

# Las políticas deportivas en la provincia de Barcelona. La visión de los gestores deportivos municipales

## Sport policies in the province of Barcelona. The vision of municipal sports managers

Francesc Solanellas<sup>1</sup>, Marco Aurélio Avila<sup>2</sup>, Joshua Muñoz<sup>1\*</sup>, Claudio D. Rosa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC), Universidad de Barcelona (UB), España

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

\* Autor para la correspondencia. Teléfono: 650788216. Email: joshuamunozv@gmail.com

### CÓMO CITAR EL ARTÍCULO:

Solanellas, F, Avila, M.A., Muñoz, J, & Rosa, C. (2022). Las políticas deportivas en la provincia de Barcelona. La visión de los gestores deportivos municipales. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 17(51), 53-63. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v17i51.1581>

Recibido: 29 Septiembre 2020 / Aceptado: 20 Octubre 2021

### Resumen

Las actividades físicas y deportivas han sido identificadas por los gobiernos como una prioridad social. Asimismo, las diferentes organizaciones y territorios han sido objeto de estudio para lograr una mayor comprensión de sus procedimientos de actuación. Esta investigación tiene como objetivo analizar la opinión de los gestores deportivos sobre la gestión que se realiza en la provincia de Barcelona, así como identificar posibles vías de progreso. El trabajo empírico se realizó mediante entrevistas cualitativas con un guion preestablecido. El procedimiento de muestreo fue no probabilístico y de conveniencia, y siguiendo el criterio de redundancia, dio como resultado 15 entrevistas a gestores deportivos municipales. Tras el análisis de las entrevistas se ha podido observar cómo se articula la gestión deportiva municipal en el territorio, así como las posibles mejoras a desarrollar en un futuro próximo. Entre ellas destacan la necesidad de una mayor planificación de gestión deportiva, el desarrollo de herramientas de control y seguimiento, la mejora en la fluidez de los procesos administrativos, el incremento en la inversión en infraestructuras deportivas, la regulación de las actividades al aire libre, una mayor dotación de ayudas a los colectivos más desfavorecidos y la colaboración con otras áreas del propio ayuntamiento.

**Palabras clave:** Gestión deportiva, Políticas deportivas, Barcelona, entrevistas en profundidad.

### Abstract

Physical and sports activities have been identified by governments as a social priority. Likewise, the different organisations and territories have been the object of study to achieve a better understanding of their operating procedures. This research aims to analyze the opinion of sports managers about the management carried out in the province of Barcelona, as well as to identify possible ways of progress. The empirical work was carried out through qualitative interviews with a pre-established interview outline. The non-probabilistic and convenience sampling procedure, and following the redundancy criterion, resulted in 15 interviews with municipal sports managers. After analyzing the interviews, it has been possible to observe how municipal sports management is articulated in the territory, as well as the possible improvements to be developed in the near future. Such as the need for a greater use of sports management plans, the development of control and monitoring tools, the improvement in the fluidity of administrative processes, the increase in investment in sports infrastructure, as well as the regulation of the outdoor activities, the greater provision of aid to the most disadvantaged groups and collaboration with other areas of the council itself.

**Keywords:** Sports management, Sports policies, Barcelona, Interviews in depth.

## Introducción

Es ampliamente reconocido que la práctica de actividades físicas y deportivas tienen beneficios físicos, psicológicos y sociales (Rasciute & Downward, 2010; World Health Organization, 2019). En base a estos beneficios, la gestión de las actividades físicas y deportivas (promoción, inversión y evaluación) han sido y serán una prioridad social que han recogido en su normativa los diferentes gobiernos centrales y locales (Downward & Rasciute, 2010), así como la propia Unión Europea (García, 2006; Husting, 2006).

Desde el punto de vista de la investigación social, el deporte y la actividad física han sido objeto de estudio para interpretar la propia realidad social, las interrelaciones entre las diferentes variables del sistema deportivo y de los mecanismos que explican los cambios de la población con respecto al deporte y a los hábitos de una actividad física y recreativa (Alexander & Bossio, 2006).

En términos generales, Dallmeyer et al. (2018) advirtieron como la mayoría de las investigaciones se han centrado en las políticas públicas deportivas y la participación en el deporte. Asimismo, respecto a las políticas públicas, aunque en menor medida, los servicios deportivos municipales también han sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas (Arboledas & Puig, 2012).

En ese marco, dada la relación directa entre el servicio deportivo municipal y sus gestores (Auré, 2015), se cree que una comprensión directa de sus procedimientos de actuación puede contribuir a establecer diagnósticos que ayuden a mejorar su gestión.

De esta manera y atendiendo al objeto teórico de este estudio desde una perspectiva interna, en el presente artículo se plantea una investigación cualitativa y exploratoria que involucra a los gestores deportivos de los servicios deportivos municipales de la provincia de Barcelona, para que transmitan su visión sobre la gestión deportiva municipal que se desarrolla en el territorio.

En consecuencia, y gracias a esta visión de los expertos, se espera que los resultados del estudio puedan contribuir a una mejor y más profunda comprensión de la gestión deportiva pública en la provincia de Barcelona, así como apuntar elementos para su mejora. Entendemos pues, que por las características del territorio y su tradición deportiva dicho análisis pueda ser una referencia o, si más no, de utilidad para otros gestores deportivos que desarrollan su responsabilidad de gestión en otros servicios municipales. En este sentido, Hartley (2008) apuntaba que el intercambio de conocimiento es fundamental para la mejora de los servicios públicos, ya que el objetivo del conocimiento es agregar valor en el ámbito público.

## Contextualización

La implementación de las políticas deportivas municipales se conoce como "un proceso en continua interacción 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, p.1).

En España, los ayuntamientos, con el apoyo de instituciones supramunicipales (Diputaciones y gobiernos autónomos principalmente), se han esforzado a lo largo de los años para promover el deporte entre la población (García & Barata, 2016). Gracias a estos esfuerzos, en el periodo 1995-2005 se estabilizaba el crecimiento de la práctica deportiva en el conjunto de España y se atendía a las diferencias en función de las variables de género, edad, nivel de instrucción y clase social (Puig & Camps, 2020, p. 112).

Si bien es difícil atribuir dicha responsabilidad únicamente a las instituciones, dando un repaso a la legislación vigente española, llegaremos a la conclusión de que los municipios gozan de una autonomía absoluta en cuanto al fomento de la práctica deportiva se refiere, sin más limitaciones que su voluntad política y sus recursos (Lacoba, 2006). Este principio que ya se recoge en la Constitución Española y que las leyes desarrollan después (Ley de Bases del Régimen Local, Leyes autonómicas municipales y del deporte, etc..) queda lo suficientemente abierto en su desarrollo normativo como para que cada municipio pueda adaptarse a su realidad en función de su cultura, sus prioridades o sus recursos (Lacoba, 2006).

De esta manera, los gestores deportivos tienen la doble misión de hacer que la organización deportiva en la que trabajan sea eficiente y promueva actividades físicas y deportivas de calidad para el mayor número de personas de forma inclusiva (Freitas et al., 2017). Así pues, estos se postulan como uno de los principales responsables de la gestión de las actividades físicas y deportivas municipales (Avila et al., 2019; Freitas et al., 2017).

Como se mencionaba en la introducción, en los últimos años no únicamente se han descrito las políticas deportivas públicas, sino que se analizan, se comparan y se proponen alternativas que las hagan más eficientes en su ámbito de actuación. "En relación con el estudio de las organizaciones públicas, se han observado dos clases de investigaciones. Por un lado, aquellas investigaciones que intentan extraer una serie de conclusiones sobre el cómputo general de la organización, analizando las diferentes áreas claves para su gestión bajo el mismo objeto de estudio. Por otro lado, aquellas que profundizan en aspectos concretos sobre un área de su gestión" (Arboledas & Puig, 2012, p. 2).

Respecto a las investigaciones que han analizado las principales variables del sistema deportivo, se observa como este análisis se ha llevado a cabo desde multitud de dimensiones o áreas como la dotación de instalaciones deportivas, la oferta deportiva, los recursos humanos y económicos (Gallardo, 2002), la información y la comunicación, la cultura organizativa, los antecedentes a la creación del servicio, las medidas relativas al desarrollo sostenible y las relaciones que los servicios municipales mantienen con otras organizaciones (Diputación de Barcelona, 2011).

A este respecto, Burriel (1994), Celma (2003) y Senlle et al. (2004) anticipaban que los principales elementos y factores que se han de tener en cuenta al analizar el sistema deportivo municipal son, por un lado, los factores internos del propio sistema: entidades, practicantes, infraestructura deportiva, ordenamiento jurídico-deportivo, recursos humanos y económicos, servicios y actividades; y por otro lado, se debe considerar aquellos sistemas que se relacionan con el deporte y condicionan su desarrollo, tales

como el sistema económico, social, demográfico, político, cultural y legal (adaptado de Arboledas & Puig, 2012).

En el presente trabajo se pretende analizar la opinión de los gestores deportivos sobre la gestión que se realiza en la provincia de Barcelona, así como la identificación de posibles caminos para su progreso. En consecuencia, y de manera más específica se pretende:

- (1) identificar los ejes fundamentales en que se asienta la gestión deportiva municipal,
- (2) determinar la existencia y la utilización de elementos básicos de planificación,
- (3) conocer cómo se da la participación ciudadana en la gestión,
- (4) reconocer como se realiza la gestión de la información y la comunicación,
- (5) averiguar su opinión respecto a los marcos normativos,
- (6) conocer los criterios para el control de las entidades y la evaluación de servicios,
- (7) identificar las acciones implementadas para la popularización del deporte,
- (8) conocer lo que puede o necesita mejorar.

### Diseño del estudio

Con la intención de abordar los objetivos anteriormente expuestos se adoptó un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo.

### Participantes y ámbito de estudio

El estudio que se presenta se ha desarrollado en Cataluña (la segunda comunidad autónoma más poblada de España según el Instituto Nacional de Estadística (2018)). Se ha centrado en 15 municipios de la provincia de Barcelona. Se decidió llevar a cabo la investigación en la provincia de

Barcelona debido a que esta y sus alrededores son una referencia deportiva, pues después de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, la ciudad ha sido frecuentemente citada como un ejemplo del legado y del modelo de gestión (Solanellas et al., 2017). Además, Barcelona, a lo largo de los años ha sido una ciudad líder en hábitos deportivos. Por ejemplo, fue la tercera ciudad a nivel mundial en práctica deportiva (Elasri et al., 2015), y la ciudad europea con más ciudadanos apuntados a un centro deportivo (Soler, 2012).

Para llevar a cabo el estudio se decidió por un procedimiento de muestreo no probabilístico y de conveniencia (Kotler & Keller, 2015). Además, el número de gestores entrevistados fue establecido de acuerdo al 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). Con la intención de contemplar las diferentes realidades de la gestión deportiva de la provincia de Barcelona se tuvieron en cuenta distintos criterios para seleccionar a los gestores deportivos a entrevistar. Entre estos criterios se tuvo en cuenta las características de los municipios, como, por ejemplo, el tamaño de población (municipios con hasta 20.000 habitantes, de 20.001 a 50.000, de 50.001 a 100.000, de 100.001 a 900.000 y municipios con más 900.001 habitantes), diferentes modelos de gestión y municipios que han desarrollado buenas prácticas (que hayan recibido premios y certificaciones reconocidas).

El desenlace del procedimiento de muestreo y del trabajo de campo dio como resultado un tamaño de muestra de 15 gestores deportivos – *directores del departamento del servicio municipal*. Todos hombres, entre 41 y 65 años (2 de ellos no informaron de su edad). 11 de ellos tenían más de 20 años de experiencia en gestión deportiva, 2 tenían entre 12 y 20 años y 1 tenía cuatro años de experiencia (1 de los gestores no informó de su tiempo de experiencia).

En la Tabla 1 se muestra los municipios seleccionados, así como información sobre la superficie (Km<sup>2</sup>), la población (nº habitantes) y la comarca a la que pertenecen.

Tabla 1. Municipios seleccionados

	Municipio	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Población	Comarca
1	Barcelona	101,4	1.664.182	Barcelonès
2	L'Hospitalet de Llobregat	12,4	269.382	Barcelonès
3	Sabadell	37,8	216.520	Vallès Occidental
4	Mataró	22,5	129.661	Maresme
5	Sant Cugat del Vallès	48,2	92.977	Vallès Occidental
6	Viladecans	20,4	67.197	Baix Llobregat
7	Castelldefels	12,8	67.460	Baix Llobregat
8	Granollers	14,9	62.419	Vallès Oriental
9	Esplugues de Llobregat	4,6	47.150	Baix Llobregat
10	Barberà del Vallès	8,3	33.334	Vallès Occidental
11	Premià de Mar	2,1	28.531	Maresme
12	Sant Vicenç dels Horts	9,1	28.268	Baix Llobregat
13	Les Franqueses del Vallès	29,1	20.364	Vallès Oriental
14	Calella	8	19.277	Maresme
15	Torrelles de Llobregat	13,5	6.073	Baix Llobregat

Fuente: Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat). Densidad de población.

Disponible en <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=925&lang=es>. Acceso el 29.03.21

#### Instrumento y procedimientos para el registro de datos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad (Flick, 2009) puesto que una de las más destacadas ventajas de este método es que no se somete a limitaciones espacio temporales (Heinemann, 2008) es decir, permite preguntar por hechos pasados, comportamientos típicos, y también por situaciones planificadas para el futuro, así como por previsiones profesionales.

Las entrevistas se dividieron en dos partes. La primera parte consistía en obtener datos de los municipios (entidad responsable de la gestión deportiva, número de instalaciones deportivas, número de trabajadores que actúan en el área de gestión deportiva y número de eventos realizados en 2017, así como datos del propio gestor). En la segunda parte de la entrevista se utilizó un guion de entrevista semiestructurado compuesto por 17 preguntas. Las dimensiones del estudio fueron fijadas previamente a la realización de las entrevistas, y su selección se hizo bajo el criterio de los investigadores, puesto que se consideró que permitirían abordar los objetivos de la investigación. Además, en algunos casos,

fue necesario complementar los argumentos con preguntas secundarias con la intención de ampliar la comprensión sobre los temas abordados.

Las entrevistas fueron realizadas por el segundo 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. Con el consentimiento de los participantes (Creswell, 2007), todas las entrevistas fueron grabadas en audio.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 50 minutos. Considerando lo previsto en el Consentimiento Informado, y para proteger la identidad de los gestores, serán identificados de ahora en adelante por letras y números, por ejemplo, G1, G2, ... G15 (la secuencia de la numeración de los gestores no es la misma utilizada en los municipios de la Tabla 1).

El enfoque de análisis de datos se basó en los procedimientos metodológicos recomendados por (Bardin, 2009):

a) Pre-análisis: Todas las grabaciones fueron transcritas utilizando el Software *VoiceMeeter* y posteriormente pasadas por una conferencia de confianza 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. Posteriormente se realizó el aislamiento de los temas extraídos de las entrevistas, para abordar los objetivos del estudio.

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 destacados.

## Resultados

El examen de las 8 dimensiones objeto de estudio permitió elaborar la (Tabla 2) en la que se presentan los principales resultados obtenidos de la investigación. En esta, se muestran las principales prácticas que se llevan a cabo desde el servicio de deportes municipal de los municipios de la muestra, así como los posibles elementos de mejora identificados por los gestores deportivos. En el resto de esta sección se describe con mayor detalle los discursos de los gestores deportivos con el objetivo de lograr una mayor comprensión de los temas abordados.

**Tabla 2. Principales prácticas llevadas a cabo en lo Servicio Municipales de Deportes y los posibles elementos de mejora.**

Dimensiones de estudio	Procedimientos comunes	(8) Elementos de mejora destacados por los gestores
(1) Ejes fundamentales de la gestión deportiva municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deporte para todos.</li> <li>• Apoyo a entidades locales.</li> <li>• Instalaciones deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor mantenimiento y ampliación de las instalaciones deportivas.</li> <li>• Regulación del deporte al aire libre.</li> </ul>
(2) Elementos básicos de planificación.	Sí (9 gestores):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de herramientas de control y seguimiento de la gestión operativa vinculado con la planificación estratégica.</li> <li>• Mayor comunicación del plan estratégico tanto interna como externamente.</li> </ul>
	No (6 gestores):	
(3) Participación ciudadana en la gestión.	Mecanismos principales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación, actualización y/o mayor utilización de planes de gestión deportiva.</li> <li>• Mejora en la formalidad de la participación ciudadana.</li> <li>• Cooperación entre entidades.</li> </ul>
	Mecanismos secundarios:	
(4) Gestión de la información y la comunicación.	Mecanismos principales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de otros canales (por ejemplo: televisión y radio municipales).</li> <li>• Ruedas de prensa para actividades puntuales.</li> <li>• Mejora de la comunicación corporativa y la exclusividad del servicio de deportes municipal.</li> </ul>
	Mecanismos secundarios:	
(5) Marcos normativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación a los diferentes agentes implicados.</li> <li>• Facilitación mediante personal de apoyo.</li> <li>• Flexibilización de procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a las nuevas normativas (falta de profesionalización en las entidades deportivas).</li> <li>• Disminución de la burocracia.</li> <li>• Mejora de la fluidez en los procesos.</li> </ul>
(6) Control de las entidades y la evaluación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones de seguimiento.</li> <li>• Convenios y normativas para las subvenciones.</li> <li>• Indicadores.</li> <li>• Supervisión personal.</li> <li>• Barómetros que determinan la cantidad de subvención a recibir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control más exhaustivo de las entidades.</li> <li>• Desarrollo de un sello de calidad.</li> <li>• Falta de regulación legal de las profesiones del deporte.</li> </ul>
(7) Popularización del deporte.	Mecanismos principales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un programa de tarificación social.</li> <li>• Mayor colaboración con otras áreas del propio ayuntamiento (como por ejemplo los Servicios Sociales).</li> </ul>
	Mecanismos secundarios:	

### (1) Ejes fundamentales de la gestión deportiva

Tras el análisis del contenido de los discursos de los gestores deportivos entrevistados, en referencia a los ejes fundamentales en los que se asienta la gestión deportiva municipal, se observó una clara tendencia hacia tres temas principales: el deporte para todos, el apoyo a las entidades locales y las instalaciones deportivas.

En el eje deporte para todos se incluyeron todas las menciones de los gestores hacia la facilitación de acceso al deporte, como, por ejemplo: deporte como instrumento de cohesión social, el deporte en los barrios y en la calle, equidad territorial, promoción del deporte al aire libre, actividades no competitivas, deporte gratuito y accesible para todos, inclusión y la integración de personas discapacitadas.

Respecto al apoyo a las entidades, el G12 expuso: "Con las entidades es una relación prácticamente diaria y cotidiana, es un trato muy directo". Este hecho fue identificado en los discursos

de prácticamente todos los gestores, conforme se ejemplifica seguidamente:

*"Somos una ciudad muy activa, todos los clubs colaboran en las actividades, a menudo lo que nosotros hacemos es organizar con ellos las actividades que ellos quieren hacer y les ayudamos".* (Gestor 10)

A pesar de algunos problemas, los gestores apuntaron a la red de instalaciones como uno de los pilares del sistema deportivo, el G8 sostuvo que: "la red de instalaciones deportivas es fundamental, hay que seguir manteniéndola", incluyendo más recientemente los equipamientos al aire libre:

*"Deporte al aire libre cada día coge más importancia" ... "No es tan importante tener un gran pabellón deportivo, un gran campo de fútbol, si la ciudad permite la práctica deportiva en la orilla del mar y tienes espacios para caminar con garantías, conocer la montaña... la idea un poco es darle valor a todo esto".* (Gestor 11)

Concordando con lo mencionado por el G11, vemos como actualmente, el deporte ha quebrado las fronteras, ha salido de las instalaciones deportivas y ha ocupado las calles, parques, plazas y la misma naturaleza.

*“Crecer en instalaciones deportivas es difícil, no hay dinero, las instituciones no te dan subvenciones, no podemos comprometer millones para hacer grandes actuaciones deportivas, pero sí que podemos poner en orden el contexto al aire libre...”*. (Gestor 11)

En lo expuesto hasta el momento, de alguna forma, el G6 expresó la integración de los 3 pilares fundamentales (deporte para todos, entidades e instalaciones) en su discurso: *“Los programas que hacen la Oficina son muy accesibles y democratizados, las instalaciones deportivas convencionales están todas cedidas en los horarios de máximo uso a las entidades desde las 5 de la tarde hasta las 12 de la noche”*.

### (2) Utilización de elementos básicos de planificación

Cuando los gestores deportivos fueron preguntados sobre la existencia de un plan de gestión en materia de actividad física y deporte, nueve gestores indicaron que sí y seis que no. En esta pregunta se trató también del período de cobertura, de quién participó en la elaboración, y si el documento está publicado y disponible para el público en general en la web.

Conforme lo expresado por el G11, los Planes de Equipamientos Deportivos, documento por el cual se rigen los gestores deportivos para elaborar la estrategia del Servicio de Deportes Municipal, no tratan tan solo de equipamientos y en general también tienen la finalidad de conocer y analizar el sistema deportivo municipal.

*“Es un documento que gobierne quien gobierne sirve de referencia para el futuro”*

G1 – *“Se llama Plan de Gestión Municipal. Cada 4 años, cuando hay elecciones, se elabora un plan de actuación municipal en el cual se fijan los ejes de gobierno municipal. A partir de ahí elaboramos una serie de indicadores que vamos comprobando conforme se van cumpliendo cada uno de los objetivos, el Plan de Actuación Municipal, el PAM. Este se lleva en paralelo al PIM, que es el Plan de Inversión Municipal”*.

Otro aspecto relevante es que la mayoría de los gestores que utilizan planes mencionaron que los mantienen disponibles en la página-web del ayuntamiento. Por ejemplo, el G1 mencionó que en estos momentos están trabajando para seguir las directrices de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el 40% de los gestores entrevistados mencionaron no tener disposición de un plan estratégico. No obstante, como ejemplifica el discurso del G10, la gran mayoría de Servicios de Deportes Municipales se encontraban en fase de revisión y desarrollo.

G10 - *“Por la parte política, cuando nosotros entramos al gobierno nuestro compromiso es con el Programa de Actuación Municipal, que presentamos en las elecciones”* ... *“La parte técnica tiene su planificación, a veces es más caótica de lo que parece, pero bueno, nosotros sabemos lo que queremos hacer, lo que debemos hacer y cuando lo debemos hacer...”*.

Asimismo, del 60% de municipios que disponían de un plan de gestión deportiva, se pudo comprobar como no existiría un único criterio de presentación de este e incluso no quedaba claro la comunicación que se realizaba del mismo. En este sentido, parece una clara línea de mejora el establecer un único criterio de presentación de planes de gestión que permita compararlos entre municipios al mismo tiempo que les ayude a avanzar en sus políticas deportivas.

### (3) Participación ciudadana en la gestión

Preguntados sobre la manera que los ciudadanos participan en la gestión municipal de deportes, los gestores evidenciaron primeramente el contacto directo con las entidades, los consejos y las mesas de trabajo (sectoriales y mesa general de entidades). Las otras vías de participación mencionadas fueron: encuesta de evaluación, el barómetro, buzón de quejas y sugerencias, reuniones con los gobernantes, comisiones de participación ciudadana, existencia de un órgano en el ayuntamiento y el voluntariado. El G4 enfatizó algunos factores clave de la participación, destacando el papel de la ciudadanía en la nueva gobernanza:

*“La ciudadanía no solo opina el día que votan el día de las elecciones, sino que hay diversidad de líneas e instrumentos para participar en la gestión, es la nueva gobernanza, es la idea de que la ciudadanía, a través de los consejos, a través de las quejas, de las sugerencias, de las reuniones con los gobernantes, van modelando poco a poco esos 4 años”* (Gestor 4)

Respecto al proceso participativo, G8 indicó que aún necesita de avances, cuando lo compara a países como Suiza. Este entrevistado añadió que *“es un tema que nos preocupa e intentamos mejorar”, pero destaca que “la participación es un desafío”*.

Tratando el papel de las entidades, G6 evidenciaba que *“el gran peso es la participación de las entidades, que son muchas”* y G15 destacó el papel de las mesas directivas de deportes, que tienen la participación de representantes de las entidades.

Una de las formas institucionalizadas de participación en la gestión ocurre a través de los consejos sectoriales de políticas deportivas, sobre esta afirmación, el G8 afirmaba que: *“hay un conjunto, que configuran el consejo municipal de deportes”* y G6 destaca que el consejo de participación está desequilibrado, muchas entidades, y por ejemplo pocas escuelas.

Otros mecanismos de participación elementales fueron citados. El G15 mencionó que *“dentro de cada instalación tenemos un buzón de quejas y sugerencias”* y G1, como ejemplo, citó el barómetro, que es una encuesta de evaluación de uso para saber la apreciación que el ciudadano tiene.

El G9 apuntó que existe un órgano del ayuntamiento con participación de civiles, destacando que *“el reglamento de uso de las instalaciones se creó a través de un proceso participativo con usuarios, con trabajadores y con entidades”*. El G7 enfatizó un resultado importante obtenido en su municipio a partir de procesos de intercambio y participación de la ciudadanía:

*“Por ejemplo, en el ámbito del fútbol..., hemos conseguido que las 13 entidades que trabajan el fútbol en la ciudad firmen un decálogo de actuación conjunto... y esto lo han pactado entre ellos, con nosotros como mediadores”*.

Algunos gestores resaltaron que la participación ciudadana es un tema que merece más atención, como por ejemplo el G12, cuando mencionaba que el Consejo Municipal

Deportivo tiene una reunión al año, que *“es más bien formal y me parece poco efectiva”*.

#### (4) Gestión de la información y la comunicación

En síntesis, respecto esta dimensión, se observó una predominancia del uso de la página-web del ayuntamiento, seguido de la utilización de redes sociales, con mayor mención al Twitter, Facebook e Instagram, respectivamente. Las Revistas (municipales o locales) impresas o disponibles en la página web, los impresos en general y los calendarios y agendas de deportes aparecen como un segundo bloque de opciones en materia de comunicación. Fueron mencionadas apenas una vez a la televisión y la radio municipal, así como, las ruedas de prensa para actividades más puntuales e importantes.

El proceso de difusión de la información fue descrito como sigue:

*“Las entidades, por ejemplo, cuando hacen alguna actividad extraordinaria, también nos envían la programación y nosotros ya nos encargamos de ponerlo en internet, de ponerlo a las pantallas, de ponerlo en las carteleras y luego en las Redes Sociales del Ayuntamiento, tiene el Facebook, Twitter y el Instagram y esto lo tenemos centralizado en un Departamento de Comunicación, nosotros no lo gestionamos, les pasamos a ellos la información y ellos la publican”*. (Gestor 12)

De modo similar el G1 indicó que hay un equipo de especialistas en comunicación e imagen del ayuntamiento, y que *“toda imagen es consensuada desde alcaldía como una imagen única para no separarnos de la imagen municipal”*, este procedimiento no fue consensuado entre los demás gestores.

Analizados los discursos de los gestores, sintéticamente indican la necesidad de mejora, especialmente respecto a la utilización de las redes sociales, debido a la necesidad de adaptación a la realidad actual.

#### (5) El marco normativo

Los gestores deportivos señalaron la existencia de las muchas dificultades con las que se encuentran debido al marco normativo. En síntesis, pudimos comprobar que la preocupación se haya principalmente en la lentitud de los procesos y en las quejas de las entidades, especialmente de las pequeñas.

*“Una locura... cada vez tenemos marcos más restrictivos”... “Ha cambiado la Ley de Contratos, tenemos que asumirlo y adaptarnos a la nueva legislación y esto es una locura para nosotros”... “Somos muy lentos en la implantación de cualquier cosa”* (Gestor 1)

De hecho, esto parecía un tema crítico y que preocupa a la mayoría de los gestores. Muchos atribuyeron las debilidades a un momento de transición y adaptación a las nuevas normativas, y adicionalmente al espíritu aficionado de algunas entidades ya que muchas son administradas por voluntarios.

*“Ahora por ejemplo estamos cerrando todo el proceso de la convocatoria de subvenciones, para una entidad pequeña, que son la gran mayoría de las 200 que tenemos en el municipio. Rellenar y cumplir todos los requisitos es muy costoso y muchas dicen que tienen que perder demasiado tiempo y esfuerzo para cumplir todo lo que estáis pidiendo y para tener una subvención de 500 euros”*. (Gestor 7)

Por otra parte, con la intención de cumplir con todas las normativas, se buscan alternativas, como, por ejemplo: la formación de los principales agentes involucrados, la facilitación y la flexibilización de procedimientos.

*“Pero los trámites hay que hacerlos. Es lo que está marcado por las normativas” ... “Intentamos facilitarlos poniendo profesionales que les ayuden. Además, hemos abierto una oficina de atención a las entidades para facilitar estos procedimientos”* (Gestor 7)

Este gestor, atribuía el exceso de normativas al pasado de corrupción: *“Nos quejamos continuamente de la burocracia de la gestión de la administración ... quizás por los antecedentes que tenemos en este país de corrupción”*.

Al comentar sobre problemas a nivel de trámites administrativos el G15 adicionalmente destacó la lentitud de los procedimientos:

*“Cuando hay algún incumplimiento de alguna normativa y hay que sancionar alguna entidad o alguna persona” ... “Hay un proceso administrativo que es muy lento, son unos trámites que son muy largos y eso para mí es lo más complicado”*.

#### (6) Criterios de control de las entidades y la evaluación de servicios

Cuando los gestores fueron preguntados sobre los ejes fundamentales en los que se asienta la gestión deportiva municipal, apuntaron claramente el apoyo a las entidades. Así, cuando preguntamos respecto a qué criterios se siguen en el control de las entidades, los gestores mencionaron que lo hacen principalmente mediante: comisiones de seguimiento, normativas para subvenciones, manual de cuadro de mandos (indicadores), sello de calidad (en desarrollo), supervisión personal y baremos. Según lo observado en el contenido de las entrevistas, se observa similitud en algunos procedimientos adoptados, como se ejemplifica con el discurso de algunos gestores:

*“Tenemos las normativas de las subvenciones que delinea bastante los criterios que se valoran para poder conceder las subvenciones”* (Gestor 9)

*“Firmamos convenios con entidades y los participantes deben seguir las normativas de la ordenanza municipal de instalaciones”* (Gestor 3)

En algunos municipios se observa una preocupación con este tema, con especial mención a las comisiones de seguimiento y supervisión, por ejemplo:

*“Nosotros tenemos por un lado comisiones de seguimiento de lo que realmente está estipulado en contrato” ...* (Gestor 1)

Sin embargo, se trata de una parcela que algunos de los entrevistados revelaron tener una menor preocupación hacia este tema o indican dejarlo a cuenta del mercado:

*“De hecho es una asignatura pendiente” ... “Ahora mismo tenemos pendiente de cómo fiscalizar el trabajo deportivo de los clubes, no creemos que tenga que pasar que cada club pague lo que quiera”* (Gestor 11)

En relación con las exigencias, los gestores mencionaron que las entidades deben estar registradas (Registro

Municipal de Entidades), deben tener una sede social, una infraestructura básica, una póliza de responsabilidad civil y un arraigo en el municipio. Los deportistas han de tener un seguro y, en pocos casos, fue mencionado que los entrenadores tienen que estar titulados. En algunos casos, fueron mencionadas exigencias que pueden determinar la cantidad de subvención que la entidad va a recibir.

*“Nosotros tenemos un baremo, que analiza cuantas fichas federativas, cuantas fichas femeninas, en que categoría está, cuantos entrenadores con titulación, y eso determina la cantidad de euros (subvención) que la entidad va a recibir”* (Gestor 14)

La falta de regulación legal de las profesiones del deporte puede representar una amenaza para la calidad del sistema deportivo. Cuando fueron preguntados respecto a la exigencia de formación de los profesionales, no se identificó un consenso en el discurso de los gestores:

*“Si quieren recibir subvenciones los entrenadores tienen que estar titulados”* (Gestor 2)

*“¿Formación básica? ... no, no, eso va a posterior”* (Gestor 12)

Si partimos de la premisa del deporte como un bien colectivo y un servicio público, es imprescindible que existan mecanismos de control y combate contra las prácticas corruptas. Así, los gestores apuntaron que este tema suscita mayor preocupación por parte del sector.

*“Hay mucha trampa” ... “Lo que no se puede hacer es que, bajo el paraguas de entidad deportiva, camuflar una actividad económica con ánimo de lucro...” “Sí que tienen ánimo de lucro” ... “Hay que ser muy cuidadoso, pues muchos clubes son verdaderas empresas” ... “Hay que ser muy escrupuloso para saber realmente qué beneficios aporta esto y a quién, o qué coste tiene realmente y si se revierte los beneficios de esta práctica deportiva”* (Gestor 13)

Los discursos de los gestores evidencian la necesidad de que el control de las entidades sea objeto de debate colectivo del sector, especialmente con la intención de mantener el sentido público del servicio deportivo.

En cuanto a la evaluación de los servicios, la mayoría de los gestores apuntó que utilizan mecanismos para evaluar la satisfacción de los usuarios. Los instrumentos y mecanismos más utilizados son: encuestas y cuestionarios de satisfacción, la detección de problemas a partir de la relación directa con usuarios, la encuesta de satisfacción de la DIBA (Diputación de Barcelona), el Barómetro y reclamos en la WEB.

*“Utilizamos cuestionarios de satisfacción, pero nuestro indicador principal es que las actividades están todas llenas” ... “También tenemos los cuestionarios de la Diputación de Barcelona que manda aleatoriamente y son respondidos por internet”* (Gestor 6)

Sin embargo, en cuatro de los quince municipios, cuando los gestores fueron cuestionados sobre cómo son evaluados los servicios, actividades y programas, indicaron no tener un sistema de evaluación establecido o que estuviese en desarrollo.

## (7) Acciones implementadas para la popularización del deporte

En este apartado, los gestores indicaron dos factores principales, la primera es la política de precios, que según estos es muy popular (cursos de natación con precios bajos, precios sociales para personas con discapacidad funcional, jubilados (tercera edad), para jóvenes e inmigrantes. La segunda mención más significativa fue la política de becas o cuotas subvencionadas. Como ejemplo a estos dos factores podemos citar lo expresado por el G2 *“La política de precios es muy popular, a los casos más complicados, les damos becas o subvenciones”*.

En otro bloque con incidencia mediana entre los argumentos de los gestores está la política de equipamientos públicos al aire libre y las subvenciones a entidades a partir de los programas de inclusión de escolares con dificultades socioeconómicas. También fueron mencionadas la tarificación social (en desarrollo), los programas y actividades de otros sectores (Centros Cívicos y Asociaciones de Vecinos) y programas y actividades propios, como, por ejemplo, los destinados a la tercera edad y las Ligas de Ocio. Finalmente, otros mecanismos indirectos para la popularización de deporte también fueron identificados, como las acciones de los Servicios Sociales del Ayuntamiento y la cooperación con fundaciones.

En síntesis, se pudo comprobar que existe una gama de mecanismos adoptados por los servicios deportivos en favor de la promoción del deporte para todos. No obstante, la respuesta de algunos enfatiza que aún hay mucho trabajo por realizar:

*“Pero, siempre hay colectivos a los que no consigues llegar”* (Gestor 10)

## Discusión

Downward & Rasciute (2010) y Espinal et al. (2019) anticipaban como el deporte es un ámbito de la actividad humana que se ve afectado por la participación del Estado a través de las políticas deportivas. En España, son las Comunidades Autónomas quienes tienen la competencia y los recursos más importantes –junto con las entidades locales– para impulsar, mejorar y dotar de mayor calidad la práctica deportiva de la ciudadanía (Puig & Camps, 2020). De esta manera, el presente estudio contribuye a la literatura existente sobre gestión deportiva pública al examinar las opiniones de los gestores deportivos sobre la gestión que se realiza en los servicios deportivos municipales de la provincia de Barcelona, así como explicar algunos de los problemas y posibles elementos de mejora.

Szczepaniak (2020) argumentaba como fomentar la participación en la actividad deportiva es un tema importante para las políticas públicas, ya que existen beneficios en términos de salud y bienestar tanto para las personas como para la sociedad. En la presente investigación, se comprobó cómo en la provincia de Barcelona estas políticas se articulan a través de lo que los gestores deportivos identificaron como los pilares fundamentales en los que se asienta la gestión deportiva municipal: el deporte para todos, el apoyo a las entidades locales y las instalaciones deportivas.

En referencia al deporte para todos, Hoekman (2017) apuntaba como las políticas deportivas públicas (gastos gubernamentales en el deporte) se consideran necesarias para mantener el deporte accesible para aquellos colectivos

que se quedan atrás en participación deportiva. En esta línea, entre los principales mecanismos adoptados para la popularización del deporte, los gestores deportivos señalaban las políticas de becas o cuotas subvencionadas, así como las subvenciones a entidades deportivas. De hecho, que los entes locales desarrollen acciones de fomento del deporte mediante subvenciones para responder a las necesidades sociales y económicas de personas y entidades no es algo nuevo, si no que, como identificaba Calvet (2015), se trata de una técnica de intervención administrativa muy extendida que ocupa un peso importante en los presupuestos municipales. Sin embargo, elementos de mejora, como la posibilidad de desarrollar un programa de tarificación social, fueron apuntados por los diferentes gestores entrevistados.

Por otra parte, si el estado se involucra en la operación o el apoyo de las instalaciones para actividades deportivas y recreativas, las personas tendrán mayor facilidad de acceso a las actividades deportivas (Szczepaniak, 2020). Por tanto, que los gestores deportivos identificasen las instalaciones como un eje fundamental de la gestión deportiva municipal para la popularización del deporte no sorprende, pues 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. Sin embargo, como apuntaban los entrevistados, y en concordancia con estudios como el llevado a cabo por Arboledas y Puig (2012), la mayoría de los ayuntamientos indicaban que el presupuesto destinado a deportes es bajo, hecho que repercute en una falta de instalaciones deportivas públicas.

No obstante, y sin perder de vista el objetivo de hacer accesible el deporte para todos, uno de los retos a afrontar que los gestores deportivos identificaron en sus discursos fue el de la regulación de las prácticas deportivas al aire libre. Los gestores respaldaron la necesidad de implementación y regulación de este tipo de prácticas en crecimiento (Sánchez et al., 2013) ya que han sido asociadas a diversos beneficios para la salud (Twohig-Bennett & Jones, 2018), así como coadyuvantes al aumento de la satisfacción de las personas en sus actividades de ocio (Rosa et al., 2019). De hecho, en el contexto actual del Covid-19, y en el que probablemente nos encontraremos en la era Post-Covid-19, las prácticas deportivas al aire libre están cobrando mayor interés y probablemente consolidarán dicha tendencia en los próximos meses, y quizás años, como consecuencia de la pandemia.

El tercer pilar fundamental al que los gestores deportivos apuntaban fue el apoyo y la necesidad de salvaguardar una buena relación con los clubes deportivos, pues son estos los que actúan como complemento a la oferta pública dentro del servicio deportivo municipal. Vínculo al que Puig et al. (2010) hacían referencia un tiempo atrás y que hoy en día sigue siendo parte vertebral de las políticas deportivas municipales. No obstante, si bien gran parte de la práctica deportiva organizada se realiza a través de una amplia red de clubes y una gama de programas y servicios deportivos estructurados, todavía se sabe muy poco sobre las estrategias de conocimiento de dichas organizaciones deportivas (Girginov et al., 2015). Algunos gestores entrevistados hicieron referencia a la corrupción en las organizaciones deportivas, pues es un fenómeno global que amenaza la integridad de la industria del deporte, lo que representa un gran desafío para los administradores

deportivos (Kihl et al., 2017). En este sentido, la mayoría de los entrevistados evidenciaron la necesidad de llevar un control más exhaustivo de las entidades, así como de llevar a cabo la evaluación de los servicios que brindan, como, por ejemplo, mediante el desarrollo de un sello de calidad. Además, la aparición de nuevas plataformas tecnológicas debería simplificar y mejorar el control de las entidades deportivas que se relacionan con las entidades públicas.

Sin embargo, no parece de fácil solución la mayor burocratización de los diferentes procedimientos administrativos que afecta de manera directa a los propios gestores. Entre los entrevistados, se añadieron argumentos de apoyo a la necesidad de profesionalización de las entidades deportivas, las que mediante modificaciones en la gestión deben buscar mejoras en la eficiencia (Nagel et al., 2015).

Por lo que se refiere a la adopción de planes de gestión, se pudo comprobar que el 40% de los gestores entrevistados evidenciaron la no utilización de elementos básicos de planificación. Hallazgos que se encuentran en línea con estudios anteriores donde se argumentó la necesidad de creación, actualización y/o mayor utilización de planes de gestión deportiva por parte de los servicios de deporte municipales (Avila et al., 2019; Puig et al., 2010). Girginov et al. (2015) destacaban como, a lo largo de los años, la importancia del conocimiento organizacional en la consecución de los objetivos estratégicos se ha ignorado en gran medida.

Al mismo tiempo, los gestores entrevistados indicaron como un aspecto de mejora a considerar la implementación de una orientación coordinada de los diferentes actores del ente público. No obstante, cabe destacar que "si bien los beneficios del trabajo interinstitucional son ampliamente reconocidos, la creación de asociaciones colaborativas es una tarea plagada de dificultades" (Greasley et al., 2008, p. 307).

Respecto a la línea de comunicación que podrían trabajar los municipios de la provincia de Barcelona, la investigación sugiere que hay un gran margen de mejora. Autores como Coalter (2013) o Piggan et al. (2009) destacaban la importancia de la comunicación porque cómo las agencias crean y difunden información y conocimiento sobre la participación deportiva tiene serias implicaciones para la prestación de servicios deportivos y cómo estos se utilizan. El hecho de que las políticas públicas municipales no tengan una competencia directa como servicios deportivos, ha podido conllevar a que en muchas ocasiones no se hayan desarrollado las estrategias de marketing necesarias para poder llegar a un porcentaje de población mucho mayor que permitiría abordar de mejor manera la popularización de la actividad física y el deporte. Autores como García y Barata (2016) o Puig et al. (2010) identificaban en sus estudios diversas estrategias utilizadas, como por ejemplo, el uso de los medios de comunicación locales, impresos, webs o puntos de distribución, aunque, al mismo tiempo señalaban algunas carencias como las apuntadas por los entrevistados en cuanto al bajo uso de las redes sociales propias, la existencia de páginas webs exclusivas del servicio de deportes o la baja explotación de otros canales.

Asimismo, cabe considerar que una mayor digitalización de los servicios deportivos municipales podría ayudar al aumento de la participación ciudadana en la gestión e incentivar la implicación de ciudadanos individuales y de asociaciones en la toma de decisiones sobre asuntos de interés general. Para lograr tal objetivo, los gestores identificaron cómo se articulan

diferentes mecanismos (encuestas de valoración, barómetro, comisiones de participación, etc.) aunque, según sus discursos, poco eficaces. A este respecto, Solanelas y Fanega (2019) avanzaban como la valoración de los servicios públicos debería ser una constante para investigadores y especialmente para aquellos que desarrollan responsabilidades en la gestión de estos servicios. "De hecho, una gestión deportiva sana es sin duda una que se cuestiona y desafía constantemente a sí misma" (Amis & Silk, 2005, p. 355).

## Conclusiones

Este artículo examina la opinión de los gestores deportivos municipales sobre la gestión deportiva pública en la provincia de Barcelona y pone de manifiesto que el enfoque de los gestores en la popularización del deporte, el apoyo a las entidades deportivas y la gestión de instalaciones deportivas son aspectos que han podido influir en el notable éxito de la gestión deportiva del territorio.

En los discursos de los gestores deportivos se ha podido identificar el esfuerzo para ofrecer servicios deportivos de calidad para la población, así como la búsqueda de caminos para el continuo desarrollo. Se han identificado posibilidades de mejora como son la necesidad de creación, actualización y mayor uso de planes de gestión deportiva, el desarrollo de herramientas de control y seguimiento de la gestión operativa y de las entidades deportivas, la mejora en la fluidez de los procesos administrativos, el incremento en la inversión en infraestructura deportiva, así como la regulación de las actividades al aire libre, la mayor dotación de ayudas a los colectivos más desfavorecidos y conseguir una mayor colaboración con otras áreas del propio ayuntamiento.

Algo que, bajo nuestro punto de vista, debe destacarse es la necesidad de afrontar estos retos de manera colectiva y coordinada. Sin lugar a duda, ello permitiría mayores avances, crear sinergias, reducir costes y facilitar la comparativa entre los diferentes municipios. Como apuntábamos en la introducción, el intercambio de conocimiento es fundamental para la mejora de los servicios públicos y es aquí donde creemos que esta investigación puede contribuir como marco de referencia sobre el estado de la cuestión para que entidades públicas como la Diputación de Barcelona o la Generalitat de Catalunya puedan abrir una vía de acción a corto y medio plazo con los municipios de la muestra de estudio y de la población en general.

No obstante, sería deseable la realización de nuevos trabajos que analicen los municipios de la provincia de Barcelona restantes. La ampliación del estudio a todo el territorio permitiría considerar las posibles diferencias existentes entre los municipios en función de sus habitantes, densidad poblacional, extensión, recursos económicos o incluso en base al recorrido político de los últimos años. En este sentido, y como se ha podido comprobar, no ha sido un objetivo de esta investigación hacer una discusión profundizada de las diferencias entre municipios respecto a su gestión deportiva.

Por otra parte, cabe considerar que estos hallazgos no pueden generalizarse más allá de la población objeto de estudio. Así, futuros estudios pueden presentar propuestas para mejorar los problemas aquí presentados y reforzar el trabajo en común de los diferentes agentes que suponga un verdadero aprendizaje colectivo que redunde en una mejora de la calidad de los servicios ofertados.

## Referencias

- Alexander, M., & Bossio, R. (2006). Política deportiva: factores reales del sistema deportivo. *Liberabit Revista Peruana de Psicología*, 12: 87-94.
- Amis, J., & Silk, M. (2005). Promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management*, 19(4), 355-366.
- Arboledas, D., & Puig, N. (2012). 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. (2019). Gestão esportiva e de lazer uma análise de sites oficiais de 59 municípios baianos. *Motrivivência*, 31(58), 01-17.
- 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. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 1994(36), 38-45.
- 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.
- Celma, J. (2003). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE.
- Coalter, F. (2013). *Sport for development*. London: Routledge.
- Creswell, J. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. In *Health Promotion Practice (Vol. 16, Issue 4)*.
- Dallmeyer, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). The relationship between sport-related government spending and sport and exercise participation: the role of funding size, period, and consistency. *International Journal of Health Promotion and Education*, 56(4-5), 237-247.
- Diputació de Barcelona, & Observatori Català de l'Esport (2011). *Els ajuntaments i l'esport a les comarques de Barcelona*, Barcelona, Diputació de Barcelona, Observatori Català de l'Esport.
- Downward, P., & Rasciute, S. (2010). The relative demands for sports and leisure in England. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 189-214.
- 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.
- Espinal, D., Medina, J., & Da Cunha, F. (2019). Teorías, tensiones y convergencia del desarrollo deportivo. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(42), 203-212.
- 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.
- Gallardo Guerrero, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *European Journal of Human Movement*, 9, 165-191.
- García, B. (2006). The European Union and Sport, rescuing the nation-state? *Representation*, 51(1), 93-106.
- García, D. A., & Barata, N. P. (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.

- Greasley, K., Watson, P., & Patel, S. (2008). The formation of public-public partnerships: A case study examination of collaboration on a 'back to work' initiative. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(3), 305–313.
- 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.
- Hartley, J. (2008). The innovation landscape for public service organizations. In J. Hartley, C. Skelcher, C. Donaldson, & M. Wallace (Eds.), *Managing to improve public services* (pp. 197–216). Cambridge: Cambridge University Press.
- Heinemann, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Editorial Paidotribo.
- Hoekman, R., Breedveld, K., & Kraaykamp, G., (2017). Providing for the rich? The effect of public investments in sport on sport (club) participation of vulnerable youth and adults. *European Journal for Sport and Society*, Vol. 14, Issue 4.
- Husting, A. (2006) 'European Sports Regulation. Between Preservation of Public Interest, Interests of the Spectators, Sport Interests and Conciliation of Commercial Interests', *paper presented at the ECPR Joint Sessions of Workshops, Nicosia, Cyprus, 25–30 April*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018).
- Kihl, L. A., Skinner, J., & Engelberg, T. (2017). Corruption in sport: understanding the complexity of corruption. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 1–5.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Dirección de Marketing*. In Pearson Educación (Vol. 1).
- Lacoba, C. D. (2006). *Modulo I: las políticas deportivas ¿Por qué políticas deportivas en el sector público local? ¿Qué políticas?* Consejo Superior de Deportes.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433.
- Piggin, J., Jackson, S., & Lewis, M. (2009). Knowledge, power and politics: Contesting 'evidence-based' national sport policy. *International Review for the Sociology of Sport*, 44(1), 87–101.
- Puig, N., & Camps, A. (2020). *Diálogos sobre el deporte, 1975-2020*. Inde.
- Puig, N., Viñas, J., Pérez, M. (2010). *Els Ajuntaments i l'Esport a Catalunya*. Itik, Consultoria Esport i Lleure.
- Rasciute, S., & Downward, P. (2010). Health or happiness? what is the impact of physical activity on the individual? *Kyklos*, 63(2), 256–270.
- Rosa, C. D., Collado, S., Profice, C. C., & Larson, L. R. (2019). Nature-based recreation associated with connectedness to nature and leisure satisfaction among students in Brazil. *Leisure Studies*.
- Sánchez, J. A., Segado, F., & Giménez, L. (2013). Valoración del uso recreativo en los Espacios Naturales Protegidos de la Región de Murcia. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 8(24), 223-230.
- Senlle, A., Gallardo, L., y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas: todo lo que se necesita saber para implantar un sistema de gestión de calidad y medio ambiente*. Barcelona: Gestión 2000.
- Solanellas, F., & Fanega, L. (2019). Análisis comparativo sobre la percepción de la calidad de los servicios deportivos municipales del Baix Llobregat. *Revista de Psicología Del Deporte*, 28(1), 105–114.
- Solanellas, F., Camps, A., & Ferrand, A. (2017). The Barcelona Olympic Games: Looking Back 25 Years On (2). *Apunts. Educación Física y Deporte*, 128(2), 127–147.
- Soler, A. (2012). *Inteligencia deportiva (1st ed.)*. Romanyà-Valls S.A.
- Szczepaniak, M. (2020). Public sport policies and health: Comparative analysis across European union countries. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1022–1030.
- Twohig-Bennett, C., & Jones, A. (2018). The health benefits of the great outdoors: A systematic review and meta-analysis of greenspace exposure and health outcomes. *Environmental Research*, 166, 628–637.
- Vassil Girginov, Kristine Toohey & Annick Willem (2015) Creating and leveraging knowledge to promote sport participation: the role of public governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 15:5, 555-578.
- World Health Organization. (2019). *Physical inactivity: a global public health problem*. WHO.