, a cuestiones, sobre el municipio, en las que podrían necesitar de alguna consulta, como por ejemplo el número de instalaciones deportivas y trabajadores.

Durante las entrevistas, siguiendo el guion, los entrevistados eran solicitados a responder las cuestiones principales y, en algunos casos, fue necesario complementar los argumentos con preguntas secundarias con la intención de ampliar la comprensión sobre los temas abordados.

3.6 Análisis y tratamiento de los Datos

Para interpretar las informaciones recopiladas de las entrevistas nos apoyamos en procedimientos metodológicos recomendados por Bardin (2009), utilizando el análisis de contenido. Basados en las recomendaciones de la autora, adoptamos los siguientes procedimientos:

- a) Pre-análisis: Todas las grabaciones fueron transcritas utilizando el Software *VoiceMeeter* y posteriormente pasadas por una conferencia de confianza, realizada exclusivamente por el primer autor, para evitar distorsiones. Tras la transcripción de las entrevistas, las informaciones fueron cuidadosamente organizadas, extrayendo los resultados más



relevantes para la investigación. En este proceso se identificaron las unidades de significado presentes en los discursos de los gestores.

- b) Explotación del material: se realizó a partir de la codificación, enumeración y clasificación de los datos, es decir, las unidades de significado identificadas en el discurso de cada entrevistado se agruparon por similitud. Posteriormente, se organizaron en cuadros temáticos con informaciones principales y secundarias, es decir, se realizó el aislamiento de los temas extraídos de las entrevistas, para abordar los objetivos del estudio. Se consideraron como temas principales aquellos más citados por los gestores.
- c) Tratamiento de los datos: se realizó la inferencia e interpretación, es decir, a partir de los datos válidos más significativos, se buscó indicar tendencias, generalizaciones y destaques. A partir de ellos, se realizó la discusión de los resultados.

4 Resultados y discusión

4.1. Servicio Deportivo Municipal: la Red de Interacciones

En síntesis, examinado el contenido de los discursos, se observa que la Diputación de Barcelona, las entidades deportivas y la Generalitat de Cataluña (Secretaria General de Deportes) fueron los organismos más mencionados a través de los cuales se lleva a cabo la promoción del deporte hacia los ciudadanos. Posterior a estas tres organizaciones, la mención más significativa se dirigió a los Consejos Deportivos, y con menor expresividad se citaron las empresas especializadas en gestión deportiva, los colegios (asociaciones de padres y empresas de servicios que actúan en los colegios), la Unión Europea y los demás departamentos del Ayuntamiento.

La Generalitat es el sistema institucional en que se organiza políticamente el autogobierno de Cataluña (Parlament de Catalunya, 2013). La Secretaría General del Deporte y de la Actividad Física es el órgano de dirección, planificación y ejecución de la Administración deportiva de la Generalitat. Le corresponden las funciones previstas en el Texto único de la Ley del deporte, aprobado por el Decreto legislativo 1/2000, de 31 de julio, y demás disposiciones sectoriales aplicables.

De acuerdo con su *página web* (Diputación de Barcelona, 2019), la Diputación de Barcelona es una institución de gobierno local que impulsa el progreso y el bienestar de los ciudadanos de su ámbito territorial. Esta actúa directamente prestando servicios y, sobre todo, en cooperación con los ayuntamientos.

Las entidades deportivas se describen en la Ley del Deporte 31 de Julio de la Generalitat de Catalunya, 2000, en su Título 1 (De las entidades deportivas en Cataluña), Capítulo 1 (De los clubes o asociaciones deportivos y de las secciones deportivas de otras entidades), Artículo 5, en el que expone que se entenderá por club deportivo o asociación deportiva cualquier entidad privada con personalidad jurídica y capacidad de obrar, formada por personas físicas, cuyos objetivos básicos sean el fomento, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva, sin ningún afán de lucro.

El gestor 15 (G15) citó los tres organismos más mencionados en su discurso: “Nosotros hacemos un puente entre las entidades, la Diputación y la Generalitat”. En esta línea, los gestores entrevistados también expusieron que:

“... siempre participamos y colaboramos directamente con administraciones supramunicipales como la Diputación de Barcelona y también participamos con la Secretaria General de Deportes” (Gestor 10)

“La Generalitat, la Diputación, sobre todo, ofrecen asesoramiento, cursos de formación, conferencias, subvenciones y préstamo de material deportivo. Cuando tenemos alguna duda de alguna cosa los llamamos.” (Gestor 12)

“... habitualmente nos relacionamos con mayor intensidad sin duda alguna con la Diputación de Barcelona, porque es el organismo que atiende con mayor intensidad la dinámica de las administraciones públicas locales.” (Gestor 4)

Según Itik Consultoria Esport I Lleure (2010), en Catalunya, la relación del servicio de deportes municipal con las administraciones supramunicipales es en su gran mayoría de colaboración o para recibir recursos o ayudas.

La Diputación y la Generalitat tuvieron un número de menciones similares, pero al profundizar un poco más en el contenido de los discursos, fue posible observar un contenido mayor respecto la Diputación de Barcelona y desazón respecto a la actuación de la Generalitat de Catalunya. Aunque es algo que hemos detectado que podría servir para que las instituciones reflexionasen respecto a su desempeño en el sistema deportivo, cabe destacar que según la Ley del Deporte 31 de Julio de Generalitat de Catalunya corresponderá a las diputaciones la cooperación y la asistencia económica, jurídica y técnica a los municipios y comarcas, para el ejercicio de sus competencias en materia deportiva. Es decir que, pese a que los gestores hayan valorado más la ayuda que la Diputación les brinda, es cierto que es la que tiene más recursos



para poner a disposición de los municipios y a quien pertenece el ámbito de actuación en el panorama de la provincia de Barcelona.

“Supongo que algún otro compañero ha citado en alguna entrevista, que la Generalitat tiene muy pocos recursos para poner a disposición de los ayuntamientos... ayudas económicas actualmente casi no las tenemos y esperemos que esto cambie.” (Gestor 9)

Este último gestor destacó que “históricamente no ha sido así... es verdad que los primeros inicios, sobre todo aquí en Catalunya, Ayuntamientos, Diputación y la Generalitat iban a 33% en los proyectos de instalaciones”

Como anteriormente avanzábamos, los entrevistados también evidenciaron la importancia de las entidades en el sistema deportivo. La relación entre los ayuntamientos y las entidades deportivas quedó patente en sus discursos.

“Sí que es cierto que toda la actividad deportiva que se hace en el municipio, la hacen los clubes o asociaciones. Nosotros colaboramos, damos soporte, ayudamos, facilitamos, pero nunca organizamos. No tenemos capacidad para organizar.... Todas las actividades regulares, las que se repiten, excepto algunas muy especiales, son gestionadas por los clubes” (Gestor 11)

En esta línea, diferentes autores han manifestado en sus discursos como la relación entre los diferentes agentes que participan en el desarrollo del sistema deportivo en España es compleja, destacando la relevancia del sector público (Fanega Macías, 2016) y, en el caso de Cataluña, con una participación significativa de las entidades (Calvet, 2015). En Cataluña pues, se destaca la importante labor de los clubes deportivos que actúan como complemento a la oferta pública dentro del sistema deportivo municipal (Itik Consultoria Esport I Lleure, 2010).

A partir del análisis de las transcripciones de las entrevistas, se observó que en general las subvenciones a las entidades se hacen mediante la tramitación de una convocatoria anual de subvenciones. El G1 expuso con mayor detalle algunas formas en cómo se establece la relación entre las entidades y el servicio de deportes del ayuntamiento: “cedemos gratuitamente las instalaciones deportivas para que hagan sus actividades, o sea, repartimos los espacios deportivos entre las entidades, lo que es una tarea complicada, y luego intentamos asegurar la sostenibilidad económica y social de la entidad.” Para comprender un poco más, se preguntó respecto a las cuestiones financieras entre socios, ayuntamientos y entidades, y el G1 expuso que: “ellos a sus socios les cobran y reciben subvención por parte nuestra. Y además tienen las

instalaciones, que es gratis. Es un pilar muy importante porque nos ayuda a mantener nuestro sistema deportivo”. El G6 resumió los tipos de ayudas ofrecidas a las entidades en su municipio, como subvenciones económicas, apoyo logístico y cesión de las instalaciones gratis.

En cuanto a los Consejos Deportivos, algunos gestores destacaron que se encargan del desarrollo del deporte escolar y que mantienen una relación directa con ellos.

Con las empresas que prestan servicios, como por ejemplo los derivados de la ejecución de actividades, la contratación de monitores y el mantenimiento, los gestores apuntaron que la relación es básicamente contractual. El G6 apuntó que los nuevos interlocutores son las empresas de servicios que actúan en los colegios.

La transversalidad con otros sectores del ayuntamiento fue mencionada apenas por uno de los gestores en esta pregunta, a pesar de que se observó la relación con los demás departamentos del Ayuntamiento en otras áreas de la entrevista, como mantenimiento y limpieza de instalaciones, proyectos de salud y asistencia social.

4.2 Configuración Interna del Servicio Deportivo en los Ayuntamientos

Aunque existen diferentes denominaciones para referirse al Servicio de Deportes, la diferencia básica entre una figura jurídica u otra es la autonomía económica. En el caso de las áreas, departamentos y servicios, estas tienen dependencia económica del Ayuntamiento. En cambio, figuras como el patronato o instituto, tienen un presupuesto propio.

A partir de las respuestas de los entrevistados fue posible identificar que no existe un patrón en la configuración de las estructuras organizativas adoptadas por los Ayuntamientos para prestar los servicios deportivos a los ciudadanos. Servicio de Deportes es la nomenclatura más común entre los sectores que están configurados como departamentos integrados al ayuntamiento, seguido por Concejalía de Deportes, Área de Deportes y Dirección de Deportes. En cuatro municipios se mencionaron organismos con una configuración jurídica diferente para prestar o cooperar en la promoción de servicios deportivos a los ciudadanos: Empresa Privada, Patronato, Oficina e Instituto.

Datos que concuerdan en gran medida con otras investigaciones como la llevada a cabo por Itik Consultoria Esport I Lleure (2010) en los municipios de las provincias de Barcelona y Gerona, en la que concluyeron que en cuanto al Servicio de Deportes, la figura jurídica más adoptada es la de Área de Deportes (18,9%) o Servicio de Deportes (12,6%). Y destacaron que



en un 52,6% de los casos no existe una denominación específica y se llama Concejalía de Deportes.

Ante esta falta de consenso, cabría destacar que la variación en la nomenclatura puede dificultar el acceso a la información a los ciudadanos. Aspecto que también fue observado en ayuntamientos de Brasil (Avila et al., 2019).

4.3 Forma de Gestión Deportiva Predominante

La Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (Artículo 25.2.m, de la Ley 7/1985, del 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local), establece que es a los municipios a quien les corresponde el ejercicio de la competencia relativa a la prestación de servicios deportivos mediante la organización de actividades, así como de la construcción y gestión de los equipamientos deportivos. Existen principalmente dos tipos de gestión que los ayuntamientos pueden aplicar a sus equipamientos y servicios: la gestión directa y la indirecta.

La gestión directa es la realizada por la propia Administración (entidad local) a partir de sus órganos internos o mediante organismos autónomos locales. Entraría también en este modelo la gestión realizada por sociedades mercantiles locales cuyo capital social pertenezca íntegramente a la entidad local o a un ente público de la misma.

La gestión indirecta se da cuando la Administración opta por ofrecer un servicio al ciudadano en colaboración con una entidad pública o privada, apareciendo así un particular en la gestión de un servicio público, mediante las distintas formas previstas para el contrato de gestión de servicios públicos en la Ley de contratos del Sector Público. En estos casos la titularidad del servicio sigue siendo pública, aunque la gestión o prestación de este se desarrolla a través de una organización privada u operador especializado (Salvador & Ramió, 2012). Entrarían en este modelo de gestión los contratos de concesión de servicios, arrendamiento y concierto.

Cuando cuestionamos a los gestores sobre la forma de gestión deportiva predominante adoptada por el municipio, nueve gestores manifestaron la adopción de la gestión directa, cinco por la gestión mixta y apenas uno de la gestión indirecta.

Entre los que apuntaron la adopción de un modelo predominante de gestión directa, los discursos señalaron la diversidad de modalidades de gestión y de distintas formas de relación y cooperación entre los participantes del sistema deportivo municipal como convenios, contratos y licencias de uso. Por ejemplo, G2 explica “nosotros todo de manera directa, aunque con

prestación de servicios... los horarios, las actividades, todo lo elaboramos desde aquí desde el Ayuntamiento, pero sí que contratamos una empresa que pone el personal para las actividades...”

Algunos gestores expusieron relaciones comúnmente establecidas entre los entes de gestión pública municipal y los demás organismos. Por ejemplo, G15 explica “directa en casi todas las instalaciones, en que hacemos una concesión de espacio a las entidades, excepto las piscinas cubiertas, en que una empresa ha invertido (aportado capital) y recibido una concesión de 25 años”. G14 comenta:

“Es básicamente directa, pero hay alguna que tenemos la figura que se llama a licencia de uso, por la cual de alguna manera, cedemos parte de la gestión, a pesar de que nosotros somos siempre los responsables... Básicamente esto pasa en los campos de fútbol, a través de esa licencia encargamos al club que gestionen horarios, la limpieza, los pequeños temas de mantenimiento, pero siempre bajo nuestra supervisión, y esta licencia de uso nos permite, digamos, cerrar la operación en cualquier momento... Básicamente, esto sucede en instalaciones que son más fáciles de gestionar, que son los campos de fútbol, porque los polideportivos es complicado, la piscina municipal, el estadio municipal es complicado,... al final son instalaciones complejas y que requieren de que nosotros tengamos personal ahí.... Nosotros tenemos instalaciones de gestión directa con personal y otras con gestión directa sin personal, a través de un acuerdo con los clubes.”

Esa relación con entidades (clubes) es justificada por el G15, cuando expone: “nosotros como ayuntamiento no tenemos estructura para poder fomentar una variedad de deportes, entonces esas entidades lo promocionan a cambio de una subvención y les cedemos las instalaciones.”

Complementando esa idea, el G5 expuso:

“Es cierto que el Ayuntamiento es consciente que el deporte federado es una demanda a la ciudadanía y que el Ayuntamiento no lo puede prestar. El deporte federado solo lo pueden prestar los clubes, por tanto, si quiere hacer promoción y atender a todos los ciudadanos, y esa demanda la quiere cubrir, tienen que facilitar a los clubes federados que puedan realizar sus actividades, por ese motivo pone a su disposición estas instalaciones municipales”.

Sin embargo, el mismo gestor demuestra alguna duda sobre el tema, cuando dice: “¿Hasta que punto ese servicio tiene que ser gratuito?, se puede cuestionar”. Así, se hace



evidente la dependencia de los ayuntamientos a los servicios que prestan los clubes. En parte, esta dependencia puede estar asociada al modelo económico de Cataluña, donde el gobierno autonómico tiene una autonomía considerable y la intervención estatal está muy regulada. Por otro lado, este modelo de actividades puede haber sido identificado como el más efectivo para la realidad de esta región. Si bien dejar en manos de los clubes la promoción de un derecho tan importante como el deporte puede ser cuestionable, no hay garantía de que se presten mejores servicios si el Estado asumiera una mayor responsabilidad.

En el discurso de algunos gestores encontramos la intención de buscar alternativas para dotar a los servicios deportivos de mayor agilidad y autonomía, especialmente debido a la complejidad del sistema deportivo, de las nuevas necesidades de los ciudadanos y de las características de la sociedad contemporánea.

Entre los entrevistados que apuntaron adoptar un sistema de gestión directa, algunos indicaron la necesidad de intervención en la relación establecida entre los participantes del sistema deportivo, como por ejemplo, G5: “Aquí ha habido un campo de fútbol gestionado por una entidad deportiva (un club de fútbol) y al final se tuvo que rescatar por parte del Ayuntamiento porque la instalación no estaba bien mantenida, tenían deudas.”

Entre los gestores que indicaron utilizar predominantemente la gestión mixta, el G4 evidenció que la gestión es compleja debido a las variables que interfieren en la elección del modelo adoptado:

“La forma de gestión depende de la instalación, depende del mercado, depende del servicio que se presta en cada instalación y lo que tenemos es un abanico de modelos de gestión... podemos ir desde la concesión administrativa (gestión indirecta), gestión indirecta con cesión administrativa...”

El mismo gestor apuntó otras herramientas y mecanismos de gestión adoptados por su municipio: Colaboración con la Mancomunidad de Servicios, contratación de la prestación del servicio del Consejo Deportivo del Baix Llobregat, Convenios de cesión de uso, Gestión directa con contratación puntual de prestadores de servicios.

El G6 mencionó que en su municipio se utiliza una Oficina Municipal de Deportes que “es el brazo ejecutor de las políticas deportivas del ayuntamiento”. El entrevistado destacó que “la Oficina tiene ventajas, especialmente la flexibilidad que nosotros no tenemos.” De forma resumida, expuso que “el Ayuntamiento atiende las entidades y la oficina organiza los programas”

Apenas un municipio indicó la adopción predominante de gestión indirecta, lo que fue apuntado por el G8 que “históricamente se ha optado por promocionar el deporte junto con el tejido asociativo”. El gestor mencionó que “tanto la gestión de instalaciones deportivas, como también la promoción de programas deportivos son indirectas”

En referencia a los párrafos anteriores, y para contrastar los datos aportados por los gestores deportivos objeto de estudio, podríamos destacar los datos aportados por Itik Consultoria Esport I Lleure (2010) en su investigación, en la que del total de los ayuntamientos encuestados, el 36,2% afirmó tener uno o más equipamientos concesionados. Los autores también pudieron observar como en el caso de los municipios grandes de las provincias de Barcelona y Gerona la gestión indirecta mediante una concesión administrativa era una práctica habitual, en cambio en los más pequeños casi inexistente.

Estos datos concuerdan con la perspectiva presentada por Solanellas et al. (2017) en su artículo sobre los Juegos Olímpicos celebrados en Barcelona, 25 años después, en el que exponen como la tendencia, después de la organización del evento, fue que la mayoría de las instalaciones se gestionasen de forma indirecta mediante el “modelo Barcelona”, el cual se diferencia de modelos de otros municipios, como es el caso de Madrid, que tradicionalmente han optado por un modelo de gestión directa. Barcelona, sin embargo, ha dado oportunidad a la gestión de entidades con y sin ánimo de lucro. Aun así, según Solanellas et al. (2017), en los últimos años el modelo ha evolucionado hacia una gestión mixta donde el máximo responsable de la instalación es el ayuntamiento pero el resto de personal forma parte de una explotación mediante una prestación de servicios. Dinámica que explica en parte la óptica de los gestores deportivos entrevistados.

Por otro lado, las dinámicas actuales podrían diferir de estudios anteriores que afirmaban que en el contexto de crisis económica y contención del gasto actual en las administraciones locales, los modelos de gestión directa, están mermando frente al incremento de la contratación externa de servicios deportivos, conocido en el mundo anglosajón como “outsourcin”, gestión indirecta o externalización (I. Martínez & Camps, 2008).

En la Tesis de Burriel (2015) encontramos un modelo teórico de análisis de la actitud municipal respecto a la oferta deportiva y la relación con el resto de los agentes del sistema deportivo (desde la organización interna, la gestión de equipamientos, actividades y la relación con las entidades). Burriel (2015) expone las diferentes actitudes que el Servicio Municipal de Deportes puede mostrar como:



- Protagonista: “yo hago”
- Cooperativa: “hacemos juntos”
- Subsidiaria: “tú haces y yo te ayudo”

Actitudes que, en un primer análisis superficial, podemos detectar en los diferentes discursos de los gestores deportivos entrevistados.

4.4 Gestión de los Recursos Humanos

En la sección sobre la gestión de los recursos humanos, abordamos principalmente tres temas: selección, formación y capacitación.

En relación con la selección del personal, a partir del discurso de los gestores, es posible afirmar que las contrataciones públicas de puestos más estables siempre ocurren a partir de concursos públicos. La mayoría de los gestores mencionaron que la selección se hace bajo la orientación de sectores especializados del ayuntamiento, siguiendo principios de publicidad, igualdad y transparencia. G1 explica: “el personal que trabaja en el Ayuntamiento pasa por un proceso de selección que es de Empleado Público. Son trabajadores públicos y se diseña un proceso de selección para escoger al mejor.” y G2 comenta “la selección nos viene muy marcada por concursos públicos con publicidad, concurrencia e igualdad.”.

Discursos que se ciñen a las normas básicas acerca de los procedimientos de selección de personal al servicio de la Administración Local en España recogidas en los Art. 100 a Art. 102 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, 1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local y completadas con lo dispuesto en el Decreto 896/1991 por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a que debe ajustarse el procedimiento de selección de los funcionarios de Administración Local.

Respecto a la capacitación algunos gestores destacaron el apoyo de la Diputación de Barcelona.

“La capacitación es una política de nuestra institución, por ejemplo, ahora recientemente ha llegado todo un paquete muy importante de cursos de formación para el año 2019 que nos viene por la colaboración que tenemos con la Diputación de Barcelona, de todo y de todas las materias, innovación, nuevas tecnologías, servicios deportivos, cómo cuidar las piscinas, cómo mantener los campos de fútbol, cómo hacer programas para la tercera edad, etcétera” (Gestor 4)

En este sentido, cabría destacar que el proceso formativo ha de ser prospectivo, es decir, debe garantizar no solamente las necesidades actuales si no las futuras o próximas, atendiendo a los cambios tecnológicos, nuevos métodos de evaluación y control. (Salanova & Grau, 1999).

Las necesidades formativas detectadas en los gestores públicos del deporte fueron identificadas en el estudio empírico elaborado por (López, 2001) en siete áreas o materias de conocimientos fundamentales y directamente relacionados con el desempeño y funciones de este profesional del deporte. Éstas son: a) Área de Instalaciones y equipamientos deportivos, b) Área de Recursos Humanos, c) Área económica y de contabilidad, d) Área de comunicación y marketing, e) Área de Planificación de actividades, f) Área jurídica, g) Área nuevas tecnologías e informática.

Algunos discursos de los gestores deportivos entrevistados se dirigieron a la formación de los equipos en el sector deportivo:

“La mayoría de ellos son monitores de deportes concretos, y una de las personas es licenciada en educación física, pero el resto son personas que han ido haciendo un reciclaje formativo... monitores de atletismo, de baloncesto, de balonmano que han ido reciclándose y asumiendo otro tipo de competencias... Esto tiene un origen y es que hace unos 20-25 años la educación física en los colegios, qué es competencia del departamento de Educación de la Generalitat, no tenía suficiente dotación y presupuesto para poder tener profesores de educación física. Como en ese momento no había esa dotación, los ayuntamientos asumieron ese papel, entonces contrataron monitores deportivos para que hicieran de profesores de educación física dentro de los colegios. Con el tiempo esta situación de déficit se fue resituando, y la Generalitat, que tenía la competencia y los recursos, dotó de profesores de educación física a los colegios. Fue entonces cuándo, los ayuntamientos retiraron ese personal, que quedó en los departamentos de deportes, pero venían con un perfil de monitor deportivo, por lo cual, se tuvo que reciclar.” (Gestor 4)

“Mayoritariamente en gestión deportiva son licenciados en educación física en INEFC (Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña), aparte tenemos un asesor jurídico, que es un abogado, tenemos gente formada en economía, tenemos gente especializada en administración... hay diferentes perfiles, pero mayoritariamente son técnicos superiores con experiencia profesional previa” (Gestor 1)

De los discursos analizados podríamos destacar la necesidad de contar con personal cualificado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, capaz de entender la dinámica de un mercado cada vez más profesionalizado y competitivo (J. A. Martínez & Martínez, 2009).



Eso ayuda a garantizar un servicio de actividad física o deportiva segura y de calidad, puesto que uno de los valores añadidos de cualquier servicio de estas características, es sin duda contar con profesionales cualificados, y con una formación acorde con los diferentes desempeños llevados a cabo en las organizaciones (Gambau, 2011; Rosa & Profice, 2018).

4.5 Principales Programas, Proyectos y Públicos Objetivos

Podríamos definir una política deportiva municipal como un proceso interactivo en el que la administración local realiza una actuación mediante la puesta en práctica o implementación de unas decisiones tomadas por el poder político, las cuales conducirán a unos resultados y, en consecuencia, a un impacto social determinado (Burriel, 1994).

En síntesis, observados los discursos de los gestores, encontramos que la mayoría de los municipios actúan en diferentes direcciones y buscan alcanzar a todos los colectivos:

- A partir de una oferta deportiva variada realizada en una red de instalaciones deportivas;
- en cooperación entre los agentes públicos y las entidades deportivas para llevar a cabo las actividades deportivas en los municipios;
- en los últimos años ha habido una preocupación en incrementar la oferta hacia las mujeres;
- también hay una preocupación en motivar a que los jóvenes sigan practicando deporte.

Los discursos expuestos a continuación ilustran la atención de algunos gestores respecto al tema:

“Política Territorial de que cada barrio, cada distrito tenga un complejo deportivo, o sea, la oferta deportiva es muy grande... uno de cada ocho habitantes de la ciudad está en un polideportivo... Esto hace que el papel del deporte, por así decirlo, en la política municipal sea bastante representativo” (Gestor 1)

“Con una población de aproximadamente 60.000 habitantes, tenemos 69 entidades deportivas ‘vivas’, que promocionan actividades con una frecuencia notable, y además tenemos un parque de instalaciones que es lo suficientemente interesante, y estas instalaciones están todas llenas” (Gestor 10).

Algunos gestores destacaron programas que consideran importantes en su municipio, los más citados espontáneamente por ellos fueron los Programas de Natación Escolar. Por ejemplo, G2 exponía: “Uno de ellos es el programa de natación escolar que tenemos casi 2000 chavales”. Otros evidenciaron eventos, como la maratón.

Cabe destacar que la promoción de actividades en los centros educativos no fue mencionada en muchos discursos, pero fue indicada como alternativa debido al déficit de instalaciones deportivas.

Respecto a los jóvenes, el G4 expresó su preocupación, cuando mencionó que “hay que trabajar entre el sistema deportivo y el sistema educativo”. Según este entrevistado:

“en la universidad no tenemos educación física, en el momento que tú tienes segundo bachillerato estás en 16-17 años y si te quitan la educación física y no estás en ningún club haciendo deporte y no accedes a un gimnasio, se ha quedado el asunto colgado...”.

El inicio de un curso universitario es un momento en el que algunas personas abandonan sus antiguas prácticas deportivas y están abiertas para vivenciar nuevas actividades (Lovelock et al., 2016). Así, las oportunidades para participar en actividades deportivas pueden ser muy importantes en ese periodo.

El mismo gestor trató otro tema importante, como es la inclusión, cuando dijo: “Hasta ahora hemos trabajado muy fuerte para que instalaciones permitieran que las personas con movilidad reducida pudieran acceder a ellas... Pero, el reto que tenemos ahora es que no solo el equipamiento sea inclusivo, sino que la actividad sea inclusiva”. El entrevistado añadió que “sobre todo el profesorado ha de adaptarse... todos los cuadros técnicos se vayan formando para tener instrumentos para hacer todo más accesible.”

4.6 Posibles progresos

Conseguimos notar en el discurso de los gestores algunas situaciones que pueden tenerse en cuenta para mejorar la gestión deportiva de sus ayuntamientos. En primer lugar, hay una valoración mayor respecto a la Diputación de Barcelona y cierta desazón respecto a la actuación de la Generalitat de Cataluña. Aspecto que, pese a que podría servir para que las entidades reflexionen respecto a su papel y desempeño en el sistema deportivo, se esperaba encontrar entre los discursos de los gestores deportivos, puesto que las competencias específicas de las diputaciones vienen fijadas por la Ley del Deporte 31 de Julio de 2000 de la Generalitat de



Catalunya, y por ende, es a la Diputación de Barcelona a quien corresponde la cooperación y la asistencia económica, jurídica y técnica a los municipios y comarcas, para el ejercicio de sus competencias en materia deportiva.

En segundo lugar, sólo un gestor mencionó la necesidad de una mayor transversalidad con otros sectores del ayuntamiento. Esto es inquietante, pues las organizaciones de hoy en día cada vez dan más importancia al trabajo transversal entre diferentes agentes con el objetivo de mejorar la comunicación y garantizar un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

En tercer lugar, la nomenclatura del servicio de deportes varía según el ayuntamiento, lo que puede dificultar la identificación de informaciones relevantes para los ciudadanos (Avila et al., 2019). Los gestores deportivos podrían reflexionar sobre la posibilidad de unificación de la nomenclatura de sus áreas.

En cuarto lugar, se mencionó la falta de educación física en la universidad. Como el inicio de un curso universitario es un momento importante para la promoción de actividades físicas. De esta manera, proyectos deportivos pueden ser elaborados para atender a las personas que ingresan en la universidad (Lovelock et al., 2016).

En quinto lugar, teniendo en cuenta la creciente población inmigrante que vive en la Provincia de Barcelona, se considera que los gestores han “descuidado” en abordar el tema de la actividad deportiva de la población extranjera. El tema fue abordado indirectamente por G1, cuando, preguntado respecto la democratización del deporte para todos, expuso: “es parte de una Política Social en una ciudad como la nuestra, con una media de densidad poblacional de 23.000 habitantes por kilómetro cuadrado, con más de 108 nacionalidades diferentes,.Si no hubiera deporte en la ciudad podría ser un drama”. Respecto a este asunto, Soler et al. (2012), consideran importante conocer sus hábitos deportivos, en qué espacios y de qué modo practican deporte y como incide la perspectiva de género.

Finalmente, merece reflexión y acción el hecho de que la totalidad de entrevistados fueron hombres. La presencia de mujeres ocupando puestos de gestión y liderazgo en organizaciones deportivas seguramente estimula la reflexión sobre los obstáculos y diversidades que enfrentan las mujeres que buscan oportunidades para actuar en este sector, reforzando aún más la importancia de las políticas de incentivos como estrategia para la inserción de las mujeres en la gestión deportiva. Una mayor presencia de mujeres en cargos directivos está en consonancia con el derecho a la igualdad y favorece la inclusión de las mujeres en las esferas públicas del poder (Avila et al., 2019).

5 Limitaciones del estudio

Las dos principales limitaciones del presente estudio son la falta de profundización en la discusión de las diferencias entre ayuntamientos y en los progresos necesarios para la gestión deportiva de la provincia de Barcelona.

Primero, es posible distinguir que hay diferentes prácticas de gestión en los ayuntamientos objeto de estudio. Sin embargo, la intención del presente estudio no fue discutir la diferencia entre los municipios, aunque sí entender qué aspectos son importantes en la gestión deportiva que ocurre en ellos.

En segundo término, hay que recordar que la discusión profundizada de los avances necesarios para la gestión deportiva de la Provincia de Barcelona no fue un objetivo de esta investigación. Uno de nuestros objetivos principales fue identificar esos problemas. Así, futuros estudios pueden presentar propuestas para mejorar los problemas aquí exhibidos.

6 Conclusión

En el presente estudio caracterizamos la gestión deportiva de quince ayuntamientos de la provincia de Barcelona bajo la óptica de los gestores del servicio municipal. Encontramos que el servicio deportivo municipal ocurre principalmente por medio de interacciones entre la Diputación de Barcelona, las entidades deportivas y la Generalitat de Cataluña (Secretaria General de Deportes). Observamos que, aunque la promoción del deporte es una competencia del Estado, en gran medida, esta responsabilidad se ha transferido a las entidades deportivas locales, como los clubes. Si bien esta práctica puede considerarse cuestionable, este sistema parece estar funcionando correctamente en la provincia de Barcelona. Sin embargo, no es posible afirmar que este sistema pudiera funcionar tan bien en otros contextos. Por ejemplo, en Brasil, tal sistema podría verse comprometido por la corrupción y las limitaciones del servicio público, como la falta de formación de algunos de los administradores deportivos municipales para mediar en las actividades de los clubes.

No existe un patrón en la configuración de las estructuras organizativas adoptadas por los ayuntamientos para prestar los servicios deportivos a los ciudadanos. Los modelos de gestión más comunes son el directo, mixto, y el indirecto, respectivamente. La selección de personas para trabajar en el servicio deportivo comúnmente ocurre por medio de concursos públicos y se realizan varios esfuerzos para la formación y capacitación; hay programas y proyectos para ampliar la participación en actividades físicas, y las mujeres y las personas con



deficiencia son los principales públicos objetivos. Tal ausencia de un estándar definido puede deberse a la necesidad de flexibilidad en la gestión deportiva para lograr satisfacer las necesidades de los ciudadanos de cada localidad. Consideramos positiva la selección de profesionales a través de licitaciones públicas. En Brasil, los cargos directivos deportivos se ocupan por indicación política, facilitando la contratación de profesionales no preparados y alineados con el pensamiento de un partido político en particular, en detrimento de los intereses de la población en su conjunto (Avila et al., 2019; Zardo et al., 2018). Si bien creemos apropiado preocuparse por la práctica de actividad física por parte de mujeres y personas con discapacidad, ya que estos grupos pueden encontrar varias barreras para un estilo de vida activo, estudios futuros podrían reflexionar sobre la necesidad de favorecer la práctica de actividad física para otros colectivos como los ancianos y las minorías que también encuentran barreras para la adherencia a un estilo de vida más activo (Rosa et al., 2020). Finalmente, a pesar del notable éxito de la gestión deportiva en esta provincia, caminos para progresos venideros fueron apuntados y pueden ser mejor explorados por futuros estudios.

Referencias

- Abadía, S., & Pujadas, X. (2005). Deporte y democratización en la Barcelona contemporánea: apuntes para un estudio. *Cultura_Ciencia_Deporte*, 1(2), 51–56. <https://doi.org/10.12800/ccd.v1i2.89>
- Amaral, S. C. F., & Pereira, A. P. C. (2009). Reflexões sobre a produção em políticas públicas de educação física, esporte e lazer. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 31(1), 41–56.
- Arboledas, D. G., & Puig, N. B. (2016). Análisis de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas. *Revista de Estudios Regionales*, 107, 35–61.
- Avila, M., Bahia, C., & Rosa, C. D. (2019). Gestão esportiva e de lazer uma análise de sites oficiais de 59 municípios baianos. *Motrivivência*, 31(58), 01–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.5007/%25x>
- Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2016). Going for the gold: The economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 201–218. <https://doi.org/10.1257/jep.30.2.201>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (5th ed.). Edições 70.
- Burriel, J. C. (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 36, 38–45.



- Burriel, J. C. (2015). *Les polítiques esportives municipals als inicis de la democràcia. Els casos de Vic i Sant Feliu de Llobregat en el període 1979-1991*. Universitat de Barcelona.
- Calvet, J. A. i. (2015). Les subvencions de l'administració local en matèria d'esport a Catalunya. *Apunts Educació Física i Esports*, 120, 58–66.
[https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.\(2015/2\).120.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.(2015/2).120.08)
- Comisión Europea. (1976). *Carta Europea del Deporte para Todos (76/41)*.
- Costa, C. A. (2005). The status and future of sport management: A delphi study. *Journal of Sport Management*, 19, 117–142.
- Diputación de Barcelona. (2019). *Institución*.
<https://www.diba.cat/es/web/ladiputacio/institucion>
- Elasri, A. E., Triadó, X. M. I., & Aparicio, P. C. (2015). La satisfacció dels clients dels centres esportius municipals de Barcelona. *Apunts Educació Física i Esports*, 119, 109–117. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.\(2015/1\).119.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.(2015/1).119.08)
- Fanega Macías, L. (2016). *Valoración de la calidad de los servicios deportivos municipales de ayuntamientos del Baix Llobregat*. Universitat Ramon Llull.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa (3rd ed.)*. Artmed.
- Freitas, D., Girginov, V., & Teoldo, I. (2017). What do they do? Competency and managing in Brazilian Olympic Sport Federations. *European Sport Management Quarterly*, 17(2), 193–209. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1244697>
- Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España : Dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 394, 13–36.
- Girginov, V., Papadimitriou, D., & D'Amico, R. L. De. (2006). Cultural orientations of sport managers. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 35–66.
<https://doi.org/10.1080/16184740600798347>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: En las ciencias del deporte*. Editorial Paidotribo.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019a). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019b). *Relación de municipios y sus códigos por provincias*.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177031&menu=ultiDatos&idp=1254735976614



- Itik Consultoria Esport I Lleure. (2010). *Els Ajuntaments i l' Esport a Catalunya*.
- Kihl, L. A., Skinner, J., & Engelberg, T. (2017). Corruption in sport: Understanding the complexity of corruption. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1257553>
- López, A. L. (2001). La formación del gerente público del deporte. *Apunts Educación Física y Deportes*, 66, 64–69.
- Lovelock, B., Walters, T., Jellum, C., & Thompson-Carr, A. (2016). The participation of children, adolescents, and young adults in nature-based recreation. *Leisure Sciences*, 38(5), 441–460. <https://doi.org/10.1080/01490400.2016.1151388>
- Martínez, I., & Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso en Bizkaia. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 92(2), 74–80.
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). Gestión de clientes de servicios deportivos: Un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte*, 9(36), 431–453.
- Parlament de Catalunya. (2013). *Estatuto de Autonomía de Cataluña*.
- Pitts, B. G., & Danylchuk, K. E. (2007). Examining the body of knowledge in sport management: A preliminary descriptive study of current sport management textbooks. *Sport Management Education Journal*, 1(1), 40–52. <https://doi.org/10.1123/smej.1.1.40>
- PNUD. (2017). *Relatório de Desenvolvimento Humano Nacional – Movimento é Vida: Atividades Físicas e Esportivas para Todas as Pessoas: 2017*.
- Rhodes, R. E., Janssen, I., Bredin, S. S. D., Warburton, D. E. R., & Bauman, A. (2017). Physical activity: health impact, prevalence, correlates and interventions. *Psychology & Health*, 32(8), 942–975. <https://doi.org/10.1080/08870446.2017.1325486>
- Rocha, C. M. da, & Bastos, F. da C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(esp.), 91–103. <https://doi.org/10.1590/s1807-55092011000500010>
- Ródenas, S., Mestre, J. A., & Pablos, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27–36.
- Rosa, C. D., Larson, L. R., Cloutier, S., & Profice, C. C. (2020). Gender Differences in Connection to Nature, Outdoor Preferences, and Nature-Based Recreation Among College Students in Brazil and the United States. *Leisure Sciences*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1800538>
- Rosa, C. D., & Profice, C. C. (2018). Avaliações antes da prescrição de exercícios físicos em academias de ginástica em uma cidade sul baiana. *Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia Do Exercício*, 12(75), 509–514.



- Salanova, M., & Grau, R. (1999). Análisis de necesidades formativas y evaluación de la formación en contextos de cambio tecnológico. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 329-350.
- Salvador, M., & Ramió, C. (2012). El diseño institucional de la participación ciudadana en la administración local: Reflexiones a partir de un estudio de caso. *Reforma y Democracia*, 53, 165-186.
- Sánchez, D. M., Gavira, J. F., & Díaz, Á. R. (2014). De la democratización del deporte a la hegemonía de los mercados: el caso español. *Movimiento*, 20, 109-124. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.47377>
- Sánchez, M. (1992). El sistema político local: Fórmulas de gobierno y participación ciudadana. In *Informe sobre el gobierno local, Madrid, Barcelona*. Ministerio de Administraciones Publicas.
- Sancho, J. A. M., & Tafalla, A. M. G. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. INDE.
- Skinner, J., & Gilbert, K. (2007). Sport management education: Teaching and learning for the future. *Sport Management Review*, 10(2), 125-131. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(07\)70007-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70007-4)
- Solanellas, F., Camps, A., & Ferrand, A. (2017). Los Juegos Olímpicos de Barcelona, 25 años después (2). *Apunts Educación Física y Deportes*, 128, 127-147. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2017/2\).128.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2017/2).128.08)
- Soler, A. (2012). *Inteligencia deportiva*. Romanyà-Valls S.A.
- Soler, S., Aguilar, G. F., & Grau, M. P. (2012). La educación física y el deporte como herramientas de inclusión de la población inmigrante en Cataluña: el papel de la escuela y la administración local. *Pensar a Práctica*, 15(1), 253-271. <https://doi.org/10.5216/rpp.v15i1.16653>
- Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2009). Promoting sport for all to age-specific target groups: The impact of sport infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 103-118. <https://doi.org/10.1080/16184740802571377>
- World Health Organization. (2019). *Physical inactivity: a global public health problem*. WHO. http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/en/
- Zardo, A. F., Souza, J. De, & Starepravo, F. A. (2018). Gestores do esporte e visões de política esportiva no Brasil (1937-2016): Uma abordagem sociológica. *Motrivivência*, 30(53), 119-133. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2018v30n53p119>