

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**



*ugr*

**Universidad  
de Granada**

**LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS  
SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS DE LAS CAPITALES  
ANDALUZAS EN RÉGIMEN DE CONCESIÓN ADMINISTRATIVA.  
PROPUESTA DE MEJORA PARA SU CONTROL.**

**TESIS DOCTORAL  
ANTONIO F. ROCA CRUZ  
GRANADA, 11 OCTUBRE 2017**

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales  
Autor: Antonio Roca Cruz  
ISBN: 978-84-9163-743-1  
URI: <http://hdl.handle.net/10481/49165>

Tesis doctoral que presenta el doctorando Antonio F. Roca Cruz para la obtención del grado de Doctor por la Universidad de Granada

Granada, 11 octubre de 2017

El Doctorando

Fdo.: Antonio F. Roca Cruz

EL DIRECTOR DE LA TESIS

Fdo. Prof. Dr. D. David Cabello Manrique

Profesor Titular

Departamento de Educación Física y Deportiva

Universidad de Granada



El doctorando / The *doctoral candidate* ANTONIOROCA CRUZ y el director de la tesis / and the thesis supervisor/s: DAVID CABELLO MANRIQUE

Garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

*Guarantee, by signing this doctoral thesis, that the work has been done by the doctoral candidate under the direction of the thesis supervisor/s and, as far as our knowledge reaches, in the performance of the work, the rights of other authors to be cited (when their results or publications have been used) have been respected.*

Granda a 6 de Octubre de 2017

Director/es de la Tesis / *Thesis supervisor/s;*

Doctorando / *Doctoral candidate:*

*David Cabello Manrique*

Antonio F. Roca Cruz

Firma / Signed

Firma / Signed

## **AGRADECIMIENTOS.**

En primer lugar, quiero dar las gracias a la Universidad de Granada, por haberme permitido formarme y crecer como persona en ella.

Gracias a todos en general por el apoyo y la ayuda prestada, gracias a mi director y compañero David Cabello, quien iba a decir que después de los años íbamos a compartir este momento, gracias por tu tiempo, consejos y por hacer fácil el camino.

Gracias a Raquel Escobar, por compartir momentos de esfuerzo y ánimo. Aurelio Sanchez-Vinuesa, por tu apoyo y disposición desde siempre, gracias a todos los compañeros de mi Departamento de Educación Física, por ser unos referentes.

Gracias a mis compañeros de trabajo en el Ayuntamiento de Granada, en especial a Javier Luna, por sus sabios consejos y su ejemplo a nivel laboral, pero más importante a nivel humano

Gracias Salva, gracias por animarme e ilusionarte cuando te dije que tiraba hacia delante por fin con este proyecto del que viste el comienzo y del que seguro que estás disfrutando desde un lugar privilegiado.

Gracias a mis amigos, por respetar este tiempo de esfuerzo y por darme esas risas y ese apoyo tan necesario, gracias Pepe, Eva, Antonio, Mateo, Juanan, Bea, Marina Juancar, Manolo, Ania, Migue, Rafa, Arturo, Che.....

A mi hermana Amelia, por ser como eres.

Mi razón de ser, mis hijas Patricia y Laura, porque con vuestras sonrisas todo puede ser posible, dais sentido a todo. A mi esposa y compañera, Patricia, por caminar junto a mí, por tu apoyo, por compartir y respetar este esfuerzo.

Y por último y de un modo muy especial a mis padres Antonio y Amelia, por el amor recibido, la dedicación y la paciencia, ejemplo de vida.

## INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.	14
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, MARCO CONCEPTUAL.	21
2.1.1	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL DEPORTE.	21
2.1.2	ELEMENTOS DEL DEPORTE.	24
2.1.3	EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL.	29
2.2	EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN ESPAÑA.	34
2.3	DEFINICIÓN DE SERVICIO DEPORTIVO.	41
2.3.1	INTANGIBILIDAD DEL SERVICIO DEPORTIVO.	44
2.3.2	NO ALMACENABLES.	46
2.3.3	COPRODUCCIÓN.	47
2.3.4	INSEPARABILIDAD.	48
2.3.5	HETEROGENEIDAD.	48
2.3.6	IMPREVISIBILIDAD.	49
2.3.7	RELACIONES HUMANAS.	50
2.3.8	INFLUENCIA DEL ENTORNO.	52
2.3.9	AUSENCIA DE PROPIEDAD.	53
2.4	EL CLIENTE EN LA PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.	54
2.5	EL SERVICIO PÚBLICO DEPORTIVO.	60
2.6	EL DEPORTE MUNICIPAL EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO. COMPETENCIAS DE LOS AYUNTAMIENTOS EN MATERIA DE DEPORTE.	62
2.6.1	LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978.	64
2.6.2	LEY 10/1990, DE 15 DE OCTUBRE, DEL DEPORTE.	66
2.6.3	LEY 7/1985, DE 2 DE ABRIL, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL.	66
2.6.4	ESTATUTO DE AUTONOMÍA, 2/2007, de 27 de marzo.	67

2.6.5	LEY 5/2010, DE 11 DE JUNIO, DE AUTONOMÍA LOCAL DE ANDALUCÍA (LAULA).....	68
2.6.6	LEY 27/2013, DE 27 DE DICIEMBRE, DE RACIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.....	70
2.6.7	CARTA EUROPEA DEL DEPORTE de 1992.....	71
2.6.8	LEY DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía.....	73
2.6.9	RESUMEN DE COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL.....	74
2.7	ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS DE LAS ENTIDADES LOCALES.....	76
2.7.1	ELEMENTOS DEL SERVICIO PÚBLICO.....	76
2.7.2	PRINCIPIOS DEL SERVICIO PÚBLICO.....	81
2.8	LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES.....	88
2.8.1	CUESTIONES GENERALES.....	88
2.8.2	TIPOS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.....	93
2.8.3	LA GESTIÓN DIRECTA DE SERVICIOS DEPORTIVOS.....	97
2.8.4	LA GESTIÓN INDIRECTA.....	112
2.9	PLANIFICACIÓN DE UN PROCESO DE GESTIÓN INDIRECTA.....	132
2.9.1	DURACIÓN DEL CONTRATO.....	133
2.9.2	ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS PREPARATORIAS.....	134
2.9.3	EL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE OBRA PÚBLICA.....	136
2.9.4	PROCEDIMIENTO Y FORMA DE ADJUDICACION.....	139
2.9.5	ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN INDIRECTA.....	141
2.10	LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS COMO FORMA DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS.....	143
2.10.1	PUNTOS FUERTES Y DÉBILES EN LA GESTIÓN DE INTALACIONES MEDIANTE LA FÓRMULA DE CONCESIÓN.....	145

2.11	PROCEDIMIENTO DE CONTROL: CONTROL PREVIO .....	147
2.11.1	ESTUDIO DE VIABILIDAD .....	147
2.11.2	ANTEPROYECTO DE LA CONCESIÓN.....	148
2.11.3	LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA, LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCCIONES .....	149
2.12	CONTROL UNA VEZ ADJUDICADA LA CONCESIÓN .....	182
2.13	CONTROL AL FINALIZAR EL PERIODO DE LA CONCESIÓN .....	183
2.14	EL RESPONSABLE DEL CONTRATO .....	184
2.15	EL CONTROL DE LA PRESTACIÓN .....	188
2.15.1	MECANISMOS DE CONTROL .....	192
2.15.2	EL CONTROL DEL OBJETO DEL CONTRATO.....	193
2.15.3	EL CONTROL DE LOS BIENES QUE SE ADSCRIBEN AL SERVICIO. ....	194
2.15.4	EL CONTROL DEL MANTENIMIENTO LA INSTALACIÓN DEPORTIVA .....	195
2.15.5	EL CONTROL DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS.....	196
2.15.6	EL CONTROL DEL REGIMEN ECONÓMICO .....	199
2.15.7	EL CONTROL DE LOS ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DEL SERVICIO. ....	201
2.15.8	EL CONTROL DE LOS POSIBLES RIESGOS. ....	202
2.15.9	COMO EJERCER EL CONTROL POR PARTE DE LA ADMINISTRACION.....	204
2.16	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.....	207
2.16.1	EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA ACTUALIDAD.....	210
2.16.2	EL MARCO INSTITUCIONAL EN MATERIA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS. ....	212

2.16.3	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL PROYECTO DE LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO.....	215
2.16.4	LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA LEY ANDALUZA DEL DEPORTE Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía y el Decreto ley 2/2017 .....	220
2.16.5	LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA .....	223
2.16.6	LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS .....	225
2.16.7	LA PERCEPCION DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS .....	225
2.16.8	CALIDAD DE SERVICIO COMO DIFERENCIA ENTRE LAS EXPECTATIVAS Y LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE .....	227
2.16.9	MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS .....	228
2.16.10	MOTIVOS POR LOS QUE PERSEGUIR LA CALIDAD.....	231
2.16.11	COMO CONSEGUIR LA CALIDAD .....	232
2.16.12	COMO MEJORAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEPORTIVA.....	237
2.17	CULTURA ORGANIZATIVA EN LOS CENTROS DEPORTIVOS .....	259
2.17.1	CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, ELEMENTOS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA .....	261
2.17.2	APROXIMACIÓN CIENTIFICA A LA CULTURA ORGANIZATIVA EN CENTROS DEPORTIVOS .....	268
2.18	LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.....	272
2.18.1	SIGNIFICADO Y UTILIDAD DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	275
2.18.2	LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD COMO INSTRUMENTO PARA AVANZAR EN LA MEJORA DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES.....	281

2.18.3	LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA DEFINICIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EN EL LOGRO DE SU EJECUCIÓN. ....	283
2.18.4	EL DESARROLLO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS .....	284
2.18.5	EL CONTROL DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE INDICADORES.....	286
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	289
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	289
3.2	OBJETIVOS DEL ESTUDIO. ....	291
3.3	VARIABLES DEL ESTUDIO .....	292
3.3.1	LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS. ....	293
3.3.2	LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS TRABAJADORES. ....	294
3.3.3	EL CONTROL DE CALIDAD. ....	294
3.4	MUESTRA. ....	295
3.4.1	USUARIOS DE LOS CENTROS DEPORTIVOS. ....	297
3.4.2	TÉCNICOS DE LOS CENTROS DEPORTIVOS.....	297
3.4.3	CONCESIONES ADMINISTRATIVAS DE LAS CAPITALES ANDALUZAS .....	298
3.5	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	299
3.5.1	CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS .....	300
3.5.2	CUESTIONARIOS DE LOS TRABAJADORES .....	303
3.5.3	ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS.....	304
3.6	PROCEDIMIENTO.....	305
3.6.1	FASES DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EL ESTUDIO DE USUARIOS Y TRABAJADORES.....	305
3.6.2	FASES DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS PLIEGOS DE CONCESIONES .....	307

3.7	ANÁLISIS ESTADÍSTICO. ....	307
3.7.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS TRABAJADORES.....	307
3.7.2	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCCIONES TÉCNICAS.....	309
4.	RESULTADOS.....	311
4.1	SATISFACCIÓN DE USUARIOS .....	311
4.1.1	DISTRIBUCIÓN DE LA MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA.....	311
4.1.2	ANÁLISIS DE NORMALIDAD Y HOMOGENENIDAD.....	312
4.1.3	COMPARACIÓN DE MEDIAS .....	314
4.1.4	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS TABLAS DE CONTINGENCIA.....	318
4.2	CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS TRABAJADORES .....	327
4.2.1	DISTRIBUCIÓN MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA.....	327
4.2.2	ANÁLISIS DE NORMALIDAD Y HOMOGENEIDAD.....	329
4.2.3	COMPARACIÓN DE MEDIAS .....	332
4.3	ANÁLISIS DE LOS PLIEGOS DE PRECRIPCCIONES TÉCNICAS DE LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS DE LAS CAPITALES ANDALUZAS..	337
4.3.1	HOJAS DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS.....	337
4.3.2	CARTAS DE SERVICIO.....	338
4.3.3	PLAN DE CALIDAD .....	339
4.3.4	ENCUESTAS DE USUARIOS.....	340
4.3.5	ENCUESTAS A TRABAJADORES .....	341
4.3.6	CERTIFICADO DE CALIDAD .....	341
4.3.7	DEPARTAMENTO DE CALIDAD .....	344
4.3.8	CUADRO DE MANDO.....	345
4.3.9	MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD.....	347
4.3.1	COMISIÓN DE SEGUIMIENTO.....	348

5.	DISCUSIÓN.....	351
5.1	DISCUSIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS .....	352
5.2	DISCUSION ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	355
5.3	DISCUSIÓN ACERCA DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL EN PLIEGOS DE LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS.....	358
6.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO .....	365
6.1	SOBRE EL OBJETIVO GENERAL.....	365
6.2	SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	366
7.	PROPUESTAS DE MEJORA QUE APORTA EL ESTUDIO PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD EN LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS EN EL ÁMBITO DEL DEPORTE.....	370
7.1	PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS .....	370
7.2	PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL TRABAJADOR DE LA CONCESIÓN .....	371
7.3	PROPUESTA DE MEJORA EN CUANTO A LA ELABORACIÓN DE LOS PLIEGOS.....	371
7.3.1	INFLUENCIA DE LOS MECANISMOS DE CONTROL EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEPORTIVA. ....	373
8.	REFLEXIONES SOBRE LIMITACIONES DEL PRESENTE ESTUDIO.....	376
9.	PERPECTIVAS DE FUTURO DE ESTA INVESTIGACIÓN.....	378
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....	380
10.1	DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.....	425
11.	INDICES DE FIGURAS.....	428
12.	INDICE DE TABLAS.....	430
13.	ANEXO I. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN USUARIOS.....	431
14.	ANEXO II. CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZATIVA.....	433
15.	ANEXO III HOJA DE OBSERVACIÓN DE PLIEGOS DE PRESCRIPCIONES.....	436

## **ABREVIATURAS**

AP: Administración Pública.

CE: Constitución Española de 1978.

CSD: Consejo Superior de Deportes.

EAA: Estatuto de Autonomía de Andalucía.

EsM: España se mueve.

FAGDE: Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte.

FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias.

LAULA: Ley 5/2010, de 11 de junio, de autonomía local de Andalucía.

LCFD: Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y el Deporte.

LD: Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

LDA: Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía.

LRBRL Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

PCAG Pliego de cláusulas administrativas generales.

PCAP Pliego de cláusulas administrativas particulares.

PPTG Pliego de prescripciones técnicas generales.

PPTP Pliego de prescripciones técnicas.

RAE: Real Academia Española.

RSCL Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales.

TRLCSP: Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Como gestor deportivo, la frase en la que creo que se puede resumir lo que significa el deporte es la pronunciada por Nelson Mandela: “El deporte tiene el poder de cambiar el mundo. Tiene el poder de ilusionar, tiene el poder de unir a la gente de una manera que pocas cosas lo pueden hacer” Mandela (2012, p. 135), el deporte es una potente herramienta para conseguir cambios en la sociedad actual tan carente de valores, tan sacudida de problemas de integración, salud, seguridad, tolerancia etc., el deporte debe ser un eje vertebrador de la misma.

Las administraciones públicas tienen una importancia fundamental en el desarrollo del fenómeno deportivo, que crece de forma imparable en nuestro mundo evolucionado.

La relación entre el deporte y la salud, son conceptos completamente asociados (Moscoso y Moyano, 2009), así como la integración y el deporte (Carter-Thuillier, López-Pastor y Fuentes, 2017). El deporte afecta a todo tipo de actividades ligadas a las políticas de bienestar (Batlle, 2001), la competición es un elemento importante, pero también es educación, salud, cultura, etc. Como nos indica Fanega (2016), el deporte afecta considerablemente a las políticas de servicios sociales, a las de igualdad, se utiliza el deporte como una importante herramienta para la integración de población en exclusión (Zubiaur-González 2017 y Gómez, Puig, y Maza, 2009) se implica también transversalmente con otros sectores como la industria, la economía, el turismo y el urbanismo, todos estos aspectos están ampliamente estudiados y desarrollados en la literatura científica de las diferentes áreas.

En esta evolución de la gestión deportiva, cada vez se tienen más datos de, por ejemplo, cuanto se gasta cada municipio en deporte por habitante, en el reciente estudio del Instituto Nacional de Estadística INE (2016) se informa del gasto medio por habitante de cada municipio, destacando en el año 2016 la media de 39,64€ por habitante en cabeza

la ciudad de León con 131,70 € y la que menos Huelva, que invierte 5,08 € por habitante. Para los gestores no solo debe ser importante cuanto se gasta en cada habitante, sino conocer si se hace con unos criterios de calidad y si se define un gasto eficaz y eficiente.

El servicio deportivo municipal no solo depende de sí mismo, sino de la interacción existente entre diferentes variables y de la apreciación de las mismas por parte de los usuarios del servicio. En dicho servicio deportivo, no estábamos acostumbrados a tener un ciudadano tan exigente como el actual, la comparación, la experiencia previa del ciudadano y la creciente cultura deportiva de este, nos obliga a centrarnos cada vez más en el mismo y en sus interacciones con el personal, en el llamado “momento de la verdad”, mediante un ciclo de calidad que no tiene fin o también llamado “rueda de Deming” (1989).

Para mejorar la gestión, se han aplicado un sin fin de indicadores de gestión, tal y como nos indica Fanega (2016), como son número de usuarios, metros cuadrados de instalación necesarios por usuario, qué tipos de servicios se ofertan, cuántas actividades por hora, cuál es el número ideal de usuarios por actividad, cuántos son los metros cuadrados de bancos en vestuarios por usuario, cuál es la viabilidad económica de una instalación, a veces sin un claro sentido y en muchos casos, dejando a un lado al usuario final, el ciudadano que como cliente de nuestros servicios deportivos.

La gestión privada, hace años se dio cuenta de que sin cliente deportivo no hay negocio deportivo, sin embargo, en la gestión pública pensábamos que el cliente cautivo era eterno y a menudo no se ha tenido en cuenta ni la satisfacción de ciudadano ni mucho menos la satisfacción del trabajador, también si la gestión se realiza por medio de una externalización del servicio público despreocupándose, a veces, la administración del mismo.

Las nuevas fórmulas organizativas están cobrando una mayor relevancia en el escenario de la actual gestión deportiva, la búsqueda de la mejora de la calidad y la contención del gasto, pretende lograr la satisfacción del ciudadano al menor coste posible.

Estas fórmulas de gestión pública, a menudo, presentan una disociación entre lo que se exige en la documentación técnica y administrativa y lo que en realidad se necesita a la hora de una correcta gestión del servicio público.

El responsable de la gestión se ha encontrado en no pocas ocasiones con escasos estándares de calidad, exigidos en la legislación y no reflejado en los pliegos de prescripciones técnicas, o estándares de calidad que no tiene una correcta herramienta de medida de los mismos, o la incorrecta definición del objeto del contrato.

Nos encontramos también, en no pocas ocasiones, con criterios diferentes para el mismo tipo de concesiones administrativas deportivas, ya no solo dentro de la misma comunidad andaluza sino incluso dentro del mismo municipio.

A menudo nos damos cuenta de que los trabajadores de las concesiones no son tenidos en cuenta a la hora de plantear estándares que permitan aumentar la calidad del servicio que ofrecen, al igual que los usuarios de las concesiones, lo cuales son los auténticos inspectores de la calidad de servicio deportivo público prestado.

La oferta deportiva de los municipios cada vez es mayor y de mejor calidad, en el caso de Granada ha sido notable, con una oferta de centros privados y públicos que en algunos casos está empezando a dificultar la supervivencia de muchos de los operadores, que buscan diferenciarse del resto como manera de subsistir.

Desde el inicio de este trabajo, hemos pretendido acercarnos a la evaluación de la prestación de las concesiones administrativas, como responsabilidad de la administración pública correspondiente, donde ejerzo mi labor profesional, evitando la intromisión en las

áreas de estrictamente jurídicas, pero desde la barrera del respeto al conocimiento de los profesionales de este sector, los cuales tengo el honor y suerte de tener a mi lado en este interesante mundo de la gestión deportiva municipal, utilizando la legislación como una herramienta para mi trabajo, pero no como un campo de estudio.

La intención, en todo momento, ha sido crear unas reflexiones y unas potenciales líneas de trabajo para que, en materia de contratación y de control de servicios deportivos, se puedan tener en cuenta, no solo los aspectos de legalidad en la prestación de servicios deportivos, sino una serie de herramientas cualitativas y estandarizadas que permita a los gestores públicos controlar la prestación de los servicios deportivos concesionados y establecer unos estándares de calidad que la prestación deportiva debe tener.

Con este trabajo, no solo pretendemos conocer los motivos por los que un mismo servicio deportivo puede ser valorado de manera diferente por distintos usuarios, sino también analizar como la administración pública debería tener el control, no solo de legalidad, sino sobre la prestación del servicio público, estableciendo una serie de estándares de calidad claros y objetivos, desde los orígenes de la prestación del servicio público y durante la vida del mismo.

En relación con la estructura de este documento, la tesis se compone de una primera parte que analiza aquellas teorías existentes actualmente relacionadas con la calidad de productos y servicios, y sobre las percepciones que sobre ella tienen los usuarios. Previo a este análisis se ha realizado una conceptualización del término “deporte”, a través de una visión histórica del mismo en la sociedad española de la última etapa democrática, y de un análisis de la legislación competente en el caso de España y en especial de la Comunidad Autónoma de Andalucía y sus cambios durante este período. También se ha analizado la relevancia de los municipios en el desarrollo tanto de instalaciones como de políticas deportivas. Ligado transversalmente a todo lo anterior, se ha analizado el

concepto de gestión deportiva en la actualidad, y los diferentes modos de gestión de los servicios públicos hasta llegar a la gestión indirecta de los servicios públicos, así como la calidad de servicio y la cultura organizativa.

En la segunda parte, desde el capítulo tercero, se detalla el diseño metodológico de este trabajo, en el que se han analizado la satisfacción del trabajador, la satisfacción del ciudadano y la relación con la calidad que se tiene en los diferentes contratos de concesiones administrativas en las capitales de Andalucía.

Se han analizado en los pliegos de prescripciones técnicas de las capitales andaluzas aquellos elementos que afectan al control de la calidad de la prestación de los servicios deportivos concesionados, se han revisado estos resultados, de una manera pormenorizada y se ha iniciado una discusión sobre los mismos, de modo que se puedan establecer una serie de criterios de calidad para saber de qué medios cuenta la administración pública en la actualidad para controlar la prestación del servicio.

Como elementos fundamentales para el control de la prestación de los servicios concesionados se ha estudiado la satisfacción de los usuarios y la cultura organizativa de los trabajadores.

En la tercera parte, a partir del capítulo quinto, se realiza la discusión de los datos obtenidos del análisis estadístico de los elementos objeto de estudio.

La cuarta parte que comprende los capítulos seis y siete, se abre a un análisis de las conclusiones del estudio y de futuras líneas de investigación que permitan evolucionar este trabajo.

Así pues, se pretende con este trabajo el rediseño de un sistema de clausulados de contratación, en los que prime la evaluación de la calidad de los servicios deportivos municipales. Se persigue dotar a los ayuntamientos de herramientas útiles de control que les permita juzgar objetivamente la calidad de los servicios ofertados en sus concesiones

administrativas, aportándoles información para una mejor toma de decisiones. Se pretende contribuir así a aumentar su control y asegurar su nivel de satisfacción de usuarios y la pervivencia del mismo, tratando de evitar los costes de un fracaso en la gestión por falta de control.

“Siempre parece imposible hasta que se realiza”

(Nelson Mandela)



## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, MARCO CONCEPTUAL.**

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, MARCO CONCEPTUAL.

### 2.1.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL DEPORTE.

El deporte, según García-Tascón (2009), es un fenómeno característico y destacado de la actual sociedad, además, como señala la autora, detrás de su aparente simplicidad, hay una enorme complejidad social y cultural, como nos indica García-Ferrando (1990), esta aparente simplicidad, surge del hecho de que el lenguaje y el simbolismo deportivo, basados en el cuerpo humano en movimiento a la búsqueda de resultados destacables, son asequibles a todas las personas con independencia de su nivel social y cultural, lo que justifica su universalidad. Pero, al mismo tiempo, el deporte, como una institución propia de las sociedades industriales, tiende a complejizarse y, progresivamente, va adquiriendo las connotaciones de toda sociedad burocratizada, racional, formalizada, jerárquica, técnicamente eficiente y fuertemente comercializada, por la importancia económica que tiene.

Podemos coincidir con García-Ferrando (1990) que el término deporte, suele nombrar variadas y múltiples actividades humanas, numerosos actores e instituciones sociales y sobre todo realidades sociales complejas, sobre todo dinámicas y cambiantes

La concepción que la sociedad tiene del concepto deporte ha ido evolucionando a lo largo de la historia. Así, en la actualidad el deporte se ha asociado con la idea de bienestar, ya que conlleva valores positivos que derivan en el mismo.

Si acudimos a la definición que otorga el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), observaremos el siguiente significado:

*“Deporte:.. actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a unas normas. II 2. Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre.”*

Como nos indica Chacón-Alves (2012) en la definición que hace la RAE aparecen dos acepciones otorgadas al término deporte. En la primera, el deporte es entendido como la realización de un ejercicio físico llevado a cabo con el cumplimiento de unas reglas o normas que rigen dicho ejercicio, sin embargo, cabe hacerse en este sentido dos preguntas: una, cómo se han alcanzado las normas que rigen el deporte y por qué son éstas las válidas y no otras; además, en segundo lugar, debemos preguntarnos si el hecho de que el ejercicio físico sea considerado deporte cuando está sujeto a unas normas, supone que no es deporte el acto de acudir a una clase de bailes de salón, por ejemplo. La respuesta a la segunda incógnita la tenemos en la segunda acepción de la definición, así pues, en la segunda acepción de la palabra, según el diccionario de la RAE, el vocablo deporte es entendido como una acción de diversión, una forma de pasar el tiempo libre o tiempo de ocio.

Cagigal (1975) reconoce que aun nadie ha podido definir con una aceptación general en qué consiste el deporte: ni como realidad antropocultural, ni como realidad social, y cada vez va a ser más difícil definirlo. Nos indica que es un término que, aparte de cambiar, ha ampliado y sigue ampliando su significado, tanto al referirse a actitud y actividad humana como, sobre todo, al englobar una realidad social, o conjunto de realidades o instituciones sociales, de ahí que sea necesario el establecer los elementos o rasgos esenciales que constitutivos del deporte.

Giménez (2001) en Macarro et al. (2010) realiza una recopilación de las definiciones más relevantes sobre este término:

- El Barón Pierre de Coubertain, citado por Sánchez-Bañuelos (1984), define el deporte como: "iniciativa, perseverancia, intensidad, búsqueda del perfeccionamiento, menosprecio del peligro".

- Para Cagigal (1996) el deporte es "diversión liberal, espontánea, desinteresada, expansión del espíritu y del cuerpo, generalmente en forma de lucha, por medio de ejercicios físicos más o menos sometidos a reglas".
- Parlebás (1988), entiende por juego deportivo "toda situación motriz de enfrentamiento codificado, llamado juego o deporte por las instancias sociales". También "situación motriz de competición institucional".

A esta última definición, Hernández Moreno (1994) añade "situación motriz de competición, reglada, de carácter lúdico e institucionalizada".

Observando las definiciones anteriores, coincidimos con Hernández Moreno (1994) cuando indica que las características básicas del deporte son: juego, situación motriz, competición, reglas e institucionalizado.

El deporte está presente ampliamente en la sociedad actual, y es ya, parte muy importante de la opinión pública, tan solo tenemos que tener una referencia del espacio que ocupa el deporte en la información en medios de comunicación para darnos cuenta de ello. El propio Consejo de Ministros de la Unión Europea, en la revisión que realizó en Mayo del 2001 de la Carta Europea del Deporte, considera el deporte como una actividad social y cultural basada en la opción voluntaria que anima contactos entre ciudadanos y países europeos, y juega un papel fundamental en la realización del objetivo del Consejo de Europa.

Como nos indica Macarro (2008), para entender el fenómeno deportivo en la sociedad actual, nos parece interesante la visión de Carratalá (1996) en la cual nos transmite que el deporte tiene algo que a la persona que lo practica le hace sentirse más pleno como humano y que brinda a otro esa comprensión directamente humana, y consecuentemente facilita el espontáneo establecimiento de una relación. En la competición deportiva y sobre todo en el juego deportivo, se estima a cada persona por su directa contribución a

la tarea común, por ello cada participante puede sentirse profundamente identificado con su papel en el mismo, sin interferencias predeterminadas, inaugurando de alguna manera su propia estima al margen del puesto en la vida. En medio de una sociedad estereotipada en donde tanto cuesta emerger de la predeterminada asignación de tareas, los practicantes de actividades físico-deportivas hallan en el terreno de juego un pequeño oasis, un paréntesis humano a tanto estereotipo dominante.

En el ámbito de la gestión deportiva debemos intentar que la mayoría de las personas, usuarias o no, de los servicios, deportivos realicen actividad física y deporte, es por ello que, en las concesiones administrativas, como parte de la gestión pública deportiva, exijamos que en sus programas de actividades se acoja al mayor número de población posible, es decir que se practiquen un amplio abanico de actividades para toda la población posible, buscando la universalización de la práctica deportiva y el deporte para todos proclamado en la Carta Europea del Deporte de 1992

### **2.1.2 ELEMENTOS DEL DEPORTE.**

García-Tascón (2009) nos indica que el deporte, es un concepto que Parlebás (1981) define como: “conjunto finito y enumerarle de las situaciones motrices, codificadas bajo la forma de competición e institucionalizadas”, tiene tres rasgos definatorios dentro de la misma:

- Situación motriz: se trata de un carácter específico de todo grupo deportivo, sea cual sea. Este rasgo sólo es distintivo en relación con los juegos no deportivos.
- Competición: el deporte está regido por una codificación competitiva, no hay que entender por esto un vago enfrentamiento que suscita comportamientos de emulación, sino un sistema de reglas organizado, que impone un marco formal a

la prueba considerada. Por competición motriz entendemos una situación objetiva de enfrentamiento motor, sometida imperativamente a reglas que definen sus límites, su funcionamiento y, muy especialmente, los criterios de victoria o fracaso. Este rasgo opone los juegos a los cuasi-juegos.

- Institucionalización: el deporte está oficializado. Este rasgo es capital, ya que diferencia el deporte de todos los otros juegos deportivos, el deporte sufre fuertemente la influencia de las instituciones de las que depende. Influencias culturales en sentido amplio, ciertamente, pero también en un sentido preciso de influencias económicas, ligadas a las importantes ambiciones del mercado deportivo, y de influencias políticas, asociadas a la afirmación de una identidad, de una gloria o de una ideología nacionales

La conjunción de estos tres criterios concluye Parlebás (1981), es necesaria y suficiente para distinguir al deporte de todas las otras prácticas lúdicas o ceremoniales: juegos deportivos tradicionales (no institucionalizados), ritos físicos (no competitivos), juegos de sociedad (no motores).

El concepto deporte admite diversas interpretaciones, según el contenido asignado, los valores o el contexto donde se de el mismo.

La dificultad de definir el término deporte como concepto, radica en que es un fenómeno que cambia sin cesar ampliando continuamente sus significados y sin llegar a un acuerdo con ninguna de las definiciones propuestas (Giese y Cote, 1999).

Estas ideas expuestas vienen a corroborar la manifestación de la Asociación Española de Deporte para Todos, al plantear en su manifiesto que “*El deporte constituye en la actualidad un concepto amplio, con manifestaciones incluso divergentes*” FEMP (1989).

De la Plata (2001), indica que también es complejo explicar o predecir lo que será el deporte en el futuro, es decir la incorporación de las nuevas tecnologías y las evoluciones de la sociedad hacen muy difícil una taxonomía del fenómeno deportivo ya que en la actualidad es muy cambiante y difícil de predecir.

Es difícil llevar a cabo una sola clasificación de los deportes debido a su carácter cambiante e innovador, podrán permitir clasificaciones diferentes, por ello se proponen otra serie de clasificaciones como nos indica Moya (2004).

El referirse al deporte en la actualidad significa describir una gran diversidad de prácticas y ejercicios que son demandados por los usuarios en aras de su satisfacción, y que además cambia y se adapta de manera constante, por lo tanto, podemos ver que el deporte es un fenómeno cambiante sujeto a las percepciones del usuario, siendo el en algunos casos el que diseña el servicio deportivo.

Dichas prácticas ya no pueden ser explicadas exclusivamente a través desde un modelo deportivo competitivo tradicional. Es por esto que diversos autores (Olivera y Olivera, 1995; Puig y Blázquez, 1990; Serrano, 1992) han señalado que, junto a este modelo tradicional, coexisten en la actualidad otras manifestaciones diferenciadas.

Tabla 1 Clasificación de los deportes. (Moya 2014)

---

Clasificación García-Ferrando (1990). Toma como elemento diferenciador el juego o el deporte

---

- Deporte formal. Es el de alta competición o profesional, el juego es un elemento poco importante
- Deporte informal. Aquél en que el elemento primordial es el juego. Los elementos de ocio y recreo son las características más importantes
- Deporte semiformal. Tiene un carácter competitivo y organizado, pero sin llegar a la profesionalización de los participantes, ni a una dedicación exclusiva en los entrenamientos

---

Clasificación Cagigal (1975) Toma como elemento diferenciador al deportista

---

- Deporte praxis/espectáculo. El deportista es el protagonista y realiza cierto tipo de praxis hacia la competitividad, como ejercicio liberador o con talante lúdico. El espectáculo es una actividad programada explotada y apta para su difusión utilizado por las finanzas, normalmente vinculada a la profesionalización
- Deporte de competición/de recreo, o deporte de resultados/deporte-salud. La práctica excesiva de un deporte puede repercutir negativamente en la salud del practicante. Hecho que ocurre en los deportistas profesionales (se lesionan con más frecuencia, experimentan sobreentrenamiento...). Lo que en principio apareció como algo natural al ser humano, se convierte así en un elemento deformado por la sociedad industrial, transformado en un producto de consumo más
- Deporte profesional/aficionado o amateur. Entran en dicotomía los criterios de tipo económico y de dedicación.

---

Si seguimos la clasificación de Puig y Heinemann (1991) vemos cuatro modelos configuradores del deporte contemporáneo, atendiendo a la organización, legitimación e impactos que producen las actividades deportivas y a las motivaciones de los practicantes:

a) *Modelo competitivo*: es el heredero del deporte tradicional. Mantiene una reglamentación estricta y universal, una uniformidad de las estructuras de valores y un

marco organizativo basado en los clubes. La motivación principal es la consecución de una meta y se legitima por los logros alcanzados o que se pretenden alcanzar, hoy en día está representado por el deporte federado.

b) *Modelo expresivo*: es la antítesis del modelo competitivo y responde a los cambios de valores acaecidos en las sociedades modernas. Engloba prácticas escasamente organizadas y sometidas a procesos constantes de diversificación. Se plantea como elemento compensador de excesiva planificación en la vida cotidiana. No se persiguen resultados, sino la satisfacción que proporciona la propia práctica.

c) *Modelo instrumental*: los motivos de quienes practican se encuentran mediatizados por una preocupación casi obsesiva por la salud o el envejecimiento, se persigue el culto al cuerpo, con el fin de darle una forma lo más acorde posible con determinadas concepciones.

d) *Modelo del espectáculo*: se encuentra determinado por las leyes del mercado. Algunas de las razones que contribuyen a su fomento son: un mero afán lucrativo, impulsar el desarrollo de una ciudad o país, etc.; mientras que la salud, queda muy lejos del origen de su justificación, dispone de una reglamentación estricta y de unos profesionales que se encargan de su cumplimiento.

Como se ha expuesto, el enorme abanico de prácticas físico deportivas existentes en la sociedad contemporánea y la transformación de la sociedad en el marco de la globalización, orientan hacia un concepto amplio del deporte, un concepto variante del mismo.

### 2.1.3 EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL.

Como indica García-Tascón (2008) las transformaciones que se han producido en los hábitos e intereses deportivos de los españoles no han sido ajenas a los cambios experimentados por el conjunto de la sociedad, sino más bien una consecuencia de ellos.

Estos cambios han modificado el panorama deportivo, hasta convertirlo en un fenómeno de masas, fenómeno referido tanto al número de practicantes, como al número de espectadores o a los intereses económicos en juego. Esto ha traído consigo la progresiva profesionalización de los deportistas y de la mercantilización de la actividad deportiva (Dorado, 2006a). La actividad deportiva con todo lo que la rodea es un negocio muy importante y rentable, el sector de la moda deportiva, de la alimentación deportiva etc.

El fenómeno deportivo ha llegado a tener una importancia tal que la Comisión Europea estableció el año 2004 como el año europeo de la educación a través del deporte. Es un intento por transmitir los valores de la actividad física y el deporte a la sociedad frente a la mercantilización del deporte como producto de consumo (Burillo et al, 2008).

El aumento de la conciencia deportiva relacionada con la salud, lo muestran las novedosas propuestas para la práctica de actividad física que demanda la sociedad (como *bodypump*, *spinning*, *aquagym*, *pilates*, etc.). Las recomendaciones desde distintos ámbitos para luchar contra la obesidad y el sedentarismo han facilitado una industria con enormes responsabilidades para erradicar esta situación, a través de las actividades físico-deportivas en un país donde el 38% de la población tiene sobrepeso y existe más de un 50% de sedentarismo según con el último informe de la Fundación España Activa (2017). La inactividad física constituye uno de los factores de riesgo de muerte prematura más importante en todo el mundo, superando ya al consumo de tabaco y solo por detrás de la

hipertensión y el exceso de glucosa en sangre, de hecho, una aptitud cardiorrespiratoria reducida, como consecuencia de la inactividad física, puede ser mejor predictor de muerte que otros factores de riesgo como ser fumador u obeso, según el trabajo de Marqueta de Salas (2016), la actividad física realizada varias veces en semana, está directamente relacionada con la disminución significativa del exceso de peso, además, la Organización Mundial de la Salud estima que al año se producen 3,3 millones de muertes por inactividad física, el sedentarismo causa el 2,6% del gasto sanitario en países desarrollados, la sociedad nos va demandando diferentes y variadas formas de actividad física y piden a los poderes públicos que se lo faciliten, el conocimiento y la globalización hacen que cada vez se conozcan e innoven en diferentes prácticas deportivas muy diferentes al deporte tradicional que se conocía hace muy pocos años.

El deporte se convierte en un factor importante de equilibrio, salud y ocio para todos. Las actividades físico-deportivas se entienden como elementos de interés general, lo que justifica la estructuración de las políticas públicas en el ámbito autonómico y municipal para que potencien el acceso a la práctica deportiva en la sociedad.

El fenómeno deportivo ha ido en constante evolución, como vemos en trabajos de París-Roche (1998), en los que nos indica que esta evolución ha girado en torno a cuatro grandes ejes: (1) la construcción de la democracia, (2) el desarrollo económico, (3) el “*Estado del Bienestar*” y (4) el papel que España juega en el contexto internacional.

Lera-López (2010) en su exposición *Una aproximación al Deporte desde la Economía*, indica que “las actividades deportivas se han ido vinculando a dos grandes tipos de deportes, que a veces han aparecido como contrapuestos: el deporte profesional y de alta competición, por un lado, y el deporte para todos, por otro”

En el plano económico, como nos indica Lera-Lopez (2012), el fenómeno deportivo ha crecido de manera significativa en España (Benítez y Lacomba, 2012; Bosch et al., 2011). En el año 1990 las primeras estimaciones indicaban que el peso del deporte en el PIB era del 1,2% (Alonso et al., 1991), mientras que en el 2006 la cifra se eleva a 2,38% (Lera et al., 2008). Esta importancia económica del deporte está íntimamente relacionada con el significativo crecimiento de la participación deportiva en muchos países europeos, en un contexto de una activa política deportiva y una fuerte inversión en infraestructura deportiva, el empleo vinculado al deporte ascendió en 2016 a 194 mil personas, lo que supone en términos relativos un 1,1% del empleo total en la media del periodo anual.

En el ejercicio 2015, el gasto liquidado en deportes por la Administración General del Estado se situó en 139 millones de euros y por la Administración Autonómica en 299 millones según datos del Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2017).

La importancia socioeconómica actual del deporte exige que el mismo siga teniendo un tratamiento prioritario en la asignación del gasto de las administraciones españolas y un tratamiento fiscal y tributario más amable que el que actualmente recibe, a pesar de la crisis y la minoración de recursos (Teruelo-Ferreras, 2013).

Asimismo, los efectos positivos sobre la salud y el bienestar asociados a la realización de actividad física han contribuido a que una población cada vez más sedentaria se animara a su práctica. En el caso español, la participación deportiva se ha incrementado desde el 34% en el año 1985 al 45% en el año 2010 (García-Ferrando y Llopis, 2011). La asistencia a eventos deportivos no ha permanecido ajena a esta tendencia creciente, por ejemplo, la asistencia a los campos de fútbol en España se ha incrementado un 7% entre la temporada 1999-2000 y la temporada 2006-2007 (European

Football Statistics, 2009) y el impacto económico según el estudio publicado por GoEuro (2017), pone de manifiesto que La Liga de Fútbol Española generará en desplazamientos y viajes de sus aficionados alrededor de 290 millones de euros anuales, una cantidad en la que no se recogen los precios de las entradas. Así, unos 438.000 espectadores se desplazarán a los partidos de sus equipos fuera de casa para animar a su club durante esta temporada, una cifra muy importante pero muy alejada en todo caso de los 1.300.000 hinchas que cada año se mueven en Alemania o en el Reino Unido.

Según nos indica Gálvez-Ruiz (2011), como consecuencia a toda esta creciente demanda en materia deportiva, se ha generado en los últimos años una dinámica expansionista por parte de las distintas administraciones en cuanto a la aportación de recursos y medios, no sólo económicos, sino también humanos, formativos, de equipamiento, de actividades, etc. La tendencia dominante en los últimos años de construir instalaciones deportivas desproporcionadas conforme a la demanda existente, debe dejar paso a la aplicación de estrategias para el ajuste de los servicios deportivos que se ofrecen, de ahí la importancia de orientar los objetivos hacia una gestión eficaz de la calidad en los servicios deportivos, y aumentar la satisfacción de los usuarios, rentabilizando de forma adecuada los equipamientos (Morales-Sánchez y Correal, 2003).

El deporte es una realidad social y económica en pleno desarrollo en la sociedad actual, donde existe una gran demanda de consumo de actividad física y deporte, y esto se ha visto reflejado en la evolución de la infraestructura deportiva. Un ejemplo de ello, lo encontramos que, en España en el año 2005, estaban censadas un total de 79.059 instalaciones deportivas (públicas y privadas), mientras que tan sólo existían 18.088 instalaciones deportivas en el año 1975, lo que supone un incremento de un 77,18%.

Nos encontramos pues en el momento actual con que el fenómeno deportivo ha evolucionado de manera continuada, paralelos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, por lo que las instituciones públicas y privadas que promocionan y gestionan estas actividades han tenido que ir ajustándose y replanteándose constantemente a cada situación, para adaptarse y conseguir ser más eficientes en el manejo de los recursos, y lograr dar respuesta a las exigencias y expectativas de los ciudadanos mediante servicios orientados hacia la calidad (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011).

Granada (2003) reconoce que los servicios deportivos municipales han sido el marco referencial de la actividad física de carácter social más importante en España, actuando como intermediarios para aumentar la calidad de vida del ciudadano, además de hacerse eco de las necesidades deportivas de la población.

Cabe destacar que todos estos cambios no solamente han sido cuantitativos, sino también cualitativos, aumentando la frecuencia e intensidad de la actividad física en los practicantes, donde el porcentaje de personas que manifestaba tener mucho o bastante interés por el deporte se incrementó desde un 50% hasta un 63%, alcanzando su máximo valor (65%) en 1990, (García-Ferrando, 1997). Según los datos del Anuario de Estadísticas Deportivas de mayo 2017 del Ministerio de Educación Cultura y Deporte indican que en 2015 el 53,5% de la población de 15 años en adelante practicó deporte en el último año. La mayor parte de ellos, el 86,3%, con gran intensidad, al menos una vez a la semana. La edad, el sexo y el nivel de estudios son variables determinantes. Por sexo se observan notables diferencias que muestran que la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres que en las mujeres, tanto si se considera en términos anuales, 59,8% en los hombres, frente al 47,5% en mujeres, como en términos semanales, 50,4% frente al 42,1% estimado en las mujeres. Entre las modalidades deportivas más practicadas en términos semanales destacan la gimnasia, 19,2%, la carrera a pie, 10,6%,

ciclismo, 10,3%, natación con el 8,4%, musculación y culturismo, 8,2% y fútbol 11,7% o sala con 7,2%.

El modelo deportivo tradicional se encuentra cada vez más obsoleto y la práctica deportiva recreativa y deporte para todos, afianzan posiciones. Si ya en el año 2000, era mayoritaria la población (66%) que hacía deporte sin preocuparse de competir, se incrementa en el año 2005 a un 70%. Disminuye el porcentaje de competición con amigos por divertirse bajando de un 15% a un 12%, y también se reduce, aunque no tan significativamente, en las competiciones regladas inferiores de 12% al 11%.

Como nos indica Teva-Villen (2012), el incremento de los índices de práctica deportiva en España, (García-Ferrando y Llopis, 2011), y más concretamente en Andalucía es cada vez más patente, de hecho, esta práctica ha aumentado un 13.79% desde el año 2000 al 2005 (García-Ferrando, 2005), por lo que un 33% de la población de la comunidad andaluza practicaría uno o varios deportes en 2005 viendo una evolución y pasando de 33,6% de la población en 2010 a un 45,7% en 2015 en Andalucía. Este hecho, unido al interés de los diferentes entes gubernamentales por potenciar esta práctica, convencidos de los beneficios para la salud derivados de la misma, supone una mayor promoción de programas deportivos públicos o a través de entidades privadas, lo cual repercutirá en una mayor tasa de práctica deportiva.

## **2.2 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN ESPAÑA.**

Como podemos ver en el trabajo de Méndez-Rial (2014), la gestión del deporte en España ha ido evolucionando para ir adaptándose a las demandas del sector deportivo cada vez más rápidamente cambiante con unas grandes demandas sociales a las que las instituciones han tenido que adaptarse, En lo que respecta al sistema deportivo local se sugiere que la estructura está formada por la oferta y la demanda. La primera se subdivide,

a su vez, entre organizaciones y equipamientos. La demanda, por su parte, la forman quienes practican deporte, Tapiador (2008).

Siguiendo la evolución histórica plasmada por los autores Celma i Jiménez (2004), De Andrés (1997), De Lucas-Heras (2005), Gómez-Tafalla (2003), Martínez del Castillo (1995), Zambrana (2005) y Méndez-Rial (2014) podemos ver como la gestión deportiva en España se resume en las siguientes cuatro fases:

**Fase de gestación:** Fue una primera etapa hasta mediados de los años setenta caracterizada por un entorno estable. Los sistemas de dirección estaban centrados en fijar objetivos de la empresa que, conjugados con intereses individuales, establecen la estructura de la organización y planifican la actividad empresarial.

Algunos hitos destacados son:

- En el último tercio del siglo XIX se acepta el deporte como una actividad social pasando a ser en 1910 un elemento distintivo de una minoría privilegiada ya que eran muy pocos los que podían tener recursos para realizar práctica deportiva.
- El tejido asociativo se empieza a crear en 1920, aparecen gimnasios con un carácter más popular y se diversifica la práctica deportiva pero las instalaciones, en su inmensa mayoría (con excepción de los grandes estadios fundamentalmente de fútbol) siguen siendo de uso privado o están en zonas periféricas a las ciudades.
- La Delegación Nacional de Deportes en 1930 controla el asociacionismo deportivo.
- En 1950 no hay un marco legal claro, técnicos suficientemente preparados, se fundamentalmente en la voluntariedad de los ciudadanos.

**Nacimiento:** A mediados de los setenta se pasa a una etapa con entorno reactivo – adaptativo a una segunda etapa, que obliga a afrontar los cambios y elaborar estrategias

generándose un sistema de planificación estratégica (interna, externa y a largo plazo). Es a finales de 1960 y principios de los 70 se empiezan a dotar de infraestructura y se crean los INEFS (Institutos Nacionales de Educación Física) y Facultades de Educación Física, y, en 1980 momento en que se dota de instalaciones, de desarrolla un nuevo marco legal con la Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte con un marco competencial, incorporándose los servicios municipales.

Como nos indica Luna (2015) entre los años 1977 a 1979, el CSD puso en marcha planes experimentales de educación física-deportiva, con la colaboración de los ayuntamientos que se adhirieron a esta iniciativa. Vázquez-Pérez (2015) nos indica que en el año 1979 “apenas treinta municipios tenían programas y planificación deportiva entre sus prioridades y diez años después ya eran más de quinientos”. Sin duda alguna los planes que puso en marcha el CSD conjuntamente con los ayuntamientos, junto con el mandato constitucional a los poderes públicos de fomentar el deporte hicieron posible el “milagro” de que en una década se pasara de treinta a más de quinientos municipios con una oferta deportiva estable a sus vecinos, de esta forma se trataba como indica Correal (2013) “de dar un empujoncito para que los Ayuntamientos creasen sus servicios deportivos municipales propios”.

**Período de madurez:** Después de los 70, se cambia la orientación de la dirección, de un entorno de Dirección Tradicional se pasa a un “Sistema de dirección estratégica”. En la década de 1990 empiezan a aparecer las empresas de gestión de servicios e instalaciones, combinándose una gestión mixta (pública y privada) y se demandan más y mejores profesionales. Se requiere una progresiva profesionalización en los responsables de la gestión con conocimientos y técnicas de diversas áreas disciplinares que hasta el momento se resolvían con conocimientos de pedagogía y otros. Se pasa a tener un monitor/ coordinador deportivo de actividades, a disponer y requerir técnicos y gestores

deportivos, incrementándose la demanda de profesionales. Las cifras pasan de 1613 directores de instalaciones deportivas en 1973 a 6096 en 1991 con una previsión de 10000 en el 2011. Se realizaron esfuerzos de grandes inversiones, entre las que destacan los JJ.OO. de Barcelona, lo que permitió dar un giro a la política de gestión enfocándose hacia la administración de los recursos disponibles, sostenibilidad económica, autofinanciación, entre otras, (Luna 2015). Durante la década de los 80 los ayuntamientos andaluces, en coordinación con sus diputaciones realizaron la construcción masiva de instalaciones deportivas (Jiménez, 1994).

**Evolución y enfoque hacia la excelencia:** A partir de inicios del siglo XXI, se buscan criterios de calidad en el servicio, eficacia, eficiencia, rentabilidad económica. Se invierte en recursos humanos y profesionaliza el sector apareciendo más figuras que el propio coordinador, gestor y director deportivo como nos indica Blanco, (2013).

En el XXI se dispone de una amplia red de infraestructura deportiva, se cuenta con más profesionales, la actividad física y el deporte supone el 2% del PIB en España (Beotas, et al., 2006; Lacasa, 2012). Principalmente, es una época donde se crea un nuevo escenario deportivo caracterizado por una gran diversificación de productos y servicios diferentes motivaciones y practicantes (CSD y FEMP, 2008). Tal variedad de prácticas exige un Modelo de Gestión Transversal del Deporte que nos presenta Teruelo-Ferreras y Solar-Cubillas (2013) (figura 1) por parte de las organizaciones encargadas del mismo (públicas, privadas, tercer sector). Aparecen diversas fórmulas de gestión (directas, indirectas o mixtas), proliferando de esta forma la externalización de gran parte de los servicios deportivos públicos a empresas privadas.



*Figura 1 Transversalidad del deporte. (Teruelo-Ferreras y Solar-Cubillas, 2013)*

En conjunto, Quesada-Rettschlag y Díez (2013) determinan que nos encontramos ante una Gestión Global de las organizaciones deportivas donde está presente:

- a) Gestión de los recursos humanos.
- b) Gestión Global de Calidad y Calidad Total.
- c) Prevención de riesgos laborales.
- d) Gestión medioambiental.
- e) Gestión económica y social donde está presente una responsabilidad social corporativa (RSC) así como nuevos valores e impacto social, también le sumamos variables cómo:
- d) Gestión en nuevas tecnologías, investigación e innovación (Acosta, 1999, Cecilio, 2000; Tomás i Noales, 2002).
- e) Gestión de la comunicación y transparencia (Acosta, 1999).
- f) Gestión de alianzas, sinergias, transversalidad.

Del mismo modo, se establece que las futuras tendencias de gestión vendrán condicionadas por factores como nos indica Blanco, (2013):

- a) El desarrollo socio económico en cada ámbito territorial,
- b) El crecimiento y la diversificación del Sistema Deportivo,
- c) La ampliación de los segmentos de demanda.
- d) La innovación en los procesos de gestión del deporte.
- e) La reforma de las enseñanzas relacionadas con la actividad física y el deporte y la ordenación de los distintos desempeños profesionales.
- f) La aprobación de la normativa precisa.

Tal como podemos ver en Chacón-Alvés (2012) y a modo de resumen de este apartado podemos corroborar la idea de Otero (2009), el cual nos indica que hay numerosos estudios sociales que analizan en profundidad los intereses de la población hacia el deporte, los cuales podemos englobarlos en grandes bloques como pautas principales para el debate actual como son:

- Nuevas concepciones. El “deporte” ya no se concibe como una actividad exclusivamente relacionada con la competición deportiva. La sociedad actual ha evolucionado en torno al “deporte” vinculando el mismo a aspectos recreativos, de salud, educativos, profesionales, y en definitiva un aspecto transversal en la sociedad.

- Nuevas motivaciones. El “deporte” ya no se concibe como una actividad exclusivamente relacionado con la superación o con la victoria. Hoy en día el desarrollo del “deporte” en su concepción universal fundamenta su actividad en la relación humana, en la integración, el cuidado del cuerpo, la relación con la naturaleza, etc.

- Nuevos practicantes: El “deporte” ya no se concibe como una actividad exclusiva de personas con cualidades físicas altas, o jóvenes. Hoy en día el desarrollo del “deporte”

en su concepción más universal, abarca todo tipo de personas, sin ninguna limitación de edad, sexo, nivel social, etc.

- Nuevas estructuras organizativas: El “deporte” ya no depende exclusivamente de las estructuras federativas. Hoy en día se contempla una amplia oferta dirigida desde estructuras asociativas privadas, desde estructuras profesionales o desde estructuras administrativas.

La práctica de las actividades deportivas, adquieren nuevas necesidades de regulación, que abarcan aspectos necesarios que atienden a principios de seguridad y sobre aspectos de regulación profesional, además de contemplar desde diversas perspectivas aspectos reglamentarios.

Según Fanega (2016) el sector deportivo en España se caracteriza por un mercado muy dinámico y con un importante crecimiento en los últimos años. Según los últimos estudios que analizan la práctica deportiva (European Commission, 2014), el 41% de los europeos realizan actividad física como mínimo una vez por semana, siendo este dato poco variable desde 2009. Si lo comparamos con los datos referidos a España, la cifra representa un 46%.

La administración pública del siglo XXI es una empresa que tiene que hacer frente a las exigencias cambiantes de la sociedad a la que sirve, estableciendo un equilibrio entre la oferta, la demanda y los recursos de los que dispone (Vivas, 2015).

Aunque se ha avanzado a pasos agigantados en la evolución y desarrollo del deporte en España, queda aún por consolidar la cultura de la gestión de la calidad en los servicios deportivos públicos y sobre todo en la parte de centrar la prestación del servicio en el usuario, el cual ha pasado de ser un usuario cautivo que solo podía acudir a las actividades

organizadas por los ayuntamientos en las salas de usos múltiples a una amplísima oferta en la que el usuario ha tomado el protagonismo (Armada ,2015).

### **2.3 DEFINICIÓN DE SERVICIO DEPORTIVO.**

Ante la demanda creciente de servicios para satisfacer el tiempo de ocio y el tiempo libre de la sociedad actualmente, las empresas públicas y privadas han tenido que adecuar sus prestaciones de servicios a nuevas exigencias; o bien, han surgido empresas con el fin exclusivo de ofertar dichos servicios, en el caso del deporte esto ha sido evidente. La calidad del servicio ofertado se convierte en una herramienta competitiva de las empresas para conseguir los primeros puestos en el mercado, el sector servicios está tomando en la economía social bastante importancia, por ello antes de nada vamos a pasar a definirlos y a profundizar en sus características y principios.

Kotler (2002), explica el concepto de servicio, en términos de vivencia y experiencia, al utilizar las palabras actuaciones o beneficios que una parte puede ofrecer a la otra, especificando el carácter intangible y sin transmisión de propiedad al recibir o consumir el mismo. Grönroos (1994), indica que para que esta definición sea completa, en ella, ha de constar además “el segmento de clientes a satisfacer, cómo se va a hacer y con qué tipo de recursos”.

Es importante el proceso de producción del servicio deportivo, en el cual hoy en día es el cliente el que interviene de una forma directa en el mismo, Arias Armijos y Rodas, (2012), reconocen que la producción del servicio es muy importante en una organización empresarial, porque relaciona elementos fundamentales: cliente, personal de contacto y soporte físico, que interactúan entre sí generando el servicio, y son útiles para poder optimizar los procesos con el fin de lograr mejorar la experiencia del cliente y, en consecuencia la satisfacción de sus necesidades, en lo que denominamos servucción, para

Arias Armijos y Rodas, (2012) estos comportamientos no deberían estar librados al azar, por el contrario, los directivos de una empresa deberían definir y transmitir las formas de comportamiento que se esperan de su personal, tanto en la operación como en la relación que establece con los clientes. Para adentrarnos en nuestra materia, mencionamos a Dorado (2006) el cual define **servicio deportivo** como “conjunto de elementos que, óptimamente desarrollados y adecuadamente gestionados, contribuyen a alcanzar objetivos propuestos para el ámbito deportivo”.

Horovitz, (1990) nos define servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. Al respecto, este mismo autor menciona algunos principios en los cuales descansa la calidad de servicio:

El usuario es el único juez de la calidad del servicio.

El usuario es quien determina el nivel de excelencia del servicio.

La empresa debe establecer compromisos que le permitan alcanzar sus objetivos, incrementar sus ingresos y distinguirse de la competencia.

La organización debe prestar atención a las expectativas de sus usuarios, reduciendo en lo posible la diferencia entre la calidad del servicio y los deseos del usuario, vemos las definiciones y su comparación en la tabla 2.

Tabla 2 Definiciones sobre servicio y servicio deportivo analizadas. (Moya 2014).

<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO</b> <i>Horovitz, J. (1997)</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DEPORTIVO</b> <i>Dorado, A.(2006)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto/función</li> <li>• Intangible</li> <li>• Independiente producto</li> <li>• Irrepetibles</li> <li>• Simultáneos en producción y consumo</li> <li>• Incorregibles en su proceso</li> <li>• Muy personal y sin estandarización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de elementos</li> <li>• Gestionados óptimamente</li> <li>• Objetivo deportivo</li> </ul>

Las características de los servicios deportivos tienen una serie de matices que vamos a describir tras el análisis de varios estudios, resumimos principales características de los mismos (Martín Andrés ,1996; Sacristán, Jerez, y Ajenjo 1996; López Romero, Armijo y Jomayra., 2010; Molina, 2012) y que concretamos en la figura 2:

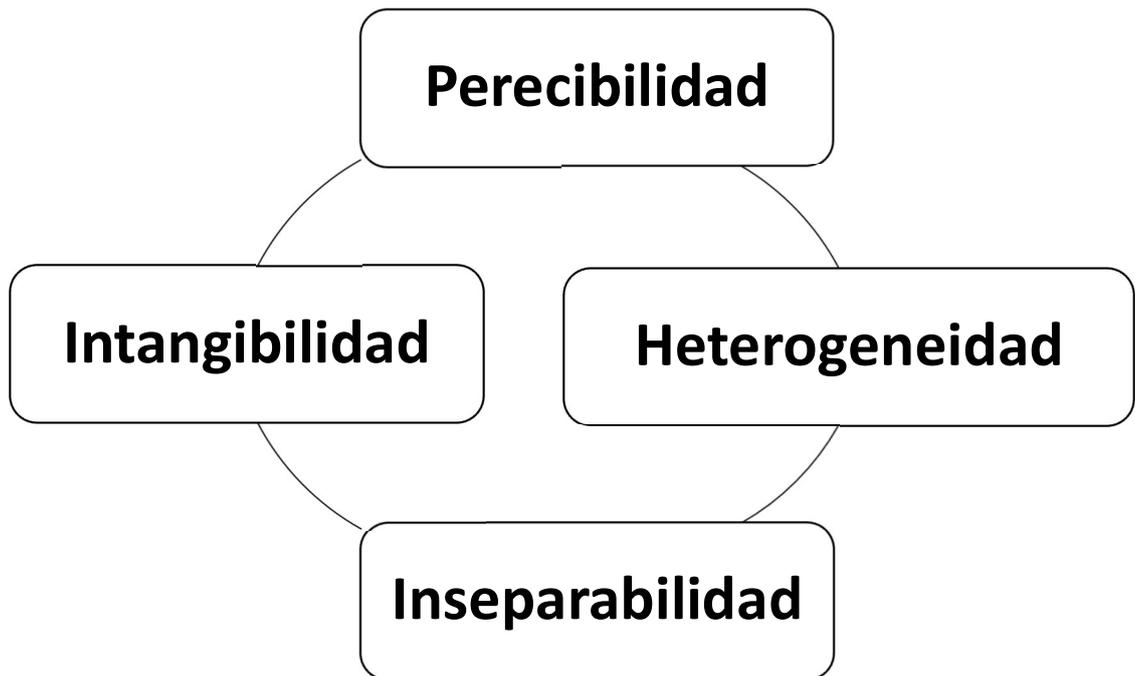


Figura 2 Características del servicio deportivo. (Moya, 2014)

### **2.3.1 INTANGIBILIDAD DEL SERVICIO DEPORTIVO.**

Los servicios deportivos no son objetos, son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981) como nos indica Moya (2004), la característica de intangibilidad de los servicios es compartida por Grönroos (1994), Bigné (1999), Fernández (2000), entre otros autores, definiendo algo intangible como efímero, experimental y subjetivo. Mullin, Hardy y Sutton (1995); Marqués Molías y Gericó (1998), Marqués Molías (2002) comparten que las experiencias deportivas vividas son intangibles, difíciles de especificar y estandarizar. El deporte y la actividad física se caracterizan por ser actividades eminentemente vivenciales, donde las personas consiguen sensaciones nuevas, y tan extremas como sensaciones de riesgo a sensaciones de placer y seguridad, relajación.

En el caso de las actividades deportivas con la práctica de las mismas tener experiencias agradables, en un entorno igualmente agradable a los sentidos, compartiendo el tiempo de ocio con amigos y consiguiendo mejorar la salud física y mental con una práctica física apta para cualquier persona. Estos beneficios físicos y mentales, no se pueden tangibilizar, son inmateriales, pero reportan una gran satisfacción personal.

Además, antes de consumir el servicio este no se le puede ver, ni tocar, ni oler, ni oír, no se le puede por tanto representar, o hacerlos ver. Constituye un handicap considerable para la comunicación, publicitaria o de otro tipo (Eiglier y Langeard, 1991).

Los comentarios de las vivencias experimentadas, la experiencia previa de los practicantes, se convertirán en la información más importante para valorar si el servicio deportivo, posiblemente, les reportará esas vivencias que ellos van buscando.

Debido a esta característica, al consumidor se le suele vender una promesa de experiencias concretas y demandadas. Esta promesa no deja de ser intangible. Esta intangibilidad dificulta también la fijación de precios y la concreción de la propia oferta en general (Eiglier y Langeard, 1991; Valls, 2000).

A estas dificultades de tangibilidad, se une la dificultad de patentar dicho servicio, ante esta situación, la única alternativa de competitividad de la empresa junto a sus rivales es, según Grande (2000) desarrollar una fuerte imagen de empresa, con elevada reputación frente a sus competidores, lo que se concreta en denominaciones de marca.

Grönroos (1994) aporta a esta característica de intangibilidad, otra dimensión y es la utilización de la empresa de medios automáticos y electrónicos para facilitar la prestación de ciertos servicios con la supresión de la atención directa del empleado, siendo este un elemento cada vez más empleado en los servicios deportivos, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, clases virtuales etc.

Igualmente, como nos indica García, (2016), es difícil para el cliente evaluarlos y complicado para la empresa establecer la fijación de su valor en base a la relación precio-calidad, así como decidir cuáles son los argumentos de venta en la publicidad. Del mismo modo, Serna (1999) considera que en base a esta característica, la valoración del servicio depende de cómo el cliente lo perciba y de algunos elementos subjetivos.

Como consecuencia de esta característica de intangibilidad, los servicios deportivos no podrán someterse a inventario o almacenamiento, como se podría hacer con cualquier producto.

### 2.3.2 NO ALMACENABLES.

El deporte y la actividad física pueden ser tanto un servicio de consumo inmediato, denominados bienes de consumo, o un producto industrial, o sea, productos utilizados por un fabricante para la elaboración de otro producto, denominados bienes industriales. (Mullin, Hardy y Sutton, 1995).

La actividad deportiva no hay posibilidad de almacenarla en sí, ni las vivencias que se experimentaron en la actividad a la que no se asistió.

Las experiencias no vividas nunca se podrán equiparar con servicios futuros. Por lo que las empresas de servicios deportivos tienen un hándicap añadido para su sostenibilidad ya que los servicios no son almacenables y además es más difícil equiparar la oferta a la demanda (Davidow y Uttal, 1990; Marqués Molías, 2002).

En este sentido, las dificultades de mayor peso para el mercadeo de servicios son, en primer lugar, que no es posible anticiparse a la demanda, pues no se pueden almacenar; en segundo lugar, es imposible revenderlos o retornarlos, se deben contar con estrategias sólidas para resarcir y recuperar al cliente.

Quesada-Rettschlag y Díez (2002) diferencian el servicio deportivo del resto de servicios empresariales, debido a la duración de su prestación, ya que esta duración es mayor en el ámbito deportivo, el servicio se está prestando desde que se contacta con la empresa deportiva, se recibe la actividad y finaliza cuando abandona las dependencias de la empresa. La duración de la propia actividad deportiva variará, por ejemplo, desde cuarenta y cinco minutos en una clase de pilates, a casi el día de un descenso de barrancos. Estos autores también destacan la continuidad en la prestación de la actividad deportiva, pues cuando una persona inicia una actividad, no suele hacerse de forma puntual, sino que se requiere el consumo de numerosos servicios para dominar la disciplina y/o obtener los beneficios físicos y psicológicos que reporta su práctica.

Aquí se ha introducido la siguiente característica, y es la necesidad de que el usuario esté presente en el proceso de servucción del programa deportivo para que éste se preste.

### **2.3.3 COPRODUCCIÓN.**

Por la importancia de este aspecto en la calidad de servicios lo desarrollaremos más en profundidad en un apartado más adelante en el apartado de servucción

El usuario deportista es productor y consumidor simultáneamente, es el usuario el que define el servicio, colaborando en la coproducción del mismo, hasta tal punto que, sin el deportista, el servicio no existiría. Grönroos (1994) refuerza esta idea diciendo que el valor se crea con la interacción entre el prestador y el cliente, aunque no haya transferencia de propiedades tangibles, como ya se ha expuesto anteriormente. Quesada Rettschlag y Díez (2002) enfatizan la importancia del cliente en la prestación del servicio deportivo, que consideran que han de ser incluidos en los procesos de servucción como parte fundamental si se quiere que el servicio sea de calidad y acorde a las necesidades del cliente.

En el momento en el que es consumido el servicio, es cuando el cliente puede expresar su satisfacción o insatisfacción, no antes, antes tan solo puede opinar de la apariencia del servicio, de los aspectos que rodean a este, pero no de la prestación del mismo, y es que el cliente posee unas expectativas de la prestación del servicio que les permitirá valorar las experiencias vividas en el momento de uso del servicio, que incluye los contactos con la entidad antes, durante y después de realizar la propia actividad deportiva.

Se deduce que, en una misma actividad deportiva, la vivencia del servicio por cada deportista será diferente, porque las características personales del deportista condicionarán el proceso de servucción del servicio, al igual que las características del personal prestador del servicio.

#### **2.3.4 INSEPARABILIDAD.**

Como nos indica Moya (2004) el deportista es el que mientras realiza la actividad va expresando su satisfacción o no con la misma, se concluye que su elaboración y consumo es simultáneo según Grönroos (1994); Mullin, Hardy & Sutton (1995), Marqués Molías (2002), entre otros. En resumen, Grande (2000) expone que fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del prestador surge el *servicio*, ya que la producción y el consumo se generan al mismo tiempo (Pallejá y Pi, 1996; Bigné, 1999; Marqués Molías y Gericó, 1998).

Con respecto a esta característica, en cuanto al mercadeo de servicios, se observan tres limitaciones: en primer lugar, se presenta dificultad para generarlos de forma masiva; en segundo término, su calidad depende de la manera como se desarrolla en el momento delante del cliente, quien tiende a involucrarse, de forma positiva o negativa, generando en algunos casos usuarios difíciles. Además, para Serna (1999), el servicio es un proceso donde el proveedor también es parte de su producción y, por lo tanto, no se puede desligar de él.

#### **2.3.5 HETEROGENEIDAD.**

Los servicios son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella. Marqués Molías (2001) insistiendo en las ideas Heinemann (1994) sobre el carácter heterogéneo de las sociedades contemporáneas y al ser el deporte un elemento inherente a ellas comparte dicha característica, estando sometidos ambos a un “proceso creciente de heterogeneidad en las prácticas, en los practicantes y en sus formas de organización”.

Cada uno de los practicantes y usuarios de los servicios deportivos tendrá una percepción diferente del mismo servicio, lo que para uno puede ser excelente para otro mismo usuario la misma percepción puede ser totalmente distinta. El cliente apreciará si ha evolucionado el servicio adaptándose a las nuevas demandas y competencia existente, o si por el contrario permanece inalterable (Horovitz, 1990). Tras cada interacción, se produce un desequilibrio en el sistema, que lleva implícito un reajuste y vuelta a otro nivel de equilibrio, en cierto modo más maduro.

Cada cliente es diferente, experimentando el servicio en base a su personalidad haciendo que varíe, y aunque puede ser similar, nunca resultará exactamente igual.

Se concluye diciendo que el servicio deportivo es principalmente heterogéneo (Mullin, Hardy & Sutton, 1995; Pallejá y Pi, 1996; Marqués Molías y Gericó, 1998; entre otros). A este carácter heterogéneo de los servicios Bigné (1999) le atribuye la dificultad de estandarización y control de la calidad del servicio prestado, por ello como vemos en este trabajo debe haber ciertos elementos que nos permitan a estandarizar y medir los niveles mínimos de satisfacción de los usuarios y de los trabajadores del servicio.

### **2.3.6 IMPREVISIBILIDAD.**

Introducimos la siguiente característica del deporte, y es la inconsistencia e imprevisibilidad de una prestación a otra, como ya hemos manifestado anteriormente y por lo tanto con igualdad de matices. Las personas generan deporte y las personas son inconsistentes, imprevisibles. El deportista al participar en la producción del servicio se involucra en los resultados del servicio, emitiendo juicios sobre la calidad del proceso y la calidad de los resultados como nos indica Moya (2004).

Ante esta realidad, se deberá hacer un gran esfuerzo por garantizar un nivel mínimo de calidad del servicio, independientemente de la participación de cada deportista. Por lo

que la corporación local, ha de fijar unos estándares internos de prestación, para que el usuario no detecte diferencias extremas entre una prestación del servicio y otra (Grande, 2000; Valls, 2000).

La administración pública responsable del servicio deportivo deberá poner los medios para estandarizar y controlar los procesos de servucción internos, para ello contará con la formación continua, específica y la motivación de los empleados. Se deberá realizar una evaluación permanente de las tareas realizadas por los empleados, para garantizar la calidad y homogeneidad de la prestación, asumiendo cierto margen de imprevisibilidad en sus actuaciones por su carácter humano (Valls, 2000).

### **2.3.7 RELACIONES HUMANAS.**

De la claridad, precisión de la información que se intercambie entre el usuario y el prestador del servicio, va a depender, en parte, la calidad del servicio prestado. Todo lo que distorsione este intercambio de información, afectará a sus próximas interacciones personales, predisponiendo tanto al empleado como al cliente a favorecer la relación personal, o, por el contrario, a mostrarse intransigente y descortés.

Esta primera interacción humana, permitirá la materialización de la inscripción en la actividad deportiva deseada. Este contacto “administrativo”, es un paso previo para el disfrute de la actividad física deseada posteriormente, aunque hoy en día en muchos casos este primer contacto administrativo está siendo cambiado por las nuevas tecnologías con lo que en algunos casos se tangibiliza ese servicio que es intangible.

El fomento de las relaciones entre los empleados del servicio deportivo y los usuarios, será una estrategia fundamental en la planificación del servicio. Llegando a constituir una ventaja competitiva y diferenciadora, a la vez que mejora la calidad funcional del servicio, o sea, el cómo se presta el servicio al cliente en el momento de la verdad (Grönroos, 1994;

Gambau, 2003). Varios autores han estudiado la significativa importancia de mantener a un cliente que captar a uno nuevo, tanto desde el punto de vista económico, como social por la repercusión que este realiza a la sociedad, por ello un usuario satisfecho es la mejor forma de publicidad que tiene una organización, así Teruelo-Ferreras (1996) y Carlson Marketing Group Research en Gambau (2003), establecen que conseguir un nuevo cliente es cinco veces más costoso que retener o conservar uno existente.

Este sistema llamado de servucción, que veremos en otro apartado, aportado por Gambau (2003) posee los tres elementos de base del sistema, el cliente, el personal en contacto y el soporte físico. El resultado de la interacción de estos elementos es la satisfacción de los deseos deportivos de nuestros deportistas en particular. Quesada-Rettschlag y Díez (2002) denominan sociabilidad a las relaciones que se establecen entre todos los deportistas que comparten actividad; e interrelación a las relaciones que se establecen entre el prestador y el prestatario. Remarcan el apego o familiarización de los deportistas hacia la instalación deportiva, personal y entidad donde se están obteniendo numerosas satisfacciones personales.

En este momento ya no se podrá dar marcha atrás y un error difícilmente podrá ser solucionado (Valls, 2000). Grönroos (1994) indica que fue Norman (1984) quien por primera vez denominaría a este momento como “momento de la verdad”, siendo utilizado posteriormente por varios autores, entre otros Eiglier y Langeard (1991).

Todas estas interacciones humanas, conllevan unas evaluaciones subjetivas de lo satisfactorio o no que están resultando las mismas.

### 2.3.8 INFLUENCIA DEL ENTORNO.

El deporte generalmente se consume públicamente, quedando la satisfacción del consumidor afectada por el entorno social que rodea al ciudadano como elementos que influyen en la práctica deportiva, (Celestino 2012).

- La cultura propia de cada grupo social.

Son los factores relacionados con la cultura, entendiendo por ella la forma característica de la vida de un grupo de personas e incluye sus conocimientos, creencias, arte, leyes, moral, costumbres.

La cultura se aprecia por medio de los valores, creencias o sentimientos que se consideran mantenedores de cada sociedad. Dubois y Rovira (1998) son de la opinión que “valores, normas y comportamientos constituyen la forma de respuesta distintiva de un grupo social a los problemas que les plantea su entorno y, en este sentido, una cultura solo puede ser colectiva y compartida”

- Las influencias de los grupos de referencia.

Por grupo de referencia se define como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se han unido para lograr objetivos particulares” (Robbins, 2004). El grupo de referencia puede mantener una estructura formal o informal, según sea su estructura organizativa. También puede constituirse como grupo de tarea, grupo de interés o simplemente grupo de amistad en función de las características que les une. Entendemos por «grupo de referencia»

- La repercusión e influencia de la familia.

Como indica Celestino (2012) cada miembro del grupo familiar puede desarrollar en un momento determinado y en función de la actividad de consumo un determinado papel, bien buscando la información requerida, bien evaluando alternativas, etc.

La opinión y valoración de «los demás» afecta cada vez de forma más intensa. Gil Mártil (2009) presenta la siguiente valoración: “En 1977, el 67% consumidores consideraba fiable la información e ideas que recibía de otras personas. Ya en ese momento se trataba de las fuentes más fiables, por encima de la publicidad (60%) y de los contenidos editoriales (57%). Tres décadas más tarde (2006), la credibilidad que se ofrece de estas dos últimas fuentes ha permanecido prácticamente intacta (58 y 56%, respectivamente), en tanto que la que se otorga al boca a boca ha subido el equivalente a un punto por cada año transcurrido entre 1977 y 2006, hasta llegar al 97%.

El desarrollo de los medios de comunicación, entre los cuales internet y sus redes sociales en las que miles de personas vierten sus opiniones y valoraciones, supone una revolución en los procesos de influencia.

### **2.3.9 AUSENCIA DE PROPIEDAD.**

Estamos hablando de la característica de ausencia de propiedad de los servicios (Grönroos, 1994; Grande, 2000) como indica Moya (2004) el deporte al ser un servicio principalmente vivencial, donde no se adquiere ningún bien tangible con el pago por su práctica, conlleva su consumo simultáneo a su producción, por lo que el único bien que se adquiere son sensaciones. El deportista no adquirirá ninguna propiedad por el disfrute de este servicio actual. El próximo año, el próximo mes, cuando se estime, deberá realizar el pago del servicio nuevamente en el programa al igual que todo aquel deportista que lo desee.

Como síntesis a este apartado se recoge en la figura 3 aportada por Quesada Rettschlag y Díez (2002) en el que establecen las características del servicio deportivo compartidas con el resto de servicios y las características propias, debido a su naturaleza y como tales han quedado de manifiesto a lo largo de la exposición.

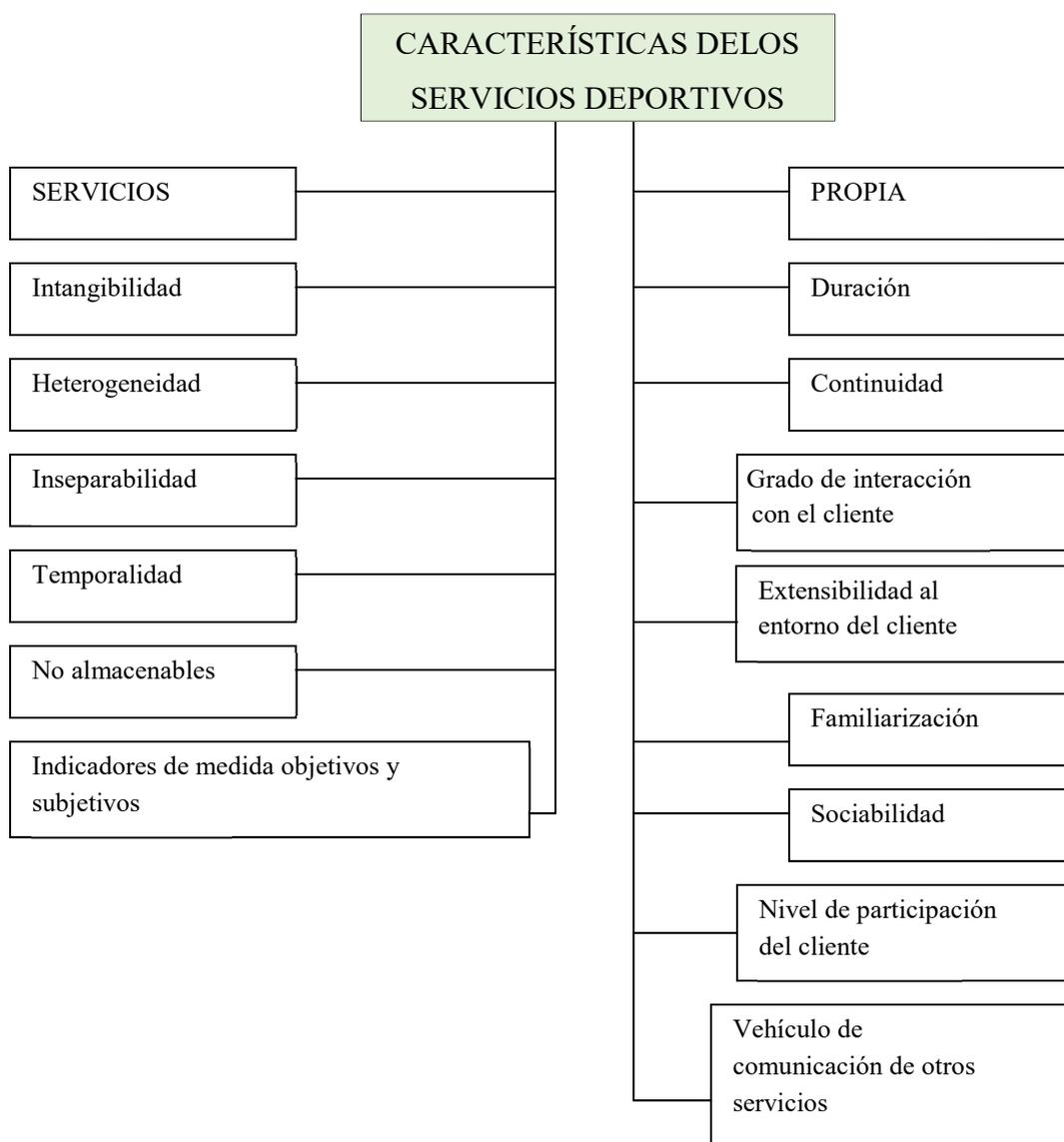


Figura 3 Características de los servicios deportivos. (Quesada Rettschlag y Diez, 2002)

## 2.4 EL CLIENTE EN LA PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.

Habitualmente, como nos indica Dorado (2006a), se han gestionado servicios deportivos para los usuarios sin contar con ellos, con organizaciones que no escuchan, sin una interacción y un conocimiento fiable de sus demandas, en general como un

cliente cautivo el cual no tenía otra opción que acudir a nuestro servicio deportivo o no hacer deporte. Según García-Fernández (2011) los clientes cumplen un papel decisivo en el éxito de los centros deportivos, ya que si la cartera de clientes disminuyera, la empresa no sería viable y por lo tanto, fracasaría como organización. En este sentido valorar qué opina el usuario se convierte en un aspecto fundamental para la organización al convertirse en un feedback muy útil. Así pues, conceptos como el valor percibido, se convierten en un aspecto clave a evaluar por su repercusión en la fidelidad del usuario.

Como podemos extraer del trabajo de Martínez-Tur, Peiró y Ramos, (2001) la calidad del servicio es la clave de la satisfacción del cliente, para ello es necesario saber qué quiere tu cliente o usuario. La calidad de un servicio deportivo municipal se relaciona directamente con el grado de satisfacción de las personas que lo utilizan lo que Mullin, Hardy y Sutton (1999) denominaron como una miopía en la oferta del deporte el no tener en cuenta este aspecto, lo cual puede dificultar la eficacia de su gestión.

La intervención del cliente en la producción de servicios se denomina servucción. Eiglier y Langeard (1991) observan en que hay nociones para “servir” (acción) y para “servicio” (resultado) pero que no hay equivalente a proceso (como sí lo hay en producción) para una palabra que exprese el proceso de creación, de fabricación del servicio. Por eso, ante la falta, se propuso ese neologismo que viene a designar el proceso de creación de un servicio. Así mismo podemos observar que alrededor de la palabra servicio se encuentran sólo dos palabras clave: servicio y servir; vienen del latín “servitium” (Donabedian, 1988) cuyas acepciones se resumen en la figura 4.

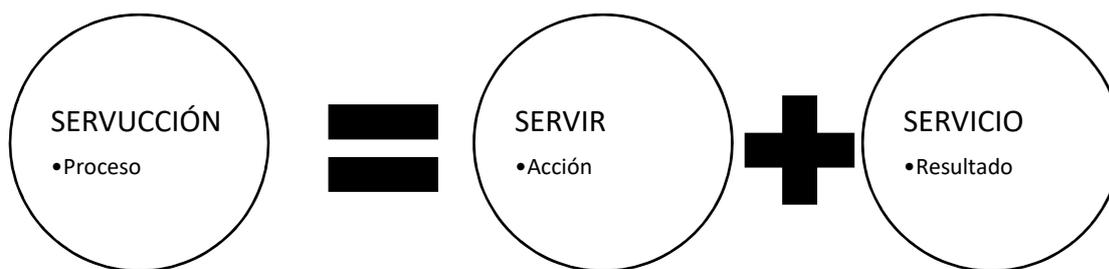


Figura 4 Integración de la servuccion en el proceso de creación del servicio. (Donabedian., 1988).

Por último, cabe destacar el trabajo llevado a cabo por las autoras Vásquez y Auxiliadora (2010) cuyo estudio etimológico podemos ver resumimos en la figura 5.

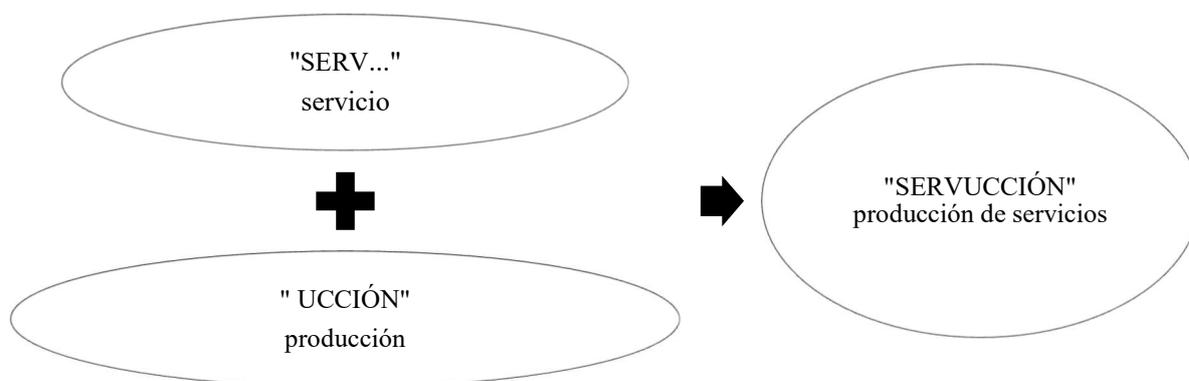
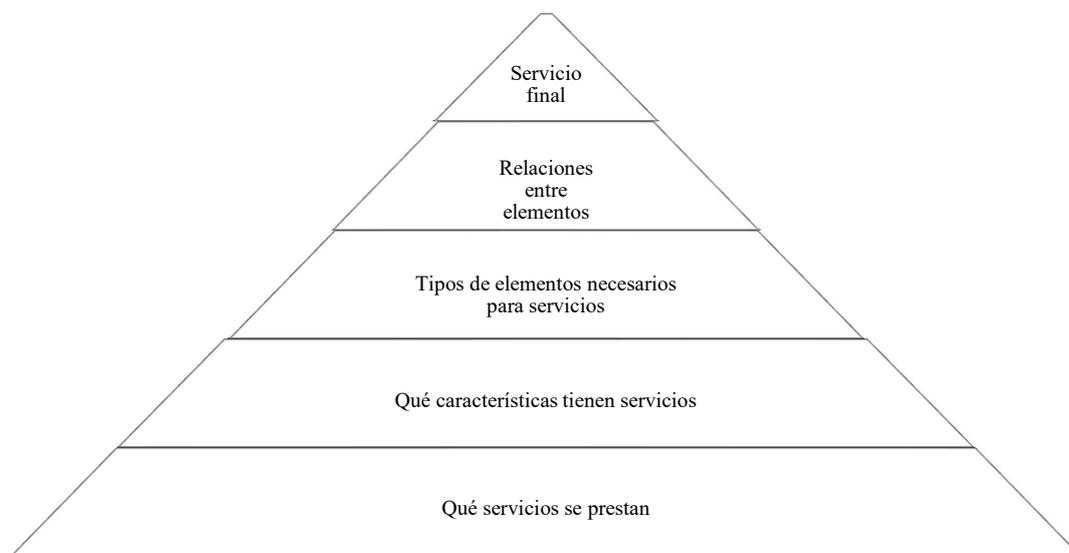


Figura 5 Integración de la servuccion en el proceso de creación de servicio. (Vázquez, y Auxiliadora, 2010)

Basándonos en Eiglier y Langeard (1991) la definiríamos como la “organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación usuario deportivo - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”. Es decir, la servucción deportiva es una relación entre los elementos físicos y humanos de una empresa para satisfacer sus necesidades físicas. “Es importante recordar que el cliente no ve la servucción sino su resultado y él es el protagonista. Un servicio posee un valor a los ojos del que lo ofrece como a los de su cliente El cliente es un integrante fundamental del

sistema de servucción: es a la vez productor y consumidor. Por lo tanto, es clave entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido”. (Eiglier y Langeard, 1991).

En el estudio de Maqueda y Llaguno, (1994) donde se defiende una definición rigurosa del servicio, en nuestro caso deportivo, que se pretende obtener y de sus características. Para las autoras, una vez definida la prestación y sus requisitos se procede a la identificación del tipo de elementos necesarios para la realización del servicio deportivo. Se debe establecer la naturaleza del servicio deportivo y el tipo de relaciones que van a instaurarse entre los elementos. En la figura 6 hacemos un esquema de las ideas más representativas de su estudio.



*Figura 6 Secuencia necesaria para definir la servucción en una empresa. (Maqueda y Llaguno, 1994)*

En relación con esta definición, es importante delimitar el concepto de *servucción*, ya que es fundamental en el ámbito de la prestación de los servicios, por no poder utilizar el concepto producción tan correctamente como en el caso de los productos. En este sentido, los autores Eiglier y Langeard (1991) recogen el origen de la palabra servucción

en la palabra latina *servitium*, cuyo significado es esclavitud. Pero nada tiene que ver este significado con las nociones que ellos quieren remarcar, pues su propósito es destacar el significado de acción y resultado, proceso de creación, de fabricación del servicio. Eiglier y Langeard (1991) definen la servucción como la “organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y su nivel de calidad han sido determinado”. A su vez definen al *personal de contacto* como “persona o personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo requiere el hecho de estar en contacto con el cliente”.

Y es que “el servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial” (Bigné, 1999). Estos autores indican que para ser competitivos hay que anticiparse a las expectativas de los clientes, superándolas, al completar el servicio que se vende con toda una oferta de servicios paralelos que sobredimensionen el producto o servicio estrella, dándole un valor añadido. La calidad ofrecida por la empresa en el momento de la prestación del servicio, a opinión de Bigné (1999) se convertirá en el “elemento básico para aportar beneficios diferenciales en la puesta en práctica de las estrategias de marketing”.

Además, como estrategia de servicio para mejorar las relaciones con los clientes, Grönroos (1994) aporta tres formas:

- a) Desarrollando nuevos servicios, al igual que Horovitz (1990).
- b) Activando la importancia de los elementos de los servicios ya existentes y
- c) Transformando los componentes físicos o tangibles para reforzar la accesibilidad, seguridad, confianza y profesionalidad de la entidad.

La coproducción de servicios tiene una gran importancia en la transformación de la administración pública, tan sólo tenemos que ver en las medidas que se proponen dentro del trabajo denominado “Teclas para transformar la Administración Pública española Grupo de Investigación en Administración Pública GIAP” (Arenilla et al, 2015) en el cual se nos indica que durante los últimos años se ha transformado la relación entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas. La actual relación profundiza en la idea de la coproducción de servicios públicos, la involucración de los ciudadanos en la prestación de los servicios se ha ido centrando en la posibilidad de utilizar el conocimiento que los usuarios disponen sobre los servicios para aumentar el nivel o calidad de su prestación

A la hora de entender el potencial de conceptos como crowdsourcing o Wikipedia dentro de las Administraciones públicas, hay que pensar en los individuos como agentes cada vez más activos en la creación, organización, combinación e intercambio de información relacionada, dentro de las propuestas de Arenilla et al. (2015) están:

- Incorporar a los ciudadanos en la producción de servicios públicos. Las Administraciones públicas deben facilitar a la ciudadanía una involucración creciente en la prestación de los servicios.
- Facilitar la integración de los ciudadanos en los portales públicos para mejorar el diseño de los procesos que desarrollan, para beneficiarse de la información que les brindan durante la prestación de los servicios, así como para contar con su retroalimentación durante la evaluación de los mismos. Con todo ello, se produce una transformación de la idea de participación de los ciudadanos en los servicios públicos, explorando una vía de intercambio mutuo más fluida.

## 2.5 EL SERVICIO PÚBLICO DEPORTIVO.

El servicio que se estudia en este trabajo es el servicio público deportivo, el cual es reclamado por el ciudadano a la entidad local más cercana, cuyo principal exponente lo encontramos en las instalaciones deportivas, competencia de los municipios.

Hemos podido observar la explosión del fenómeno deportivo acontecido en las últimas décadas y cómo ha conseguido captar la atención pública-institucional. Considerado el deporte como un hábito cotidiano de los ciudadanos, los poderes públicos asumen su fomento y promoción, por ser considerada como una actividad deseable y a la que los ciudadanos tienen derecho a acceder. Llegando al extremo de disponer a su servicio organizaciones del más alto rango administrativo y presupuestos igualmente importantes y elevados (Real Ferrer, 1991). Pero, en las múltiples manifestaciones deportivas, este autor, ve la necesidad de que los poderes públicos sólo destinen sus recursos al fomento de las prácticas deportivas no federadas, el deporte denominado de “masas”, al “deporte para todos”, en los que se busca esencialmente el placer y la salud. Martos (2002) destaca, entre otros, que “en el contexto del denominado Estado de Bienestar, los poderes públicos del área occidental de Europa muestran un apoyo decisivo a la promoción del deporte en aras del bienestar del ciudadano, siendo uno de los objetivos fundamentales el conseguir una mejora sustancial en la calidad de vida”. Para conseguir este fin, se incrementa el gasto de las administraciones públicas en la oferta de servicios asociados a los planes sociales, dentro de los cuales podemos destacar, los servicios destinados al entretenimiento de la sociedad a través del deporte, la cultura y el turismo. Para ello, como indicaba Real Ferrer (1991) la Administración Pública (AP). dispondrá de presupuesto y de una organización humana para el mejor desempeño del servicio deportivo, en sus diferentes manifestaciones o programas específicos.

Para comprender la importancia que tiene el papel de la AP. en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, entraremos a profundizar en la definición, características y principios del servicio público, siendo el Servicio Público el mecanismo con el que cuentan la AP. para ejercer su función de asistencia y satisfacción de los intereses y necesidades de los ciudadanos. Si bien hay que recordar que en el artículo 103.1 de la Constitución Española de 1978, definitivamente se constitucionaliza la Administración Pública.

Garrido-Falla (1994) nos explica que la AP. “Servirá con objetividad a los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho. Su misión se concreta en la gestión de los servicios públicos necesarios para la satisfacción de los intereses generales y las necesidades colectivas de los ciudadanos”.

A modo de síntesis indica que “los intereses públicos a conseguir y las necesidades a satisfacer vienen ya preestablecidos. A la AP., toca satisfacerlos a través de los servicios públicos”.

El deporte, a nivel estatal, se encuentra regulado por la Ley 10/1990, del Deporte. en su Título Primero, sobre Principios Generales, en su principio 1.2 se constata la libertad y voluntariedad de la práctica deportiva, y sigue “como factor fundamental de la formación y del desarrollo integral de la personalidad, constituye una manifestación cultural que será tutelada y fomentada por los poderes públicos del Estado”.

Se constata cómo el servicio público surge ante una necesidad indispensable para la vida social, esta necesidad ha de ser satisfecha por los recursos que ponga a su disposición la administración pública, cuya gestión podrá ser pública y/o privada simultáneamente. Eso sí, en el caso de ser el servicio “público” ha de estar regulado por una norma, en la

cual se atribuye a la administración pública la potestad de dicho servicio, y con un régimen jurídico especial (Ariño, 1999, Garrido-Falla, 1994).

Garrido-Falla (1989) destaca que realmente la política es la que jugará el papel principal a la hora de crear un servicio público; para este autor políticamente sólo deberían ser servicios públicos los servicios esenciales. El resto, serían servicios al público, controlados y reglamentados por la Administración, pero sin ser titular de ellos.

Parada (1990) entiende por servicio público o actividad de prestación como aquella actividad por la que la administración pública sin limitar, ni incentivar la actividad privada, satisface directamente una necesidad pública mediante la prestación de un servicio a los ciudadanos. Comparte con Garrido-Falla (1989) que será el poder político el que decidirá en cada caso concreto qué prestaciones serán públicas en exclusividad.

Como resumen podemos indicar que servicio público es una actividad de prestación, ejercida en el marco de las competencias asignadas por ley, que implica la organización de elementos personales, materiales y económicos, así como la organización de actividades para la consecución de un fin, el servicio público se presta de manera regular y continua, por una organización pública o una privada concesionada, por encargo de la organización pública, para la satisfacción de una necesidad pública o la realización de un derecho de los ciudadanos.

## **2.6 EL DEPORTE MUNICIPAL EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO. COMPETENCIAS DE LOS AYUNTAMIENTOS EN MATERIA DE DEPORTE.**

La labor de gestión deportiva realizada desde los municipios en los últimos treinta años ha sido tan determinante que ha propiciado, junto al resto de agentes del sistema deportivo, un aumento en la práctica deportiva en torno a treinta puntos, (Luna, 2014).

Tal y como señala el mismo autor, en este proceso, el ordenamiento jurídico, ha tenido la labor de normalizar una realidad compleja, para lo cual le ha sido preciso activar todas las formas legislativas de las que dispone, como leyes, reglamentos, ordenanzas, etc., al objeto de dar estabilidad y viabilidad a los Ayuntamientos en su tarea de promocionar la práctica deportiva. Esta legislación tiene como función la de transformar la realidad mediante su ordenación, poniendo en manos de los gobiernos un arsenal de herramientas para llevar a cabo políticas públicas al servicio de los ciudadanos para hacer realidad sus derechos (Luna, 2014).

En España, la atribución de funciones a las Corporaciones Locales en el ámbito deportivo se produce a través de dos vías fundamentales: por una parte, la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, y por otro, la Legislación Sectorial, entendida esta como la relativa a sectores concretos: formación deportiva, de instalaciones, de seguridad y salud pública, de espectáculos, etc. (Piñeiro, 2008). En ambos casos, la legislación puede ser del Estado o de las Comunidades Autónomas, lo que nos conduce a separar las competencias de las Comunidades Autónomas de las del Estado, y de la Autonomía de las Entidades Locales, en la gestión de los intereses que en cada materia le resulten propios.

Son las Comunidades Autónomas quienes, a través de su legislación, tienen la capacidad de definir en última instancia el concreto campo de competencias y las obligaciones mínimas que deben asumir las distintas Administraciones Locales, de ahí que el marco de actuación de los municipios pueda resultar muy diferente en muchos aspectos, prosigue Piñeiro (2008), según la comunidad autónoma a la que pertenezcan.

A continuación, proponemos un repaso de las competencias atribuidas a los municipios en materia de deporte a nivel nacional y de Andalucía a través de la legislación de mayor rango o simbolismo, como ocurre en el caso de la Carta Europea del Deporte.

### **2.6.1 LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978.**

Como indica Cazorla Prieto (1992), se sitúa en la línea innovadora del constitucionalismo contemporáneo, al ocuparse del fenómeno deportivo, trazando las líneas maestras por las que la regulación y sus metas han de transcurrir en el futuro o marcando el techo del ordenamiento jurídico y la política deportiva. Esto no es óbice para que el citado artículo 43.3 presente defectos, que en palabras de Real Ferrer (citado por Cazorla Prieto, 1992), serían su ambigüedad, asistematicidad, imprevisión y simplismo.

A pesar de no referirse de forma explícita a la administración local como nos indica González-Naveros (2015), el ayuntamiento, como poder público, está presente en el artículo constitucional y por tanto se debe a la acción de fomento del deporte, de forma genérica, como sinónimo de promover e impulsar, lo cual constituye un modo de intervención por parte del Estado, igualmente, damos por hecho que entiende el “deporte” como utilidad pública tendente a mejorar la calidad de vida individual y colectiva, y por tanto situado desde el paradigma del deporte praxis, activo. La importancia de tener presencia en la carta magna refrenda la importancia del hecho deportivo en nuestra sociedad, sin embargo, resulta llamativo que en la literatura consultada no se encuentran demasiadas referencias sobre el sentido que el legislador ha querido dar al artículo, introduciendo en su segunda parte “facilitar”, cuando resulta sorprendentemente actual, habida cuenta de la vigencia que están cobrando los ayuntamientos como “facilitadores” de la actividad deportiva en forma de ocio, procurada a través de diferentes medios,

especialmente los relacionados con la provisión de instalaciones y equipamientos al aire libre para la práctica deportiva o, como señala Vázquez-Pérez (2014), del auto deporte.

A nivel específico el articulado de nuestra constitución se ve en los siguientes artículos de la Constitución Española de 27 de diciembre de 1978 (BOE núm. 311-1, de 29 de Diciembre de 1978), a nivel de normativa general y normativa sectorial.

A) Normativa General Art. 140: “La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena.....”

Art. 149.1ª y 18ª.:“El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias:

1.ª La regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales. ...

18.ª Las bases del régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios que, en todo caso, garantizarán a los administrados un tratamiento común, ante ellas; el procedimiento administrativo común, sin perjuicio de las especialidades derivadas de la organización propia de las Comunidades Autónomas; legislación sobre expropiación forzosa; legislación básica sobre contratos y concesiones administrativas y el sistema de responsabilidad de todas las Administraciones Públicas”.

B) Normativa Sectorial

Art. 43. 3.: “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio.” Art. 148.1. 19.ª :

“Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias:

19ª. Promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio “.

### **2.6.2 LEY 10/1990, DE 15 DE OCTUBRE, DEL DEPORTE.**

La Ley estatal de Deporte no entra a definir competencia alguna de la administración local en materia deportiva, y es que, como señala Toscano-Gil (2004), no es su papel, que corresponde, como veremos más adelante al legislador autonómico, sin embargo, esto no significa que la Ley del Deporte ignore a las Entidades Locales, ya que las nombra cuando insta a la administración del Estado a colaborar con ellas en cuanto les pueda afectar, atendiendo al principio de coordinación interadministrativa. Como curiosidad, anótese que la ley predecesora a la actual 10/1990, la Ley General de Cultura Física y Deporte de 1980, ya derogada, sí atendía de forma explícita las competencias de la administración local en materia de deporte.

Si debemos destacar que esta ley ya está, en nuestra opinión, necesitada de una reforma o actualización ya que en algunos casos no se adapta a un fenómeno que ha evolucionado tanto.

### **2.6.3 LEY 7/1985, DE 2 DE ABRIL, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL.**

La Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (LRBRL), sienta un principio general de “capacidad de actuar” del municipio en cuanto afecte a las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal, lo que le permite intervenir en cualquier ámbito, independientemente de la atribución de competencias específicas, aunque como señala el profesor Jiménez-Soto (2015), la presente ley determina materias, no competencias, que serán abordadas por la Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía en concreto en su artículo 12.

El municipio ejercerá en todo caso como competencias propias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias:

l) Promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre.

Artículo 26.1.- Los Municipios deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

c) En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes, además: protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.

Por tanto, el sistema que establece la legislación en el ámbito local pivota sobre la plasmación del derecho de las Corporaciones locales a intervenir con la intensidad y el alcance máximos, en los asuntos públicos. Este derecho se pondera, de un lado, por la imposición a la legislación sectorial y de otro, por la articulación de las competencias administrativas en materia de deporte, en este caso, y que desde la Ley 7/1985 Reguladora de las bases de Régimen Local mantiene en torno a las instalaciones deportivas de uso público y que la nueva Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local mantiene, como nos indica Luna (2015).

Por otro lado, y tal como establece el preámbulo de la citada ley, las Entidades Locales tienen derecho, en el marco de la política económica nacional, a tener recursos propios suficientes de los cuales pueden disponer libremente en el ejercicio de sus competencias.

#### **2.6.4 ESTATUTO DE AUTONOMÍA, 2/2007, de 27 de marzo**

El Estatuto de Autonomía de Andalucía garantiza a los municipios en el artículo 92 un núcleo competencial propio que será ejercido con plena autonomía y con sujeción a

los controles de constitucionalidad y legalidad. Estas competencias propias se desarrollan en ámbitos que abarcan desde el urbanismo, seguridad, conservación, ordenación, participación o la promoción del turismo y la cultura hasta el deporte, del que dice textualmente: Artículo 92.2.m. Promoción del deporte y gestión de equipamientos deportivos de uso público Este artículo se cierra con la posibilidad de incorporar las restantes materias que con este carácter sean establecidas por las leyes.

#### **2.6.5 LEY 5/2010, DE 11 DE JUNIO, DE AUTONOMÍA LOCAL DE ANDALUCÍA (LAULA).**

La Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía define la autonomía local, en los términos de la Carta Europea de Autonomía Local: como “el derecho y la capacidad para la ordenación y gestión de una parte importante de los asuntos públicos bajo la propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes”. La ley distingue entre autonomía municipal y autonomía provincial, dejando claro, sin embargo, que ambas Entidades Locales, municipios y provincias, integran una sola comunidad política local, de ahí la importancia de la coordinación interadministrativa.

Se materializan en el Artículo 9.18. Competencias municipales en materia de Promoción del deporte y gestión de equipamientos deportivos de uso público:

- a) La planificación, ordenación, gestión y promoción del deporte de base y del deporte para todos.
- b) La construcción, gestión y el mantenimiento de las instalaciones y equipamientos deportivos de titularidad propia.

c) La organización y, en su caso, autorización de manifestaciones y competiciones deportivas que transcurran exclusivamente por su territorio, especialmente las de carácter popular y las destinadas a participantes en edad escolar y a grupos de atención especial.

d) La formulación de la planificación deportiva local. Como ya hemos visto, entre las competencias propias que esta ley atribuye a los municipios, están las de carácter deportivo. Sin embargo, en el artículo 8 realiza una cláusula general de competencia con la que aclara que los municipios andaluces tienen competencia para ejercer su iniciativa en la ordenación y ejecución de cualesquiera actividades y servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades de la comunidad municipal, siempre que no estén atribuidas a otros niveles de gobierno.

Todas estas competencias, además deben ejercerse con una serie de criterios de calidad que viene marcado en los siguientes artículos:

El artículo 27 sobre los aspectos informadores de los servicios de interés general, en su apartado 9 nos indica que uno de los principios de los servicios es “la calidad en la prestación de actividades y servicios”

En el artículo 29 nos habla que los servicios de interés general indica que se prestarán con unos niveles mínimos de calidad

El artículo 30 nos habla sobre la creación de servicios, las entidades acordarán por medio de ordenanza la creación y el régimen de funcionamiento de cada servicio público local y nos indica que la ordenanza de creación del servicio público dentro de los aspectos reguladores:

d) Estándares de calidad del servicio.

e) Derechos y deberes de los usuarios.

f) Régimen de valoración de calidad de cada servicio.

### **2.6.6 LEY 27/2013, DE 27 DE DICIEMBRE, DE RACIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.**

Los artículos. 25 y 26 que vienen a modificar la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, tratado en el punto 2.3. La Ley de racionalización y sostenibilidad financiera de la administración local es una ley fundamental para comprender el proceso de reformas de los servicios públicos municipales. Para De la Plata (2014), la Ley no cuestiona el deporte municipal sino la forma de gestionarlo y de financiarlo en tanto que acota las competencias y consiguientemente las prestaciones, exigiendo que el modelo de gestión sea el más eficiente y sostenible financieramente, y manteniendo el servicio obligatorio de uso de instalaciones deportivas en municipios de más de 20.000 habitantes Jimenez-Soto (2015).

En definitiva, la ley prohíbe actuar en competencia ajena, para evitar duplicidades y eliminar las "competencias impropias", salvo autorización y disponibilidad presupuestaria (artículo 7.4.). Deja el mapa competencial deportivo muy parecido, pero requiere que una Ley (en este caso, la Ley del Deporte y la Ley de Autonomía Local de Andalucía) concrete dichas competencias bajo estos criterios:

- Artículo 25.4. Exige una memoria económica que clarifique y dote las competencias propias municipales
- Artículo 25.5. La ley impedirá duplicidades administrativas, estableciendo con precisión el servicio o actividad local, con estricta separación de las competencias estatales y autonómicas.

### **2.6.7 CARTA EUROPEA DEL DEPORTE de 1992**

Como nos indica Jiménez-Soto (2015) este importante documento y sus posteriores modificaciones, rompe con la concepción monolítica del deporte de competición, que era sobre el que giraba el concepto “deporte”, para remarcar la naturaleza global de este concepto y describir las diferentes tipologías:

- a) Deporte como instrumento de salud física y mental.
- b) El deporte popular o deporte de entretenimiento.
- c) El deporte profesional, el deporte espectáculo.
- d) El deporte de alta competición.
- e) El deporte educación o la educación física.

De la misma forma, no sólo aglutina las diversas concepciones del deporte, sino que orienta las diferentes actuaciones públicas en esta materia, poniendo su acento en los principios que deben de inspirar las políticas deportivas, pues no todas las tipologías requieren el mismo tratamiento por parte de los poderes públicos.

Como podemos ver en Cervera y Mestre (2004), el Consejo de Europa, en la Conferencia de Ministros europeos responsables del Deporte, considera expresamente que la escala local es la más adecuada para evaluar las necesidades de la colectividad en materia de deporte y que la forma más económica de satisfacer dichas necesidades es establecer una cooperación entre las autoridades y organizaciones nacionales y locales, tanto públicas como privadas.

La influencia del Consejo de Europa con la Carta Europea del Deporte constituyó un instrumento determinante, especialmente por la ausencia de instrumentos legales, para

comprender el nacimiento y desarrollo del nuevo sistema deportivo, claramente evolucionado hacia formas más participativas de entender el deporte por parte de los poderes públicos, a través de un concepto muy amplio del propio término deporte, como podemos ver en el artículo 2.a) de la Carta: Se entenderá por deporte todo tipo de actividades físicas que mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, del desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles. (Jiménez-Soto, 2015). Esta definición del deporte en sentido amplio, viene a abrir las puertas a lo que Vázquez-Pérez (2015) denomina la tercera vía del deporte práctica, el “deporte para siempre” como una práctica deportiva que crea adherencia en los practicantes y consigue que sea un hábito de vida permanente al que suma el deporte de rendimiento, el deporte para todos y la actividad física no deportiva que se practica durante toda la vida en función de la condición física, psíquica y emocional y la edad del practicante, auténtico propósito, añadimos, como indica González-Naveros (2015), de la administración local como facilitadora de esta posibilidad de cara a la ciudadanía. En la Carta Europea del Deporte se recomienda a los gobiernos de los estados miembros del Consejo de Europa que asuman en sus políticas los principios de la Carta, entre los que podemos destacar: la garantía del acceso a las instalaciones y a las actividades deportivas sin distinción de sexo, raza, color, lengua, religión, etc., (artículo 4.1); la adopción de medidas tendentes a garantizar a todos los ciudadanos la posibilidad de practicar el deporte, tanto de los superdotados como de los grupos de desfavorecidos o minusválidos (artículo 4.2); el aseguramiento de que las actividades deportivas se adecuen al principio de desarrollo sostenible (artículo 10).

### **2.6.8 LEY DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía.**

La nueva Ley del Deporte de Andalucía, tras 17 años de evolución del sistema deportivo desde la anterior Ley 6/1998 del Deporte, presenta un articulado que dista de responder, en algunos aspectos, a las demandas y las necesidades requeridas tras casi dos décadas de innovación y desarrollo según diferentes autores como González-Naveros (2015). Como nos indica Cazorla-Prieto, (1992), al referirse al artículo 43.3 de la Constitución Española, parte de su desarrollo, tiene una serie de defectos provocados por su ambigüedad, asistematicidad, imprevisión y simplismo.

Referida a las competencias del municipio en materia de Deporte la LAULA nos dice: "Las competencias locales que determina la presente ley tienen la consideración de propias y mínimas, y podrán ser ampliadas por las leyes sectoriales" (Artículo 6.2), sin embargo, una vez analizada esta ley, descubrimos que, no solo no las amplía, sino que las reduce respecto a la Ley 6/1998 y nos remite (completando y cerrando el círculo) al artículo 9.18 de la Ley 5/2010 de Autonomía Local de Andalucía, en el que apenas marca las líneas estratégicas a la espera de un desarrollo normativo posterior que aún no llega.

Es conveniente la declaración del servicio deportivo como servicio público, dada la inexistencia de una declaración formal de los servicios deportivos municipales como "servicios públicos" mediante la reglamentación prevista en el artículo 33 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, ya que, como señala Luna (2014), la nueva Ley del Deporte de Andalucía debe recoger entre las competencias municipales, la creación del servicio público deportivo de forma obligatoria en municipios de más de 10.000 habitantes y además hacerlo, añadimos, con las garantías humanas y materiales como para garantizar un servicio de calidad, eficaz y eficiente.

La Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía en concreto en su artículo 12. en el cual nos indica que son competencias de las entidades locales. las reguladas en el apartado 18 del artículo 9 de la Ley 5/2010, de 11 de junio y según el artículo 9.18., es decir no solo no las define, sino que nos “redirige” a la Ley 5/2010 y son las siguientes competencias:

Promoción del deporte y gestión de equipamientos deportivos de uso público, que incluye:

- a) La planificación, ordenación, gestión y promoción del deporte de base y del deporte para todos.
- b) La construcción, gestión y el mantenimiento de las instalaciones y equipamientos deportivos de titularidad propia.
- c) La organización y, en su caso, autorización de manifestaciones y competiciones deportivas que transcurran exclusivamente por su territorio, especialmente las de carácter popular y las destinadas a participantes en edad escolar y a grupos de atención especial.
- d) La formulación de la planificación deportiva local.

### **2.6.9 RESUMEN DE COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL.**

A modo de balance, hacemos un resumen de las competencias de los Ayuntamientos en materia de Deporte, en la tabla 3 siguiendo a De la Plata (2014):

Tabla 3 Resumen de las competencias de los Ayuntamientos en materia de Deporte, (De la Plata, 2014)

COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL	
DIRECTAS	ASUMIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción general, en especial entre deporte base y para todos</li> <li>• Colaboración de entidades deportivas públicas y privadas</li> <li>• Construcción, gestión y mantenimiento de infraestructuras deportivas</li> <li>• Obtención y reserva de suelo</li> <li>• Autorización de la apertura de instalaciones deportivas y velar por las condiciones de las instalaciones de uso público</li> <li>• Organización, en su caso, de su estructura local administrativa en materia deportiva</li> <li>• Prestar el servicio público deportivo (mayores de 20.000 habitantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y autorizar manifestaciones deportivas</li> <li>• Organizar actividades y competiciones de Deporte Escolar y para grupos de atención especial.</li> <li>• Colaboración en la planificación del sistema deportivo</li> <li>• La promoción y fomento del asociacionismo deportivo, especialmente mediante el apoyo técnico y económico.</li> <li>• Cesión de instalaciones (Diputaciones)</li> </ul>

Como hemos podido comprobar, a lo largo de los últimos años se ha definido el marco competencial de las distintas administraciones, en especial la que atañe a esta investigación, la municipal; la distribución de funciones, dentro de nuestro estado descentralizado, está realizada con mayor o menor acierto. Sin embargo, como señala Delgado-Lacoba (2006a), es preciso seguir avanzando en lo que se ha venido a llamar pacto local y en la asignación de recursos a los municipios para abordar con garantía las demandas ciudadanas. Por último, y en palabras de De la Plata (2001), la legislación autonómica debería potenciar las competencias que regula la legislación estatal, como la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, entra más en detalle, para pasar de un marco de competencias posibles a unas competencias realmente exigibles por el ciudadano, dentro de los servicios mínimos que los entes locales deben prestar en el deporte.

El hecho de que el ordenamiento jurídico reconozca esta competencia municipal no supone que su prestación material deba ser asumida necesariamente por las entidades

locales o sus organismos dependientes, mediante su gestión directa. También es posible su gestión indirecta, particularmente mediante la técnica de la concesión administrativa u otras que la legislación permita.

## **2.7 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS DE LAS ENTIDADES LOCALES.**

Como hemos comentado pasamos a profundizar en los elementos que delimitan el significado de servicio público. Para ello seguiremos la estructura planteada por De la Plata (2001) con estudio de dos tipos de elementos: objetivos y subjetivos, así como de seis principios fundamentales

### **2.7.1 ELEMENTOS DEL SERVICIO PÚBLICO.**

Dentro de los elementos del servicio podemos distinguir los elementos objetivos y los elementos subjetivos

#### **2.7.1.1 *Elementos objetivos.***

Los elementos objetivos del servicio la declaración mediante ley de servicio público, la discrecionalidad, titularidad pública, exigencia de organización y prestación de tipo positivo

##### **2.7.1.1.1 *Declaración mediante Ley de Servicio Público.***

En la mayoría de los ayuntamientos se puede constatar la existencia de un área de deportes encargada de ofrecer al ciudadano programas deportivos.

En el art. 20. de la L.R.B.R.L. (1985) se reconoce a los municipios el derecho de crear tantos servicios públicos como estimen dentro de su marco competencial y en relación con el deporte, en el art. 43.3. de la Constitución Española se insta a la administración

pública a su fomento y tutela, y regulado por la legislación correspondiente a nivel estatal y a nivel de comunidad autónoma.

Para García-Ferrando (2001) en los servicios deportivos municipales el ciudadano busca la satisfacción de unos derechos señalados en la CE, los de la educación física, el deporte y la adecuada utilización del ocio, derechos que no hay que olvidarlo, deben ser subvencionados, total o parcialmente, mediante el pago de impuestos y la adecuada distribución de la riqueza.

#### **2.7.1.1.2** *Discrecionalidad.*

El legislador tiene la potestad de atribuir el carácter de servicio público a cuantas actividades se estime conveniente. El poder político vigente, ateniéndose a la Ley deberá atender al interés general referido por la Constitución Española. La administración determinará el modo de gestión en la prestación de este nuevo servicio.

Podremos constatar esta discrecionalidad en la oferta pública deportiva variando desde la gestión directa a la gestión indirecta, según las líneas de gobierno de cada corporación y diferentes circunstancias que analizaremos más adelante.

#### **2.7.1.1.3** *Titularidad pública.*

Los servicios de titularidad pública son aquellos que se consideran obligaciones del Estado, y por extensión a las demás corporaciones autonómicas y locales. Siendo los diferentes modos de gestión existentes los que permiten la gestión privada dentro de estos servicios, sin perder el Estado su obligación de prestación del mismo. Es más, los poderes públicos ejercerán sobre ellos una dirección unitaria y exclusiva (Quintana, 1987; Villar, 1980; Garrido-Falla, 1994; Ariño, 1999), los artículos 126 y 127 del Reglamento de los Servicios Públicos de las Corporaciones Locales, para profundizar más en este elemento, y es que como se indica en éstos artículos “la Administración pública, en razón de la titularidad que conservan, pueden modificar las circunstancias de prestación del servicio,

en calidad, continuidad, lugar y tiempo, así como en sus tarifas, fiscalizan e inspeccionan la gestión del concesionario, ejercen una actividad sancionadora sobre el mismo e incluso pueden suprimir el servicio” como nos indica Moya et al. (2005).

En las concesiones estudiadas esto se hace palpable, ya que el fenómeno deportivo es cambiante por ello los centros deportivos concesionados, adaptan su oferta para satisfacer las necesidades de los usuarios.

En el contexto deportivo en el que nos encontramos, se materializa la atribución, que Ariño, (1999) recoge, de la Administración pública, de garantizar la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos, llevando a cabo una labor de tutela en las actividades valoradas de carácter básico e indispensable para la comunidad y se presta al público, a los ciudadanos en general respecto al principio de igualdad ante la Ley, como nos indica Garrido-Falla (1994).

El ciudadano demanda más servicios deportivos, mejores instalaciones y una oferta deportiva adaptada a sus necesidades, todo ello se debe dar en las concesiones administrativas, si bien el municipio debe velar en todo momento por que así sea y controlar que efectivamente se esté dando un servicio deportivo que satisfaga al ciudadano.

#### **2.7.1.1.4** *Exigencia de organización.*

Para rentabilizar los recursos asignados para la prestación de cada servicio, esto es lo que garantiza la continuidad de los servicios en el tiempo. Se han de exigir el cumplimiento de objetivos, fines del servicio, así como trabajar bajo los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, como manifiesta Garrido-Falla (1994).

#### **2.7.1.1.5 *Prestación de tipo positivo.***

Como hemos ido viendo, los programas deportivos municipales surgen ante una necesidad no satisfecha, respondiendo positivamente con la creación de la oferta concreta de programas deportivos. La evolución en la concreción de dicha oferta, la protagonizan sus participantes, con sus aportaciones, sugerencias y porque no, quejas, que al fin y al cabo es una forma de manifestar la satisfacción o no de los ciudadanos.

Concluimos finalmente, haciendo un breve resumen de la situación expuesta.

Como nos indica Moya (2004) la Administración atiende a las demandas de la comunidad y ante éstas crea servicios que satisfagan intereses generales, comprobando con el tiempo que la sociedad cambiante, junto con sus nuevas necesidades, provoca igualmente un cambio en sus demandas y por consiguiente en la prestación de los servicios, así como en la creación de nuevos servicios, ajustados a los nuevos intereses colectivos. A las Administraciones Públicas se les exige ser más eficaces y eficientes, para llegar a toda la población, en un entorno cada vez más imprevisible y sometido a grandes cambios.

#### **2.7.1.2 *Elementos subjetivos.***

Los elementos subjetivos son aquellos que, ajustándose a los fundamentos jurídicos, los interpretan y aplican en cada situación específica de la prestación del servicio público de que se trate. Estos son:

- Administración pública.
- La entidad gestora.
- El usuario.

### **2.7.1.2.1** *Administración pública.*

Las entidades locales, así como AA.PP. en general tienen la libre facultad para conceder la gestión a otro ente, e igualmente, tiene la facultad de rescatar el servicio ya que la titularidad sigue siendo de la administración pública. así como la responsabilidad, la cual continúa siendo de la administración, en síntesis, la administración pública será quien cree o suprima el servicio público, quien elija al gestor, establezca la organización y controle la ejecución de las prestaciones (Garrido-Falla, 1994; Ariño, 1999).

### **2.7.1.2.2** *Entidad gestora.*

En la oferta de programas deportivos, las entidades gestoras, los ayuntamientos son quienes gestionan la explotación del servicio deportivo a través de los diferentes tipos de gestión más apropiado para sus intereses.

En síntesis, la doctrina tradicional distingue entre dos formas de organización y gestión de los servicios públicos:

- Gestión Directa: con un órgano especial de gestión, personificado o no, o sin él.
- Gestión Indirecta: la administración pública. conserva la titularidad del servicio, pero cede la gestión económica del mismo (Garrido-Falla, 1994).

En los tipos de gestión profundizaremos más adelante.

De naturaleza pública, de los ayuntamientos que poseen recursos económicos y humanos propios para la prestación del servicio de deportes el cual lo gestionan de forma directa.

En el caso de requerir la prestación del servicio la contratación de un operador privado, este será el primer interlocutor jurídico ante el particular. Podrá dictar una normativa interna, siempre supervisada por la Administración, y de acuerdo con la Ley y reglamento del servicio, esto establece una relación pública y privada al mismo tiempo.

### **2.7.1.2.3 *El Usuario.***

En opinión de Talavera (1999) el ciudadano debe ser considerado como usuario y cliente, estos matices llevan implícitos el peso de la valoración de su satisfacción, para evaluar la calidad del servicio que prestan las administraciones públicas.

Eiglier y Langeard (1991) definen al cliente como un elemento fundamental primordial, dentro del sistema de servucción, el cual tiene una presencia indispensables y sin éste el servicio no puede existir, el cliente se constituye en una de las piezas principales en el proceso de co-producción de servicios o servucción, el cual veremos más adelante, al igual que el empleado de la empresa. La importancia de ambos queda reflejada en el apartado de características del servicio deportivo.

## **2.7.2 PRINCIPIOS DEL SERVICIO PÚBLICO.**

Tal como nos indica Moya (2004) analizamos los principios fundamentales del Servicio Público siguiendo, entre otros, a los siguientes autores, (Quintana, 1987; Garrido-Falla, 1994; Martínez, 1990; De la Plata, 2001; Rossi Mori, 2002; Quesada-Rettschlag y Díez, 2002).

Los seis principios que definen al servicio público son: Principio de igualdad; Principio de continuidad; Principio de mutabilidad; Principio de control; Principio de responsabilidad; Principios de coordinación, colaboración y cooperación.

Estos principios son palpables en la prestación de los programas deportivos. Lo importante es demostrar que el servicio público deportivo en general, se erige dentro de un marco legislativo y constitucional que viene a garantizar la calidad de vida de los ciudadanos, máxima prioridad y fin de las administraciones públicas.

En función de las necesidades de la población, es por lo que se crean dichos servicios, siendo la administración pública la que garantiza su prestación a lo largo del tiempo, con

el aporte de todo tipo de recursos necesarios para su funcionamiento, con su tutela y control, si bien se ha de partir de la igualdad en el acceso, se ha de facilitar a los sectores más favorecidos, adaptando las características necesarias del servicio para que siempre esté a la vanguardia de las necesidades manifestadas, todo con la colaboración y cooperación de todos los entes implicados.

#### 2.7.2.1 *Principio de igualdad.*

El principio de igualdad determina la obligatoriedad de las prestaciones de la administración pública. y el consiguiente derecho a exigir las por parte del usuario potencial.

Garrido-Falla (1994) hace referencia al artículo 30 del Reglamento de los servicios de las Corporaciones Locales donde se establece que éstas tienen plena potestad para constituir, organizar, modificar y suprimir los servicios propios de su competencia, pero una vez establecido el servicio la situación jurídica del servicio se consolida, adquiriendo el derecho a la prestación de acuerdo con las normas propias del mismo y siempre respetando la igualdad en el tratamiento al administrado, en nuestro caso al cliente.

Ya en la Constitución Española de 1978 se estableció en su artículo 9.2 que los poderes públicos garantizarán la igualdad de todos en su participación política, económica, cultural y social.

Respecto a esta igualdad, hay que hacer pequeñas salvedades e interpretaciones, ya que todo usuario tiene derecho a acceder al servicio, siempre que respete y cumpla las condiciones fijadas por la Administración.

La imparcialidad, la neutralidad y la objetividad deben lograr que no exista discriminación entre usuarios iguales, es decir debe existir el principio de igualdad entre ciudadanos iguales. La existencia de tarifa rebajada para ciertos usuarios no incumple este

principio, será la administración pública, la que lo determine basándose en una causa objetiva y de pura justicia social (Ariño, 1999). En las concesiones administrativas analizadas ambas tienen precios especiales para colectivos más desfavorecidos, los cuales están referenciados por la ley andaluza del deporte, y dichos precios son controlados, en nuestro caso por el área de deportes del Ayuntamiento de Granada, de forma que tengan las mismas posibilidades de acceso al servicio deportivo que el resto de los ciudadanos.

Se utiliza el servicio para corregir las desigualdades sociales, siendo una oferta desigual ya que tan sólo podrán acceder a ellos ciertos sectores de la sociedad, por ejemplo, ayudas sociales, el deporte adaptado, etc.

#### ***2.7.2.2 Principio de continuidad.***

Fundamentado en el carácter imprescindible para la vida social, que se les atribuye a los servicios públicos.

Hay que hacer especial hincapié en aquellas empresas que posean la delegación, concesión de la gestión de un servicio público, ya que no podrán suspender su actividad, ni podrán modificarla, han de regirse por las cláusulas acordadas con la administración pública y por supuesto todo bajo el consentimiento de la misma. (Ariño, 1999).

Una vez establecidas las exigencias de la prestación de un servicio público, la continuidad estará garantizada por su régimen jurídico y siempre bajo el criterio de satisfacer las necesidades de interés general (Martínez, 1990).

Como podemos constatar en este trabajo y compartiendo la exposición de Villar (1980), cada servicio regulará particularmente cómo dar cumplimiento a la continuidad, si bien ésta puede reflejar interrupciones, por ejemplo, estableciendo de antemano los periodos de menos actividad, todo esto reflejado en un plan de actividades aprobado por el Ayuntamiento, ya que el mantenimiento de unas prestaciones en la actualidad, pueden

ser imposible de prestar de forma continua con el cambio constante de la economía y de la sociedad, y en el sector deportivo tan cambiante necesita una adaptación dentro de la continuidad.

En el caso de detectar la administración pública el incumplimiento de la prestación del servicio, por parte de la entidad prestataria que consiguió la concesión de su gestión, podrá ser objeto de sanción y privación de esa posibilidad de prestación, y en casos de incumplimientos graves recogidos en los pliegos, incluso el rescate del servicio deportivo, aunque este es un apartado jurídicamente más complejo.

### 2.7.2.3 *Principio de mutabilidad.*

El ciudadano además de ser el objetivo de la administración pública es el responsable con su intervención directa e indirecta de los procesos de cambio, al hacer uso de sus derechos y obligaciones en la sociedad. En este sentido, se hace al usuario copartícipe de la configuración de la oferta, para ello se utiliza sus comentarios y valoraciones del servicio, para adecuarlo a la satisfacción de las necesidades manifestadas.

Esta estrategia ha sido utilizada por el sector privado, como nos indica Moya (2004), el cual es consciente de la necesidad de adaptarse a la evolución del progreso, ha apostado fuerte, con una visión de anticipación constante a las demandas del ciudadano. Su objetivo le está garantizando inicialmente sobresalir en la satisfacción de estas necesidades sociales. Pero la administración pública es la que ahora está cogiendo las riendas de la innovación.

Marqués Molías (2001) destaca como a partir de los años 90 la administración pública en general y la municipal en particular, se han sometido a un proceso de modernización e innovación, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios, satisfaciendo al máximo al ciudadano y adaptarse a la nueva realidad social, cultural,

económica, tecnológica, siempre desde una perspectiva de eficacia y de adecuación y servicio a las necesidades del ciudadano.

#### 2.7.2.4 *Principio de control*

Será la administración pública quien debe controlar las formas y medios de llevar a cabo la prestación para que se cumpla el normal desarrollo en la prestación del servicio y se atienda a los intereses generales de la sociedad (Ariño, 1999).

El servicio público está sometido por ende a los principios generales del Derecho. Este control teórico e imprescindible luego en la práctica deja mucho que desear o más bien no existe, actuando de forma inminente cuando se ha producido un grave atentado contra los derechos de los ciudadanos, por lo que las formas de gestión indirecta permiten a los gestores trabajar con mucho margen de cumplimiento o no de la calidad de prestación del servicio público, labor que como trabajadores y responsables públicos debemos evitar.

Quintana (1987) y Garrido-Falla (1994) entre otros, confieren a la administración pública la función de control, la mayor concreción se recoge en TRLCSP: Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

Para nosotros, como veremos en el desarrollo de este trabajo, el principio de control es fundamental ya que, al fin y al cabo, el haber optado por parte del servicio a modo de concesión, debemos controlar todo lo que pase en la misma con miras a que el servicio público prestado sea acorde a las necesidades del ciudadano y lo acordado en los pliegos de contratación.

#### ***2.7.2.5 Principio de responsabilidad.***

Al tener la titularidad pública el servicio público correspondiente, está bajo la tutela y responsabilidad de la administración pública, siendo ésta en última instancia quien haga las gestiones oportunas para que las demandas del ciudadano no atendidas ante la entidad gestora sean atendidas gracias a su mediación, debiendo poner medios para que todo vuelva a su normal desarrollo y no permitiendo nuevas situaciones arbitrarias.

La responsabilidad conlleva que la administración pública deba asegurar en todo momento el equilibrio económico de la concesión. También asumirá los daños a terceros producidos por la gestión del servicio a través de la concertación de un seguro de responsabilidad civil por parte de la administración pública, en el caso de la concesión administrativa, vigilará por que tenga todos los permisos y seguros necesarios, y en caso de no hacerlo la responsabilidad por no vigilarlo recaerá en la administración. (Ariño, 1999). La responsabilidad subsidiaria de todo lo que ocurra en la prestación del servicio es responsabilidad también de la administración pública responsable del contrato

#### ***2.7.2.6 Principios de coordinación, colaboración y cooperación.***

Los servicios de titularidad pública, aún constituidos por normas diferentes, permiten la colaboración entre ellos.

El desarrollo constante de la sociedad ha permitido y permitirá la creación de nuevos servicios y la desaparición de aquellos que no tengan ya el carácter de interés general, al cambiar las necesidades de las personas al igual que la evolución de la sociedad. La administración pública deberá constantemente estar actualizándose y renovándose, para cumplir su finalidad prestadora de servicios demandados por la sociedad.

Con la globalización el incremento o demanda de nuevos servicios es considerable, en el sector deportivo por supuesto que también. Será la administración pública: el estado,

la comunidad y la entidad local según la LRBRL 7/85, la que tenga potestad para crear nuevos servicios públicos, si bien, siempre normalizados.

La eficiencia y la eficacia serán los baremos de rendimiento de las organizaciones, entendiendo por eficiencia la relación coste/beneficio de los procesos internos de una organización, y por eficacia la satisfacción de las demandas de los clientes con la adquisición de los productos y/o servicios de las organizaciones, es decir hacer las cosas bien con un coste adecuado, (Moya, 2004). En el ámbito de la administración pública. la línea de trabajo para lograr estos dos principios es la reingeniería de los procesos administrativos (Garrido-Falla, 1994; Talavera, 1999), llevando a cabo adecuaciones parciales de los procesos que no están siendo eficaces ni eficientes actualmente; o bien sustituyendo a dichos procesos por otros totalmente nuevos, finalmente si todos los procesos de servucción del servicio han quedado desfasados con las actuales exigencias, se deberá llevar a cabo un rediseño de procesos y del servicio en cuestión.

Lloréns y Fuentes (2000) establecen en la estandarización de las mejoras alcanzadas en la prestación del servicio, el medio para que éste siga evolucionando y aproximándose a las necesidades del cliente y el rendimiento de su proceso de servucción. Debido a que existe un cambio constante de las necesidades de los consumidores, la empresa, en una apuesta constante por la adecuación al mercado, ha de implantar un proceso de innovación e investigación.

En este sentido las Administraciones y organismos públicos y privados se ven sometidos a un vertiginoso proceso de adecuación a las nuevas demandas y a la nueva situación económica de las sociedades, que exigen más servicios a menor costo. Esto implica que las administraciones tengan que rentabilizar al máximo sus recursos económicos, humanos, y materiales para seguir prestando el servicio, además de lograr la máxima satisfacción de los ciudadanos. En el caso de las administraciones públicas., dicha

satisfacción del ciudadano es su razón de ser, es el factor de éxito de cualquier programa de mejora continua, de la Calidad del Servicio Público, como se constata en el Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos (Acebes, 2001).

Finalmente se recoge las palabras de Rossi Mori (2002) en las que indica que el deporte se considera un bien colectivo meritorio, que necesita de la atención y objeto de intervención de los poderes públicos, opinión que está compartida por Quesada Rettschlag y Díez (2002), entre otros.

## **2.8 LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES**

### **2.8.1 CUESTIONES GENERALES**

La modernización de la gestión pública comenzó a desarrollarse en 1980 en países como Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia y más tarde se extendió por Estados Unidos, Canadá, Holanda y Suecia, como nos indica Ramió-Matas (2000) la principal característica de este movimiento es la introducción de estructuras de gestión y de organización propias del sector privado. En concreto, supone la introducción de criterios de economía, eficiencia, eficacia y excelencia en la implementación de políticas públicas, la aplicación de propuestas de gestión como privatización, descentralización y externalización y el uso de mecanismos de control para la delegación de responsabilidades.

A la crisis económica que ha afectado a Europa desde 2008 y el impacto de las medidas de austeridad en la gestión deportiva no se le ha dado la importancia que merece. La restricción fiscal y los cambios significativos en la financiación pública han hecho que muchas organizaciones deportivas europeas estén sometidas a una presión creciente para prestar servicios de alta calidad dentro de los límites de los limitados recursos económicos

y humanos, y de tiempo para dar servicios acordes a las exigencias de los ciudadanos (Kerwin, 2016).

En la actualidad, como nos indica García-Unanue et al. (2012) el sector público está inmerso en un proceso general de modernización, denominado de forma general la Nueva Gestión Pública basado en una serie de reformas hacía la mejora del rendimiento en estas organizaciones, esta nueva ideología surge de la necesidad de aumentar la eficiencia y la eficacia en la gestión de los servicios públicos, incluyendo y adaptando herramientas y métodos del sector privado a la administración pública.

La administración que percibe el ciudadano de manera más directa es la administración local, el ciudadano entiende que el paga por unos servicios, que deben ser prestados con criterios de calidad, según palabras de García-Ferrando (2005) es cierto que los ciudadanos reconocen cada vez más a los Ayuntamientos como los entes de la Administración Pública a los que dirigirse para realizar gestiones relacionadas con el deporte, entre otras cuestiones más cercanas a su día a día, cuanto más pequeño es el municipio más importante es la figura del Ayuntamiento, tabla 4. Es de destacar que, en una sociedad democrática, el avance y consolidación del sistema social y político pasa necesariamente por el establecimiento de unas relaciones fluidas entre los ciudadanos y la propia Administración Pública. Por lo que se refiere al avance del deporte espectáculo no queda claro a quién o quiénes corresponde la responsabilidad de acotar o controlar su presencia e influencia, pero en cambio, sí se encuentra bien definida la responsabilidad de que las estructuras deportivas se impulsen y gestionen para que las prácticas deportivas estén al alcance de todos los ciudadanos, como indica Cajigal (1996) indicando que a comienzos del último cuarto del siglo XX dos grandes tendencias divergentes que, a medida que se estructuran y desarrollan, van constituyendo entidades dispares, impulsadas cada una de ellas por requerimientos totalmente distintos: el deporte-praxis,

alimentado por la propia necesidad humana de movimiento lúdico-competitivo, concretada en una manera particular de expresarse, que puede comprender igualmente las formas deportivas espontáneas que las organizadas, pero que se enmarca ya en una conducta reflexiva y consciente de valores humanos y sociales del deporte, tales como salud, descanso, esparcimiento, socialización, etc. y por otro lado, por otro camino, el deporte-espectáculo, requerido por demandas distintas del anterior, motivado por las grandes propagandas políticas, por los intereses económicos, comerciales, manipulado por los grandes resortes de la publicidad, en resumen el ver deporte y el hacer deporte.

*Tabla 4 Institución a la que deben dirigirse los ciudadanos para realizar una gestión relacionada con el servicio deportivo en la comunidad, (García-Ferrando 1997)*

Institución a la que dirigirse	2005	2000	1990
Ayuntamiento	61	56	45
Consejo Superior de Deportes	12	15	23
Gobierno Autónomo	6	7	11
Diputación	5	6	7
NS/NC	16	16	14
	-8.170	-5.160	-4.625

Para la gestión de los servicios públicos locales la Ley 57/03 de 16 de diciembre de medidas para la modernización del gobierno local ofrece diversas fórmulas, cualquiera puede utilizarse y en principio todas son igualmente válidas ya que cada una tiene sus ventajas y sus inconvenientes por lo que la elección de alguna de ellas tendrá que realizarse de acuerdo con el estudio y análisis de cada situación concreta, del sistema deportivo en cuestión y de los objetivos que pretendamos lograr, es difícil extrapolar experiencias sin una adaptación a la realidad del municipio.

Hoy en día debido a las diferentes formas de los servicios deportivos, no es infrecuente que un mismo servicio se gestione con diferentes formas, es decir, una combinación de estas, en función de la especialización del servicio o de diferentes criterios, por ejemplo, un centro deportivo con cafetería, la cual la cafetería puede tener una forma de gestión distinta a las pistas de pádel. Parece superado dice Delgado-Lacoba (2011a) el concepto de presentar modelos ideales de actuación, no hay recetas mágicas ni modelos de gestión universales. Todas las fórmulas de gestión son en principio válidas y su uso dependerá de la situación particular de cada municipio y del estudio que hagamos de su sistema deportivo en cuestión.

Este trabajo, por su naturaleza, no valorará la conveniencia u oportunidad de una u otra forma de gestión desde un punto de vista social o económico, pero sí su adaptación a la legalidad y el cumplimiento de los postulados constitucionales que ordenan la actividad gestora de los Poderes Públicos.

Según Merino-Mandly (1987) el debate sobre la elección de la fórmula de gestión está motivado fundamentalmente por:

- La incapacidad de las haciendas locales para atender los crecientes gastos que acarrearán la aplicación de políticas públicas, entre ellas las de materia deportiva, cada vez más evolucionadas y con unos usuarios cada vez más exigentes.
- La demanda de los ciudadanos de mayor calidad en la gestión de los recursos públicos y de austeridad en el gasto público.
- Limitación de los recursos disponibles: económicos, humanos y materiales.

Todo ello ha desembocado según el mismo autor en:

- Disminución progresiva de servicios y bienes públicos puros.

- Proceso de modernización y gestión del cambio en la administración con la aplicación de nuevas técnicas con especial incidencia en:
  - Gestión de recursos humanos en los servicios deportivos.
  - Incorporación de las nuevas tecnologías en el deporte de gestión y de relación con el usuario.
  - Cambio en la cultura organizativa.
  - Descentralización de servicios.
  - Dirección por objetivos.
  - Control de gestión.
  - Evaluación constante de los servicios.
  - Sistemas de información.
  - La consideración del ciudadano como “cliente”.
  - Preocupación del sector público por la calidad del servicio y puesta en marcha de planes de calidad en los mismos.
  - Creciente prestación por entidades privadas de servicios públicos no privativos del sector público.
  - Mayor profesionalización de la administración, y colaboración pragmática del sector público y el sector privado.

Es preciso conocer, pues, el marco global en el que nos movemos y la problemática que se nos presenta al optar por una u otra fórmula de gestión, estos modos de gestión dependen de muchas circunstancias a la hora de escoger no u otro tipo de gestión, pero insistimos que en todo momento continúan siendo servicios públicos.

## 2.8.2 TIPOS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

Como podemos ver en el trabajo de González-Naveros (2015) los procesos de modernización de las administraciones públicas, también se han dejado notar en las formas de gestionar las actividades físico deportivas por parte de los ayuntamientos en general, y se ha ido pasando de una gestión directa y totalmente dirigida y controlada por la administración a otros modelos de gestión, la gestión deportiva pública se ha ido moviendo en el marco legislativo para escoger la o las fórmulas que más y mejor servicio pudieran dar.

Según la Ley 57/03 de medidas para la modernización del gobierno local al igual que la Ley 7/85 Reguladora de Bases del Régimen Local los servicios locales pueden gestionarse de forma directa o indirecta. En ningún caso podrán prestarse por gestión indirecta los servicios públicos que impliquen ejercicio de autoridad por ejemplo las labores de policía.

La gestión directa supone que el municipio controla directamente la prestación del servicio, realizándola a través de un órgano de la propia administración municipal, o una empresa de capital íntegramente municipal, asumiendo el riesgo económico de la actividad el mismo ayuntamiento.

La gestión indirecta supone que la dirección y control de la prestación del servicio, es indirecto, puntual, por prestarse el mismo a través de una entidad que no forma parte de la administración pública de la que se trate. El riesgo económico de la actividad, siempre que esté dentro de unos límites y que no se ponga en peligro la continuidad regular del servicio, corre de cuenta del gestor privado contratado por el Ayuntamiento, aunque la responsabilidad última sea de la administración en caso de falta de vigilancia de la prestación.

Primeramente, debemos tener en cuenta las características que definen el servicio público:

- Son actividades de titularidad pública.
- Son actividades de prestación regular y continua.
- Existe un derecho del ciudadano a la prestación.

Como indicamos anteriormente, no hay de una declaración formal de los servicios deportivos municipales como “*servicios públicos*” mediante la reglamentación prevista en el artículo 33 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, ya que, como señala Luna (2014), constituye esta falta de reglamentación uno de los grandes errores en la gestión deportiva municipal, que ha servido para que todo tipo de prestaciones deportivas se hayan considerado de servicio público y sus destinatarios se hayan beneficiado de tarifas exentas o muy rebajadas, al funcionar en la práctica como si se tratase de un servicio público.

Por tanto, y como nos indica González-Naveros (2015), al no existir esa reglamentación no se han determinado, entre otras cuestiones fundamentales en un servicio público, las prestaciones objeto del servicio; los derechos y deberes de los usuarios; su forma de financiación; los supuestos y las condiciones para beneficiarse de tarifas bonificadas o exentas. Ello ha propiciado que cualquier prestación deportiva, aunque no fuese competencia del Ayuntamiento pudiese tener la consideración de servicio público y por ello se le aplicarán tarifas reducidas e incluso exentas, dando el paso a conductas en algunos casos dudosas de legalidad, como nos indica Hontangas (2017) en su trabajo sobre “el delito de prevaricación en la gestión deportiva local” dándose algunos casos extremos, como casos de prevaricación activa en la adjudicación de subvenciones, e incluso en concurso con malversación de caudales públicos o blanqueo

de capitales a través de entidades deportivas, desgraciadamente estos lamentables ejemplos de mala gestión público-deportiva han sido noticia reciente en algunos Ayuntamientos como A Coruña, Ceuta, Lugo, Murcia o Sevilla, entre otros muchos. Lo que nos muestra que la corrupción político-administrativa, la prevaricación activa en el deporte no es algo aislado ni tampoco casual.

Tenemos que destacar que la prestación de un servicio a través de gestión indirecta no supone renunciar ni traspasar la titularidad del mismo y por lo tanto es diferente a la “privatización” en la que el bien o servicio público es vendido por la administración, se desvincula de la gestión posterior y la actividad pasa a ser dependiente del mercado.

En la gestión indirecta esta corre a cargo de un operador especializado, las líneas y directrices de la gestión del servicio las marca la administración y el operador tiene un amplio margen para la organización de los recursos.

Como vemos se puede optar por trasladar la responsabilidad de la prestación del servicio desde el sector público hasta el sector privado de tal manera que el modelo de gestión pase de ser directo a indirecto, sin perjuicio de que el gobierno local, y por tanto su administración, este obligada a controlar y regular dicha actividad, que, en cualquier caso, sigue siendo de titularidad pública y por tanto como hemos indicado el control de la prestación debe ser máximo, siendo esta una responsabilidad ineludible de la administración.

Los aspectos básicos que hay que tener en cuenta a la hora de estructurar la forma de gestión a adoptar son las siguientes (Esparza Oroz 1990).

- La elección de la estructura organizativa, entre la centralización y la descentralización funcional; mayor o menor dependencia del órgano gestor con respecto a los servicios

centrales; estructura interna del órgano gestor, primando los aspectos presidenciales o colegiados del mismo, etc...

- Mecanismos de financiación: por un lado, financiación de la inversión inicial del establecimiento; por otro lado, financiación de la explotación y gestión ordinaria del servicio. En lo primero, habrá que elegir entre la aportación de todo el capital por el ente local (formas de gestión directa y, entre las indirectas el arrendamiento); aportación conjunta del ente local y particulares (empresa mixta); o aportación total de capital externo (formas de gestión indirectas).
- Régimen jurídico de la actividad del servicio: el servicio público tiene un reglamento que siempre es de derecho administrativo, pero en la actuación diaria del ente gestor este puede acogerse casi totalmente a la agilidad del derecho privado, dependiendo de la forma concreta de gestión que se adopte. En este sentido cabría pensar que si el servicio tiene un componente económico importante como es el caso de muchos de los servicios deportivos municipales con necesidades de patrocinio, aplicación de tasas y precios públicos, será cada vez más necesaria acudir a la gestión empresarial mediante entidades públicas empresariales y sociedades mercantiles locales o a formas de gestión indirecta.

La decisión del modelo de gestión de los servicios municipales es muy importante y no debe tomarse sin una profunda reflexión y planificación, si bien los gobiernos municipales buscan la preservación de los intereses públicos. Hay que destacar que parece que se está superando el discurso de que, si es mejor una u otra forma de gestión, directa o indirecta, entendiéndose que el modelo a adoptar debe de estar en función de las características específicas de la población, instalación o sistema a gestionar, su dimensionado, su cultura organizativa, la estructura existente y de los objetivos marcados por el interés público (Celma, 2000). Lo que debemos resaltar es que, en la preservación de los intereses públicos, uno de ellos es el dar un servicio público de calidad, y es por

eso que este trabajo trata de analizar la forma de establecer indicadores objetivos de calidad de usuario y de medidas de satisfacción y cultura organizativa sobre los trabajadores en las concesiones administrativas, que garanticen la prestación de un servicio público con una calidad objetiva y contrastada

### **2.8.3 LA GESTIÓN DIRECTA DE SERVICIOS DEPORTIVOS**

#### **2.8.3.1 *Características***

En la gestión directa el Ayuntamiento ejercerá sin intermediarios y de modo exclusivo todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante empleados públicos de plantilla funcionarios o laborales y financiándolo a través de sus propios presupuestos.

Las fórmulas de gestión directa son las más generalizadas en España bien sea a través de delegaciones de deportes bien a través de organismos autónomos que ha tenido diferentes denominaciones (Patronatos de deportes, Institutos municipales de deportes...).

La evolución tan vertiginosa que ha sufrido el sector deportivo y su considerable dimensión, política, social, económica ha hecho que a menudo se identifique la gestión directa como sinónimo de “ineficacia” asociando la misma a las dificultades que se imputan generalmente a la administración pública, tales como cultura burocrática, lentitud de procedimiento, lentitud en la toma de decisiones y complejidad administrativa, esto también es debido a la dinámica del deporte y el trato directo con los usuarios los cuales quieren soluciones rápidas a problemas cotidianos, esto en contraste con el procedimiento administrativo que en aras de la seguridad del ciudadano establece férreos controles hace que el ciudadano perciba esta imagen de inoperancia por la falta de rapidez en la solución de sus demandas.

Sin duda que la gestión directa no ha respondido a las expectativas que se les tenían, pero no podemos afirmar categóricamente que la gestión indirecta es siempre más eficaz y rentable que la directa. En muchos casos la gestión directa no ha funcionado, más por deficiente aplicación de la misma que por ineficacia en sí de la propia fórmula al igual que la gestión indirecta sin el correspondiente control se vuelve ineficaz y en ciertos casos peligrosa para los intereses de la administración y del administrado pudiendo en algunos casos darse prácticas fraudulentas o pseudo fraudulentas por la falta de vigilancia de la administración, la cual es responsable final de la prestación del servicio.

Por otro lado, estos inconvenientes han aparecido al cabo de unos años cuando la sociedad cambia en su mentalidad y exige más, pero es evidente que la gestión directa ha posibilitado el enorme avance experimentado y ha sido imprescindible en la puesta en marcha de los servicios deportivos municipales y darles una inercia propia que ha propiciado la existencia de iniciativa privada interesada en el sector y por tanto la posibilidad de acudir a la gestión indirecta. Podríamos decir que el germen de la gestión deportiva indirecta se genera a partir de la gestión deportiva directa.

Las ventajas de la gestión directa vendrían dadas por la garantía de continuidad y estabilidad del servicio, garantía de universalidad del mismo, y convendría recalcar que es en algunos municipios casi el único modo de prestar servicios destinados a colectivos marginados, desfavorecidos y de escasa o nula rentabilidad económica, a no ser que se establezcan contraprestaciones en la gestión indirecta de forma que sean los concesionarios mediante fórmula de compensación se dediquen en todo o en parte en su gestión a estos colectivos, si bien también podemos establecer fórmulas de gestión en lo que los concesionarios mediante fórmulas como la responsabilidad social corporativa (RSC) contemplen a estos colectivos, la cual según el Observatorio de Responsabilidad Social corporativa es (RSC), es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de

los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general, es decir sería una fórmula de gestión en el que las empresas revertieran a la sociedad parte de los beneficios que reciben de la misma.

Por otro lado, la gestión directa suele ser la única opción posible en el ámbito rural o para servicios deportivos municipales de pequeña dimensión por la imposibilidad de acudir a la gestión indirecta de los mismos dada su escasa dimensión económica y también la poca implantación de empresas de servicios deportivos que se puedan hacer cargo en condiciones de calidad del servicio, con suficiente personal con la cualificación adecuada.

Como vemos en el trabajo de Martínez-Moreno y Díaz (2017) De la Plata (2001) indica que en la organización del servicio municipal se pueden distinguir tres etapas, primera predemocrática, donde la gestión directa por la propia entidad local era prácticamente indiscutida, a través de una concejalía de deportes con generalmente poco peso específico dentro del Ayuntamiento, una segunda transición democrática, en la que el organismo autónomo local recoge todas las competencias en materia de deportes llegando en algunos casos a sobredimensionarse y una tercera etapa en la que podemos denominar de consolidación democrática donde se adoptan sistemas mixtos de gestión siendo en esta etapa bastante importante la gestión indirecta.

Vamos a analizar en los siguientes apartados cada una de las fórmulas de gestión directa.

#### ***2.8.3.2 Por el propio Ayuntamiento sin órgano especializado***

La entidad titular asume la gestión sin intermediación alguna. El Ayuntamiento asume la totalidad del riesgo y el servicio se financia con cargo al presupuesto ordinario de la Corporación, absorbiendo las pérdidas que pueda tener el mismo. Según Delgado-

Lacoba (2011a) es una fórmula idónea en una primera fase de funcionamiento, cuando no hay iniciativa privada ni oferta privada comercial, es adecuada también para municipios pequeños.

Utiliza funcionarios y en su caso personal laboral de la propia plantilla. Los servicios se encuadran en los órganos típicos de la organización municipal centralizada y los poderes de decisión a todos los niveles corresponden a los órganos de gobierno de la administración.

Es la gestión del servicio que se desarrolla por parte de la propia administración central municipal, sin especializar ninguna parte de su organización, y sin crear un órgano nuevo con personalidad jurídica propia y permite un control absoluto por parte de la Corporación.

Esta fórmula de gestión sobre todo en materia de personal está muy encorsetada y fue la más utilizada al principio de los servicios deportivos municipales, hoy en día se han reconvertido la mayoría a fórmulas de gestión más ágiles en la mayoría de los municipios.

#### ***2.8.3.3 Por el propio Ayuntamiento con órgano especializado***

Se caracteriza porque existe una especialización de un órgano del Ayuntamiento en la gestión del servicio, pero sin que este llegue a tener personalidad jurídica propia diferencia de la del Ayuntamiento.

En la gestión directa con órgano especial de administración existe una organización diferenciada, pero sin personalidad jurídica. Habrá un gerente y un consejo de administración, así como sección presupuestaria propia y contabilidad separada, Su estructura orgánica viene determinada, conforme así lo previenen los artículos 70 a 74 del RSC. Esta forma de gestión responde pues a un principio de desconcentración

funcional, gozando el órgano especial de la autonomía que la Entidad le confiera, pero en todo caso sin personificación.

Es una fórmula de gestión muy poco utilizada en la gestión de servicios públicos locales y que puede ser una buena opción para la gestión de un servicio público de deportes en tanto permite un “cierto” nivel de autonomía con un coste de estructura mínimo. Según Luna (2015) esta es una fórmula idónea para combinarla con la gestión indirecta.

Es una fórmula que empieza a contar con una cierta autonomía económica y administrativa pero su capacidad de gestión está bastante acotada.

Es una fórmula apta para momentos de despegue del servicio, pero que puede generar excesivos problemas si el volumen gestionado es pequeño en comparación con el coste de la organización, sobre todo si ésta después no evoluciona. Puede ser adecuada en municipios de tamaño pequeño y medio.

#### 2.8.3.4 *Por Organismo Autónomo*

Siguiendo a Parra Muñoz (2006) esta modalidad la estudiaremos como una entidad con personalidad jurídica propia, independiente de la del Ayuntamiento, así como con patrimonio y presupuesto propios, diferenciados del de la Corporación.

El reconocimiento de una personalidad jurídica independiente es una herramienta y no puede implicar la desvinculación de la organización de la Entidad de que trae causa. Estamos exclusivamente ante una forma de organización más. De ahí que se deban considerar estas entidades como algo propio de la Corporación en cuanto Administración, Sosa Wagner (2007).

Es el modo de gestión directa más extendida en la actualidad. En Andalucía según datos de Arboledas y Puig (2016) el 47,1% de los servicios deportivos municipales están configurados como departamentos integrados en el mismo ayuntamiento, mientras que el 52,9% son organismos autónomos. En los municipios mayores de 100.001 habitantes, el 100% se encuentra configurado como organismo autónomo, aunque este dato hay que corregirlo ya que el Ayuntamiento de Granada en 2016 disolvió su organismo autónomo municipal para pasarlo a Concejalía de Deportes. Por el contrario, en los de menor población, el 66,7% de los casos son organizados como órganos dependientes del ayuntamiento y el 33,3% como organismos autónomos.

Es una entidad con personalidad jurídica propia, independiente de la del Ayuntamiento, así como con patrimonio y presupuesto propios, diferenciados del de la corporación.

Para el desarrollo de sus funciones los organismos autónomos dispondrán de los ingresos propios que estén autorizados a obtener, así como de la dotación que pueda percibir de los presupuestos Generales del Ayuntamiento.

El organismo autónomo tiene presupuesto propio que integra en el presupuesto general del Ayuntamiento, siendo pues su régimen presupuestario, económico-financiero, de contabilidad, intervención y de control financiero el establecido por la Ley General Presupuestaria, siendo fiscalizado por los mismos medios que el control del presupuesto municipal.

La contratación de los organismos autónomos se rige por las normas generales de la contratación de las Administraciones Públicas es decir la ley de contratos de las administraciones públicas LCAP.

El Personal al servicio de los organismos autónomos tendrá carácter de funcionario o laboral, en los mismos términos que los establecidos para la Administración Local y con los mismos requisitos de acceso a su función.

El Patrimonio del organismo Autónomo está formado por los bienes que le adscriba el Ayuntamiento que no pierden su calificación jurídica originaria y los bienes que el mismo adquiera.

Como podemos ver en el trabajo de Luna (2015) la Ley 57/03 determina las siguientes cuestiones en lo relativo a los Organismos Autónomos:

- Su creación, modificación, refundición y supresión corresponderá al Pleno del Ayuntamiento quien aprobará sus estatutos. Deberán estar adscritos a una Concejalía, Área u Órgano equivalente de la entidad local.
- El titular del máximo órgano de dirección del Organismo Autónomo deberá ser un funcionario de carrera o laboral de las Administraciones Públicas o un profesional del sector privado, titulados superiores en ambos casos, y con más de cinco años de ejercicio profesional en el segundo.

En los municipios señalados en el título X de la ley tendrá la consideración de órgano directivo.

El ámbito de aplicación del Régimen de Organización de los municipios de gran población, señalado con el título X es:

- a. Los municipios cuya población supere los 250.000 habitantes.
- b. Los municipios capitales de provincia cuya población sea superior a 175.000 habitantes.
- c. Los municipios que sean capitales de provincia, capitales autonómicas o sedes de las instituciones autonómicas.

- d. Los municipios cuya población supere los 75.000 habitantes que presenten circunstancias económicas sociales.
- e. Históricas o culturales especiales.

En los supuestos previstos en los párrafos c) y d) se exigirá que así lo decidan las Asambleas Legislativas correspondientes a iniciativa de los respectivos ayuntamientos.

- a) En los organismos autónomos locales deberá existir un Consejo Rector, cuya composición se determinará en sus estatutos.
- b) La determinación y modificación de las condiciones retributivas, tanto del personal directivo como del resto del personal, deberán ajustarse en todo caso a las normas que al respecto apruebe el Pleno o la Junta de Gobierno, según corresponda.
- c) Estarán sometidos a controles específicos sobre la evolución de los gastos de personal y de la gestión de sus recursos humanos por las correspondientes concejalías, áreas u órganos equivalentes de la entidad local.
- d) Su inventario de bienes y derechos se remitirá anualmente a la Concejalía, área u órgano equivalente de la entidad local.
- e) Será necesaria la autorización de la concejalía a la que se encuentre adscrito para celebrar contratos de cuantía superior a las cantidades previamente fijadas por aquella.
- f) Estarán sometidos a un control de eficacia por la concejalía.

Los estatutos de los Organismos Autónomos locales comprenderán los siguientes extremos:

- a) la determinación de los máximos órganos de dirección del organismo, ya sean unipersonales o colegiados, así como su forma de designación con respecto a la legislación anteriormente aludida.

- b) las funciones y competencias del organismo con indicación de las potestades administrativas generales que éste puede ejercitar.
- c) el patrimonio que se les asigne para el cumplimiento de sus fines y los recursos económicos que hayan de financiar el organismo.
- d) el régimen relativo a recursos humanos, patrimonio y contratación.
- e) el régimen presupuestario, económico-financiero, de contabilidad, de intervención, control financiero y control de eficacia, que serán en todo caso conformes con la legislación sobre las Haciendas Locales y con lo dispuesto en el capítulo III del título X de la ley 57/03.

Los estatutos deberán ser aprobados y publicados con carácter previo a la entrada en funcionamiento efectivo del organismo público correspondiente.

El Patrimonio del organismo Autónomo está formado por los bienes que le adscriba el Ayuntamiento que no pierden su calificación jurídica originaria y los bienes que el mismo adquiera.

Los organismos autónomos administrativos han sido los que más se han desarrollado a lo largo de estas dos últimas décadas y entre las ventajas indudables de la fórmula podemos destacar las siguientes:

- Consolidación de estructuras organizativas estables para la producción de bienes públicos de carácter deportivo con el personal técnico especializado y presupuesto diferenciado para la conservación de sus fines y objetivos.
- Utilidad de este tipo de fórmula para articular e impulsar la iniciativa social.
- Agilidad de gestión y de toma de decisiones comparativamente hablando con las fórmulas anteriores.

Estas fórmulas de gestión también tienen sus inconvenientes entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Peligro de gigantismo organizativo que imposibilite una gestión ágil a pesar de su carácter autónomo, es decir que crezca tanto el organismo autónomo que se convierta en casi un Ayuntamiento, por ejemplo, en grandes ciudades donde los organismos autónomos se han convertido en macro organizaciones y en algunos casos Ayuntamientos paralelos.
- Posible freno al surgimiento de iniciativas privadas por una posible competencia que no debería existir.
- Burocratización procedimental que casa mal con los gestores más ligados al deporte y su gestión que a la administración. Cuestión esta que se hace cada vez más patente por la dimensión empresarial que han alcanzado estos servicios, en muchos casos para conseguir un patrocinio o la gestión de una prueba o evento la necesidad de ejecutar rápido las decisiones choca con el procedimiento administrativo.

El responsable del máximo órgano de dirección de ellos deberá ser un funcionario de carrera o laboral de las Administraciones Públicas o un profesional del sector privado, titulados superiores en ambos casos, y con más de cinco años de ejercicio profesional en el segundo Artículo 85 b de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

En los organismos autónomos locales deberá existir un Consejo Rector, cuya composición se determinará en sus Estatutos. Este autor, aunque no dice nada más el legislador sobre dicho Consejo Rector, considera que podrán formar parte personas que no sean concejales, sobre todo cuando el mismo legislador impone como obligatorio que el Consejo de Administración de las entidades públicas empresariales locales, que es

designado por la Junta de Gobierno Local, esté formado por miembros del Pleno o de la referida Junta, por empleados públicos relacionados profesionalmente con el objeto de la entidad, y por representantes de los usuarios y/o de las asociaciones y entidades relacionadas con la actividad.

En las entidades públicas empresariales locales deberá existir un Consejo de Administración, cuya composición se determinará en sus Estatutos. El secretario del Consejo de Administración, que debe ser un funcionario público al que se exija para su ingreso titulación superior, ejercerá las funciones de fe pública y asesoramiento legal de los órganos unipersonales y colegiados de estas entidades.

Para evitar el descontrol de estos organismos el artículo 85. bis de la LRBRL aumenta su grado de tutela y de dependencia del Ayuntamiento con los siguientes mecanismos:

a) su inventario de bienes y derechos se remitirá anualmente a la concejalía, área u órgano equivalente de la Entidad Local.

b) será necesaria la autorización de la concejalía, área u órgano equivalente de la Entidad Local a la que se encuentren adscritos, para celebrar contratos de cuantía superior a las cantidades previamente fijadas por aquella.

c) la determinación y modificación de las condiciones retributivas, tanto del personal directivo como del resto del personal, deberán ajustarse en todo caso a las normas que al respecto apruebe el Pleno o la Junta de Gobierno, según corresponda y

d) estarán sometidos a un control de eficacia por la concejalía, área u órgano equivalente de la Entidad Local a la que estén adscritos.

### 2.8.3.5 *Por una entidad pública empresarial local*

Las entidades públicas empresariales como podemos ver en el trabajo de Luna (2015) son organismos públicos a los que se encomienda la realización de actividades prestacionales, la gestión de servicios o la producción de bienes de interés público susceptibles de contraprestación.

Las entidades públicas empresariales se rigen por el derecho privado, excepto en la formación de la voluntad de sus órganos, en el ejercicio de las potestades administrativas que tengan atribuidas y en los aspectos específicamente regulados para los mismos en la ley 6/97 de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, artículos 53 a 60, en sus estatutos, en la legislación presupuestaria y en la ley 57/03 de medidas para la modernización del gobierno local.

El personal de las entidades públicas empresariales se rige por el Derecho Laboral si bien pueden existir excepciones relativas a los funcionarios públicos que puedan adscribirse a las mismas que se regirán por la legislación sobre Función Pública que les resulte de aplicación.

La selección del personal laboral de estas entidades se realizará conforme a las siguientes reglas:

- a) el personal directivo, que se determinará en los estatutos de la entidad será nombrado atendiendo a criterios de competencia profesional y a la experiencia en el desempeño de puestos de responsabilidad en la gestión pública o privada
- b) el resto del personal será seleccionado mediante convocatoria pública basada en los principios de igualdad, mérito y capacidad.

En la creación de cada entidad se determinará las condiciones conforme a las cuales los funcionarios públicos puedan cubrir destinos en la misma y establecerá, asimismo, las

competencias que a la misma correspondan sobre este personal, que en todo caso serán las que tengan legalmente atribuidas los Organismos Autónomos.

En las entidades públicas empresariales el patrimonio puede ser propio y puede tener también bienes adscritos por el Ayuntamiento y el régimen de gestión de sus bienes patrimoniales es el mismo que para los Organismos Autónomos, salvo que se disponga lo contrario en el momento de su creación.

El régimen de contratación de las entidades públicas empresariales se rige por las previsiones contenidas al respecto en la legislación de contratos de las Administraciones Públicas y el régimen presupuestario, económico-financiero, de contabilidad, intervención y de control financiero será el establecido en la ley General Presupuestaria.

Están sometidos a un control ejercido por el Ayuntamiento u organismo al que están adscritos, sin perjuicio del control establecido al respecto por la ley General Presupuestaria.

Los extremos contemplados en los estatutos de las entidades públicas empresariales son los mismos que en los organismos autónomos salvo que en estos los estatutos también determinarán los órganos a los que se confiera el ejercicio de las potestades administrativas.

El componente económico que cada vez más comportan los servicios que presta un servicio municipal de deportes va a ser un factor determinante para optar por esta fórmula más frecuentemente.

Como ventajas más sobresalientes de este tipo de gestión podemos decir que son:

- Mayor flexibilidad en la gestión que posibilita una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y agilidad en la gestión.

- Reducción considerable del número de partidas presupuestarias administrativas, facilitando la ejecución del presupuesto.
- Aproxima la gestión a un enfoque mixto empresa pública privada.
- Permite recuperar parte del I.V.A. soportado en las compras y servicios.
- Se reducen los costes de gestión administrativa al disminuir los recursos aplicados (personal, material, medios materiales).

#### 2.8.3.6 *Por una Sociedad Mercantil Pública: Empresa de capital municipal*

Siguiendo el trabajo de Luna (2015) se trata de sociedades, entidades de derecho privado, creadas por los entes locales, con personalidad jurídica propia e independiente de aquellos, dotadas de un capital social exclusivamente público, para la gestión (en régimen descentralizado de derecho privado) de un servicio.

Existen varios requisitos en torno a las empresas públicas de capital íntegramente municipal:

- que habrá, en cuanto a las formas societarias, que adoptar una de las formas de sociedad mercantil de responsabilidad limitada.
- que el capital de la sociedad estará suscrito íntegramente por la entidad local o un ente público de la misma.

La formalización debe ser necesariamente en escritura pública y el contenido de la estructura viene determinando en ley de sociedades, y esta debe ser inscrita en el Registro Mercantil.

La estructura orgánica contempla la Junta General, el Consejo de Administración y el Gerente.

La Junta General es el Pleno de la Corporación y sus competencias se regularán en los estatutos de la sociedad. El consejo de administración es nombrado por la Junta

General (Pleno) y es el órgano de dirección de la empresa, sus competencias específicas deberán constar en los Estatutos. Los administradores son los representantes de la sociedad y se les aplica el régimen de responsabilidad establecido en la ley de sociedades.

El Ayuntamiento no puede transferir la propiedad de bienes de dominio público a la empresa creada. Lo normal es que se adscriban a la empresa de bienes de dominio que resulten necesarios para el cumplimiento de sus fines, conservando su calificación jurídica originaria, correspondiendo a la empresa solo la utilización, administración, explotación y conservación de los mismos.

Los presupuestos de la sociedad se integrarán en el presupuesto general del Ayuntamiento acompañando a los estados de gastos e ingresos los programas anuales de actuación, inversiones y financiación. Su gestión económica financiera es controlada íntegramente por auditoría y externamente por el Tribunal de Cuentas.

En cuanto que la empresa actúa en régimen de derecho privado su personal se rige por el derecho laboral y la contratación por el derecho mercantil y civil. La única limitación es que hay que cumplir los principios de publicidad y concurrencia.

Esta fórmula no está muy extendida, hasta ahora, en el sector deportivo si bien por la dimensión económica que están alcanzando algunos servicios de Deportes, es previsible la creación de empresas municipales responsables de la gestión deportiva en los Ayuntamientos fundamentalmente en aquellos que alcancen un determinado volumen y tengan a su cargo instalaciones complejas y destinadas al espectáculo deportivo.

## **2.8.4 LA GESTIÓN INDIRECTA.**

### **2.8.4.1 Características**

En este punto nos vamos a detener con un poco más de profundidad, ya que lo que vamos a analizar en este trabajo es cómo podemos mantener la calidad en el servicio deportivo con en este modelo de gestión cada vez más extendido en la gestión pública.

Como nos indica la Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces (2013) la externalización, también denominada “outsourcing”, es un proceso por el que las administraciones públicas trasladan la prestación de servicios públicos al sector privado, a través de la firma de un contrato con una empresa privada. Este proceso se fundamenta en dos ideas básicas: la provisión de servicios se deja en manos de proveedores especializados y, a la vez, supone una transferencia de conocimiento entre proveedores y clientes, contribuyendo ambas cosas a mejorar la calidad de los servicios.

En los últimos años han sido frecuentes las experiencias en las que la administración pública local acude a sistemas de prestación indirecta de servicios municipales, por causas de índole diversa y que en gran medida han sido y son motivo de controversia, más que otra cosa por la falta de control por parte de la administración y no haber sabido en algunos casos transmitir a la ciudadanía que este modelo de gestión es un modelo público, no obstante a lo anterior, las razones que más han contribuido a prestar los servicios por gestión indirecta son:

- Necesidad global de disminuir el nivel de gasto y muy particularmente el gasto de personal.

- Mayor eficiencia en la gestión a correr está a cargo de un operador especializado, en muchos casos la administración no tiene el nivel de especialización que algunos operadores deportivos.
- Mayor calidad en el servicio y en los elementos tangibles del mismo y aumento de la productividad.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Mayor flexibilidad y agilidad de gestión y en el proceso de toma de decisiones.

Por contra y amén de negar los puntos anteriores las razones que se esgrimen para no optar por esta fórmula de gestión son:

- Precariedad de los puestos de trabajo y la problemática del personal de las empresas de servicios, aspecto que debe ser controlado por la administración.
- Pérdida de control por parte de la administración, elemento que debemos evitar y en este trabajo queremos establecer cómo hacerlo.
- Mayor coste al ciudadano en algunos casos.

El artículo 275 del TRLCSP declara abiertamente que la Administración podrá gestionar de forma indirecta, mediante contrato, los servicios de su competencia, siempre que sean susceptibles de explotación por particulares. En ningún caso podrán prestarse por gestión indirecta los servicios que impliquen ejercicio de la autoridad inherente a los poderes públicos, como hemos comentado anteriormente.

La prestación de un servicio público a través de una forma de gestión indirecta no supone para Delgado-Lacoba (2011a) ni renunciar ni traspasar la titularidad del mismo, por lo que no se deben identificar estas formas de gestión con el término “privatización” tomando el término en el sentido de que el bien o servicio público es vendido por la Administración Pública y esta se desvincula de la gestión posterior y la actividad pasa a ser dependiente del mercado. En la gestión indirecta esta corre a cargo de un operador

privado especializado; las líneas y directrices de la gestión del servicio público las marca la Administración Pública y el operador privado tiene un amplio margen para la organización de los recursos. El Gobierno local, y por tanto su Administración, sigue reservándose la capacidad de controlar y regular dicha actividad, que, en cualquier caso, sigue siendo de titularidad pública.

La externalización es un concepto de gestión que puede ser positivo para la administración siempre que esté bien motivada, y controlada, cediendo lo operativo y conservando la toma de decisiones y las políticas para los directivos públicos (Ramión Matas, 2015).

El problema que se ha suscitado en éstos últimos años de crisis es que los servicios públicos se han externalizado sin un claro y sistemático control desde la administración y porque en ocasiones se ha confundido el objeto de lo que debe ser externalizado con unas mínimas garantías, (Armada 2015).

La nota común de las formas indirectas en la gestión de servicios públicos es la intervención de un empresario privado o una entidad asociativa que o bien de forma solitaria (concesión), o bien en colaboración con la Administración Pública local titular del servicio público en cuestión (gestión interesada, concierto y sociedad de economía mixta), participa en la explotación económica de la gestión y asume el riesgo de la gestión empresarial del servicio en mayor (concesión, empresa mixta) o menor (gestión interesada, concierto) intensidad.

Teniendo en cuenta estos inconvenientes, la administración debe reaccionar si toma esta como fórmula de gestión de sus servicios, porque podemos señalar que los factores determinantes a la hora de que la gestión indirecta tenga éxito son las siguientes:

#### 2.8.4.2 *Aspectos para que la gestión indirecta tenga éxito*

Delgado-Lacoba (2011a) nos indica una serie de aspectos, que basado en la experiencia pueden determinar que la gestión indirecta sea o no un éxito:

- Planteamiento del modelo de Gestión Indirecta a la necesidad específica, es decir, este modelo no siempre sirve en todos los municipios, no se puede aplicar con la misma facilidad por ejemplo en un municipio donde haya un gran tejido deportivo que en un municipio donde se carezca de él, esto determinaría por ejemplo que existan o no técnicos que se puedan hacer cargo de la gestión, entre otros aspectos.
- Liderazgo político, el político debe ser el primer convencido de este sistema de gestión, si el político no cree ni lidera el proceso la concesión administrativa será vista como competencia en lugar de ente colaborador.
- Proceso participativo: técnicos y políticos, este proceso deben colaborar desde el punto de vista técnico y político para buscar soluciones a la gestión.
- Evitar la traslación de pliegos y experiencias no aplicables, la técnica de copiar los pliegos de otros municipios no siempre sirve, cada uno tiene una realidad distinta, social, económica etc.
- Adecuados pliegos de condiciones económicas y técnico administrativas, no podemos intentar que la concesión administrativa soluciones los problemas económicos del municipio y tiranizar la prestación de la misma, hay que llegar a un principio de ganar/ganar en el cual los beneficiados, sean los usuarios y los agentes que intervienen en la gestión, el proponer cánones elevados o prestaciones imposibles van a generar errores en la gestión e inviabilidad en la prestación.

- Pliegos claros y sencillos. Esta es la herramienta principal en gestión, por lo cual debe estar todo bien expresado y sin dar lugar a interpretaciones que a la postre dificultaran la gestión.
- Adecuados mecanismos de control, establecer los mecanismos de control adecuado de forma que se vigile lo que se han comprometido ambas partes, si no es así se incurrirá en responsabilidades con elevados costes sociales, económicos y políticos.
- Fijar claramente los requisitos de calidad y cobertura de mínimos, mediante la aplicación de estándares de calidad en los que se definan cuáles son los criterios de calidad que debe cumplir el prestador del servicio y la forma de controlarlo por parte de la administración.
- Plan de comunicación adecuado.
  - \* Importancia de explicar de manera clara lo que se pretende con este modelo de gestión.
  - \* A todas las partes implicadas:
    - a) Empleados y sindicatos.
    - b) Oposición política.
    - c) Colectivos empresariales.
    - d) A los ciudadanos.
- Necesidad de transmitir firmeza, convencimiento, transparencia, seriedad y consenso (aunque la decisión es política).
- Generalmente la Gestión Indirecta desata polémicas.
- Cuando se trata de Gestión Indirecta se debe dejar muy claro:
  - a) No se privatiza servicio alguno.
  - b) Privatizar es vender y la Gestión Indirecta no implica vender cosa alguna.
  - c) Insistir en que todos los servicios siguen siendo de titularidad pública.

- d) La Gestión Indirecta sólo cambia la manera de gestionar para mejorar.
- e) Ningún trabajador pierde ni su empleo ni ninguno de sus derechos laborales.

#### 2.8.4.3 *Modalidades*

Las fórmulas de gestión indirecta previstas en nuestro ordenamiento jurídico son las siguientes:

##### 2.8.4.3.1 *Concesión.*

Este tipo de modalidad de gestión es la que vamos a tratar en nuestro trabajo, hoy en día es la tendencia actual por las razones que argumentamos y la razón misma del fenómeno deportivo, pero tiene una serie de matices en los que la administración debe entrar a definir para establecer una serie de guías e indicadores para que se mantenga el nivel de calidad en la prestación.

Como nos indica Luna (2015) El operador se compromete a aportar a su coste los medios materiales y humanos que fueran precisos y se resarce de dichos costes mediante el cobro de las tarifas al usuario o a la administración.

El contrato de concesión de obra pública, como nos indica Garrigues (2006) es aquel en cuya virtud la Administración Pública o entidad de derecho público concedente otorga a un concesionario, durante un plazo, la construcción y explotación, o solamente la explotación, de obras relacionadas en el artículo 120 del TRLCAP -construcción y reparación de inmuebles, carreteras, aeropuertos, puertos, ferrocarriles, realización de trabajos que modifiquen la forma o sustancia del suelo, etc.- o, en general, de aquellas que siendo susceptibles de explotación, sean necesarias para la prestación de servicios públicos de naturaleza económica o para el desarrollo de actividades o servicios económicos de interés general, reconociendo al concesionario el derecho a percibir una retribución consistente en la explotación de la propia obra, en dicho derecho acompañado

del de percibir un precio o en cualquier otra modalidad establecida en el Título V del TRLCAP.

El reglamento de servicios de las CCLL de 1955 distingue entre la simple concesión de servicio público que no requiere obras e instalaciones permanentes por estar establecidos y la que va acompañada de previa obra o instalación.

El contrato debe incluir, como mínimo, las siguientes cláusulas:

- a) Servicio objeto de la concesión.
- b) Características del servicio.
- c) Obras e instalaciones que hubiere de realizar el concesionario, separando las que revertirán a la Corporación y las que no.
- d) Obras e instalaciones de la Corporación de uso por el concesionario.
- e) Plazo de concesión, según las características del servicio y las inversiones que hubiere de realizar.
- f) Situación respectiva de cada una de las partes durante el período de vigencia de la concesión.
- g) Tarifas que hubieren de percibirse del público, con desglose de sus diferentes factores constitutivos.
- h) Clase, cuantía, plazos y formas de entrega de la subvención al concesionario.
- i) Canon o participación que hubiere de satisfacer, si es su caso, el concesionario a la Corporación.
- j) Deber del concesionario de mantener en buen estado las obras o instalaciones.
- k) Otras obligaciones y derechos recíprocos de ambas partes.
- l) Relaciones con los usuarios.
- m) Sanciones por incumplimiento de la concesión.

n) Régimen de transición, en el último período de la concesión en garantía de la reversión o devolución, en su caso, de las instalaciones, bienes y material integrantes del servicio.

o) Casos de resolución y caducidad.

La tramitación puede realizarse a iniciativa particular, pero lo habitual es que sea la Corporación quien inicie el expediente convocando concurso público para la redacción del proyecto o encargándolo a sus propios servicios.

Una vez aprobado el proyecto por la Corporación, se debe convocar licitación pública para su adjudicación.

Los contratos de concesión de obras públicas se rigen por la ley 13/03 de 23 de mayo entendiéndose este contrato por aquel en cuya virtud la administración pública o entidad de derecho público concedente otorga a un concesionario durante un plazo, la construcción y explotación, o solamente la explotación de obras relacionadas en el art. 120 o en general, de aquellas que siendo susceptibles de explotación, sean necesarias para la prestación de servicios públicos de naturaleza económica o para el desarrollo de actividades o servicios económicos de interés general, reconociendo al concesionario el derecho a percibir una retribución consistente en la explotación de la propia obra, en dicho derecho acompañado del de percibir un precio o en cualquier otra modalidad establecida en la ley.

La construcción y la explotación de las obras públicas objeto de concesión se efectuarán a riesgo y ventura del concesionario, quien asumirá los riesgos económicos derivados de su ejecución y explotación en los términos y con el alcance establecidos por esta ley, lo que será en todo caso compatible con los distintos sistemas de financiación de las obras que en ella se regulan y con las aportaciones a que pudiera obligarse la Administración concedente.

El sistema de financiación de la obra y retribución del concesionario se determinará por la Administración concedente con respeto a los objetivos de estabilidad presupuestaria y atendiendo a criterios de racionalización en la inversión de los recursos económicos, a la naturaleza de las obras y a la significación de éstas para el interés público.

El régimen del contrato de concesión de obras públicas será aplicable a todas las entidades de derecho público cualquiera que sea su régimen jurídico de contratación y denominación.

Contenido del contrato de concesión de obras públicas.

El contrato de concesión de obras públicas comprenderá necesariamente durante todo el término de vigencia de la concesión:

- a) La explotación de las obras públicas conforme a su propia naturaleza y finalidad.
- b) La conservación de las obras.
- c) La adecuación, reforma y modernización de las obras para adaptarlas a las características técnicas y funcionales requeridas para la correcta prestación de los servicios o la realización de las actividades económicas a las que aquéllas sirven de soporte material.
- d) Las actuaciones de reposición y gran reparación que sean exigibles en relación con los elementos que ha de reunir cada una de las obras para mantenerse apta a fin de que los servicios y actividades a los que aquéllas sirven puedan ser desarrollados adecuadamente de acuerdo con las exigencias económicas y las demandas sociales.

Cuando el contrato tenga por objeto conjuntamente la construcción y la explotación de obras públicas, los pliegos generales o particulares que rijan la concesión podrán exigir que el concesionario esté igualmente obligado a proyectar, ejecutar, conservar, reponer y reparar aquellas obras que sean necesarias para que ésta cumpla la finalidad determinante de su construcción y que permitan su mejor funcionamiento y explotación, así como a efectuar las actuaciones ambientales relacionadas con las mismas que en ellos se prevean.

En el caso de que el contrato tenga por único objeto la explotación de obras ya construidas, el concesionario vendrá asimismo obligado a la conservación, reparación o reposición de las obras accesorias o vinculadas a la obra principal, si el pliego de cláusulas administrativas particulares de la concesión no dispusiera otra cosa.

En el supuesto de que estas obras vinculadas o accesorias puedan ser objeto de explotación o aprovechamiento económico, éstos corresponderán al concesionario conjuntamente con la explotación de la obra principal, en la forma determinada por los pliegos respectivos.

#### *Retribución del concesionario.*

El concesionario será retribuido directamente mediante el precio que abone el usuario o la Administración por la utilización de la obra, por los rendimientos procedentes de la explotación de la zona comercial terciaria y, en su caso, con las aportaciones de la propia Administración de acuerdo con lo previsto en esta ley, debiendo respetarse el principio de asunción de riesgo por el concesionario.

Cuatro conceptos o notas fundamentales caracterizan la figura de la concesión, tal y como la concibe la Ley 13/2003, de 23 de mayo, reguladora del contrato de concesión de obras públicas.

- Obra pública que se entiende por bien inmueble de interés público creado por la actividad del concesionario que realiza el proyecto aprobado por la administración.

La obra pública como realidad tangible que admite la posibilidad de su explotación económica constituye el principal factor para definir su objeto, factor al que se unirá el interés que la construcción de la obra merezca a la Administración concedente. En este punto conviene asimismo precisar que la obra cobra su cabal significado para posibilitar el contrato cuando es susceptible de constituirse en soporte instrumental para la ejecución de actividades y servicios varios de interés público, incluido el que pueda desprenderse de su propia naturaleza cuando se destine al general uso o aprovechamiento.

- Riesgo concesional. Reviste importancia capital, para que la concesión de la obra pública conserve sus señas de identidad y pueda ser reconocida como tal, que el concesionario asuma el riesgo de su construcción, conservación y explotación. Evidentemente, en un contrato de larga duración por naturaleza, la asunción del riesgo, ante la imposibilidad de predecir con un margen razonable de error el futuro, no puede transformar el contrato en un negocio aleatorio por lo que en coherencia se impone moderar adecuadamente los límites del riesgo, si se quieren atraer la participación del capital y la iniciativa privadas en inversiones cuyo volumen exige el esfuerzo compartido de los sectores público y privado.
- Equilibrio económico de la concesión. La tradición de nuestro derecho positivo quizá habría que hablar con mayor propiedad de numerosos pliegos de condiciones, ha consagrado, llamativamente en algunos casos, una interpretación del principio siempre favorable al concesionario, hasta conseguir incluso que el riesgo del mismo desapareciera en ocasiones, por ejemplo, el reciente caso del rescate de las autopistas españolas. Para que la concesión conserve su naturaleza, el equilibrio económico

contractual deberá recomponer cuando se altera por las causas tasadas que la ley establece- el marco definido y pactado entre la administración y el contratista, referencia obligada para determinar los riesgos y beneficios del concesionario. El equilibrio deberá restablecerse, tanto si se ha roto en contra como a favor del concesionario, produciendo unos efectos más allá de lo que se considera deseable o tolerable para la credibilidad de la institución y para el interés público, sin que por ello se elimine el interés del concesionario.

- Diversificación de la financiación. Como nos sigue indicando Luna (2015) a fin de hacerla más atractiva para el capital privado, introduciendo un régimen regulador llamado a evitar la congelación de la inversión que se realice. Así, la concesión, como bien jurídico, se integrará plenamente en el tráfico mercantil desde el momento de la perfección del contrato, pudiendo ser objeto de cesión e hipoteca.

Garbisu (2007) reconoce que el modelo de gestión indirecta de servicios públicos deportivos de ámbito local tiene adeptos y detractores, considera que es un modelo ágil, que permite a un municipio, sin estar dotado de grandes infraestructuras de gestión, recurrir a la iniciativa privada para la prestación de un servicio que, en muchos caso, viene realizando ya (federaciones, clubes, empresarios deportivos, etc.) confiando en la agilidad y capacidad de adaptación a la demanda de dichas entidades privada. Sin embargo, considera como una nota negativa “la falta de control político”, aunque resaltaríamos que, aunque el control político es importante no debemos de olvidar el control técnico como un elemento fundamental, en muchos casos esta falta de control puede llevar a cabo, entre otras cosas un sentimiento de no propiedad de la concesión, e incluso verla como una competencia a los servicios públicos cuando en realidad es un servicio público en sí.

Ramió-Matas (2016) se muestra escéptico y considera que es un error afirmar que la gestión privada es siempre mejor que la pública. Para este investigador «el axioma de que la gestión privada de servicios públicos siempre es mejor que la gestión directa es un mito» que carece de fundamento empírico.

La concesión constituye la forma más típica de gestión indirecta de los servicios públicos. Se caracteriza por la transferencia o la cesión a un particular de una esfera de actuación originariamente administrativa, produciéndose una escisión entre la titularidad del servicio que permanece en la Administración Pública concedente y la gestión del servicio que se encarga a un particular, asumiendo este el riesgo económico de la explotación. Así pues, la concesión es un contrato de larga duración en virtud del cual la Administración encarga a un particular la gestión de un servicio de su competencia, servicio que ha de gestionar a su propio riesgo y ventura, en el sentido de que este asume el riesgo de pérdida que derive de la gestión del servicio, del mismo modo que percibe los beneficios que se deriven de la misma. Por tanto, se puede afirmar claramente que la transferencia del riesgo de explotación es consustancial a esta figura.

La concesión administrativa se caracteriza porque el empresario gestiona el servicio a su propio riesgo y ventura. Esto significa, que el empresario asume el riesgo de pérdida que comporta toda explotación de negocio, del mismo modo que es consustancial al sistema que el empresario perciba los beneficios que se deriven de ella, pero tenemos que tener en cuenta que a la propia administración, por la responsabilidad social, los costes de imagen y el coste político que le pudiera ocasionar esta también interesada en que la concesión funcione a la perfección, por ello entendemos que debe poner los medios necesarios para asegurar que el fin último de la misma que es la prestación de un servicio público de calidad se preste en condiciones de máxima eficacia y calidad.

Pese a su naturaleza contractual, sobre la concesión inciden directamente los poderes públicos de la Administración Pública correspondiente, quien establece por otra parte la manera en que se atenderá la prestación, reglándolo en el contrato y en las leyes y reglamentos del servicio público de que se trate, con sujeción plena al control y vigilancia de aquella, tal como así lo señala Parejo (2003).

Para que el concesionario cumpla adecuadamente, prestando el servicio público de que se trate en los términos establecidos por la Administración Pública, esta tiene el deber, como señala García de Enterría (1993), en la fase de diseño y preparación del expediente de concesión administrativa, de planificar y diseñar los documentos que componen aquella “de manera completa, correcta, eficaz y técnica, al margen de cualquier arbitrariedad” por tanto en la fase de diseño y preparación de la concesión se debe emplear todos los medios necesarios para que esta desde el principio salga bien evitar copiar sin revisar y otras prácticas que en algunos casos hemos podido ver en algunas concesiones con grandes errores de interpretación por pliegos que se han elaborado con demasiada prisa.

Guaps (2005) tras analizar dos décadas de concesiones administrativas de infraestructuras públicas subraya la importancia que tiene la motivación política de los gobernantes para tomar la decisión de gestionar determinados servicios públicos mediante concesiones administrativas de manera que realmente constituyan respuestas adecuadas a las necesidades de la comunidad y no costosas frustraciones. En este sentido, la decisión de la Administración se debe estructurar a partir de consideraciones objetivas de estrictas necesidades públicas debidamente motivadas y sujetas a unos claros criterios metodológicos que reconduzcan su actuación, tanto en la sustentación de la decisión de concesionar como en la estructuración del acto concesional o del negocio jurídico correspondiente, por las vías de la ponderación, proporcionalidad y razonabilidad, que

en últimas constituyen instrumentos fundamentales para garantizar los derechos e intereses propios de la comunidad.

La Directiva europea sobre contratos de concesión, aprobada en el mes de febrero de 2014 define el contrato de concesión como todo contrato oneroso celebrado por escrito, en virtud del cual uno o más poderes, o entidades adjudicadoras confían la ejecución de obras (concesión de obras) o la prestación y la gestión de servicios distintos de la ejecución de las obras (concesión de servicios) a uno o más operadores económicos, cuya contrapartida es bien el derecho a explotar las obras o los servicios objeto del contrato únicamente, o este mismo derecho en conjunción con un pago.

La clave para que las concesiones administrativas de instalaciones y servicios deportivos resulten exitosas está básicamente en tres cuestiones que los gestores deportivos deben considerar como muy importantes:

- 1- Los pliegos de prescripciones técnicas, en los que definen las condiciones, entre otras el plan de usos al que nos hemos referido y las condiciones que dan derecho al uso y disfrute de la instalación y sus servicios, bajo el prisma del artículo 128 del RSCL en relación con el artículo 14 de la CE.
- 2- La solvencia que se exija y los criterios de elección de las ofertas.
- 3- El estudio de viabilidad que establezca el sistema de retribución del concesionario así como las causas y los medios que se pondrán en marcha en el supuesto de que no se consiga la rentabilidad esperada en la concesión. Entre estos medios puede disponerse de aportaciones dinerarias o en especie por parte de la Administración titular del servicio a favor del concesionario.

La problemática surgida con la crisis económica que se inició en 2008 en torno a muchas concesiones, incluidas las concesiones deportivas, le ha llevado al legislador a modificar la legislación de contratos del sector público mediante la creación de la oficina

nacional de evaluación de la sostenibilidad financiera de las concesiones administrativas como nos indica Luna (2015). Al fin al cabo si esta, la sostenibilidad financiera, es una exigencia ineludible en el ámbito de lo público y ha provocado una reforma ingente y profunda de nuestro ordenamiento, también debe preocuparnos en las concesiones administrativas de servicios. Pues a través de muchas concesiones se prestan servicios a la ciudadanía, que igual de manera directa no sería posible hacerlo, por falta de recursos económicos.

En nuestro caso en los pliegos de prescripciones es fundamental el trabajo que se desarrolle en su preparación ya que de estas obligaciones se podrá establecer un mayor control por parte de la administración y una orientación de servicio público hacia el ciudadano optima, y en estos pliegos debemos asegurarnos que lo exigido en los mismos va a favorecer el equilibrio económico de la concesión, ya que ante una desequilibrio de la misma, los principales afectados van a ser tanto los usuarios como la propia administración la cual se va a encontrar con un problema que resolver, los ciudadanos no van a entender que la concesión cierre o se declare en concurso de acreedores, como ha pasado recientemente en el municipio de Granada y cada vez empieza a ser más frecuente. Es por ello por lo que debemos establecer una serie de estándares y objetivos de calidad que aseguren en la medida de lo posible que los ciudadanos estén contentos con el servicio y que esto suponga que no lo abandonen y por lo tanto una parte de la viabilidad del proyecto esté asegurada.

#### **2.8.4.3.2** *Gestión interesada.*

Esta fórmula tiene una mínima regulación legal y nos sirve de orientación el artículo 243 de la Ley catalana de Régimen Local como especifica Luna (2015) en su trabajo, que especifica más esta figura:

- El servicio público se prestará a través de una empresa gestora a cambio de una participación en el resultado de la explotación.
- La participación de la empresa gestora podrá ser sustituida por una remuneración consistente en asignaciones fijas, en asignaciones proporcionales al gasto o en otras primas de naturaleza varia.
- En ningún caso el gestor podrá asumir la condición de funcionario, y la relación no podrá ser considerada como societaria o de capital compartido.

Esta fórmula se diferencia de la concesión en que en esta última el concesionario asume todos los riesgos de la empresa. La remuneración del gestor debe constar de dos partes: un fijo o mínimo garantizado y unas cláusulas de “incentivación o interesamiento” que regulan su participación en los beneficios.

Esta fórmula combina solvencia de la administración e interés del empresario por lo que su desarrollo había sido escaso hasta ahora ya que ambos factores combinan y se regulan más ampliamente en el caso de las empresas mixtas. No obstante, es una fórmula cada vez más utilizada en Cataluña y que previsiblemente se extenderá progresivamente a todo el país.

#### **2.8.4.3.3** *Concierto.*

Consiste en encomendar la prestación de un servicio a una organización ya existente que preste ese servicio, por ejemplo, un centro deportivo que venga realizando la función deportiva en un municipio con pocos recursos tiene más sentido que sea este centro el que continúe la actividad mediante de una política de precios acordados a que la administración construya otros centros sí, no tiene sentido que la administración pública. La remuneración del operador puede realizarse mediante la participación de este en el margen del servicio o bien mediante la entrega de una subvención.

Se caracteriza, por tanto, por:

- Es un contrato.
- No se produce el nacimiento de una nueva persona jurídica.
- Los servicios que se contratan deben estar ya establecidos y en funcionamiento por parte de la empresa.

#### **2.8.4.3.4** *Sociedad de economía mixta.*

Bajo esta fórmula se encomienda a una sociedad de capital mixto la prestación del servicio. La retribución del empresario privado generalmente viene de dos vías diferentes: una primera consistente en el abono por la propia sociedad mixta de un canon de gestión, ya que lo habitual es que el empresario asuma la gestión del servicio y una segunda consistente en la participación en los beneficios de la empresa en proporción al porcentaje del capital poseído.

La empresa mixta actúa en régimen civil-mercantil, su régimen de contratación se regirá por el derecho privado, su personal lo será de derecho laboral y se rige por la ley de sociedades, con las excepciones que se quieran establecer y que deberán hacerse constar en el acuerdo constitutivo.

Los métodos de constitución son la adquisición por la entidad local de participaciones o acciones de empresas ya constituidas en proporción suficiente para compartir la gestión social; o bien la fundación de la sociedad con aportación de capitales privados por suscripción pública de acciones o concurso de iniciativas.

Además de las anteriores que están establecidas en la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (LECAP) de 18 de mayo de 1995, exista de acuerdo a la Ley de Bases en su artículo 85 otra forma de gestión indirecta: *el arrendamiento que* ha quedado eliminada en la ley 57/03 de 16 de diciembre de medidas para la modernización del gobierno local.

#### 2.8.4.4 *Convenios y subvenciones*

##### 2.8.4.4.1 *Convenios*

La Ley 13/95 de 18 de mayo de Contratos de las Administraciones Públicas en su artículo 3 regula los negocios y contratos excluidos de la misma de tal manera que quedan fuera del ámbito de la Ley según consta en el apartado d) los convenios de colaboración que, con arreglo a normas específicas que los regulan, celebre la Administración con personas físicas o jurídicas sujetas al derecho privado, siempre que su objeto no esté comprendido en los contratos regulados en esta ley o en normas administrativas especiales.

Utilizaremos la fórmula de los convenios cuando la Administración no trata de proveerse de un bien o servicio, sino que lo que pretenden es una manera de administrar buscando la colaboración de los administrados afectados Luna (2015).

Cuando la Administración tiene como objetivo colaborar con aquellas asociaciones y federaciones, clubes y otras entidades deportivas sin ánimo de lucro, que complementan los servicios de utilidad pública e interés social que debe prestar el Ayuntamiento dentro de sus competencias el Ayuntamiento coordina, coopera e impulsa actividades desarrolladas por entidades sin ánimo de lucro y que potencian sin lugar a dudas el sistema deportivo local, pero igualmente todos estos convenio deben ser supervisados y controlados por el Ayuntamiento responsable.

##### 2.8.4.4.2 *Subvenciones*

Como nos indica Luna (2015) las subvenciones canalizan una parte cada vez más importante de la actividad financiera del sector público con el objeto de dar respuesta, con medidas de apoyo financiero, a las demandas sociales y económicas de personas y entidades públicas o privadas.

La ley ofrece un concepto general de subvención “Toda disposición dineraria realizada por las administraciones públicas a favor de personas públicas o privadas” y que cumpla los siguientes requisitos:

- a) que la entrega se realice sin contraprestación directa de los beneficiarios.
- b) que la entrega esté sujeta al cumplimiento de un determinado objetivo, la ejecución de un proyecto, la realización de una actividad, la adopción de un comportamiento singular, ya realizados o por desarrollar, o la concurrencia de una situación, debiendo el beneficiario cumplir las obligaciones materiales y formales que se hubieran establecido.
- c) que el proyecto, la acción, conducta o situación financiada tenga por objeto el fomento de una actividad de utilidad pública o interés social o de promoción de una finalidad pública.

#### 2.8.4.5 *Fundaciones*

Para estimular la iniciativa privada en la realización de actividades de interés general, y dadas las dificultades de las administraciones públicas de atender plenamente ese interés general por la falta de recursos y el protagonismo que la sociedad reclama y otorga a las diferentes entidades sin ánimo de lucro ha posibilitado el incremento de este tipo de entidades que conforman lo que se ha venido a denominar el tercer sector y cuya importancia en el ámbito deportivo es cada vez más evidente.

Para concluir a modo de resumen vemos en la figura 8, las principales formas de gestión de servicios públicos deportivos.

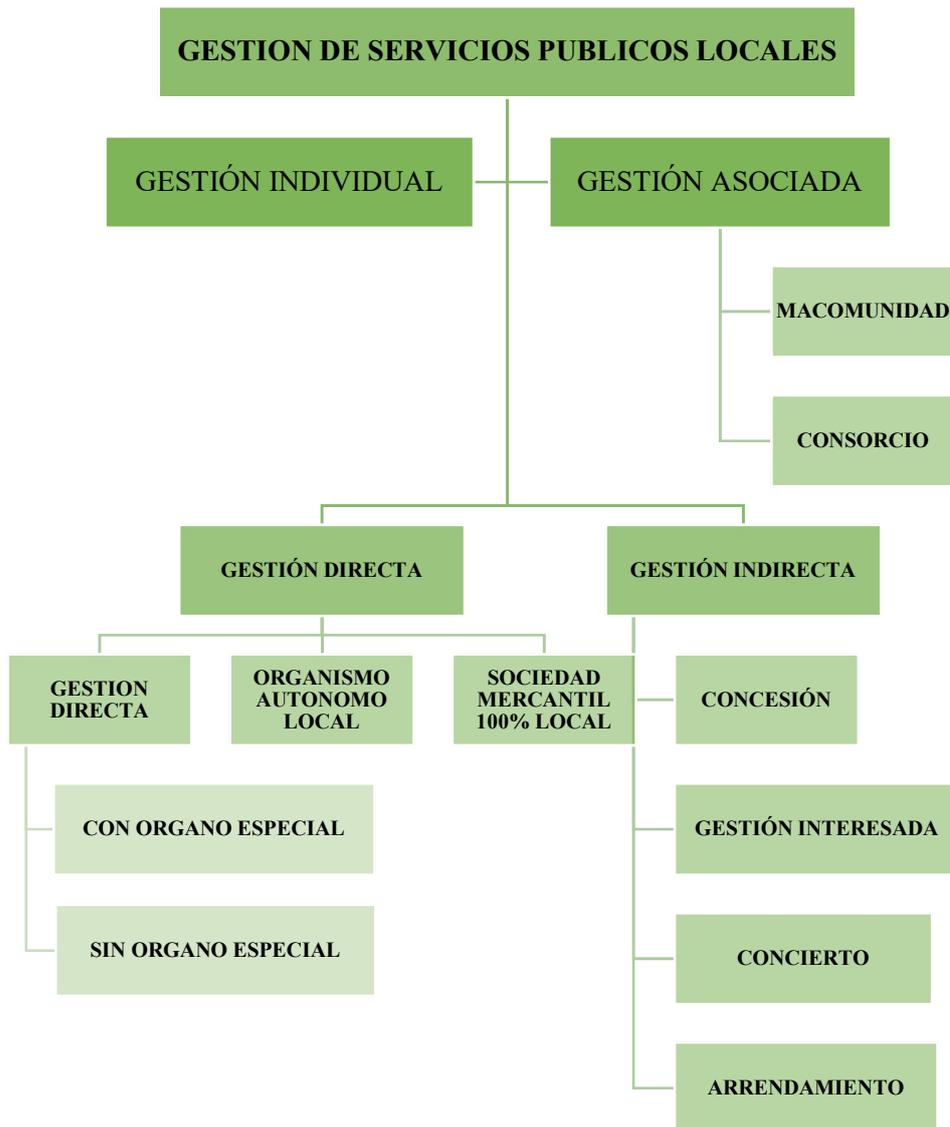


Figura 7 Figura 8 Formas de gestión de los servicios públicos. (Art 85.1 LBRL)

## 2.9 PLANIFICACIÓN DE UN PROCESO DE GESTIÓN INDIRECTA

Es en la gestión indirecta, en la que nos vamos a centrar en nuestro trabajo, por ello para la hora de escoger este tipo de gestión debemos de realizar una planificación de este proceso.

Hemos visto que la administración puede prestar los servicios de forma indirecta y para ello debe acudir a los operadores privados a través de un contrato de gestión de servicios públicos. Este tipo de contrato lo podemos definir como aquel mediante el que

la administración encomienda a una persona, natural o jurídica, la gestión de un servicio público a través de las modalidades de contratación que se han señalado.

La normativa por la que se rige las concesiones administrativas es la siguiente Luna (2015) ya que los contratos de concesión administrativa suelen ser de larga duración, por lo que el marco normativo básico que resulta aplicable a esta fiscalización sería:

- Directiva 2004/14/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministros y de servicios.
- Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.
- Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.
- Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas.
- Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento General de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

### **2.9.1 DURACIÓN DEL CONTRATO.**

Para una correcta planificación del proceso de gestión en primer lugar debemos analizar cuál va a ser la duración del contrato de gestión de servicios públicos el cual no podrá tener carácter perpetuo o indefinido, fijándose necesariamente en el pliego de cláusulas administrativas particulares su duración y la de las prórrogas de que pueda ser objeto, sin que pueda exceder el plazo total, incluidas las prórrogas, de los siguientes períodos:

- a) Cincuenta años en los contratos que comprendan la ejecución de obras y la explotación de servicio público excepto que éste sea de mercado o lonja central mayorista de artículos alimenticios gestionado por sociedad de economía mixta municipal en cuyo caso podrá ser hasta 60 años.
- b) Veinticinco años en los contratos que comprendan la explotación de un servicio público no relacionado con la prestación de servicios sanitarios.
- c) Diez años en los contratos que comprendan la explotación de un servicio público cuyo objeto consista en la prestación de servicios sanitarios siempre que no estén comprendidos en el párrafo a). (art. 157 del Texto Refundido de la L.E.C.A.P. y art. único ley 13/03).

### **2.9.2 ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS PREPARATORIAS**

Dispone la L.E.C.A.P. (art. 158) que las actuaciones preparatorias de los contratos de gestión de servicios públicos este contrato son las mismas que preceden a la adjudicación del contrato de obras:

*La aprobación del proyecto.* En todo contrato de gestión de servicios públicos se requiere la previa elaboración y aprobación del correspondiente proyecto en el que se definirá con precisión el objeto del contrato.

Los proyectos deben contar con el siguiente contenido mínimo:

Memoria del servicio que recoja las necesidades a satisfacer y la conveniencia de gestionarlo indirectamente y la modalidad elegida.

Pliego de prescripciones técnicas que hayan de regir la ejecución de la prestación.

Presupuesto y memoria económica del servicio.

*La tramitación del expediente de contratación.*

**1.- Contenido:** Dispone la L.E.C.A.P. (art. 67) como requisito de todo contrato administrativo, la previa tramitación del expediente de contratación al que se debe incorporar además del proyecto del Servicio, la siguiente documentación:

Pliego de cláusulas administrativas particular que haya de regir el contrato: pactos y condiciones definidas de las directrices y obligaciones que asumieran las partes.

Certificado de la existencia de crédito cuando el contrato origine gastos para la administración.

Informes de los servicios jurídicos.

**2.-Tramitación:** la tramitación de expedientes de contratación puede ser ordinaria, urgente y de emergencia.

Son de tramitación de urgencia los expedientes de aquellos contratos cuya necesidad sea inaplazable o cuya adjudicación sea preciso acelerar por razones de interés público. A todos los efectos, el expediente debe contener una expresa declaración de urgencia, debidamente motivada. Los expedientes calificados de tramitación urgente tienen una reducción de la mitad de los plazos para la licitación y la adjudicación del contrato, una vez que se abra el procedimiento de adjudicación.

Serán calificados de emergencia cuando la administración tenga que actuar de manera inmediata a causa de acontecimientos catastróficos, de situaciones de grave peligro. En tales casos el órgano de contratación, sin necesidad de tramitar el expediente, podrá ordenar la ejecución de aquellas medidas que sean necesarias.

**3.- Aprobación:** la aprobación del expediente de contratación se efectuará por resolución motivada del órgano de contratación competente con lo que se abre el procedimiento de adjudicación. La aprobación del expediente corresponde también la aprobación del gasto correspondiente.

*Publicidad.* La L.E.C.A.P. ha incorporado las exigencias de publicidad de cada una de las licitaciones a través de anuncios en los respectivos boletines oficiales y en función del importe de la adjudicación.

### **2.9.3 EL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE OBRA PÚBLICA.**

Como nos indica Luna (2015) antes de decidir que se va a construir y como se va gestionar es necesario hacer un estudio de viabilidad del proyecto:

1.- Con carácter previo a la decisión de construir y explotar en régimen de concesión una obra pública, el órgano que corresponda de la Administración concedente acordará la realización de un estudio de viabilidad de la misma.

2.- El estudio de viabilidad deberá contener, al menos, los datos, análisis, informes o estudios que procedan sobre los puntos siguientes:

- Finalidad y justificación de la obra, así como definición de sus características esenciales.
- Previsiones sobre la demanda de uso e incidencia económica y social de la obra en su área de influencia y sobre la rentabilidad de la concesión.
- Valoración de los datos e informes existentes que hagan referencia al planeamiento sectorial, territorial o urbanístico.
- Estudio de impacto ambiental cuando éste sea preceptivo de acuerdo con la legislación vigente. En los restantes casos, un análisis ambiental de las alternativas y las correspondientes medidas correctoras y protectoras necesarias.
- Justificación de la solución elegida, indicando, entre las alternativas consideradas si se tratara de infraestructuras viarias o lineales, las características de su trazado.
- Riesgos operativos y tecnológicos en la construcción y explotación de la obra.

- Coste de la inversión a realizar, así como el sistema de financiación propuesto para la construcción de la obra con la justificación, asimismo, de la procedencia de ésta.

La Administración concedente someterá el estudio de viabilidad a información pública por el plazo de un mes, prorrogable por idéntico plazo en razón de la complejidad del objeto de la concesión y dará traslado del mismo para informe a los órganos de la Administración General del Estado, las comunidades autónomas y corporaciones locales afectados cuando la obra no figure en el correspondiente planeamiento urbanístico que deberán emitirlo en el plazo de un mes.

Se admitirá la iniciativa privada en la presentación de estudios de viabilidad de eventuales concesiones. Presentado el estudio será elevado al órgano competente para que en el plazo de tres meses comunique al particular la decisión de tramitar o no tramitar el mismo o fije un plazo mayor para su estudio que, en ningún caso, será superior a seis meses. El silencio de la Administración o de la entidad que corresponda equivaldrá a la no aceptación del estudio.

Anteproyecto de construcción y explotación de la obra.

1.- En función de la complejidad de la obra y del grado de definición de sus características, la Administración concedente, aprobado el estudio de viabilidad, podrá acordar la redacción del correspondiente anteproyecto. Este podrá incluir, de acuerdo con la naturaleza de la obra, zonas complementarias de explotación comercial.

2.- El anteproyecto de construcción y explotación de la obra deberá contener, como mínimo, la siguiente documentación:

a) Una memoria en la que se expondrán las necesidades a satisfacer, los factores sociales, técnicos, económicos, medioambientales y administrativos considerados para atender el objetivo fijado y la justificación de la solución que se propone. La memoria se acompañará de los datos y cálculos básicos correspondientes.

- b) Los planos de situación generales y de conjunto necesarios para la definición de la obra.
- c) Un presupuesto que comprenda los gastos de ejecución de la obra, incluido el coste de las expropiaciones que hubiese que llevar a cabo, partiendo de las correspondientes mediciones aproximadas y valoraciones.
- d) Un estudio relativo al régimen de utilización y explotación de la obra, con indicación de su forma de financiación y del régimen tarifario que regirá en la concesión, incluyendo, en su caso, la incidencia o contribución en éstas de los rendimientos que pudieran corresponder a la zona de explotación comercial.

3.- El anteproyecto se someterá a información pública por el plazo de un mes, prorrogable por idéntico plazo debido a su complejidad, para que puedan formularse cuantas observaciones se consideren oportunas sobre la ubicación y características de la obra, así como cualquier otra circunstancia referente a su declaración de utilidad pública, y dará traslado de éste para informe a los órganos de la Administración General del Estado, las comunidades autónomas y corporaciones locales afectados. Este trámite de información pública servirá también para cumplimentar el concerniente al estudio de impacto ambiental, en los casos en que la declaración de impacto ambiental resulte preceptiva y no se hubiera efectuado dicho trámite anteriormente por tratarse de un supuesto incluido en el apartado 6 del artículo anterior.

4.- La Administración concedente aprobará el anteproyecto de la obra, considerando las alegaciones formuladas e incorporando las prescripciones de la declaración de impacto ambiental, e instará el reconocimiento concreto de la utilidad pública de ésta a los efectos previstos en la legislación de expropiación forzosa.

5.- Cuando el pliego de cláusulas administrativas particulares lo autorice, y en los términos que éste establezca, los licitadores a la concesión podrán introducir en el anteproyecto las mejoras que estimen convenientes.

#### **2.9.4 PROCEDIMIENTO Y FORMA DE ADJUDICACION.**

El TRLCSP no difiere mucho de la anterior regulación en cuanto a la forma de proceder respecto a los procedimientos de adjudicación, puesto que mantiene básicamente el mismo esquema de abierto, restringido y negociado con o sin publicidad, y además un nuevo procedimiento que introdujo la Ley de Contratos del Sector Público, dialogo competitivo, abandonando la terminología anterior de subasta y concurso.

- Procedimiento Abierto (Arts. 157 a 161)

En el procedimiento abierto todo empresario interesado podrá presentar una proposición, quedando excluida toda negociación de los términos del contrato con los licitadores.

La adjudicación en este procedimiento puede realizarse bien por un único criterio, el precio, o bien teniendo en cuenta una pluralidad de criterios.

- Procedimiento Restringido (Arts. 162 a 168)

Sólo podrán presentar proposiciones aquellos empresarios que, a su solicitud y en atención a su solvencia, sean seleccionados por el órgano de contratación. Está prohibida igualmente toda negociación de los términos del contrato con los solicitantes o candidatos.

Los criterios objetivos de solvencia deben haberse establecido por el órgano de contratación con carácter previo al anuncio. el número mínimo de empresarios a invitar no puede ser inferior a cinco.

- Procedimiento negociado (Art.169)

En el procedimiento negociado la adjudicación recaerá en el licitador justificadamente elegido por el órgano de contratación, tras efectuar consultas con diversos candidatos y negociar las condiciones del contrato con uno o varios de ellos.

En algunos casos el TRLCSP exige publicidad para la selección del contratista y en otros considera que no es necesaria (ver arts. 177 y 179.1)

- El Diálogo competitivo (Arts. 179 a 188)

Se trata de un nuevo procedimiento para la selección del contratista que surge con la Ley de Contratos del sector público que el TRLCSP contempla cuando el órgano de contratación, tratándose de contratos especialmente complejos, haya considerado (entendemos que motivadamente) que el uso del procedimiento abierto o el restringido no permite una adecuada adjudicación del contrato.

En realidad, se trata de establecer un diálogo con los candidatos ya seleccionados, a solicitud de los mismos, a fin de desarrollar una o varias soluciones (entendemos que se refiere a proyectos o propuestas técnicas), susceptibles de satisfacer sus necesidades y que servirán de base para la posterior presentación de la oferta.

El legislador en este caso está pensando en contratos particularmente complejos, es decir que el órgano de contratación no se encuentre capacitado para definir los medios técnicos aptos para satisfacer sus necesidades u objetivos, o para determinar la cobertura jurídica o financiera de un proyecto. Los contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado se adjudicarán por este procedimiento, sin perjuicio de que pueda seguirse el procedimiento negociado con publicidad en el caso previsto en el art. 170.a).

Una vez adjudicados, es preciso proceder a la formalización del contrato, ya que la contratación verbal está excluida de la L.E.C.A.P. (salvo los casos de emergencia). La formalización se efectuará por medio de documento administrativo, dentro del plazo de 30 días desde el siguiente a la notificación de la adjudicación, constituyendo dicho

documento título suficiente para acceder a cualquier Registro Público. Si el contratista lo solicita, podrá elevarse a escritura pública, corriendo a su cargo los gastos de otorgamiento (art. 54 del Texto Refundido de la L.E.C.A.P.).

En el concurso, la adjudicación recaerá en el licitador que, en su conjunto, haga la proposición más ventajosa, teniendo en cuenta los criterios que se hayan establecido en los pliegos, sin atender exclusivamente al precio de la misma, y sin perjuicio del derecho de la administración a declararlo desierto.

### **2.9.5 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN INDIRECTA**

La elección de una fórmula u otra de gestión indirecta está íntimamente relacionada con los objetivos perseguidos en cada caso particular y de las propias características del servicio público: dimensión y complejidad.

El primer paso consiste en fijar los objetivos que se pretenden alcanzar, pero no sólo a nivel enunciativo o de intenciones, sino que se debe ir más allá concretando y cuantificando en la medida de lo posible el grado de consecución deseado.

Para ello es preciso analizar con profundidad el servicio objeto del proceso de gestión indirecta, como nos indica Luna (2015):

- Como organizamos el servicio.
- De que recursos humanos disponemos humanos para poder gestionar el servicio.
- Que recursos materiales tenemos materiales.
- Cuál es la situación económica.
- Como es la utilización y valoración del mismo por parte de los ciudadanos.

Este análisis debe ayudarnos a fijar los objetivos concretos y cuantificables en cuanto a:

- plantilla óptima del servicio cuantitativa y cualitativamente hablando.
- inversiones necesarias y cuantificación de las mismas.

- prestaciones que desarrollar y determinación del nivel de calidad de las mismas con parámetros indicativos y valores que han de alcanzar estos parámetros bajo el nuevo sistema de gestión.

En función de las condiciones anteriores se ha de confeccionar la memoria económica del servicio, resaltando todos los costes del servicio. El estudio económico debe plasmar en cifras la compatibilización del interés de la administración, los del adjudicatario privado del servicio y los de los usuarios.

Muchas veces el gran error a nivel de la administración es el ver al adjudicatario desde el momento de adjudicar la concesión como nuestra competencia, cuando en realidad es un prestador de servicio público, el cual lo está dando con las condiciones que la administración le ha impuesto, ahorrando los costes a la administración, dando el servicio que le indicamos, y además haciendo un ingreso económico en forma de canon a la administración y de otro tipo de ingresos como el IBI (Impuesto de Bienes Inmuebles), impuestos de construcción como el ICIO (impuesto sobre Construcción Instalaciones y Obras y otros ingresos a determinar. La administración debe ver en el adjudicatario un “socio” con el que se alía para el cumplimiento de un conjunto de objetivos compartidos que han de estar adecuadamente calibrados.

Las relaciones del adjudicatario y la administración han de ser equilibradas ya que de no ser así se producirá la insatisfacción de una de las partes que inevitablemente perjudicará al servicio y al conjunto de ciudadanos que lo usan.

La administración debe ser consciente de las complicaciones que sus exigencias en la prestación del servicio tienen en el coste del mismo y de los riesgos que asume el operador privado y establecer con el máximo detalle el marco económico en el que actuará el adjudicatario.

Los pliegos de condiciones que han de regir la contratación y posterior explotación del servicio han de especificar la distribución de riesgos prevista y los mecanismos que deben operar en caso de que dichos riesgos lleguen a materializarse. Esto es imprescindible para conseguir el necesario equilibrio entre las obligaciones de cada parte y hacer viable la operación.

## **2.10 LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS COMO FORMA DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS**

Una concesión, en economía es el otorgamiento por una empresa a otra del derecho de explotación de bienes y servicios por un lapso de tiempo.

En el ámbito del derecho público, una concesión administrativa es un negocio jurídico por el que una administración pública atribuye a uno o más sujetos derechos o deberes de los que carecía sobre bienes del dominio público (por ej. el uso, aprovechamiento, explotación, uso de instalaciones, construcción de obras, de nuevas terminales marítimas, terrestres o aéreas).

La administración pública mantiene en todo momento la capacidad de asegurar el cumplimiento del fin contemplado.

La concesión de servicio público es un contrato por el cual la administración encargada de dar un servicio público encomienda a una persona física o jurídica la prestación del mismo, a cambio de una remuneración (que se fija según los resultados financieros de la explotación del servicio).

La concesión de obra pública es un contrato por el que se encarga a un particular la realización de una obra pública, consistiendo la remuneración del contratista en el derecho a explotar la obra o en tal derecho acompañado de un precio.

La concesión demanial, es un contrato por el que la administración titular de un bien de dominio público otorga a una persona física o jurídica el derecho a realizar un uso

privativo, exclusivo y excluyente. Estas concesiones están reguladas en legislación sectorial (Ley de Costas, Ley de Aguas, Ley de Minas, Ley de Puertos, etc.)

La concesión de obra y la demanial tienen relación. La propia obra tiene la consideración de dominio público de uso general, por lo que, puede afirmarse que la concesión de obra engloba la de gestión y conservación del dominio público en condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus fines.

En el ámbito del deporte, en los últimos años ha habido un crecimiento del volumen de negocio. Esto produce un crecimiento en el número de usuarios. Lo anterior, unido a la crisis que en los últimos años atraviesa el sector público, ha producido un crecimiento en el modelo concesional y en algunos municipios también de la gestión demanial llegando, curiosamente a convivir las dos para el mismo objeto de contrato, en nuestro caso deportivo.

Las instituciones públicas que firmen un acuerdo de concesión tendrán que velar por que el acuerdo les sea favorable y controlar que todo lo acordado se cumpla, durante la vigencia de ese contrato.

Tanto en el sector privado como en el público la externalización ha permitido, en alguna medida, descentralizar las organizaciones, desplazando determinadas actuaciones no vitales a manos de empresas especializadas aportando agilidad a la gestión de los procesos empresariales, (Martinez de Aldama y Camps 2008) .

La externalización está siendo cada vez más utilizada en el sector empresarial y en la administración, y como no podía ser de otra forma también ha llegado a la propia gestión de los servicios deportivos locales, objeto último en el que centramos nuestro interés.

## 2.10.1 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES EN LA GESTIÓN DE INTALACIONES MEDIANTE LA FÓRMULA DE CONCESIÓN

Como podemos ver en Soler (2006), la gestión deportiva bajo la fórmula de concesión administrativa tiene en general unos puntos fuertes y unos puntos débiles, entre los que resaltamos:

### **Puntos fuertes:**

- Servicios de calidad ya que, en general, para conseguir la satisfacción del usuario, los servicios deportivos prestados deben tener unos niveles altos de calidad, la fidelidad del cliente es la base para la viabilidad de la concesión.
- Instalaciones de primer nivel, las concesiones administrativas son principalmente instalaciones deportivas en las que el nivel de equipamiento es de alta gama como un elemento diferenciador.
- Tarifas individuales asequibles, debido a que son fruto de una oferta vinculante con la administración, normalmente existen unas tarifas protegidas en las que los usuarios acceden al servicio con un coste nada elevado.
- Adaptación inmediata a las exigencias del mercado, a los diferentes tipos de práctica deportiva, adaptándose a las nuevas tendencias.
- Rentabilización del patrimonio público, son instalaciones por las que en general se recauda más de lo que se invierte, ya que la administración adquiere un inmueble, el cual se inventaría en patrimonio municipal, aunque este gestionado por un tercero, al tiempo que recauda económicamente directa e indirectamente, a través del canon de la concesión, del IBI, etc.

- Plantillas profesionales especializadas y con adecuado nivel de formación, los profesionales, están en constante actualización y formación.
- Niveles importantes de inversión por parte del adjudicatario, y que revertirán al patrimonio público.
- Elevado nivel de satisfacción por parte del ciudadano.
- Mantenimiento de bienes públicos y prestación de servicios públicos sin que ello incida de forma importante en el presupuesto municipal.

**Puntos débiles:**

- Tendencia a la “patrimonialización” del bien público por parte del adjudicatario, hacerlo suyo en lugar de mantener la conciencia que es un servicio público.
- Tendencia a la “ocultación” de la etiqueta “Municipal” en los elementos de difusión de la instalación, esconder la imagen de marca municipal.
- En algunos casos (especialmente cuando quien gestiona es un club deportivo), priorizar las necesidades de la entidad deportiva por encima de las necesidades del usuario individual, y con relajación hacia el mantenimiento de la instalación.
- Competencia directa entre distintos operadores (ya sean del sector privado ya sean adjudicatarios de instalaciones públicas).
- Progresivo alejamiento del deporte tradicional, federado, reglado, a nuevas prácticas deportivas más de “moda”.
- Tendencia a la saturación del mercado.
- Envejecimiento del parque de instalaciones públicas sin concesionar.

## 2.11 PROCEDIMIENTO DE CONTROL: CONTROL PREVIO

Previa a la adjudicación de la concesión ya se elaboran unos procedimientos de control previo de la misma que se basa fundamentalmente en tres como son:

- El estudio de viabilidad.
- El anteproyecto de obra.
- La documentación administrativa y técnica en la contratación pública.

### 2.11.1 ESTUDIO DE VIABILIDAD

Uno de los pasos más importantes es saber si la concesión administrativa va a ser o no rentable para el concesionario, este estudio debe ser una herramienta fundamental y vinculante ya que establecerá los criterios económicos de la concesión administrativa deportiva, habitualmente no se le da la importancia que debería a este estudio de viabilidad cuando es pieza fundamental del proceso.

El contenido del estudio de viabilidad será el siguiente:

- Finalidad y justificación de la obra, así como definición de sus características esenciales.
- Previsiones sobre la demanda de uso e incidencia económica y social de la obra en su área de influencia y sobre la rentabilidad de la concesión.
- Valoración de los datos e informes existentes que hagan referencia al planteamiento sectorial, territorial o urbanístico.
- Estudio ambiental cuando éste sea perceptivo de acuerdo con la legislación vigente. En los restantes casos, un análisis ambiental de las alternativas y las correspondientes medidas correctoras y protectoras necesarias.
- Justificación de la solución elegida, indicando entre las alternativas consideradas si se tratara de infraestructuras varias o lineales y las características de su trazado.
- Riesgos operativos tecnológicos en la construcción y explotación de la obra.

- Coste de la inversión a realizar, así como el sistema de financiación propuesto para la construcción de la obra con la justificación, así mismo, de la procedencia de ésta.

La administración concedente puede acordar motivadamente la sustitución del estudio de viabilidad por un estudio de viabilidad económico-financiero cuando por la naturaleza y finalidad de la obra o por la cuantía de la inversión requerida se considere necesaria.

### **2.11.2 ANTEPROYECTO DE LA CONCESIÓN**

Contenido mínimo del anteproyecto:

- Una memoria en la que se expondrán las necesidades a satisfacer a la que se acompañará con los datos y cálculos básicos, los factores sociales, técnicos, económicos, medioambientales y administrativos considerados para atender el objetivo fijado y la justificación de la solución que se propone.
- Planos de situación general y de conjunto necesarios para la definición de la obra.
- Presupuesto que emprenda los gastos de ejecución de la obra, incluido el coste de las expropiaciones que hubiese que llevar a cabo, partiendo de las correspondientes mediciones aproximadas y valoraciones.
- Estudio relativo al régimen de utilización de la obra, con indicación de su forma de financiación y del régimen tarifario que regirá la concesión, incluyendo, en su caso, la incidencia o contribución en éstas de los rendimientos que pudieran corresponder a la zona de explotación comercial.

#### **2.11.2.1 *Proyecto de obra y replanteo de la misma.***

En caso de que el proyecto deba ser realizado por el licitador, la Administración habrá de justificar la necesidad de la contratación conjunta: arrendamiento de servicio más ejecución de las obras.

- Así mismo, cuando la naturaleza de la obra no exigiera de la realización de un anteproyecto, el proyecto directamente redactado deberá someterse a una tramitación

legislada y garantizar la transparencia procedimental y el respeto a los deberes e intereses tanto particulares como del resto de las Administraciones Públicas.

- Tanto en relación con el proyecto como al anteproyecto, los licitadores podrán introducir mejoras en sus propuestas.
- Se especifica que el concesionario responderá de los daños derivados de los defectos de proyecto cuando, según los términos de la concesión, le corresponda su presentación o haya introducido mejoras en el propuesto por la Administración.

### **2.11.3 LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA, LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCCIONES**

Los documentos en los que se establecen las condiciones de cómo y de qué manera se van a desarrollar las concesiones administrativas, que la Administración contrata, se denominan “pliegos”.

De la correcta preparación de los mismos va a depender la correcta gestión de la concesión administrativa durante la duración del plazo de concesión o no, por ello es una fase fundamental en el futuro control de la concesión, estableciendo los estándares, parámetros de medición, objeto de la concesión etc.

Estos documentos son los más importantes de la licitación con carácter general son el pliego de cláusulas administrativas particulares y el pliego de prescripciones técnicas.

El pliego de cláusulas administrativas particulares, como nos indica González-Menorca (2015) incluye los pactos y condiciones definidores de los derechos y obligaciones de las partes del contrato. Además, incluye, entre otros datos, la definición del objeto del contrato, el presupuesto de licitación, la duración del contrato o el plazo de ejecución, el plazo de garantía, e información sobre las garantías que hay que aportar, la presentación de proposiciones, y la admisibilidad de variantes o alternativas.

El pliego de prescripciones técnicas incluye, como mínimo, las características técnicas que han de cumplir los bienes o prestaciones del contrato, el precio de cada una de las unidades en que se descompone el presupuesto y número estimado de las unidades a suministrar, y, en su caso, los requisitos, modalidades y características técnicas de las variantes. En los pliegos se especifican las relaciones que existirán y que deberán cumplirse entre, en nuestro caso la administración local, y quien va a construir y explotar el servicio deportivo en nuestro caso, González-Menorca (2015) El documento contiene toda la información necesaria de las condiciones que deberán cumplir los licitadores, formato o impresos para presentar sus propuestas, plazos, criterios que se valorarán y en qué ponderación para seleccionar al licitador, etc. Asimismo, contendrán los planos constructivos, materiales a emplear, condiciones generales del trabajo, condiciones de prestación del servicio, tarifas, incumplimientos, formas de control derechos y deberes del contratista y la administración etc.

En dichos pliegos se especificarán los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes que suscribirán el contrato, como se desarrollará la prestación o donde se resolverán los conflictos que puedan surgir.

Estos pliegos son el documento contractual que regula toda la vida del contrato, por lo que se convierten en una elemento clave para el control eficaz de la Administración sobre el concesionario como nos indica Luna (2014) , pues es en estos documentos donde deben recogerse las condiciones de prestación del servicio así como las obligaciones del concesionario y los mecanismos de inspección, vigilancias y control que establece la Administración para comprobar el cumplimiento de las obligaciones que tanto la legislación como los pliegos le imponen al concesionario.

Los pliegos que podemos encontrarnos en un proceso de adjudicación, que desarrollaremos en los siguientes subapartados, y que se encuentran contemplados en el TRLCSP son:

- Pliego de cláusulas administrativas generales (PCAG).
- Pliego de cláusulas administrativas particulares (PCAP).
- Pliego de prescripciones técnicas generales (PPTG).
- Pliego de prescripciones técnicas (PPTP).

#### 2.11.3.1 *Pliego de cláusulas administrativas generales (PCAG).*

Estos pliegos vienen descritos en el artículo 66 del Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento General de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, en lo referido a los pliegos de condiciones administrativas generales se indica en los siguientes artículos:

##### *Artículo 66 Pliegos de cláusulas administrativas generales*

1. *Los pliegos de cláusulas administrativas generales contendrán las declaraciones jurídicas, económicas y administrativas, que serán de aplicación, en principio, a todos los contratos de un objeto análogo además de las establecidas en la legislación de contratos de las Administraciones públicas.*
2. *Los pliegos se referirán a los siguientes aspectos de los efectos del contrato:*
  - a. *Ejecución del contrato y sus incidencias.*
  - b. *Derechos y obligaciones de las partes, régimen económico.*
  - c. *Modificaciones del contrato, supuestos y límites.*
  - d. *Resolución del contrato.*
  - e. *Extinción del contrato, recepción, plazo de garantía y liquidación.*

En lo referente a lo legislado por el TRLCSP, en su artículo 114 dice:

*Artículo 114. Pliegos de cláusulas administrativas generales.*

- 1. El Consejo de Ministros, a iniciativa de los Ministerios interesados, a propuesta del Ministro de Economía y Hacienda, y previo dictamen del Consejo de Estado, podrá aprobar pliegos de cláusulas administrativas generales, que deberán ajustarse en su contenido a los preceptos de esta Ley y de sus disposiciones de desarrollo, para su utilización en los contratos que se celebren por los órganos de contratación de la Administración General del Estado, sus Organismos autónomos, Entidades gestoras y Servicios comunes de la Seguridad Social y demás entidades públicas estatales.*
- 2. Cuando se trate de pliegos generales para la adquisición de bienes y servicios relacionados con las tecnologías para la información, la propuesta al Consejo de Ministros corresponderá conjuntamente al Ministro de Economía y Hacienda y al Ministro de Política Territorial y Administración Pública.*
- 3. Las Comunidades Autónomas y las entidades que integran la Administración Local podrán aprobar pliegos de cláusulas administrativas generales, de acuerdo con sus normas específicas, previo dictamen del Consejo de Estado u órgano consultivo equivalente de la Comunidad Autónoma respectiva, si lo hubiera.*

Puede concluirse que el objeto de los PCAG, por lo regulado en la Ley y en el reglamento, es exclusivamente regular las relaciones contractuales entre la entidad contratante y el contratista adjudicatario del contrato.

**2.11.3.2 Los pliegos de cláusulas administrativas particulares (PCAP).**

A diferencia del PCAG, como nos indica González-Menorca (2015) el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares (PCAP) es de carácter obligatorio para la tramitación de las licitaciones ya que así se estipula en el artículo 109.3 del TRLCSP para

contratos de tramitación ordinaria, donde se establece que al expediente de contratación “(...) se incorporarán el pliego de cláusulas administrativas particulares y el de prescripciones técnicas que hayan de regir el contrato”.

El PCAP contiene al mismo tiempo condiciones relacionadas con los procedimientos de adjudicación y con el contenido de los propios contratos, los derechos y obligaciones que establece vienen referidos a la entidad contratante, a los participantes en la licitación y, entre éstos y con el adjudicatario.

El TRLCSP establece:

*Artículo 115. Pliegos de cláusulas administrativas particulares.*

- 1. Los pliegos de cláusulas administrativas particulares deberán aprobarse previamente a la autorización del gasto o conjuntamente con ella, y siempre antes de la licitación del contrato, o de no existir ésta, antes de su adjudicación.*
- 2. En los pliegos de cláusulas administrativas particulares se incluirán los pactos y condiciones definidores de los derechos y obligaciones de las partes del contrato y las demás menciones requeridas por esta Ley y sus normas de desarrollo. En el caso de contratos mixtos, se detallará el régimen jurídico aplicable a sus efectos, cumplimiento y extinción, atendiendo a las normas aplicables a las diferentes prestaciones fusionadas en ellos.*
- 3. Los contratos se ajustarán al contenido de los pliegos particulares, cuyas cláusulas se consideran parte integrante de los mismos.*
- 4. La aprobación de los pliegos de cláusulas administrativas particulares corresponderá al órgano de contratación, que podrá, asimismo, aprobar modelos de pliegos particulares para determinadas categorías de contratos de naturaleza análoga.*

5. *La Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado deberá informar con carácter previo todos los pliegos particulares en que se proponga la inclusión de estipulaciones contrarias a los correspondientes pliegos generales.*

6. *En la Administración General del Estado, sus organismos autónomos, entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social y demás entidades públicas estatales, la aprobación de los pliegos y de los modelos requerirá el informe previo del Servicio Jurídico respectivo. Este informe no será necesario cuando el pliego de cláusulas administrativas particulares se ajuste a un modelo de pliego que haya sido previamente objeto de este informe.*

El artículo 26.3 del TRLCSP establece que en *“El documento contractual no podrá incluir estipulaciones que establezcan derechos y obligaciones para las partes distintos de los previstos en los pliegos, concretados, en su caso, en la forma que resulte de la proposición del adjudicatario, o de los precisados en el acto de adjudicación del contrato de acuerdo con lo actuado en el procedimiento, de no existir aquéllos.”* motivo por el cual, aún establece que prevalecerán las cláusulas del PCAP sobre las estipuladas en el documento contractual.

La Ley recoge la posibilidad de recurrir los pliegos en su artículo 40 del TRLCSP. Pero como el PCAP constituye una fuerza vinculante entre las partes y sólo limitado por la observancia de las normas de derecho necesario, una vez aprobados y no habiendo sido impugnado su contenido en el momento oportuno para ello, los pliegos), no podrán ser modificados y, por lo tanto, salvo que exista alguna posibilidad de nulidad, el licitador o el contratista y la entidad contratante, deberán asumir su contenido, aunque el mismo contravenga algún precepto legal o reglamentario como nos indica González-Menorca (2015) . Por lo tanto, no se podrá variar su contenido, dado que ello atentaría contra los

principios de igualdad, no discriminación y transparencia, que debe presidir cualquier procedimiento de adjudicación según dicta el artículo 1 del TRLCSP.

### ***2.11.3.3 Contenido y aprobación del pliego de cláusulas administrativas particulares.***

El artículo 63 del RGLCAP, en sus puntos 1, 2 y 3, recoge el contenido de los PCAP con carácter general y los puntos que también deberán figurar particularizándolo para los contratos de obras, respectivamente.

*Artículo 67. Contenido de los pliegos de cláusulas administrativas particulares.*

*1. Los pliegos de cláusulas administrativas particulares contendrán aquellas declaraciones que sean específicas del contrato de que se trate y del procedimiento y forma de adjudicación, las que se considere pertinente incluir y no figuren en el pliego de cláusulas administrativas generales que, en su caso, resulte de aplicación o estén en contradicción con alguna de ellas y las que figurando en el mismo no hayan de regir por causa justificada en el contrato de que se trate.*

*2. Los pliegos de cláusulas administrativas particulares serán redactados por el servicio competente y deberán contener con carácter general para todos los contratos los siguientes datos:*

*a. Definición del objeto del contrato, con expresión de la codificación correspondiente de la nomenclatura de la Clasificación Nacional de Productos por Actividades 1996 (CNPA-1996) aprobada por Real Decreto 81/1996, de 26 de enero, y, en su caso, de los lotes. Cuando el contrato sea igual o superior a los importes que se determinan en los artículos 135.1, 177.2 y 203.2 de la Ley deberá indicar, además, la codificación correspondiente a la nomenclatura Vocabulario Común de*

*Contratos (CPV) de la Comisión Europea, establecida por la Recomendación de la Comisión Europea de 30 de julio de 1996, publicada en el “Diario Oficial de las Comunidades Europeas” L 222 y S 169, ambos de 3 de septiembre de 1996.*

*b. Necesidades administrativas a satisfacer mediante el contrato y los factores de todo orden a tener en cuenta.*

*c. Presupuesto base de licitación formulado por la Administración, con la excepción prevista en el artículo 85, párrafo a), de la Ley, y su distribución en anualidades, en su caso.*

*d. Mención expresa de la existencia de los créditos precisos para atender a las obligaciones que se deriven para la Administración del cumplimiento del contrato hasta su conclusión, excepto en los supuestos a que se refiere el artículo 69.4 de la Ley, en los que se consignará que existe normalmente crédito o bien que está prevista su existencia en los Presupuestos Generales del Estado, o expresión de que el contrato no origina gastos para la Administración.*

*e. Plazo de ejecución o de duración del contrato, con determinación, en su caso, de las prórrogas de duración que serán acordadas de forma expresa.*

*f. Procedimiento y forma de adjudicación del contrato.*

*g. Importe máximo de los gastos de publicidad de licitación del contrato a que se refiere el artículo 78.1 de la Ley, tanto en boletines oficiales, como, en su caso, en otros medios de difusión, que debe abonar el adjudicatario.*

- h. Documentos a presentar por los licitadores, así como la forma y contenido de las proposiciones.*
- i. Criterios para la adjudicación del concurso, por orden decreciente de importancia, y su ponderación.*
- j. Indicación expresa, en su caso, de la autorización de variantes o alternativas, con expresión de sus requisitos, límites, modalidades y aspectos del contrato sobre los que son admitidas.*
- k. En su caso, cuando el contrato se adjudique mediante forma de concurso los criterios objetivos, entre ellos el precio, que serán valorados para determinar que una proposición no puede ser cumplida por ser considerada temeraria o desproporcionada.*
- l. Cuando el contrato se adjudique por procedimiento negociado los aspectos económicos y técnicos que serán objeto de negociación.*
- m. Garantías provisionales y definitivas, así como, en su caso, garantías complementarias.*
- n. Derechos y obligaciones específicas de las partes del contrato y documentación incorporada al expediente que tiene carácter contractual.*
- o. Referencia al régimen de pagos.*
- p. Fórmula o índice oficial aplicable a la revisión de precios o indicación expresa de su improcedencia conforme al artículo 103.3 de la Ley.*
- q. Causas especiales de resolución del contrato.*
- r. Supuestos en que, en su caso, los incumplimientos de carácter parcial serán causa de resolución del contrato.*

s. *Especial mención de las penalidades administrativas que sean de aplicación en cumplimiento de lo establecido en el artículo 95 de la Ley.*

t. *En su caso, plazo especial de recepción del contrato a que se refiere el artículo 110.2 de la Ley.*

u. *Plazo de garantía del contrato o justificación de su no establecimiento y especificación del momento en que comienza a transcurrir su cómputo.*

v. *En su caso, parte o tanto por ciento de las prestaciones susceptibles de ser subcontratadas por el contratista.*

w. *En su caso, obligación del contratista de guardar el sigilo sobre el contenido del contrato adjudicado.*

x. *Expresa sumisión a la legislación de contratos de las Administraciones públicas y al pliego de cláusulas administrativas generales que sea aplicable, con especial referencia, en su caso, a las estipulaciones contrarias a este último que se incluyan como consecuencia de lo previsto en el artículo 50 de la Ley.*

y. *Los restantes datos y circunstancias que se exijan para cada caso concreto por otros preceptos de la Ley y de este Reglamento o que el órgano de contratación estime necesario para cada contrato singular.*

3. *En los contratos de obras los pliegos de cláusulas administrativas particulares, además de los datos expresados en el apartado anterior, contendrán los siguientes:*

a. *Referencia al proyecto y mención expresa de los documentos del mismo que revistan carácter contractual.*

- b. *Criterios de selección basados en los medios de acreditar la solvencia económica, financiera y técnica conforme a los artículos 16 y 17 de la Ley o clasificación que han de disponer los candidatos cuando el presupuesto base de licitación sea igual o superior al importe determinado en el artículo 25.1 de la Ley.*
- c. *Plazo total de ejecución del contrato e indicación de los plazos parciales correspondientes si la Administración estima oportuno estos últimos o referencia a su fijación en la aprobación del programa de trabajo, señalando, en su caso, cuáles darán motivo a las recepciones parciales a que se refiere el artículo 147.5 de la Ley.*
- d. *Frecuencias de expedición de certificaciones de obras.*
- e. *Condiciones y requisitos para el pago a cuenta de actuaciones preparatorias, acopio de materiales y equipos de maquinaria adscritos a las obras.*
- f. *Expresión de las condiciones de la fiscalización y de la aprobación de gasto en los supuestos previstos en el artículo 125.4 de la Ley.*
- g. *Plazo para determinar la opción de renuncia a la ejecución del contrato por parte del órgano de contratación en los supuestos previstos en el artículo 125.5 de la Ley.*
- h. *Especificación de la dirección de la ejecución del contrato y forma de cursar las instrucciones para el cumplimiento del contrato.*
- i. *En su caso, imputación al órgano de contratación o al contratista de los gastos que se originen como consecuencia de la realización de ensayos y análisis de materiales y unidades de obra o de informes específicos sobre los mismos.*

Como nos sigue indicando González-Menorca (2015) la redacción de los pliegos deberá realizarla el servicio competente *“Los pliegos de cláusulas administrativas particulares serán redactados por el servicio competente (...)”* (artículo 67.2) y la aprobación se realizará antes de la autorización del gasto, licitación o adjudicación, tal y como se redacta en el 115.1 del TRLCSP donde dice que *“Los pliegos de cláusulas administrativas particulares deberán aprobarse previamente a la autorización del gasto o conjuntamente con ella, y siempre antes de la licitación del contrato, o de no existir ésta, antes de su adjudicación.”* La aprobación del mismo corresponderá *“(...) al órgano de contratación, que podrá, asimismo, aprobar modelos de pliegos particulares para determinadas categorías de contratos de naturaleza análoga.”* según se establece en el artículo 115.4 del TRLCSP. Pero la aprobación de los PCAP requiere informes previos jurídicos, que en el caso de la Administración Local *“Corresponde al órgano de contratación la aprobación del expediente y la apertura del procedimiento de adjudicación en los términos que se regulan en el artículo 110. La aprobación del pliego de cláusulas administrativas particulares irá precedida de los informes del secretario o, en su caso, del titular del órgano que tenga atribuida la función de asesoramiento jurídico de la Corporación, y del Interventor.”* (Punto séptimo de la Disposición adicional segunda del TRLCSP).

A fin de agilizar la labor de los órganos de contratación la tramitación de los expedientes de contratación, se podrán aprobar tantos modelos tipo de PCAP en función de cada categoría o tipo de contrato y tramitación, evitando así el paso previo de la redacción del informe para cada uno de los PCAP y contratos tramitados por cada expediente, por parte del servicio jurídico.

#### 2.11.3.4 *Pliegos de prescripciones técnicas generales (PPTG).*

No existe normativa legal específica al respecto de los pliegos de prescripciones técnicas generales, el artículo 68.2 del RGLCAP dice “*En los contratos de obras, a los efectos de regular su ejecución, el pliego de prescripciones técnicas particulares deberá consignar, expresamente o por referencia a los pliegos de prescripciones técnicas generales u otras normas técnicas que resulten de aplicación, las características que hayan de reunir los materiales a emplear, (...) ensayos a que deben someterse para comprobación de las condiciones que han de cumplir; las normas para elaboración de las distintas unidades de obra, las instalaciones que hayan de exigirse y las medidas de seguridad y salud (...). Igualmente, detallará las formas de medición y valoración de las distintas unidades de obra (...), y especificará las normas y pruebas previstas para la recepción.*” pero referenciando al pliego de prescripciones técnicas particulares al mismo.

#### 2.11.3.5 *Pliegos de prescripciones técnicas generales particulares (PPTP).*

Los pliegos de prescripciones técnicas particulares están regulados fundamentalmente en los artículos 116 y 161 del TRLCSP y del 68 al 70 del RGLCAP.

Para el desarrollo de este apartado, inicialmente dispondremos del texto completo de los artículos referenciados. La redacción de los artículos 116 y 117 del TRLCSP es la siguiente:

*Artículo 116. Pliegos de prescripciones técnicas.*

1. *El órgano de contratación aprobará con anterioridad a la autorización del gasto o conjuntamente con ella, y siempre antes de la licitación del contrato, o de no existir ésta, antes de su adjudicación, los pliegos y documentos que contengan las prescripciones técnicas particulares que hayan de regir la realización de la*

*prestación y definan sus calidades, de conformidad con los requisitos que para cada contrato establece la presente Ley.*

*2. Previo informe de la Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado, el Consejo de Ministros, a propuesta del Ministro correspondiente, podrá establecer los pliegos de prescripciones técnicas generales a que hayan de ajustarse la Administración General del Estado, sus organismos autónomos, entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social y demás entidades públicas estatales.*

*Artículo 117. Reglas para el establecimiento de prescripciones técnicas.*

*1. Las prescripciones técnicas se definirán, en la medida de lo posible, teniendo en cuenta criterios de accesibilidad universal y de diseño para todos, tal como son definidos estos términos en la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad, y, siempre que el objeto del contrato afecte o pueda afectar al medio ambiente, aplicando criterios de sostenibilidad y protección ambiental, de acuerdo con las definiciones y principios regulados en los artículos 3 y 4, respectivamente, de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación. Aunque La Ley actualmente vigente es Ley 5/2013, de 11 de junio, por la que se modifican la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación y la Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.*

*De no ser posible definir las prescripciones técnicas teniendo en cuenta criterios de accesibilidad universal y de diseño para todos, deberá motivarse suficientemente esta circunstancia.*

2. *Las prescripciones técnicas deberán permitir el acceso en condiciones de igualdad de los licitadores, sin que puedan tener por efecto la creación de obstáculos injustificados a la apertura de los contratos públicos a la competencia.*

3. *Sin perjuicio de las instrucciones y reglamentos técnicos nacionales que sean obligatorios, siempre y cuando sean compatibles con el derecho comunitario, las prescripciones técnicas podrán definirse de alguna de las siguientes formas:*

a) *Haciendo referencia, de acuerdo con el siguiente orden de prelación, a especificaciones técnicas contenidas en normas nacionales que incorporen normas europeas, a documentos de idoneidad técnica europeos, a especificaciones técnicas comunes, a normas internacionales, a otros sistemas de referencias técnicas elaborados por los organismos europeos de normalización o, en su defecto, a normas nacionales, a documentos de idoneidad técnica nacionales o a especificaciones técnicas nacionales en materia de proyecto, cálculo y realización de obras y de puesta en funcionamiento de productos, acompañando cada referencia de la mención “o equivalente”.*

b) *En términos de rendimiento o de exigencias funcionales, incorporando a estas últimas, cuando el objeto del contrato afecte o pueda afectar al medio ambiente, la contemplación de características medioambientales. Los parámetros empleados deben ser suficientemente precisos como para permitir la determinación del objeto del contrato por los licitadores y la adjudicación del mismo a los órganos de contratación.*

c) *En términos de rendimiento o de exigencias funcionales, conforme a lo indicado en la letra b), haciendo referencia, como medio de*

*presunción de conformidad con los mismos, a las especificaciones citadas en la letra a).*

*d) Haciendo referencia a las especificaciones técnicas mencionadas en la letra a), para ciertas características, y al rendimiento o a las exigencias funcionales mencionados en la letra b), para otras.*

*4. Cuando las prescripciones técnicas se definan en la forma prevista en la letra a) del apartado anterior, el órgano de contratación no podrá rechazar una oferta basándose en que los productos y servicios ofrecidos no se ajustan a las especificaciones a las que se ha hecho referencia, siempre que en su oferta el licitador pruebe, por cualquier medio adecuado, que las soluciones que propone cumplen de forma equivalente los requisitos definidos en las correspondientes prescripciones técnicas. A estos efectos, un informe técnico del fabricante o un informe de ensayos elaborado por un organismo técnico oficialmente reconocido podrán constituir un medio de prueba adecuado.*

*5. Cuando las prescripciones se establezcan en términos de rendimiento o de exigencias funcionales, no podrá rechazarse una oferta de obras, productos o servicios que se ajusten a una norma nacional que incorpore una norma europea, a un documento de idoneidad técnica europeo, a una especificación técnica común, a una norma internacional o al sistema de referencias técnicas elaborado por un organismo europeo de normalización, siempre que estos documentos técnicos tengan por objeto los rendimientos o las exigencias funcionales exigidos por las prescripciones.*

*En estos casos, el licitador debe probar en su oferta, que las obras, productos o servicios conformes a la norma o documento técnico cumplen las prescripciones técnicas establecidas por el órgano de contratación. A estos efectos, un informe*

*técnico del fabricante o un informe de ensayos elaborado por un organismo técnico oficialmente reconocido podrán constituir un medio adecuado de prueba.*

*6. Cuando se prescriban características medioambientales en términos de rendimientos o de exigencias funcionales, podrán utilizarse prescripciones detalladas o, en su caso, partes de éstas, tal como se definen en las etiquetas ecológicas europeas, nacionales o plurinacionales, o en cualquier otra etiqueta ecológica, siempre que éstas sean apropiadas para definir las características de los suministros o de las prestaciones que sean objeto del contrato, sus exigencias se basen en información científica, en el procedimiento para su adopción hayan podido participar todas las partes concernidas tales como organismos gubernamentales, consumidores, fabricantes, distribuidores y organizaciones medioambientales, y que sean accesibles a todas las partes interesadas.*

*Los órganos de contratación podrán indicar que los productos o servicios provistos de la etiqueta ecológica se consideran acordes con las especificaciones técnicas definidas en el pliego de prescripciones técnicas, y deberán aceptar cualquier otro medio de prueba adecuado, como un informe técnico del fabricante o un informe de ensayos elaborado por un organismo técnico oficialmente reconocido.*

*7. A efectos del presente artículo, se entenderá por “organismos técnicos oficialmente reconocidos” aquellos laboratorios de ensayos, entidades de calibración, y organismos de inspección y certificación que, siendo conformes con las normas aplicables, hayan sido oficialmente reconocidos por las Administraciones Públicas en el ámbito de sus respectivas competencias.*

*Los órganos de contratación deberán aceptar los certificados expedidos por organismos reconocidos en otros Estados miembros.*

8. *Salvo que lo justifique el objeto del contrato, las especificaciones técnicas no podrán mencionar una fabricación o una procedencia determinada o un procedimiento concreto, ni hacer referencia a una marca, a una patente o a un tipo, a un origen o a una producción determinados con la finalidad de favorecer o descartar ciertas empresas o ciertos productos. Tal mención o referencia se autorizará, con carácter excepcional, en el caso en que no sea posible hacer una descripción lo bastante precisa e inteligible del objeto del contrato en aplicación de los apartados 3 y 4 de este artículo y deberá ir acompañada de la mención “o equivalente”.*

En su caso, los artículos 68, 69 y 70 del RGLCAP dicen:

*Artículo 68. Contenido del pliego de prescripciones técnicas particulares.*

1. *El pliego de prescripciones técnicas particulares contendrá, al menos, los siguientes extremos:*

a. *Características técnicas que hayan de reunir los bienes o prestaciones del contrato.*

b. *Precio de cada una de las unidades en que se descompone el presupuesto y número estimado de las unidades a suministrar.*

c. *En su caso, requisitos, modalidades y características técnicas de las variantes.*

2. *En los contratos de obras, a los efectos de regular su ejecución, el pliego de prescripciones técnicas particulares deberá consignar, expresamente o por referencia a los pliegos de prescripciones técnicas generales u otras normas técnicas que resulten de aplicación, las características que hayan de reunir los materiales a emplear, especificando la procedencia de los materiales naturales, cuando ésta defina una característica de los mismos, y ensayos a que deben*

*someterse para comprobación de las condiciones que han de cumplir; las normas para elaboración de las distintas unidades de obra, las instalaciones que hayan de exigirse y las medidas de seguridad y salud comprendidas en el correspondiente estudio a adoptar durante la ejecución del contrato. Igualmente, detallará las formas de medición y valoración de las distintas unidades de obra y las de abono de las partidas alzadas, y especificará las normas y pruebas previstas para la recepción.*

*3. En ningún caso contendrán estos pliegos declaraciones o cláusulas que deban figurar en el pliego de cláusulas administrativas particulares.*

*Artículo 69. Exención de referencias a prescripciones técnicas comunes.*

*1. Los órganos de contratación podrán excluir la aplicación de lo dispuesto en el artículo 52.1 de la Ley, indicando, siempre que sea posible, en los pliegos de prescripciones técnicas particulares las causas que justifican tal exclusión, en los siguientes supuestos:*

*a. Cuando las instrucciones o reglamentos técnicos, normas, documentos de idoneidad técnica europeos o especificaciones técnicas comunes no incluyan disposición alguna relativa al establecimiento de la conformidad de un producto con tales referencias o cuando no se disponga de medios técnicos que permitan determinar satisfactoriamente dicha conformidad.*

*b. Cuando la aplicación de las referencias técnicas citadas en el párrafo a) obligue al órgano de contratación a adquirir productos incompatibles con el equipo o instalación existente o impliquen que se han de soportar costes o dificultades técnicas desproporcionadas, sin perjuicio de la obligación de adecuarse a aquéllas, en un plazo que será*

*fijado por el órgano de contratación en relación con el objeto del contrato, debiendo justificar en el expediente, en este caso, los motivos apreciados por el órgano de contratación.*

*c. Cuando la acción que dé lugar al contrato sea realmente innovadora, de tal manera que el recurso a las referencias técnicas señaladas en el párrafo a) no sea apropiado.*

*d. En los contratos de suministro y en los de consultoría y asistencia y en los de servicios, cuando la definición de las especificaciones técnicas constituya un obstáculo a la aplicación de la Ley 11/1998, de 24 de abril, General de Telecomunicaciones, y sus disposiciones de desarrollo, en relación con los equipos y aparatos a que se refiere el artículo 55 de la misma Ley o de otras disposiciones relativas a productos o a servicios.*

*2. Las causas que justifican esta exclusión serán comunicadas, previa petición, a la Comisión de las Comunidades Europeas y a los Estados miembros de la misma.*

*3. Asimismo, quedan excluidos de lo dispuesto en el artículo 52.1 de la Ley los contratos que sean consecuencia del artículo 296 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea.*

*Artículo 70. Excepción a la prohibición de indicar origen, producción, marcas patentes o tipos de bienes.*

*De conformidad con el artículo 52.2 de la Ley se exceptúan de la prohibición contenida en el mismo los suministros de material para mantenimiento, repuesto o reemplazo de equipos ya existentes.*

Por el artículo 116.1, se establece que el PPTP constará de tantos documentos como sean necesarios, lo que no se restringe a un documento único, diferente para cada contrato.

Como podemos ver en González-Menorca (2015) el Pliego de Prescripciones Técnicas Particulares (PTPP), al igual que el PCAP, es de carácter obligatorio para la tramitación de las licitaciones ya que así se estipula en el artículo 109.3 del TRLCSP para contratos de tramitación ordinaria, donde se establece que al expediente de contratación *“(...) se incorporarán el pliego de cláusulas administrativas particulares y el de prescripciones técnicas que hayan de regir el contrato”*.

Por lo tanto, también el PPTP formará parte del contrato y según se establece en el artículo 26.2 del TRLCSP que sin hacer referencia a un pliego en concreto dice *“El documento contractual no podrá incluir estipulaciones que establezcan derechos y obligaciones para las partes distintos de los previstos en los pliegos, (...)”* consideración que pone de relieve que las cláusulas fijadas en el PPTP también son preferentes sobre las cláusulas redactadas en el contrato, ya que éstas últimas no podrán ser discrepantes con las del PPTP que formará parte del propio contrato.

La legislación es muy explícita en lo referente al contenido de cada uno de los pliegos, y si bien no existe legislación que regule la prioridad de un pliego sobre el otro.

La aprobación de los pliegos corresponderá al órgano de contratación, tal y como queda establecido en el artículo 116.1 del TRLCSP. Al igual que los PCAP, estos pliegos también podrán ser impugnados, la tramitación es la misma que en el caso de los PCAP.

Otras consideraciones que se deberán tener en cuenta sobre el peso e importancia que tiene el PPTP en el contrato, son las derivadas de los artículos en los que se hace referencia al mismo e la legislación vigente, como son:

- El artículo 123.1.c) del TRLCSP: *“El pliego de prescripciones técnicas particulares, donde se hará la descripción de las obras y se regulará su ejecución, con expresión de la forma en que ésta se llevará a cabo, las obligaciones de orden técnico que correspondan al contratista, y la manera en que se llevará a cabo la*

*medición de las unidades ejecutadas y el control de calidad de los materiales empleados y del proceso de ejecución.”*

- Artículo 145 del RGLCAP: *“Sin perjuicio de los ensayos y análisis previstos en el pliego de prescripciones técnicas, en los que se estará al contenido del mismo, el director de la obra puede ordenar que se realicen los ensayos y análisis de materiales y unidades de obra y que se recaben los informes específicos que en cada caso resulten pertinentes, siendo de cuenta de la Administración o del contratista, según determine el pliego de cláusulas administrativas particulares, los gastos que se originen.”*

- Artículo 147.1 del RGLCAP: *“La dirección de la obra realizará mensualmente y en la forma y condiciones que establezca el pliego de prescripciones técnicas particulares, la medición de las unidades de obra ejecutadas durante el período de tiempo anterior.”*

- El artículo 154.1 del RGLCAP: *“Las partidas alzadas se valorarán conforme se indique en el pliego de prescripciones técnicas particulares.”*

- Artículo 161 del RGLCAP: *“Se tramitarán como modificación del contrato los cambios del origen o procedencia de los materiales naturales previstos y exigidos en la memoria o, en su caso, en el pliego de prescripciones técnicas.”*

#### **2.11.3.6 Criterios de solvencia.**

En los pliegos de cláusulas administrativas particulares, como nos indica González-Menorca (2015), siempre se hacen referencia a la clasificación de las empresas que puedan optar a la licitación o los criterios que las mismas deberán cumplir siempre que no sean requisito indispensable dicha clasificación. El artículo 11 del RGLCAP dice *“En los contratos de obras y en los de servicios en los que no sea exigible el requisito de clasificación, así como en los contratos de gestión de servicios públicos, en los de*

*suministros, en los de consultoría y asistencia y en los contratos administrativos especiales, el órgano de contratación fijará en el pliego de cláusulas administrativas particulares la referencia a los criterios que, basados en los medios que establecen los artículos 16, 17, 18 y 19 de la Ley, respectivamente, se aplicarán para determinar la selección de las empresas que podrán acceder a la adjudicación del contrato.”* Los artículos 16 al 19, se refieren a la prohibición de contratar.

Esta clasificación de las empresas se realiza mediante unos criterios, denominados “*criterios de clasificación*”, donde se categoriza a cada empresa para valorar su capacidad de obrar. El artículo 30 del RGLCAP regula la forma de categorizar y clasificar a las empresas según diferentes aspectos como son el índice de tenacidad, índice de mecanización, índice financiero y de su experiencia constructiva en general.

El índice de técnica depende fundamentalmente del tipo de personal, de una empresa es decir depende del número y categoría de su personal técnico, tanto el que constituye su plantilla como el representado por la asistencia técnica contratada, y del importe de obra ejecutada (artículo 31 del RGLCAP).

El índice de mecanización de una empresa es una función dependiente del valor actual de su parque de maquinaria, del importe pagado en concepto de alquiler de maquinaria, y del importe de obra ejecutada (artículo 32 del RGLCAP).

El índice financiero de una empresa es la relación existente entre el importe anual medio de sus fondos propios en el último trienio (C) y el importe anual medio de la obra ejecutada en el último quinquenio (V), por lo que vendrá dado por el valor obtenido en la siguiente fórmula:  $f=C/V$ . (artículo 33 del RGLCAP).

El término de la experiencia constructiva general de la empresa (E) que debe ser considerado en la fórmula del artículo 30 será el mayor que corresponda considerando,

bien sus años de antigüedad en el trabajo de la construcción, bien el importe total de obra ejecutada en el último quinquenio (artículo 34 del RGLCAP).

Se puede concluir, que cualquier criterio relacionado con la empresa que se presente a la licitación de la obra para optar a ser adjudicataria, se considerará como criterio de solvencia y no evaluable para la adjudicación, ya que otra consideración iría en contra del principio de “no discriminación e igualdad de trato entre los candidatos” al que se refiere el artículo 1 del TRLCSP.

#### 2.11.3.7 ***Criterios de adjudicación.***

El artículo 150.2 del TRLCSP dice *“Los criterios que han de servir de base para la adjudicación del contrato se determinarán por el órgano de contratación y se detallarán en el anuncio, en los pliegos de cláusulas administrativas particulares o en el documento En la determinación de los criterios de adjudicación se dará preponderancia a aquellos que hagan referencia a características del objeto del contrato que puedan valorarse mediante cifras o porcentajes obtenidos a través de la mera aplicación de las fórmulas establecidas en los pliegos. Cuando en una licitación que se siga por un procedimiento abierto o restringido se atribuya a los criterios evaluables de forma automática por aplicación de fórmulas una ponderación inferior a la correspondiente a los criterios cuya cuantificación dependa de un juicio de valor, deberá constituirse un comité que cuente con un mínimo de tres miembros, formado por expertos no integrados en el órgano proponente del contrato y con cualificación apropiada, al que corresponderá realizar la evaluación de las ofertas conforme a estos últimos criterios, o encomendar esta evaluación a un organismo técnico especializado, debidamente identificado en los pliegos.”*

En este punto del artículo se habla precisamente de criterios evaluables mediante cifras por aplicación de fórmulas, los denominados criterios evaluables automáticamente y por otro lado, hace referencia a criterios cuya cuantificación dependa de un juicio de valor, los denominados criterios evaluables mediante juicio de valor, los cuales generalmente corresponderán a los técnicos especializados de la administración en la materia que se trate, en nuestro caso deportes.

Una vez realizada la diferenciación entre los criterios de solvencia y los de adjudicación, dentro de los de adjudicación podremos encontrar los referenciados en el párrafo anterior debiendo, por tanto, especificar a qué se refiere con cada uno de estos criterios.

Linares Cervera (2009) fig. 9 resalta la importancia de diferenciar entre lo que son los criterios de valoración de las ofertas y las reglas de valoración de las mismas “*Un criterio de adjudicación del contrato puede ser la calidad, el precio, el plazo de ejecución de la prestación, etc. Cuestión distinta es cómo se va a llevar a cabo la valoración de los criterios elegidos: si se va a dar preponderancia a unos o a otros, si se ha de fijar una banda de valores, etc.*”.

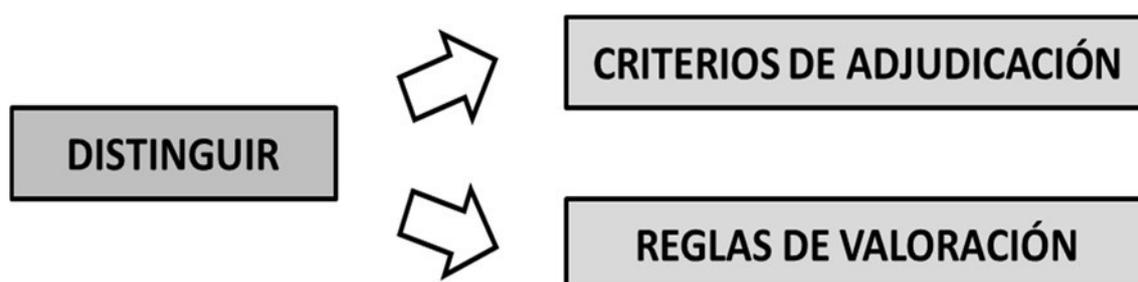


Figura 9 Consideración de la diferencia entre criterio y regla. (Linares Cervera 2009)

Sería aquellas personas que hayan participado en la propuesta de los criterios de adjudicación y en la definición de la forma de valoración, no serán las mismas a quienes posteriormente se les encomiende la emisión del informe valorativo de los criterios

técnicos (criterios dependientes de juicios de valor). Se evitaría el riesgo moral y otro tipo de implicaciones que de ello pudiera derivarse, González-Menorca (2015).

En el artículo 150.2 del TRLCSP, hace referencia a que “(...) *se dará preponderancia a aquellos que hagan referencia a características del objeto del contrato que puedan valorarse mediante cifras o porcentajes obtenidos a través de la mera aplicación de las fórmulas (...)*” en este mismo punto se cita “*La evaluación de las ofertas conforme a los criterios cuantificables mediante la mera aplicación de fórmulas se realizará tras efectuar previamente la de aquellos otros criterios en que no concurra esta circunstancia (...)*”, o sea, que deberán valorarse previamente los criterios evaluables mediante juicio de valor, también dice “*Cuando en una licitación que se siga por un procedimiento abierto o restringido se atribuya a los criterios evaluables de forma automática por aplicación de fórmulas una ponderación inferior a la correspondiente a los criterios cuya cuantificación dependa de un juicio de valor, deberá constituirse un comité que cuente con un mínimo de tres miembros, formado por expertos no integrados en el órgano proponente del contrato y con cualificación apropiada (...)*”, se podrá otorgar mayor ponderación a criterios evaluables mediante juicio de valor, siempre justificadamente, y por último, la ley redacta “*(...) En el caso de que el procedimiento de adjudicación se articule en varias fases, se indicará igualmente en cuales de ellas se irán aplicando los distintos criterios, así como el umbral mínimo de puntuación exigido al licitador para continuar en el proceso selectivo.*” lo que posibilita establecer filtros para garantizar que los licitadores que se hayan presentado, sean los que mejor se puedan adaptar a las necesidades y requerimientos de la obra.

Según el artículo 150.1 del TRLCSP, el listado de criterios vinculados al objeto del contrato son:

- La calidad.
- El precio.
- La fórmula utilizable para revisar las retribuciones ligadas a la utilización de la obra o a la prestación del servicio.
- El plazo de ejecución o entrega de la prestación.
- El coste de utilización.
- Las características medioambientales, vinculadas con la satisfacción de exigencias sociales que respondan a necesidades, definidas en las especificaciones del contrato, propias de las categorías de población especialmente desfavorecidas a las que pertenezcan los usuarios o beneficiarios de las prestaciones a contratar.
- La rentabilidad.
- El valor técnico.
- Las características estéticas o funcionales.
- La disponibilidad y coste de los repuestos.
- El mantenimiento, la asistencia técnica.
- El servicio postventa.
- Otros semejantes

Es muy importante señalar que los criterios estarán “directamente vinculados al objeto del contrato”, precepto que tal y como aclarábamos en el apartado anterior es el discriminante fundamental entre criterios que podrían clasificarse como de solvencia, criterios que podrán utilizarse para la valoración y adjudicación, y los criterios que no podrán contemplarse ni como de solvencia ni para la adjudicación.

Los criterios, según se desprende de la redacción del artículo 150 del TRLCSP, deberán cumplir las siguientes características:

- Que figuren en el anuncio de licitación (obligatoriamente en caso de que deba publicarse), en los pliegos o, en su caso, en el documento descriptivo.
- Que sean objetivos y no discriminatorios.
- Que con cada criterio se indicará la ponderación relativa que le corresponda.
- Que se indiquen por orden decreciente de importancia cuando por razones debidamente justificadas, no sea posible ponderar los criterios elegidos.

Además de estas características básicas, como nos indica González-Menorca (2015), deberá tenerse en cuenta que:

- Tienen que ser objetivos, estar referidos a cuestiones que puedan ser valoradas, relativas al objeto del contrato y si existe subjetividad, definir claramente qué se evaluará dentro de cada criterio.
- No deben mezclarse criterios de adjudicación con requisitos de solvencia.
- Nunca tendrán alcance discriminatorio para los licitadores de otros estados.
- Aparecerán en los pliegos de cláusulas administrativas particulares, valorados porcentualmente. Y ordenados por orden decreciente de importancia, solo cuando, por razones debidamente justificadas, no sea posible ponderar los criterios elegidos.
- Podrán establecerse umbrales mínimos de puntuación exigidos al licitador para continuar en el proceso selectivo.
- Se evaluarán los criterios “automáticos” después de evaluar los criterios evaluables por juicio de valor.
- Una vez fijados los criterios serán exclusivamente estos y no otros los que se tendrán en cuenta.

Los artículos 67, 68 y 69 de la Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública, tratan sobre los criterios

de adjudicación del contrato, el cálculo del coste del ciclo de vida y las ofertas anormalmente bajas respectivamente.

Sobre los criterios mencionados, en su artículo 67.2 dice que los criterios de adjudicación podrían incluir, por ejemplo:

- a. la calidad, incluido el valor técnico, las características estéticas y funcionales, la accesibilidad, el diseño para todos los usuarios, las características sociales, medioambientales e innovadoras, y la comercialización y sus condiciones;*
- b. la organización, la cualificación y la experiencia del personal encargado de ejecutar el contrato, en caso de que la calidad del personal empleado pueda afectar de manera significativa a la ejecución del contrato, o*
- c. el servicio posventa y la asistencia técnica y condiciones de entrega tales como la fecha de entrega, el proceso de entrega y el plazo de entrega o el plazo de ejecución.*

En su artículo 68, donde hace referencia al cálculo del coste del ciclo de vida, tales como los costes relativos a la adquisición, los costes de utilización, como el consumo de energía y otros recursos, los costes de mantenimiento, los costes de final de vida, como los costes de recogida y reciclado, los costes imputados a externalidades medioambientales vinculadas al producto, servicio u obra durante su ciclo de vida (coste de las emisiones de gases de efecto invernadero y de otras emisiones contaminantes, así como otros costes de mitigación del cambio climático).

Todos estos factores podrían incluirse como criterios evaluables para la adjudicación en el concepto del ciclo de vida, muy relacionados, algunos de ellos, con los criterios medioambientales.

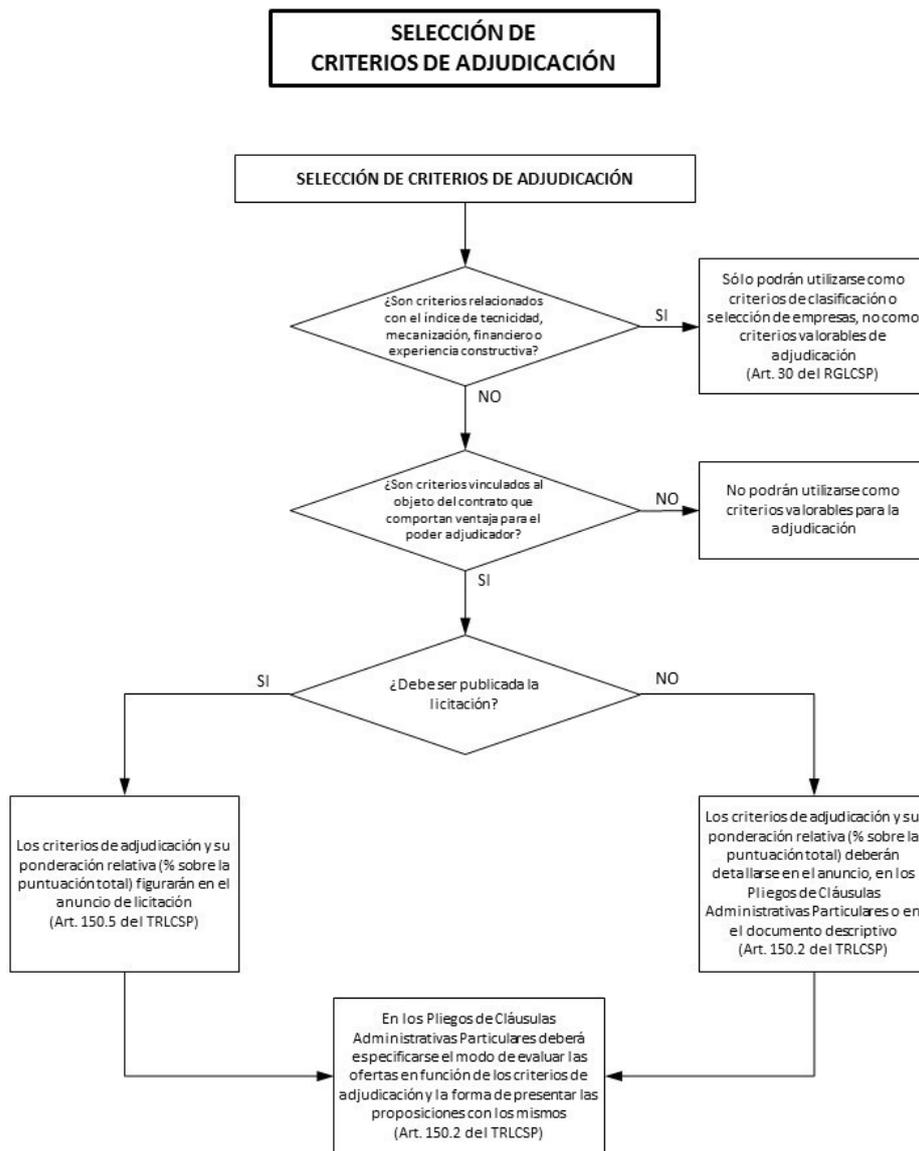


Figura 10 Selección y redacción en los PCAP de los criterios de adjudicación. (González-Menorca, 2015)

### 2.11.3.8 Criterios evaluables de forma automática.

Los criterios evaluables automáticamente son aquellos que se pueden obtener mediante la aplicación de fórmulas o métodos de valoración objetivos, podamos obtener la puntuación de este apartado.

En este caso serían:

- Criterio precio o baja respecto del precio de licitación.
- Otros criterios medibles automáticamente.

Valorar el criterio precio es probablemente lo que más preocupaciones suscita en el mundo de las licitaciones, como nos indica González-Menorca (2015), a menudo tenemos dudas acerca de la fórmula es la más objetiva para valorarlo, cómo se podría eliminar todas las suspicacias que derivan de su cálculo etc.

Fueyo, M. (2009), citado por González-Menorca (2015) pone de manifiesto en su artículo sobre los objetivos que se propone el establecimiento de criterios objetivos de adjudicación en las licitaciones, que dichos criterios, además de garantizar la transparencia en la licitación, deben ser justos en lo que se refiere al reparto equitativo de la puntuación. Pero también es cierto que, si se plantea en una licitación una valoración proporcional de la puntuación, podría darse el caso de crear injusticias y adjudicar el contrato a empresas técnicamente poco preparadas y que, realizando propuestas económicas con una mínima baja, puedan conseguir la adjudicación del contrato, siendo su precio muy cercano al de la empresa técnicamente mejor preparada.

#### **2.11.3.8.1** *El precio de licitación.*

El criterio, no es un elemento subjetivo, el precio está regulado en el TRLCSP en su artículo 87, donde se establecen unas series de características referenciadas al mismo como son que *“Los órganos de contratación cuidarán de que el precio sea adecuado para el efectivo cumplimiento del contrato mediante la correcta estimación de su importe, atendiendo al precio general de mercado (...)”, “(...) podrá formularse tanto en términos de precios unitarios (...) como en términos de precios aplicables a tanto alzado a la totalidad (...) se indicará, como partida independiente, el importe del Impuesto sobre el Valor Añadido que deba soportar la Administración.”*

Volviendo a citar el artículo 150.1 del TRLCSP, se hace expresa referencia a la importancia que tiene el factor precio y dice “*Cuando sólo se utilice un criterio de adjudicación, éste ha de ser, necesariamente, el del precio más bajo.*” esta circunstancia se da en lo que se viene denominado comúnmente subasta, donde los licitadores pujan por la licitación mediante una propuesta puramente económica.

Sobre la consideración o no de incluir el IVA a la hora de valorar el criterio precio, existe jurisprudencia al respecto del Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales con varias resoluciones, pero de especial interés es la resolución 186/2013. en la que nos indica que el Iva estará excluido.

En este aspecto surge cierta controversia, como nos indica González-Menorca, (2015) ya que si bien puede darse el caso de que un licitador no exento de impuestos consiga una mayor puntuación en el criterio precio, finalmente aplicándole los impuestos el resultado sea menos beneficioso económicamente para la Administración, entrando en contradicción con el artículo 1 del TRLCSP y las licitaciones a criterio único donde se establece que la adjudicación será para el licitador que presente el precio más bajo, esto sucede por ejemplo en el caso de las federaciones deportivas consideradas de utilidad pública que concursan a un contrato y que están exentas de IVA.

#### **2.11.3.8.2** *Otros criterios automáticos.*

Podrán evaluarse otros criterios automáticos como los referenciados en el artículo 150.1 del TRLCSP, que podrán ser la calidad, el plazo de ejecución o entrega de la prestación, el coste de utilización, la disponibilidad y coste de los repuestos, el mantenimiento, la asistencia técnica, el servicio postventa u otros semejantes.

Todos estos criterios son cuantificables, como indica González-Menorca (2015) pero concretándolos para un mejor entendimiento de los mismos a la hora de realizar la

evaluación, se deben predeterminar con un grado suficiente de precisión para evitar confusiones y fomentar la transparencia.

#### 2.11.3.9 . *Criterios evaluables mediante juicio de valor.*

El Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales en su resolución 176/2011 entiende que:

*“Los criterios evaluables en función de juicios de valor tienen la peculiaridad de que se refieren en todo caso a cuestiones que por sus características no pueden ser evaluadas aplicando procesos que den resultados precisos predeterminables.”*

Estos criterios tienen un elevado componente subjetivo, debiendo establecer medidas que reduzcan dicha subjetividad en aras de la transparencia en los procedimientos de licitación.

Cuando se trata de expedientes de licitación en los que también se evalúan otros criterios, y éstos dependen de un juicio de valor cuya ponderación supera a los evaluables automáticamente, deberá constituirse un comité que cuente con un mínimo de tres miembros, formado por expertos no integrados en el órgano proponente del contrato y con cualificación apropiada. El informe que emitan el comité de expertos será vinculante para el proceso de adjudicación, así lo establece el artículo 160.1 del TRLCSP que dice *“(...) una vez ponderados los criterios que deban aplicarse para efectuar la selección del adjudicatario, y sin perjuicio de la intervención del comité de expertos o del organismo técnico especializado a los que hace referencia el artículo 150.2 en los casos previstos en el mismo, cuya evaluación de los criterios que exijan un juicio de valor vinculará a aquél a efectos de formular la propuesta (...)”*.

## 2.12 CONTROL UNA VEZ ADJUDICADA LA CONCESIÓN

Como nos indica Cervera y Mestre (2004), el control es algo diferente de la evaluación, entendiéndose por ésta el balance final, tanto económico, como deportivo, social etc. Es decir, la evaluación es el balance último de la Planificación de la Gestión Deportiva. Por control se entiende el seguimiento periódico de la gestión durante su desarrollo, tratando de evitar desviaciones en el transcurso de su ejecución. Un buen control es casi una garantía de una positiva evaluación final

Es recomendable la creación de una Comisión de Seguimiento paritaria, es decir, que esté formada por integrantes de la Administración Pública que oferta la Concesión Administrativa de los servicios deportivos y de la empresa gestora beneficiaria de la Concesión Administrativa, teniendo como finalidad, velar por el buen desarrollo del contrato que se presta, atendiendo al servicio y a la instalación. Además, Cervera y Mestre (2004), en el III Congreso de la Asociación de Ciencias del Deporte “Hacia la convergencia europea”, resaltan que esta comisión debe actuar de forma periódica y que su forma de actuar debe figurar en los pliegos, y esto será lo que determine, según Luna (2014), que el control sea mayor o menor. Para que esta comisión tenga una mayor calidad, Ridao (2012), nos aconseja que las personas que la formen sean especialistas.

Después de especificar estos detalles, pasamos a ver cuál es el control que puede realizar esta Comisión de Seguimiento durante la gestión de la concesión una vez adjudica y para ello nos vamos a basar en el seguimiento de los servicios deportivos en las instalaciones deportivas en régimen de concesión administrativa en el Ajuntament D'Esplugues y en los autores Ridao (2012), Saravia (2011) y Mateo y Tapia (2010):

- Activar los instrumentos de control y de seguimiento que se han definido en el pliego, como pueden ser las auditorías económicas y técnicas, las inspecciones sanitarias o las encuestas de opinión. Entre estos instrumentos, podemos encontrar instrumentos que se

emplean a diario, como la recogida de datos; de forma mensual, como la realización de un análisis; trimestral, como los informes de mantenimiento y de actividad y las encuestas de satisfacción; o anuales, como la realización y entrega de la memoria, la certificación de Hacienda y Seguridad Social y encuestas de diversas índoles.

- Mantener los compromisos de seguimiento periódicos y los acuerdos a nivel de servicio y los compromisos de servicio con la ciudadanía.
- Verificar las tarifas aprobadas.
- Verificar el cumplimiento de la calidad del servicio. En este aspecto, Martínez y Balbastre (2004) nos proponen un instrumento de control muy eficaz, que es la exigencia, a la empresa gestora, de un certificado de calidad, asegurándonos así un buen cumplimiento de la calidad del servicio.
- Implementar medidas correctoras y oportunidades de mejora en el ciclo de vida de los servicios, equipamientos e instalaciones.
- Controlar el destino de las subvenciones por parte de la Administración y verificar el beneficio económico o social que tiene la actividad.
- Controlar, fundamentalmente, los libros de comercio, facturas y volúmenes de venta.
- Para nosotros y en este trabajo consideramos que es fundamental el incluir medidas de control de la satisfacción de los usuarios y de los trabajadores, mediante el empleo de estándares

### **2.13 CONTROL AL FINALIZAR EL PERIODO DE LA CONCESIÓN**

Basándonos otra vez en el seguimiento de los servicios deportivos en las instalaciones deportivas en régimen de concesión administrativa en el Ajuntament D'Esplugues, vamos a centrarnos ahora en el control una vez finalizada la concesión:

- Verificar y auditar la reversión de los bienes y servicios.
- Exigir la presentación de la memoria de la explotación.

- Realizar una auditoría para verificar:
  - El estado de los bienes e instalaciones técnicas.
  - El inventario del material mobiliario.
  - La documentación del personal.
  - Los contratos a terceros.
  - La cartera de proveedores.
  - La documentación de usuarios.

## 2.14 EL RESPONSABLE DEL CONTRATO

La Ley de Contratos del Sector Público (LCSP), aprobada en el año 2007, introdujo en nuestro ordenamiento jurídico, por primera vez, la figura del responsable del contrato. Según la exposición de motivos de la referida ley con la finalidad de “reforzar el control del cumplimiento del contrato y agilizar la solución de las diversas incidencias que pueden surgir durante su ejecución”.

Los órganos de contratación podrán designar un responsable del contrato al que corresponderá supervisar la ejecución del mismo y adoptar las decisiones y dictar las instrucciones necesarias con el fin de asegurar la correcta realización de la prestación pactada, dentro del ámbito de facultades que aquéllos le atribuyan. El responsable del contrato podrá ser una persona física o jurídica, vinculada al ente, organismo o entidad contratante o ajena a él. En los contratos de obras, las facultades del responsable del contrato se entenderán sin perjuicio de las que corresponden al Director Facultativo conforme con lo dispuesto en el capítulo I del título II del libro IV.” (Art. 52 TRLCSP).

Iturriaga (2008) nos ofrece una definición del responsable del contrato como: “Aquella persona física o jurídica que, integrada o ajena al ente, organismo o entidad contratante pero vinculada a él a través del oportuno contrato de servicios, es designada

o contratada por el órgano de contratación con la finalidad de asegurar la correcta realización de la prestación pactada y de agilizar la solución de las incidencias que pudieran surgir, ejerciendo para ello las facultades que el órgano de contratación le hubiera atribuido; correspondiéndole en todo caso, supervisar su ejecución, adoptar decisiones, formular propuestas y dictar aquellas instrucciones que se consideren necesarias”.

El artículo 41 de la Ley 30/2007, de Contratos del Sector Público, indica que esta nueva figura en el ámbito de la contratación administrativa, denominada responsable del contrato, cuya existencia es facultativa, que no obligatoria, y que en su caso debe ser designada por el órgano de contratación. Y conforme al apartado primero de dicho precepto legal, la función del responsable del contrato es la de supervisar su ejecución y adoptar las decisiones y dictar las instrucciones necesarias con el fin de asegurar la correcta realización de la prestación pactada.

En la Exposición de Motivos de dicha Ley al afirmar:

«... Además, para reforzar el control del cumplimiento del contrato y agilizar la solución de las diversas incidencias que pueden surgir durante su ejecución, se ha regulado la figura del responsable del contrato, que puede ser una persona física o jurídica, integrada en el ente, organismo o entidad contratante o ajena a él y vinculada con el mismo a través del oportuno contrato de servicios, al que el órgano de contratación podrá, entre otras opciones, encomendar la gestión integral del proyecto, con el ejercicio de las facultades que le competen en relación con la dirección supervisión de la forma en que se realizan las prestaciones que constituyan su objeto».

Y en el art. 41.1 de la LCSP a señala que:

«1. Los órganos de contratación podrán designar un responsable del contrato al que corresponderá supervisar su ejecución y adoptar las decisiones y dictar las instrucciones

necesarias con el fin de asegurar la correcta realización de la prestación pactada, dentro del ámbito de facultades que aquellos le atribuyan. El responsable del contrato podrá ser una persona física o jurídica, vinculada al ente, organismo o entidad contratante o ajena a él.»

- Nombra un responsable que se encarga de:
  - o Seguir a diario las condiciones bajo las que se presta el servicio.
  - o Evaluar los valores de los parámetros objetivos que definen el nivel de prestación del servicio.
  - o Analizar de forma periódica el estado de las instalaciones.
  - o Analizar las reclamaciones y quejas de los usuarios y de la resolución efectiva de estas reclamaciones y quejas.
- Realiza auditorías.
- Realiza encuestas dirigidas a los usuarios para tratar de profundizar en el nivel de aceptación, la valoración, satisfacción, carencias y problemas.

Como nos indica Iturriaga (2008) en Luna (2014) propone la inclusión de una cláusula titulada “Atribuciones del responsable” en los pliegos de condiciones, de las que hemos entresacado las que nos parecen más importantes con relación a la vigilancia y control del concesionario, que se exponen a continuación: “En cualquier momento durante el plazo de duración del contrato, el órgano de contratación podrá designar a un responsable del Contrato. Si el órgano de contratación acuerda designar un responsable del Contrato, le corresponderá, con carácter general, supervisar la ejecución del mismo, adoptar las decisiones y dictar las instrucciones necesarias con el fin de asegurar la correcta realización de la prestación pactada señalando el ritmo de ejecución conveniente, así como reforzar el control del cumplimiento del mismo y

agilizar la solución de las diversas incidencias que pueden surgir durante su ejecución, y en particular:

- Promover y convocar las reuniones que resulten necesarias al objeto de solucionar cualquier incidente en la ejecución del objeto del contrato en los términos que mejor convenga a los intereses públicos.
- Resolver las incidencias surgidas en la ejecución del contrato, siguiendo el procedimiento establecido en el artículo 97 del Reglamento General de Contratos de las Administraciones Públicas.
- Informar en expedientes de reclamación de daños y perjuicios y de incautación de la garantía definitiva.
- Proponer la imposición de penalidades, señalando el grado de las mismas.
- Informar en expedientes de devolución o cancelación de garantías.
- Informar sobre el cumplimiento de las condiciones especiales y esenciales señaladas para la ejecución del contrato.
- Establecer las directrices oportunas en cada caso, pudiendo requerir al adjudicatario, en cualquier momento, la información que precise acerca del estado de ejecución del objeto del contrato, de las obligaciones del adjudicatario, y del cumplimiento de los plazos y actuaciones.
- Acordar, en caso de urgente necesidad, las medidas precisas para conseguir o restablecer el buen orden en la ejecución de lo pactado, o cuando el contratista, o personas de él dependientes, incurra en actos u omisiones que comprometan o perturben la buena marcha del contrato, debiendo dar cuenta al órgano de contratación.

- Dirigir instrucciones al contratista siempre que no suponga una modificación del objeto del contrato ni se oponga a las disposiciones en vigor o a las derivadas de los Pliegos y demás documentos contractuales.
- Inspeccionar la parte de la prestación subcontratada informando al órgano de contratación.
- Dar cuenta al órgano de contratación de todas las actuaciones realizadas por el responsable del contrato.
- Y todas aquellas otras previstas en este pliego o acordadas por el órgano de contratación”.

Dentro de estas competencias que le atribuye el autor al responsable del contrato, nosotros incluimos, como objeto de este trabajo el realizar estudios de satisfacción de usuarios y de trabajadores, de forma que cumplan los estándares de calidad fijados y en caso de no cumplir esos estándares, proceder a sancionar de la forma que este fijada en los pliegos, entendemos esta figura como muy relevante en materia de control de la prestación de servicio deportivo en nuestro caso, ya que sería la persona responsable del control del servicio deportivo y debe estar presente en las comisiones de seguimiento que se conformen en cada uno de los contratos de concesión administrativa deportiva de nuestro municipio

## **2.15 EL CONTROL DE LA PRESTACIÓN**

Como nos indica Morquecho-Sánchez et al. (2016) los controles de la prestación y de la calidad del servicio que deben realizarse continuamente (Jiang y Wang, 2006; Johnson y Gustavson, 2000; Morales-Sánchez, 2003), en el caso del control de calidad resulta fundamental para asegurar los procesos de fidelización y mantenimiento de estándares de calidad que permitan la comparación con otras organizaciones o con la

misma en procesos de gestión de la calidad (Calabuig et al., 2010; Morales-Sánchez, 2003). Los trabajos de Morales-Sánchez et al. (2005, 2009) destacan la importancia de la utilidad del análisis y gestión de la calidad del servicio en las organizaciones deportivas para favorecer su fidelización.

Dentro del control general además de los controles de calidad debemos tener en cuenta que los contratos de concesión administrativa suelen ser de larga duración, por lo que el marco normativo básico que resulta aplicable a esta fiscalización es el siguiente:

Directiva 2004/14/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministros y de servicios.

Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas.

Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento General de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas

Según la Cámara de cuentas de Andalucía en su informe de fiscalización de las concesiones administrativas de las instalaciones y servicios deportivos de los ayuntamientos de Almería, Cádiz, Córdoba y Huelva en el año 2013, publicado en BOJA nº 125 en la resolución de 16 de junio de 2017, nos indica que la dirección de las entidades fiscalizadas debe garantizar que las concesiones administrativas sobre instalaciones y

servicios deportivos locales se hayan otorgado de conformidad con las normas aplicables. Asimismo, son responsables del sistema de control interno que consideren necesario para asegurar la correcta prestación de los servicios deportivos, el adecuado mantenimiento de sus instalaciones y que la actividad revisada esté libre de incumplimientos legales y de incorrecciones materiales debidas a fraude o error.

Aunque la gestión se preste de forma indirecta la responsabilidad sobre la prestación corresponde a la administración promotora del mismo y a veces no se tiene en cuenta que deben existir mecanismos de control que aseguren el óptimo cumplimiento del contrato. Podemos responder de forma resumida a la pregunta de ¿por qué es necesario el control? Como nos indica Luna (2015), entre otras por las siguientes razones:

- Garantizar las prestaciones comprometidas, en los diferentes contratos y ofertas vinculantes.
- Garantizar la continuidad del servicio mientras dure la concesión y al finalizar el contrato.
- Garantizar el óptimo uso y mantenimiento del patrimonio público, de forma que este siempre en las mejores condiciones posibles.
- Supervisar la atención al usuario-cliente, velar que no se comentan ningún tipo de irregularidades ya que la imagen final perjudicada es la del servicio público.
- Supervisar el cumplimiento de la política de precios acordada, evitando que se comentan abusos en el cobro a los usuarios o enriquecimiento ilícito.
- Fijar actuaciones frente a posibles prácticas no contempladas en el contrato, es decir usos no permitidos en el contrato, por ejemplo, en nuestro uso distinto al deportivo sin la autorización pertinente.
- Salvaguardar los intereses de la colectividad.

- Asegurar la mejor calidad del servicio.

Podemos reflejar en los pliegos muchas obligaciones que, si al final no controlamos el cumplimiento de los mismos posiblemente el concesionario empiece a no cumplirlos y la administración caiga en una responsabilidad por falta de control, o la también llamada “in vigilando”.

Determinadas organizaciones privadas son más eficaces (prestan servicios de mayor calidad) y más eficientes (resultan más económicas) que las organizaciones públicas. Esto puede ser cierto en algunas circunstancias y no resulta tan evidente en otras. De todos modos, para que efectivamente la para-administración preste servicios a la sociedad de mejor calidad y con menores costes dependerá siempre del grado de control que ejerzan los organismos públicos sobre este sector. Sin control no hay garantías de calidad y se pueden perder las supuestas ventajas económicas como nos indica Ramió Matas (2000).

Por otro lado, hemos hecho referencia a los objetivos que han de perseguir las partes y que han de ser compartidos, pero esto no implica que sean comunes sino más bien y en general suelen ser contrapuestos:

La administración tiene como objetivo básico maximizar el nivel de prestaciones y minimizar el coste propio y el de los usuarios.

El adjudicatario perseguirá minimizar los riesgos que conllevan la prestación y maximizar su beneficio.

Adicionalmente hay que considerar los intereses de los ciudadanos que se simplifican en obtener la máxima calidad al menor coste.

Por supuesto tenemos que tener en cuenta que unos de los objetivos es dar un servicio a los ciudadanos, pero en las mejores condiciones posibles, es decir con criterios de calidad, en el caso de no tener en cuenta a los ciudadanos la prestación del servicio puede ser técnicamente correcta, pero de espaldas a lo que los ciudadanos quieren.

Como nos indica Martínez de Aldama y Camps (2008) no debemos obviar el hecho ya señalado de que la mayor parte de las prestaciones de estos servicios se realiza dentro del ámbito de estructuras de titularidad pública. Ello implica de una manera directa el establecimiento de marcos de utilización que respeten las características de las iniciativas que en ellas se desarrollan, exigiendo, además, el establecimiento de sistemas de vigilancia y control en el empleo correcto y adecuado para el cual han sido concebidas y diseñadas.

Por todo lo anterior es preciso fijar mecanismos de control que contribuyen a mejorar la calidad del servicio y a garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada parte y hacer viable la gestión.

### **2.15.1 MECANISMOS DE CONTROL**

La contratación de servicios públicos está sujeta a la LECAP y se realiza habitualmente a través de pliego de condiciones y que tiene junto con la oferta que finalmente resulta adjudicataria carácter contractual.

Los pliegos de condiciones han de definir los elementos que configuran el objeto del contrato y los requerimientos exigidos en cuanto a la prestación del servicio, debido a la complejidad de los mismos les vamos a dedicar un apartado más adelante. En este sentido una redacción clara es un elemento esencial para facilitar el control posterior.

La experiencia nos indica que existen un conjunto de cuestiones que han de quedar perfectamente delimitadas en pliegos para evitar interpretaciones erróneas y facilitar un control sobre el servicio.

La fase de redacción de pliegos es una fase muy importante que debe estar realizada por equipo multidisciplinar en el que se analicen las cuestiones necesarias para una correcta prestación, y por supuesto sin improvisaciones ya que la concesión será dada por

un número determinado de años y los términos deben estar claros y atados desde el principio de la misma Luna (2015) dentro del control desarrollamos según el mismo autor cuales son los elementos más importantes a controlar.

### **2.15.2 EL CONTROL DEL OBJETO DEL CONTRATO.**

La explotación de un servicio público lleva implícito la realización de un conjunto de actividades más o menos complejas que deben estar convenientemente especificadas. Pero, adicionalmente, pueden existir actividades complementarias o relacionadas con las anteriores, o bien tareas de carácter específico no sujetas al marco general y que son susceptibles de contemplarse o no en el objeto del contrato.

La delimitación del objeto del contrato no está exenta de dificultades pues se debe precisar no solo las actividades objetos de contrato sino establecer los parámetros indicativos de las mismas (por ejemplo, frecuencia o periodicidad mínimas con que se han de desarrollar estas actividades).

Sin embargo, una excesiva minuciosidad puede restar operatividad a la prestación y establecer un marco de gestión tan rígido que el adjudicatario no puede aportar valor añadido alguno a la prestación del servicio, de modo que pueden desaparecer las hipotéticas ventajas derivadas de una mayor especialización.

En todo caso, los pliegos de condiciones técnicas han de delimitar, mediante la especificación de algunos parámetros indicativos, las características que ha de cumplir el servicio ofrecido al usuario.

Estos parámetros han de ser medibles como primera condición, y su cuantificación ha de ser fácil de obtener, de forma que sea posible la comparación de los valores objetivos previstos en los pliegos y los realmente obtenidos durante la prestación.

La indefinición del objeto del contrato en el caso de concesiones administrativas puede generar un problema ya que si no se permite la subcontratación de la actividad objeto del contrato, y la prestación deportiva esta es tan amplia como la misma definición del deporte en sí, es decir hay que definir hasta qué punto se puede considerar por ejemplo las clases de bailes de salón como deporte, los enteramientos personales, etc para no tener problemas de indefinición antes de estar funcionando la concesión administrativa.

La administración debe controlar que el objeto del contrato se cumple con criterios de calidad suficientes para que se considere una prestación de servicio óptima.

### **2.15.3 EL CONTROL DE LOS BIENES QUE SE ADSCRIBEN AL SERVICIO.**

Este elemento es importante especificarlo al detalle, tanto los activos fijos transferidos al adjudicatario en el momento de asumir la gestión, como aquellos que con posterioridad se incorporen a la explotación.

Todos estos bienes deben estar inventariados documentalmente, previo a la concesión de la instalación deportiva en nuestro caso, los bienes y en el estado de conservación en los que se encuentra, con todas las certificaciones de que está en estado óptimo, con los certificados de mantenimiento necesarios.

Los bienes transferidos son de titularidad pública y una vez concluido el periodo de vigencia del contrato revierten a la administración, la cual debe velar por su existencia y estado.

Los pliegos de condiciones deben establecer los mecanismos para garantizar el perfecto estado de conservación de estos bienes a lo largo del periodo concesional y los sistemas de inspección necesarios para proceder, en su momento, a la reversión.

También habría que definir en algún caso si el material deportivo se permite o no que se haga en modo de leasing, renting u otro modo de adquisición, ya que esto va a afectar a la posesión o no del bien.

Igualmente, en su caso, es preciso fijar las condiciones para la recepción por parte de la administración de las obras e inversiones que sean realizadas por el adjudicatario a lo largo de la concesión

#### **2.15.4 EL CONTROL DEL MANTENIMIENTO LA INSTALACIÓN DEPORTIVA**

Los aspectos relacionados con el mantenimiento de la instalación deportiva son aspectos muy relevantes, ya que de la falta de mantenimiento o no, por parte del concesionario, se van a derivar responsabilidades subsidiarias para la administración.

A este respecto, dentro de las recomendaciones sobre el mantenimiento se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Instalaciones en baja tensión se deben supervisar que se realicen las revisiones trimestrales.
- Instalaciones de distribución de agua fría y caliente de consumo humano.
- Instalaciones de riego.
- Ventilación.
- Instalaciones térmicas y energías renovables.
- Protección contra incendios.
- Aparatos elevadores.
- Grupos electrógenos.
- Estudio calidad de aguas (piscinas).
- Prevención y control de la legionelosis.

Y todas aquellas que la legislación nos obligue a un control, nosotros como administración pública debemos velar por que la concesionaria los realice y nos lo demuestre de manera documental o como se establezca.

Igualmente hay que controlar la existencia de los contratos de mantenimiento del equipamiento deportivo y no deportivo correspondientes.

### **2.15.5 EL CONTROL DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS.**

Como nos indica Luna (2015), los pliegos de condiciones deben establecer claramente el régimen aplicable a los trabajadores que, en su caso, fueren transferidos al operador: condiciones de trabajo, derechos adquiridos, etc.

Igualmente, los pliegos deben prever mecanismos para verificar el cumplimiento por parte del adjudicatario de la legislación aplicable en materia laboral a fin de evitar que se pueden derivar responsabilidades de carácter subsidiario, siempre exigibles, a la propia administración.

La empresa adjudicataria es la responsable del personal a su cargo y ostenta la dirección de los trabajadores y nunca la administración concedente.

Llegados a este punto vamos a efectuar unas consideraciones sobre la contratación de servicios, modalidad a caballo entre la gestión directa e indirecta, si bien legalmente está más próxima a aquella. Este tipo de contratos regulados en la LECAP con diferentes fórmulas: contrato de servicios, de consultoría y asistencia, son muy habituales en la gestión deportiva y lo que se ha denominado en ocasiones como la gestión mixta. Este tipo de contratos tienen por objeto la realización de servicios técnicos, económicos, industriales, comerciales o cualesquiera otros de naturaleza análoga, siempre que no se encuentren comprendidos en otras disposiciones de la legislación de contratos.

También pueden tener por objeto servicios complementarios para el funcionamiento de la administración, el mantenimiento, conservación, limpieza y reparación de bienes, equipos e instalaciones, así como los programas informáticos desarrollados a medida para la administración.

Los requisitos de las empresas de servicios aparecen reflejados en la LECAP, siendo importante recalcar que la finalidad de las empresas debe tener relación directa con el objeto de contrato según resulte de sus respectivas escrituras y deben disponer de una organización con elementos personales y materiales suficientes para la debida ejecución del contrato.

No hay que confundir las fórmulas de gestión de servicios públicos con la contratación de servicios, de consultoría y asistencia técnica ya que tanto su regulación como su objeto es diferente. En este tipo de contratación el empresario no gestiona a su riesgo y ventura, sino que es contratado por la administración para un determinado servicio y cobrar regularmente por dicha prestación. Al expediente de contratación se debe unir un informe del servicio interesado, justificando la necesidad de la prestación y la imposibilidad de llevarlo a cabo adecuadamente con los medios de que disponga la administración.

Estas consideraciones son importantes puesto que esta fórmula se viene utilizando con desiguales resultados y problemas y su incumplimiento origina la mayor parte de las contrariedades a nivel laboral que, posteriormente, se resolverán en los juzgados de lo social y, normalmente, de forma negativa para la administración.

Debemos ser conscientes que lo que contratamos son servicios y no la mera cesión de trabajadores y que las propias empresas deben tener capacidad de organización, dirección y decisión sobre sus trabajadores. Por otro lado, también debemos procurar que

el servicio contratado tenga contenido y sustantividad propios en el conjunto de actividades de la instalación.

Las precauciones que hemos de tomar al efectuar este tipo de contrato podemos resumirlas en:

- No comenzar la prestación del servicio hasta que no se hayan cumplido todos los trámites legales, recepción de obras, permisos etc.
- Contratar servicios deportivos en nuestro caso.
- Especificar claramente la posibilidad de subcontrataciones y ser conscientes de que estas dificultan el control, estas subcontrataciones deben estar reflejadas en el contrato especificando cuales se pueden hacer y cuáles no.
- Contratar con empresas con capacidad financiera y administrativa suficiente que posean estructura productiva propia e independiente, organización, dirección y control de su propia actividad, así como un patrimonio y asunción de riesgo empresarial.

Algunas recomendaciones a tener en cuenta según Luna (2015):

- Exigir a la empresa adjudicataria el establecimiento de la figura de un interlocutor, con exigencia de designación nominal del responsable y con expresión de su categoría profesional. Este interlocutor será el responsable del personal de la empresa adjudicataria, de su dirección y organización de acuerdo a las directrices marcadas por la administración y al objeto del contrato.
- Exigir el conocimiento de todas las personas que se incorporen al servicio y disponer de las fotocopias de parte de alta en la seguridad social.
- Cuando se establezca un sistema de gasto periódico de los servicios realizados o de subvención a la gestión, se puede solicitar que junta a la factura se presenten los boletines de cotización modelos TC1 y TC2 debidamente sellados e

ingresados, a fin de comprobar que los trabajadores de la empresa adjudicataria continúan dados de alta y se cotiza por ellos, al igual que el resguardo del pago de los mismos, original y copia.

- Exigencia documental que pruebe la correcta percepción de salarios por parte de los trabajadores que prestan sus servicios en las instalaciones de la administración, tanto de ellos como de las empresas subcontratadas, por ejemplo, las de limpieza, seguridad etc.

Es importante en este aspecto el saber que tenemos que controlar las prestaciones legales a los trabajadores, pero también, lo cual es objeto de este trabajo, aspectos que entendemos que son importantes para la mejora de servicio público como son aspectos como la cultura organizativa, el clima laboral de los trabajadores, clima organizacional y aquellos aspectos que van a favorecer la prestación de un servicio público de calidad.

En los pliegos que analizaremos podremos observar si este requisito en cuanto a la mejora de servicio y la repercusión al usuario

De la misma forma tampoco se relaciona ningún tipo de control de la calidad de las prestaciones en cuanto a la satisfacción del usuario

### **2.15.6 EL CONTROL DEL REGIMEN ECONÓMICO**

El pliego de condiciones ha de establecer un sistema tarifario claro, y en la medida de lo posible sencillo, de tal forma que su explicación no esté sujeta a interpretaciones y sea fácil efectuar un control de la correcta aplicación del mismo.

Como nos indica Luna (2015). los pliegos han de prever los mecanismos de revisión anual de tarifas que, en cualquier caso, deben incluir la aprobación, previa a su aplicación efectiva, por la administración promotora. En buena medida es conveniente establecer fórmulas que lleven a una revisión automática de los trabajos.

Los pliegos deben especificar el sistema de revisión de precios en caso de que se prevean cambios en el servicio que hicieran variar los costes de explotación de forma extraordinaria.

También debe especificarse qué gastos habrá de soportar el adjudicatario y en su caso cuales correrían a cargo de la administración y qué inversiones han de realizarse por cada parte. Una redacción ambigua de estas cuestiones ocasiona muchos problemas de gestión y por supuesto de control.

En un esquema clásico de gestión indirecta el adjudicatario asume la totalidad de los costes relacionados con la explotación del servicio y se resarce de los mismos con las cuotas de los usuarios y/o dos subvenciones procedentes de la administración, obteniendo su retribución por diferencia entre ambos conceptos:

- Remuneración por la gestión del servicio.
- Remuneración por las inversiones realizadas en función del nivel de riesgo asumido.

Habitualmente el adjudicatario asume a su riesgo y ventura la explotación del servicio. Ello quiere decir en tanto en cuanto no se produzcan alteraciones sustanciales de las condiciones económicas bajo las cuales el empresario asume el servicio, el riesgo corresponde al adjudicatario.

No obstante, lo anterior, la administración en los sistemas concesionales debe garantizar el equilibrio económico del servicio gestionado indirectamente. Las circunstancias particulares del servicio son las que deben determinar bajo qué condiciones es necesario revisar el equilibrio económico y ello debe quedar reflejado claramente en los pliegos de condiciones. En ocasiones se establecen determinadas garantías por parte de la administración de tal forma que el mecanismo de revisión del equilibrio económico actúa a partir de determinado nivel de demanda, ingresos, gastos, etc.

También resulta frecuente que los pliegos de condiciones prevean el cobro por parte de la administración de cánones en función del rendimiento del servicio, u otras variables. Estos cánones suelen incrementarse a lo largo del periodo de concesión y están también en función de las inversiones realizadas por el adjudicatario.

La administración debería establecer mecanismos de control económico financieros de la concesión administrativa deportiva de manera periódica, para conocer el correcto funcionamiento de la mismas y saber si los gastos que se están produciendo, así como los ingresos efectivamente son acordes con el objeto del contrato.

### **2.15.7 EL CONTROL DE LOS ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DEL SERVICIO.**

Suele considerarse como un tema menor pero lo cierto es que constituye un elemento de proyección de imagen importante para la administración promotora y que en consecuencia debe ser cuidado de forma especial, con ello se evitaría en buena manera la “patrimonialización” del bien concesionado por parte de la empresa concesionaria.

Los pliegos de condiciones deben fijar las condiciones de utilización de la imagen de la administración y obligar a que esa imagen se proyecte hacia los usuarios del servicio.

El ciudadano debe ser consciente que en ningún momento se ha privatizado el servicio, es decir, que la imagen del servicio debe hacer que el ciudadano sepa que detrás de la prestación esta la administración pública, que debe ser a la que en última instancia acuda el usuario para solventar sus problemas y comunicar sus quejas.

Debemos, completando las recomendaciones de Luna (2015) hacer visible que es una forma de gestión de la administración, que en ningún momento se pierde la titularidad pública y que los usuarios se pueden dirigir a la administración local para cualquier tipo problema que tengan con la concesión.

En cuanto a otros elementos que deben ser contemplados en los pliegos de condiciones con el fin de facilitar el control son, por parte del adjudicatario la obligación de:

- Facilitar periódicamente información contable y de gestión del servicio, estableciendo formatos de presentación y periodicidades, así como el formato de entrega de la documentación.
- Facilitar el acceso de la administración a las instalaciones del servicio.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar la calidad del servicio percibido por el usuario, este es uno de los aspectos que tratamos de establecer en este estudio como obligatorios.
- De implantar sistemas de información de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad mínimas en la prestación del servicio previstas en los pliegos de condiciones.

A ser posible toda esta información la debe obtener la administración de forma y en tiempo real.

El sistema de control se cierra con el establecimiento en los pliegos de condiciones de los supuestos que se consideran infracciones y las sanciones a que den lugar los mismos.

#### **2.15.8 EL CONTROL DE LOS POSIBLES RIESGOS.**

Estableciendo una relación entre riesgos asociados a un proyecto de gestión indirecta de un servicio público y mecanismos a establecer en los pliegos de condiciones para distribuir estos riesgos (como primera medida de control) un posible esquema podría ser el siguiente:

- Riesgo en la construcción (asumido por el adjudicatario) según Alonso Cuesta y Rodríguez Roldán (2013), derivado de hechos tales como: retrasos en la entrega de la infraestructura pública; incumplimiento de los criterios establecidos en el

contrato; asumir costes adicionales que pueden surgir durante la ejecución del contrato; deficiencias técnicas y efectos externos negativos, etc.

- Riesgo de constructor para evitarlo debemos de exigir acreditación de experiencia mínima.
- Riesgo de incremento de costes, para ello debemos exigir y no permitir reformados que pueden incrementar el coste.
- Riesgo de retraso en la entrega, para ello debemos prever un sistema de penalización en caso de retraso en la entrega.
- Riesgo tecnológico (suele ser compartido por la administración y el adjudicatario)
  - Riesgo de obsolescencia tecnológica, la tecnología es algo que se queda antiguo con mucha rapidez por ello debemos exigir la actualización tecnológica periódica de las instalaciones.
  - Riesgo de deterioro de instalaciones para ello debemos exigir fianzas y cobertura de seguros.
- Riesgo de explotación (asumido por el adjudicatario).
  - Riesgo de demanda, o aceptación de la actividad por la población, en ocasiones la administración puede ofrecer cobertura garantizando una demanda mínima (o por todo el periodo de concesión o por un periodo en concreto) aunque es complejo ya que en el caso del fenómeno deportivo fluctúa muy rápidamente
  - Riesgo de gestión, esta al ser por parte del adjudicatario corre a riesgo y ventura del adjudicatario, debemos fijar adecuadamente supuestos mecanismos para proceder a la revisión del equilibrio económico financiero de la explotación.
- Riesgos políticos (asumidos generalmente por la administración)

- Riesgo de cambio de normativa, debemos poner supuestos de rescate de la concesión y forma de cálculo de la indemnización correspondiente cuando proceda.
- Riesgo de tarifa debemos proponer adecuadamente el esquema tarifario y el sistema de revisión de precios.

### **2.15.9 COMO EJERCER EL CONTROL POR PARTE DE LA ADMINISTRACION.**

Según Senlle (1993), las entidades deportivas son un sistema y su gestión por la calidad, incluirá el conjunto de acciones sistemáticas para lograr la planificación, el control, la evaluación y el mejoramiento de los servicios que prestan a sus clientes.

El ejercicio efectivo del control previsto en los pliegos exige que la administración disponga dentro de su organización de alguien o de alguna unidad encargada de estas funciones. La dimensión y características de esta unidad depende de múltiples factores: dimensión del servicio, número de usuarios actuales y potenciales, complejidad técnica y fórmula de gestión indirecta por la que se preste el servicio.

Las funciones básicas de esta unidad serían:

- Seguimiento diario de las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio, evaluando si el adjudicatario está alcanzando los valores de los parámetros objetivo que definen el nivel de prestación del servicio.
- Análisis periódico de la información financiera y de gestión remitida por el adjudicatario.
- Inspección periódica del estado físico de las instalaciones adscritas al servicio.
- Análisis de reclamaciones y quejas de los usuarios del servicio y de la resolución efectiva de las mismas.

- Proponemos también los estudios de satisfacción de usuarios y trabajadores para confirmar que el servicio público que se está prestando es un servicio público de calidad.

Estas funciones básicas deben ser completadas con la realización de auditorías con diferentes objetivos y que pueden ser realizados por la propia unidad de control del servicio como por empresas externas independientes contratadas al efecto.

El ejercicio de control sobre la gestión se debe concluir mediante sondeos periódicos dirigidos a los usuarios del servicio tratando de profundizar en aspectos tales como nivel de aceptación/satisfacción, carencias y problemas que tiene el servicio.

El desarrollo e implantación de medidas tecnológicas deben complementarse con la aplicación de una adecuada metodología de investigación, que permita que la investigación de la calidad se convierta en una clave competitiva para las organizaciones. En consecuencia, podemos considerar como herramienta de utilidad a la hora de controlar la evaluación de la calidad percibida por los/as usuarios/as de una forma efectiva Morales-Sánchez et al. (2014).

Hemos de tener cuidado en la planificación del desarrollo de las actividades de control y evitar que estas interfieran en el desarrollo normal de la gestión del servicio. La actividad de control no solo es necesaria, sino que además puede ser rentable y beneficiosa para el propio adjudicatario y por supuesto para el usuario.

También, hay que resaltar los tipos de tareas que se realizan y la periodicidad con la que se controlan, por ejemplo y siguiendo las indicaciones de Luna (2015) y el Ayuntamiento de L'lobregart:

- Con carácter diario: Parte de incidencias, información significativa y datos de las instalaciones.
- Con carácter semanal: Cuadrante de uso de las instalaciones y seguimiento de las quejas.

- Con carácter mensual: Acreditación del cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales, informe del estado de las instalaciones y del plan de uso de las instalaciones, datos estadísticos sobre el uso de las instalaciones, informe de cumplimiento del plan de mantenimiento, seguimiento de los indicadores/objetivos y del presupuesto.
- Con carácter anual: Encuesta de satisfacción, memoria de gestión, auditoría técnica del estado del uso y funcionamiento de los bienes e instalaciones del servicio, revisión del sistema de gestión de calidad y seguimiento del cuadro de mandos.
- Control de los ingresos: Justificación de documentos y acceso del Ayuntamiento al programa de gestión y a la cuenta de ingresos.
- Control de los gastos: Auditorías de gestión y técnicas.

Las concesiones administrativas, que están en auge en los últimos años, son muy bien recurso para la administración pública, Pero para que este recurso tan utilizado tenga éxito es necesario que la administración mantenga un control durante todo el proceso, no solamente en la fase final del contrato sino desde la fase de decisión de la forma de gestión del servicio, pasando por la elaboración de los pliegos, control de la prestación y fase final de la concesión.

Durante el proceso de elaboración de los pliegos se acuerdan las cláusulas y proyectos, debe velar porque todo por el interés de los usuarios, del concesionario y de la administración.

Una vez concedida tiene que controlar que se esté cumpliendo todo lo acordado.

Y una vez finalizado debe comprobar que todo hay quedado en condiciones óptimas.

## 2.16 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

El incremento de la práctica deportiva ha resultado ser un sector económico en auge que produce una gran riqueza económica en diversas áreas y sectores Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco, (2005). Por este motivo las organizaciones deportivas están interesadas en establecer estrategias de diferenciación, basadas en la mejora de la calidad a través la satisfacción del cliente (García-Mas, 2003). Un servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y que cumple con las expectativas y necesidades de los usuarios de los centros deportivos (Imbroda, 2014). La calidad de los servicios adquiere cada vez mayor importancia en el sector de la actividad física y el deporte, se ha convertido en la estrategia que permite satisfacer al cliente y en consecuencia fidelizarle (Ruiz-Alejos, 2015) Por este motivo es importante generar una gestión eficaz, efectiva y eficiente en las organizaciones deportivas para poder lograr una calidad total (Morales-Sánchez y Correal, 2003)

Según podemos ver en el trabajo de Caraza (2015), el Estatuto de Autonomía para Andalucía, en su artículo 31, bajo el título “Buena Administración”, garantiza este derecho en los términos que la ley establezca, comprendiendo “el derecho de todos antes las Administraciones Públicas, cuya actuación será proporcionada a sus fines, a participar plenamente en las decisiones que les afecten, obteniendo de ellas una información veraz, y a que sus asuntos se traten de manera objetiva e imparcial y sean resueltos en un plazo razonable, así como acceder a los archivos y registros de las instituciones, corporaciones, órganos y organismos públicos de Andalucía, cualquiera que sea su soporte, con las excepciones que la ley establezca”.

Entre los principios rectores de las políticas públicas, el art. 37.1.1 sí hace una referencia explícita a la calidad, disponiendo que el poder público debe orientar sus políticas a garantizar los derechos y alcanzar los objetivos mediante la aplicación efectiva de unos servicios públicos de calidad. Por su parte, el artículo 133 también se refiere implícitamente al derecho a la buena administración y el art. 137 obliga a la Administración andaluza a hacer pública la oferta y características de prestación de los servicios y las cartas de derechos de los ciudadanos frente a la misma, el equivalente a las cartas de servicio

Partiendo del art. 37.1.1 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, el cual en sus principios rectores nos habla de la prestación de unos servicios públicos de calidad vemos que el mandato del art. 137 puede interpretarse en un sentido más amplio, de manera que, en primer lugar, no se limita a la Administración de la Junta de Andalucía, sino que vinculada también a las Administraciones locales y Universidades públicas; en segundo lugar, se trata de un mandato no circunscrito a la oferta de servicios y a las cartas de derechos, sino que incluye “la fijación de los estándares de calidad”, el problema para nosotros es la definición de estos estándares; y por último, es de aplicación a todos los servicios públicos, con independencia del régimen de su prestación. Es importante que las exigencias de calidad también se extiendan a las entidades privadas que conciertan sus servicios con la Administración, en nuestro caso las concesiones administrativas deportivas, pues, “de otro modo las decisiones organizativas de la Administración sobre el modo, directo o indirecto, de gestión de sus servicios tendrían una repercusión directa sobre la calidad de los mismos, con la consiguiente discriminación para los usuarios de los servicios públicos” en nuestro caso es muy interesante ya que defiende la tesis de la importancia de la calidad y del control de ésta en las concesiones administrativas que

dependen de los ayuntamientos ya, que como hemos comentado, suponen una prestación de servicio público

La calidad de servicio es la base de supervivencia de cualquier empresa, la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos de los factores que contribuyen a este concepto (Cerezo, 1997), es un concepto que hoy preocupa a los gestores deportivos públicos, ya que se ha convertido en clave de la administración y dirección de las organizaciones públicas (Arenilla-Sáez et al., 2015; Ching Chow et al., 2011; Cronin y Taylor, 1992; Crosby, 1979; Dorado, 2004; Gallardo, 2001; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)

El término calidad tiene su origen en los bienes tangibles, según Crosby (1979), los bienes industriales han entendido la calidad como la conformidad con unas especificaciones y estándares, lo que podría ser considerado como el grado en el que un producto cumplía las especificaciones establecidas.

Desde ese enfoque inicial, más orientado a la calidad del producto, la visión se ha ido ampliando progresivamente llegando así a los diferentes grupos de interés de los servicios que se prestan, incluyendo los deportivos. Lo que supuso el cambio de objeto de estudio en las investigaciones, es decir, ya se centraban en la propia naturaleza de los servicios (modelos conceptuales de calidad, analizando qué es y cómo puede medirse). Más adelante también se interesaron por analizar cómo se relaciona con la satisfacción de los clientes o usuarios y sus intenciones futuras de comportamiento hasta llegar a modelos mucho más complejos para determinar su fidelidad.

Sabemos que los clientes exigen hoy calidad en un servicio educativo, sanitario, deportivo; el público es exigente, tiene cultura de la calidad, porque el concepto va calando cada vez más profundamente en la sociedad. Pero en esta satisfacción del cliente

estamos implicados usuarios, empleados y dirección. El sistema de gestión debe de funcionar correctamente, satisfacer las necesidades, dar solución a los problemas, cubrir las demandas y todo ello buscando la excelencia.

### **2.16.1 EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA ACTUALIDAD**

El concepto calidad ha evolucionado desde la calidad entendida como un cumplimiento de normas (Juran, 1951), a la calidad entendida como un cumplimiento de requisitos y especificaciones, un proceso apto para el uso (Crosby, 1987), hasta finalmente el concepto de calidad basado en la percepción del cliente (Parasuman, Zeithalm & Berry, 1988). No existe una definición de calidad que sea mejor o superior a otras (Calabuig, 2006), pero las definiciones más aceptadas son aquellas que comparan las expectativas de los clientes con su percepción del servicio (Ramírez et al. 2017).

Para Horovitz, (1997) la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes, es decir la juzga como un todo.

Encontramos multitud de definiciones de este término, como mencionamos en el punto anterior, la gran mayoría orientadas a los bienes materiales, ya que no fue hasta los años ochenta cuando el concepto de calidad apareció en otros ámbitos como el deportivo, gestión, educación, sanidad y demás servicios privados y más adelante públicos, gracias a la serie de normas ISO 9000, entre otras.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, los tres primeros significados del término calidad serían: primero, “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”; segundo, “Buena calidad, superioridad o excelencia”; tercero, “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”.

En el segundo de sus significados se enlaza ya con el concepto de excelencia, pero hay que distinguir uno del otro. La excelencia sería un nivel alto o superior de calidad. En su primera acepción, el referido Diccionario la describe como “Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.

En resumen, podríamos decir que en la actualidad en el ámbito deportivo y sistema de gestión “*la calidad de un bien o servicio es el grado de satisfacción de las necesidades y preferencias de los usuarios/consumidores*”.

Para aclarar el concepto podemos hacer la diferenciación entre “la calidad” y “la no calidad” en la tabla 5.

Tabla 5 “*La Calidad*” Vs. “*La No Calidad*” (Senlle. et al.2004)

<b>“LA CALIDAD”</b>	<b>“LA NO-CALIDAD”</b>
Mejora de la organización y planificación	Repetir fallos y errores es injusto y desmotivante
Un sistema más justo	No hacer las cosas bien a la primera
Manera de garantizar resultados	Falta de planificación, organización, preparación y de competencias específicas
Forma de asegurar el futuro	Errores tácticos o estratégicos por falta de sistema
Evitar fallos y errores	Falta de método para motivar y potenciar el equipo
Ahorro de gastos	Pérdidas económicas por fallos de organización, planificación estratégica
Desarrollo personal e institucional	Improvisación
La calidad es gratuita,	lo que cuesta es la no-calidad

Como podemos ver en el trabajo de Salvador et al. (2004) los autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) definen la calidad de servicio como un juicio global, o actitud relativa a la superioridad del servicio, entendiendo por actitud como una creencia sobre una situación u objeto específico, (Wedel y Kamakura, 2000). Atendiendo a esta definición podríamos decir que existe una idea bastante extendida en la que se considera la calidad del servicio como una valoración global. Teniendo en cuenta esta consideración

y, al mismo tiempo, entendiendo la calidad como un juicio del consumidor del producto o servicio acerca de la excelencia o superioridad del mismo, (Zeithalm, 1988), argumentamos que la calidad depende de las percepciones, las necesidades y los objetivos de los clientes. Todo ello implica que la calidad percibida está muy relacionada con la adecuación de las características del objeto a las necesidades del individuo. Por consiguiente, en principio, cabría pensar que la calidad percibida está basada únicamente en el juicio subjetivo. Sin embargo, esto no es del todo correcto, ya que esta evaluación también se apoya en la interacción empleado-cliente, por lo cual los juicios individuales se sustentan también en aspectos objetivos, aspectos que son objeto de estudio en este trabajo.

### **2.16.2 EL MARCO INSTITUCIONAL EN MATERIA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS.**

Desde finales de los años 80 se han producido diferentes iniciativas de calidad en la Administración General del Estado:

- En 1989, el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) publicó un documento titulado “Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado”, que dio lugar, dos años más tarde, al Primer Plan de Modernización.
- En 1992, la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común puso al ciudadano en el centro de las actuaciones de la Administración General del Estado.
- En 1997, La Secretaría de Estado para la Administración Pública puso en marcha el programa de Ventanilla Única, que tuvo entre sus objetivos interconectar los registros de los tres niveles de la Administración, a fin de que los ciudadanos pudieran presentar sus escritos a la Administración desde la oficina más próxima, ya fuera ésta estatal, autonómica o local.

- El 4 de febrero de 2000, el Consejo de Ministros aprobó el “Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos”, que recogió 72 medidas destinadas a la modernización de la Administración española.
- El 29 de julio de 2005, el Real Decreto 951/2005, aprueba el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, en el que se definen el programa de quejas y sugerencias, las cartas de servicios, los premios a la calidad e innovación en la gestión pública, el observatorio de la calidad de los servicios públicos...
- Para el periodo 2006-2008, el Ministerio de Administraciones Públicas definió un plan que, a través de distintas medidas, perseguía mejorar y modernizar la Administración para ponerla a la altura de las necesidades de los ciudadanos. Las medidas incluyeron diversos planes de acción, Iniciativas legislativas (Estatuto básico del empleado público y Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos) así como otras medidas de relevancia.
- El 1 de enero de 2007, y cumpliendo el compromiso adquirido por el Gobierno, se constituye la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), que desarrolla una actividad institucional en la que se une la voluntad de mejorar la calidad de los servicios públicos con la de racionalizar el uso de los recursos públicos y rendir cuentas ante los ciudadanos.
- Bienalmente, siguiendo con las iniciativas del antiguo Observatorio para la calidad de los servicios públicos, la AEVAL convoca desde 2008 los premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, que incluyen las categorías de Excelencia, Ciudadanía y Buenas Prácticas de Gestión Interna.

A finales de la década de los noventa, en sintonía con el compromiso asumido por el Gobierno de la Nación de modernizar la Administración y mejorar la calidad de sus servicios, se pusieron en marcha distintas medidas entre las que destacó la aprobación del

Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulaban las Cartas de Servicios y los Premios a la Calidad en la Administración General del Estado. Con el propósito de desarrollar el principio de servicio a los ciudadanos y la consecución de una mejora continua de los servicios públicos, las prestaciones y los procedimientos de las organizaciones públicas, el citado Real Decreto estableció los contenidos y las estrategias que aquéllas habían de seguir.

En 2005 se revisa y amplía el Marco general para la mejora de la Calidad en la Administración General del Estado con la aprobación del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, que deroga al Real Decreto 1259/1999.

El nuevo Marco de la Calidad, con el fin de impulsar la mejora continua de los servicios públicos en la Administración General del Estado, basa su estrategia en los siguientes seis Programas de Calidad:

- 1º. Programa de Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios.
- 2º. Programa de Cartas de Servicios.
- 3º. Programa de Quejas y Sugerencias.
- 4º. Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones.
- 5º. Programa de Reconocimiento (Certificación de Organizaciones y Premios).
- 6º. Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

Para el desarrollo de los citados Programas se aprobaron por Resolución de la Secretaría General para la Administración Pública de 6 de febrero de 2006 unas Directrices.

Con la misma finalidad, se elaboraron también unas Guías Prácticas que recogían instrucciones de carácter orientativo y criterios metodológicos y de gestión para la aplicación y desarrollo del Real Decreto 951/2005.

Como último documento analizado destacamos en 2016 Calidad de la Administración Pública una caja de herramientas para gestores del Ministerio de Hacienda y Función Pública Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios 2016.

### **2.16.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL PROYECTO DE LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO.**

Es importante hacer un apartado especial referido al nuevo proyecto de ley que esta aun a expensas del trámite de aprobación definitiva en el Senado, ya que tiene importantes referencias a la calidad. Partiendo ya de los principios de la propia ley y dentro de la exposición de motivos ya lo deja patente.

Los objetivos que inspiran la regulación contenida en la presente Ley son, en primer lugar, lograr una mayor transparencia en la contratación pública, y en segundo lugar el de conseguir una mejor relación calidad-precio.

Para lograr este último objetivo por primera vez se establece la obligación de los órganos de contratación de velar porque el diseño de los criterios de adjudicación permita obtener obras, suministros y servicios de gran calidad, concretamente mediante la inclusión de aspectos cualitativos, medioambientales, sociales e innovadores vinculados al objeto del contrato.

Se incluyen en los contratos públicos consideraciones de tipo social, medioambiental y de innovación y desarrollo. Estas consideraciones podrán incluirse tanto al diseñarse los criterios de adjudicación, como criterios cualitativos para evaluar la mejor relación calidad-precio, o como condiciones especiales de ejecución, si bien su introducción está supeditada a que se relacionen con el objeto del contrato a celebrar. En particular, en el caso de las condiciones especiales de ejecución, la Ley impone la obligación al órgano de contratación de establecer en el pliego al menos una de las condiciones especiales de

ejecución de tipo medioambiental, social o relativas al empleo que se listan en el artículo 200.

En el artículo 1 referido al objeto y finalidad de la propia ley en su apartado tercero nos indica que “En toda contratación pública se incorporarán de manera transversal y preceptiva criterios sociales y medioambientales siempre que guarde relación con el objeto del contrato, en la convicción de que su inclusión proporciona una mejor relación calidad-precio en la prestación contractual, así como una mayor y mejor eficiencia en la utilización de los fondos públicos. Igualmente se facilitará el acceso a la contratación pública de las pequeñas y medianas empresas, así como de las empresas de economía social”.

En cuanto a la solvencia técnica en los contratos de servicios podemos ver en el artículo 90 referencias a la calidad en los siguientes aspectos.

*b) Indicación del personal técnico o de las unidades técnicas, integradas o no en la empresa, participantes en el contrato, especialmente aquellos encargados del control de calidad.*

*c) Descripción de las instalaciones técnicas, de las medidas empleadas por el empresario para garantizar la calidad y de los medios de estudio e investigación de la empresa.*

*d) Cuando se trate de servicios o trabajos complejos o cuando, excepcionalmente, deban responder a un fin especial, un control efectuado por el órgano de contratación o, en nombre de este, por un organismo oficial u homologado competente del Estado en que esté establecido el empresario, siempre que medie acuerdo de dicho organismo. El control versará sobre la capacidad técnica del empresario y, si fuese necesario, sobre los medios de estudio y de investigación de que disponga y sobre las medidas de control de la calidad.*

*Art. 90. 2. En el anuncio de licitación o en la invitación a participar en el procedimiento y en los pliegos del contrato se especificarán los medios, de entre los recogidos en este artículo, admitidos para la acreditación de la solvencia técnica de los empresarios que opten a la adjudicación del contrato, con indicación expresa, en su caso, de los valores mínimos exigidos para cada uno de ellos y, en los casos en que resulte de aplicación, con especificación de las titulaciones académicas o profesionales, de los medios de estudio e investigación, de los controles de calidad, de los certificados de capacidad técnica, de la maquinaria, equipos e instalaciones, y de los certificados de gestión medioambiental exigidos. En su defecto, la acreditación de la solvencia técnica o profesional se efectuará mediante la relación de los principales servicios efectuados en los tres últimos años, de igual o similar naturaleza que los que constituyen el objeto del contrato, cuyo importe anual acumulado en el año de mayor ejecución sea igual o superior al 70% de la anualidad media del contrato.*

Artículo 125. Definición de determinadas prescripciones técnicas a los efectos de la presente Ley se entenderá por:

1) “Prescripción o especificación técnica”:

a) *Cuando se trate de contratos de obras, el conjunto de las prescripciones técnicas contenidas principalmente en los pliegos de la contratación, en las que se definan las características requeridas de un material, producto o suministro, y que permitan caracterizarlos de manera que respondan a la utilización a que los destine el poder adjudicador; asimismo, los procedimientos de aseguramiento de la calidad, ,,,,,,,*

Artículo 145. Requisitos y clases de criterios de adjudicación del contrato.

- La adjudicación de los contratos se realizará utilizando una pluralidad de criterios de adjudicación en base a la mejor relación calidad-precio
- La mejor relación calidad-precio se evaluará con arreglo a criterios económicos y

cualitativos.

Nos indica la ley que estos criterios cualitativos que establezca el órgano de contratación para evaluar la mejor relación calidad-precio podrán incluir aspectos medioambientales o sociales, vinculados al objeto del contrato en la forma establecida en el apartado 6 de este artículo, que podrán ser, entre otros, los siguientes:

1º. La calidad, incluido el valor técnico, las características estéticas y funcionales, la accesibilidad, el diseño universal o diseño para todas las personas usuarias, las características sociales, medioambientales e innovadoras, y la comercialización y sus condiciones.

2º. La organización, cualificación y experiencia del personal adscrito al contrato que vaya a ejecutar el mismo, siempre y cuando la calidad de dicho personal pueda afectar de manera significativa a su mejor ejecución.

4. Los órganos de contratación velarán por que se establezcan criterios de adjudicación que permitan obtener obras, suministros y servicios de gran calidad que respondan lo mejor posible a sus necesidades; y, en especial, en los procedimientos de contratos de servicios que tengan por objeto prestaciones de carácter intelectual, como los servicios de ingeniería y arquitectura.

Artículo 257. Uso y conservación de las obras.

5. La Administración podrá incluir en los pliegos de condiciones mecanismos para medir la calidad del servicio ofrecida por el concesionario, y otorgar ventajas o penalizaciones económicas a este en función de los mismos.

Es importante también ver la importancia que se le da al personal en cuanto a los criterios de desempate, los cuales nos indica que tendrán mayor puntuación en caso de desempate las empresas que:

a) tengan mayor porcentaje de trabajadores con discapacidad o en situación de exclusión

social en la plantilla de cada una de las empresas, primando en caso de igualdad, el mayor número de trabajadores fijos con discapacidad en plantilla, o el mayor número de personas trabajadoras en inclusión en la plantilla.

b) empresas que tengan menor porcentaje de contratos temporales en la plantilla de cada una de las empresas.

c) Mayor porcentaje de mujeres empleadas en la plantilla de cada una de las empresas.

SECCIÓN 2ª. Ejecución de los contratos de servicios.

En esta sección 2 nos habla la ley de las responsabilidades a la hora de ejecutar el contrato:

*Artículo 309. Ejecución, responsabilidad del contratista y cumplimiento de los contratos de servicios.*

*1. El contrato se ejecutará con sujeción a lo establecido en su clausulado y en los pliegos, y de acuerdo con las instrucciones que para su interpretación diere al contratista el responsable del contrato, en los casos en que se hubiere designado. En otro caso, esta función le corresponderá a los servicios dependientes del órgano de contratación.*

*2. El contratista será responsable de la calidad técnica de los trabajos que desarrolle y de las prestaciones y servicios realizados, así como de las consecuencias que se deduzcan para la Administración o para terceros de las omisiones, errores, métodos inadecuados o conclusiones incorrectas en la ejecución del contrato.*

Por consiguiente, consideramos que esta nueva ley cuando esté aprobada una vez pasado el trámite de aprobación por el Senado, será una ley donde primen, entre otros, los criterios de calidad de servicio.

#### **2.16.4 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA LEY ANDALUZA DEL DEPORTE Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía y el Decreto ley 2/2017**

En la nueva Ley del Deporte de Andalucía, a lo largo de su desarrollo, podemos ver como elemento común el de preservar la seguridad y la salud de los usuarios de servicios deportivos a través de la calidad en la prestación de los mismos.

La calidad está muy presente en la configuración de la nueva ley del deporte de Andalucía, tiene su reflejo en muchos de los apartados de esta, la cual no habla de las formas de gestión del servicio público, como no podía ser de otra manera, sino de la prestación de servicio público deportivo independiente de la fórmula de gestión que se adopte.

El Decreto ley 2/2017 de 12 de septiembre que modifica la Ley 5/2016 de 19 de Julio, nos vuelve a indicar que la estructura deportiva andaluza “Pivota sobre cuatro pilares básicos: la prevención y promoción de la salud, la protección de la seguridad, la educación en valores y el impulso de la calidad y la excelencia del modelo deportivo en Andalucía”

La calidad está presente en los principios rectores de la ley Andaluza, siendo uno de ellos, en concreto el art 5 e) el fomento de la práctica deportiva con personal técnico adecuado con el fin de fomentar la calidad de la prestación de los servicios.

*Artículo 5. Principios rectores.*

*Los poderes públicos de Andalucía, en el marco de sus respectivas competencias, fomentarán el deporte y tutelarán su ejercicio, en los diferentes niveles y ámbitos deportivos, con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia, la satisfacción y la fidelización de las personas deportistas, a través de una práctica deportiva compatible con la salud y la seguridad, de acuerdo con los siguientes principios rectores:*

*e) La promoción de la formación y el perfeccionamiento del personal técnico deportivo, así como la cualificación de profesionales del deporte en todos sus ámbitos profesionales, a fin de aumentar la calidad en el deporte*

En cuanto al deporte como ocio, hace especial significación ya que se indica que la administración deberá establecer unos estándares de calidad y excelencia, es decir que la administración en sus diferentes prestaciones deberá establecer cuáles son los niveles de calidad óptimos para decir si el servicio es o no de calidad. En nuestro caso, es objeto del presente trabajo, haciendo una propuesta de control de la satisfacción de los usuarios y de la cultura organizativa, para a raíz de ella, establecer algunos de estos estándares que nos indican que serán establecidos además reglamentariamente.

No toda práctica deportiva es, por si misma, saludable. Hay que asegurar el respeto de las mejores condiciones de seguridad y salubridad, la excelencia y calidad de la oferta de deporte de ocio como podemos ver en el articulado de la ley.

*Artículo 28. Deporte de ocio.*

1. *La Consejería competente en materia de deporte fomentará el deporte de ocio mediante el desarrollo de una política deportiva a través de la planificación y programación de la oferta de actividades deportivas de tiempo libre y recreación, buscando estándares de calidad y excelencia.*

A nivel de instalaciones deportivas, el legislador, vuelve a dar importancia al aspecto de la calidad al declarar a las instalaciones deportivas de interés deportivo autonómico como aquellas que se les otorgue un nivel de calidad, para la categorización de las mismas habrá que establecer unos niveles de calidad óptimos que generaran unos determinados estándares, lo vemos en el art 77.

*Artículo 77. Instalaciones de interés deportivo autonómico.*

*1. Se declararán de interés deportivo autonómico aquellas instalaciones deportivas, públicas o privadas, convencionales o no, conforme a lo que se establezca en el Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía, inscritas en el Inventario Andaluz de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía y que se acrediten como tales por la Consejería competente en materia de deporte.*

*2. La declaración de interés deportivo de una instalación deportiva en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía otorgará un estándar de calidad y excelencia de la misma en los términos que se establezcan.*

Es también de destacar el art 87 referido a los derechos de las personas usuarias, se le da importancia y relevancia al cliente deportivo y se establecen sus derechos frente a la administración deportiva.

Es muy relevante el hecho de que se tengan que establecer reglamentariamente los niveles de calidad y seguridad.

*Artículo 87. Derechos de las personas consumidoras o usuarias de los servicios deportivos.*

*1. Las personas consumidoras o usuarias de los servicios deportivos tendrán los siguientes derechos:*

*a) A recibir unos servicios deportivos adecuados a las condiciones y necesidades personales, de acuerdo con el estado de los conocimientos científicos de cada momento y con los niveles de calidad y seguridad que se establezcan reglamentariamente.*

*b) Al respeto de su personalidad, dignidad e intimidad.*

*c) A disponer de información veraz, clara, accesible, suficiente y comprensible de los servicios y de las actividades físico-deportivas que vayan a realizarse.*

*d) A recibir una prestación de servicios deportivos que no fomente prácticas deportivas que puedan resultar perjudiciales para la salud.*

*e) A que el personal profesional de los servicios deportivos se identifique y a ser informadas sobre su profesión y cualificación profesional.*

*f) A que la publicidad de los servicios deportivos sea accesible, objetiva, veraz y no aliente prácticas deportivas perjudiciales para la salud o la seguridad, de modo que no resulte engañosa y respete la base científica de las actividades y prescripciones.*

*g) A que en los contratos que celebren se reflejen los derechos de las personas consumidoras y destinatarias de servicios deportivos, así como los deberes de quienes presten los servicios deportivos a los que se hace referencia en esta ley.*

La Ley recoge un precepto relacionado con el deber de que los profesionales de los servicios deportivos presten estos de acuerdo con los niveles de calidad y seguridad que se establezcan *art.96.1. “d) Prestar unos servicios adecuados a las condiciones y necesidades de las personas destinatarias de acuerdo con el estado de los conocimientos científicos de cada momento y con los niveles de calidad y seguridad que se establezca en la normativa vigente.”*, por lo que, de esta forma, se está incorporando un novedoso elemento, como es la obligación de que el profesional esté actualizado en cuanto a sus conocimientos.

La Administración pretende que el servicio se preste con la tecnología más aceptada y generalizada, generando un valor en el ciudadano, el fenómeno deportivo como hemos visto en la primera parte de este trabajo, es cambiante y la tecnología aplicada al mismo también los es.

#### **2.16.5 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA**

Los responsables de cualquier organización que estén interesados en mejorar los servicios que prestan, en incrementar su calidad, deben intentar siempre controlar y

verificar la percepción que tienen sus clientes, al tiempo que identifican las causas de las deficiencias o quejas y por supuesto, tomar las medidas apropiadas para incrementar la percepción positiva de los usuarios. Nuviala et al. (2008).

En los últimos años la gestión deportiva ha ido sufriendo un constante cambio que ha ido obligando a establecer nuevas fórmulas que le permitan solventar las demandas de la sociedad y no quedarse estancados. La competencia en el área deportiva se ha visto incrementada, obligando así a las organizaciones a no pensar únicamente en tener un mayor número de usuarios para obtener los mayores beneficios, sino también a tener que preguntarse acerca de los principios que rigen su existencia, a los posibles progresos a los que aspira, así como su compromiso con la sociedad. Para conseguir esto Dorado (2005) plantea una gestión, en este caso hablaríamos desde un punto de vista deportivo, basada en la calidad desde un planteamiento global e integrador de las diferentes estrategias de gestión, así como de los agentes que intervienen en ella, con el principal objetivo de mejorar de manera constante los procesos y posibilitar una optimización eficaz de todos y cada uno de los recursos que se ofrecen, como procedimiento para afrontar todos esos cambios a los que nos hemos referido anteriormente en el sector de la gestión deportiva, atendiendo a las reflexiones de este mismo autor, las organizaciones que sean capaces de manejar de manera las situaciones de incertidumbre de manera eficaz y eficiente podrán disfrutar de una posición privilegiada dentro del sector deportivo.

En la nueva gestión pública como nos indican Cervera y Mestre (2004), los servicios públicos, deben «producir» servicios en consonancia con las necesidades sociales, deportivas en este caso, y con los recursos que cuenta, elementos como la calidad de la gestión, de los equipamientos y de cada una de las prestaciones tiende a convertirse, en consecuencia, una exigencia de primera magnitud. La calidad del servicio en todos sus desempeños y situaciones, deberá ser un pilar de la gestión deportiva local como norma.

## **2.16.6 LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

### **Tipos de calidad**

Como hemos mencionado con anterioridad, calidad de un bien o servicio está indicada por el grado al cual satisface las necesidades y preferencias de sus usuarios. Grönroos (1984), precursor de la Escuela Nórdica de Marketing de Servicios, distingue dos dimensiones básicas a la hora de hablar de la calidad del servicio: la forma en que se ofrece (calidad técnica) y la interacción entre cliente y personal de contacto (calidad funcional).

#### **Técnica**

Es lo que el usuario/cliente recibe de la organización, es decir, los aspectos técnicos del servicio. Tanto el servicio principal (programa de actividades amplio, variado, personalizado, etc., monitores formado, material e instalaciones óptimas), como el secundario (taquillas, duchas, cafetería y demás servicios que aumentan la satisfacción del usuario).

#### **Funcional**

Es la forma en que la organización presta el servicio, a cómo el cliente evalúa, valoración que dependerá de la posibilidad del usuario de elegir, realizar, disfrutar de las actividades, cumplimiento de fechas, informar de problemas que surjan y se les dé rápida y eficaz solución, puntualidad y trato del personal, etc.

## **2.16.7 LA PERCEPCION DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

La percepción por parte de unos usuarios de uno u otro servicio sea deportivo o no, siempre dependerá de multitud de variables, Para Fanega (2016), es fundamental la

relación entre lo que espera el ciudadano y el servicio finalmente recibido. Conforme más avanza la sociedad las expectativas de los ciudadanos cada vez son mayores en relación con los servicios que esperan recibir el caso deportivo es un claro ejemplo de ello. Los ciudadanos son cada vez más exigentes en todos los aspectos de la vida, y los servicios deportivos, debido a la facilitación que se les ha dado para acceder a ello, están en constante evolución, con nuevas tendencias, nuevos productos, y nuevos servicios, incluso dentro de un mismo servicio como puede ser una clase de body pump existen actualizaciones constantes de las mismas las expectativas de los ciudadanos sobre la prestación del servicio son cada vez mayores, dado que están más formados deportivamente hablando (Dorado y Gallardo, 2004). Así, en las últimas dos décadas han aumentado considerablemente sus exigencias con respecto a los distintos atributos constitutivos del servicio: trato del personal, limpieza, seguridad y estética de la instalación, actualización y estado de conservación de los equipamientos, etc. Paralelamente, demandan más servicios como producto básico y esperan que estos establecimientos estén dotados de saunas y jacuzzi, solárium, gabinetes de masaje, cafetería, etc. (Luna-Arocas y Mundina, 1998; Mañas, Giménez, Muyor, Martínez, y Moliner, 2008; Martínez-Tur et al., 1996; Martínez-Tur et al., 2001, Rial 2007). El mundo del “fitness”, del bienestar en general, ha provocado que su propia velocidad haya transformado a sus usuarios en personas más exigentes hacia las organizaciones que los ofrecen, independientemente que la oferta sea pública o privada, en muchos casos el problema de la administración es la lentitud a la hora de reaccionar y adaptarse a las nuevas tendencias y muchas veces cuando consigue adaptarse esa nueva tendencia ya ha quedado desfasada y superada por otras nuevas, aspecto que en la oferta privada por su forma de trabajar no sucede con tanta frecuencia.

En relación con los servicios públicos, la percepción sobre su funcionamiento por parte de los ciudadanos viene condicionada por la propia visión que éstos tienen sobre lo público en general y sobre sus responsables políticos, aunque es una visión que disminuye cuanto más concreto y local sea el propio servicio prestado en nuestro caso el deportivo (Bouckaert y Van de Walle, 2003).

### **2.16.8 CALIDAD DE SERVICIO COMO DIFERENCIA ENTRE LAS EXPECTATIVAS Y LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE**

Como nos indica Pérez-Campos (2010) está ampliamente aceptada en la literatura, la concepción de que la calidad de servicio percibida es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio recibido, y es por esta razón el resultado de un proceso de evaluación continuado. Es decir, es el resultado de la comparación evaluativa que el usuario hace de la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra o consumo.

Las expectativas de un cliente son:

- Confirmadas cuando un servicio conforma las expectativas.
- Negativamente confirmadas cuando el servicio no resulta como se esperó.
- Positivamente confirmadas cuando el servicio resulta mejor de lo esperado.

Este concepto es ampliamente estudiado en la literatura de marketing y calidad, y es la base del planteamiento teórico y metodológico diseñado por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) donde explican a través de un modelo el proceso de calidad en los servicios. Con esto se entiende que los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que esperan debe ser el servicio, con lo que reciben o perciben que reciben. Esto se produce a partir de la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular, que en nuestro sector deportivo es más complejo,

y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en esa misma categoría de servicio. En consecuencia, la variable es función de la magnitud y dirección del desajuste entre servicio que se espera y servicio que en realidad se percibe (Parasuraman et al., 1985), la cual va a depender del tamaño y dirección de cuatro desajustes asociados a la entrega de calidad de servicio (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988). Así pues, los juicios de alta o de baja calidad de servicio dependen de cómo perciben los consumidores el resultado actual del servicio en el contexto de lo que esperaban antes de recibirlo (Parasuraman et al., 1985), y para lograr una imagen de calidad el prestatario debe de cubrir o superar las expectativas del cliente.

Dentro del concepto de calidad de servicio percibida, un aspecto fundamental es que el concepto de calidad es multidimensional.

### **2.16.9 MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS**

Como podemos ver en el trabajo de Martínez y Martínez. (2009) las diferencias en las condiciones que rodean la gestión pública y privada son pronunciadas. Así, existen diferencias entre ambos sectores en cuanto a la estructura interna y los procesos, las perspectivas temporales, las medidas de desempeño, las relaciones con los medios de comunicación, las consideraciones legales y formales, etc.

Cualquier tentativa para implementar este tipo de sistemas de gestión en el contexto de un servicio público, debería reconocer las diferencias que existen con respecto a los servicios privados. Crompton y Mackay (1989) enuncian una serie de factores que justifican la especificidad de los sectores públicos: (1) la ausencia de la búsqueda de beneficio, donde los objetivos financieros no son un fin en sí mismo; (2) el sector público no puede ignorar segmentos de mercado que no serían rentables o atractivos desde la

óptica privada; (3) el sector público tiene que satisfacer a los múltiples colectivos que interactúan con él, no sólo a los consumidores del servicio; (4) en el sector público la idea de calidad del servicio frecuentemente incluye nociones de accesibilidad, equidad y respecto al individuo.

En el ciclo de mejora continua es fundamental el analizar lo que se está haciendo y uno de los modos de hacerlo es preguntándole a los clientes del proceso, tanto a los internos como a los externos.

Como podemos ver en el documento “Calidad de la Administración Pública Una Caja de herramientas para gestores” Publicada por el Ministerio de Hacienda en 2016 en términos de transformación del servicio, la medición y la gestión de la satisfacción es una herramienta estratégica clave. Esto puede proporcionar a las organizaciones una comprensión de los elementos a tener realmente en cuenta (a diferencia de los datos de la percepción general y de los medios, sobre los que tienen poco control) y permitirles hacer un seguimiento del rendimiento y de la evolución del servicio a través del tiempo. Las experiencias de los usuarios de los servicios se pueden explorar de varias maneras:

- Las técnicas de investigación cualitativa se pueden utilizar para comprender mejor un servicio a ojos de los clientes, explorando en profundidad sus experiencias y expectativas.
- La investigación cuantitativa puede proporcionar medidas numéricas de la satisfacción del cliente y resultados estadísticamente representativos para evaluar el rendimiento del servicio y proporcionar información para guiar la mejora de la calidad del servicio.

Es importante pensar con antelación lo que la organización quiere lograr con la medición de la satisfacción para decidir qué herramientas y técnicas de medición aplicar

a cada grupo de usuarios, para ello debemos plantear cuestiones importantes a la hora de implantar la medición de la satisfacción:

- ¿Qué se quiere conocer?
- ¿Por qué se quiere conocer?
- ¿Deben segmentarse los clientes (por ejemplo, por sector, ubicación, regularidad de contacto) y aplicarse diferentes medidas o técnicas a los diferentes grupos?
- ¿Existen valores de partida para comparar el rendimiento y el progreso a través del tiempo?
- ¿Hay puntos de referencia que deberían tratar de alcanzar las medidas (por ejemplo, cartas de servicios)?
- ¿Cuál es la motivación para la medición de la satisfacción (reportar, reformar) y cómo afecta esto a la forma de recoger la información?
- ¿Servirá la medición y la elección de las herramientas para fortalecer las relaciones con sus usuarios?

Las administraciones pueden utilizar varios métodos, tales como las encuestas cara a cara y telefónicas y el cliente misterioso, para afinar o rediseñar los servicios, en función de las respuestas de los usuarios. Esto puede incluir el Índice de Lealtad y Prescripción (Net Promoter Score), que pone de manifiesto la diferencia entre los ciudadanos y empresas que valoran mucho el servicio público ('promotores'), y los que le dan una puntuación por debajo de los niveles aceptables ('detractores').

Las organizaciones centradas en el cliente deberían ver la medición de la satisfacción como un medio más que un fin, como parte de un ciclo de mejora continua en la prestación del servicio y como parte de un conjunto de herramientas más amplio para el conocimiento del cliente y para dedicar su tiempo y recursos de manera más eficaz.

Como nos indican Morales y Gálvez (2011), el conocer la percepción de los usuarios respecto al servicio deportivo que reciben, resulta un aspecto clave en el proceso de consecución de la calidad por parte de las organizaciones de servicios municipales deportivos. Pese a que existen numerosas investigaciones, el primer estudio relevante en el campo de la medición de la calidad de servicio es la desarrollada por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) mediante la escala SERVQUAL, suponiendo una de las herramientas más empleadas en la evaluación de la calidad de los servicios deportivos (Morales-Sánchez, Blanco Villaseñor y Hernández-Mendo, 2004; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco Villaseñor, 2009), entre otros. No obstante, también se han desarrollado diversas herramientas para evaluar la satisfacción del usuario o la calidad percibida, centrándose en servicios deportivos muy definidos como por ejemplo en centros “fitness” (Afthinos et al., 2005), servicios náuticos (Calabuig et al., 2006), practicantes de spinning (Sanz et al., 2017), o el servicio prestado en clubes de golf (Serrano et al., 2010). Otros trabajos evalúan aspectos concretos del servicio, como por ejemplo la satisfacción de los espectadores de un evento de atletismo (Calabuig et al., 2010), la calidad de los programas de actividad física (Hernández-Mendo, 2001), los aspectos tangibles (Mañas et al., 2008), los técnicos deportivos (Nuviala et al., 2010) o las instalaciones deportivas municipales (Vila et al., 2009), entre otros. Los estudios de Rial et al. (2010) y Nuviala et al. (2008, 2010) utilizan herramientas para evaluar el servicio en su conjunto, aplicándolo en estos casos a centros privados.

#### **2.16.10 MOTIVOS POR LOS QUE PERSEGUIR LA CALIDAD**

Las organizaciones deportivas que apuestan por una gestión de calidad no sólo ofrecen beneficios a los usuarios/clientes, sino también al personal, socios, organización, país y al propio deporte. Algunos a destacar son los siguientes:

- Al conocer la realidad, evaluación del servicio y productos, se puede actuar de forma coherente y realizar adaptaciones a las necesidades demandadas.
- Esta visión clara permite actuar de forma concreta y objetiva.
- Se tienen en cuenta todos los elementos de gestión (desde el cliente hasta los trabajadores) por lo que hay una gran implicación, lo que permite una continua mejora del proceso y control de la situación.
- Se optimizan los recursos económicos, humanos y materiales de los que se dispone. Lo que suponen mejoras en un futuro.

### **2.16.11 COMO CONSEGUIR LA CALIDAD**

En el ámbito deportivo existen diferentes modelos de gestión de la calidad que han ido surgiendo durante las últimas décadas, desde el punto de vista de la gestión basadas en la calidad, se han ido incorporando a diversos sectores, incluyendo el deportivo, facilitando una serie de pautas a tener en cuenta a la hora de orientar a las organizaciones deportivas que pretendan alcanzar una gestión eficaz bajo el punto de vista de la excelencia.

En relación con esto y siguiendo estudios realizados por Dorado y Gallardo. (2005) podemos destacar dos modelos, los desarrollados con el impulso de la calidad total a nivel internacional, llamadas Modelos de gestión de Calidad total y los Sistemas de Gestión de la Calidad de las Normas ISO 9000.

#### **Modelos de gestión de Calidad Total**

Estos modelos presentan una serie de criterios que permiten la evaluación comparativa del cometido de la organización, pudiendo ser aplicables a todas sus actividades y partes interesadas pudiendo ser comparadas con las de otras organizaciones. Entre los modelos de gestión de la Calidad Total, hay que decir que han ido surgiendo

varios a lo largo de los años (ver Figura 11), hasta alcanzar el más importante en este sentido, el **Modelo EFQM de Excelencia** sobre el cual nos centraremos en este apartado.

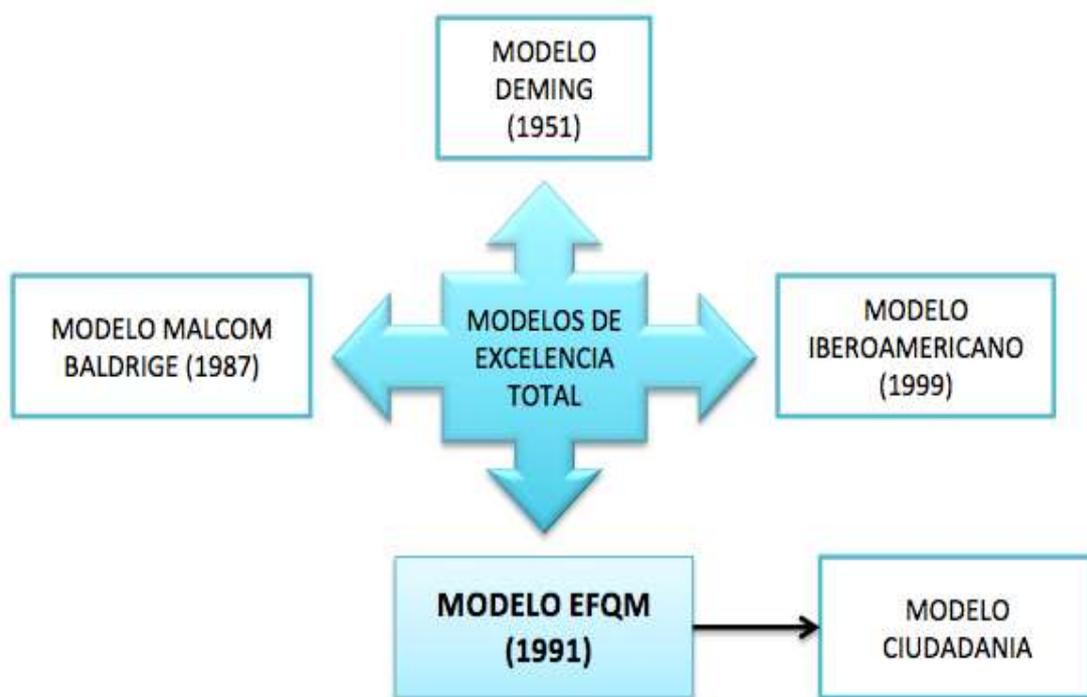


Figura 11 Modelos de gestión de la Calidad Total. (Dorado et al, 2005)

Dicho modelo, es considerado el más importante de todos los que han ido surgiendo dada su incidencia y aplicabilidad al sector servicios, en el que se incluye el deportivo. Diseñado en 1991 por la European Foundation for Quality Management (EFQM) constituye según Senlle. et al. (2004) un marco de trabajo no prescriptivo (no se adquiere un derecho para siempre) fundamentado en la realización de un autodiagnóstico de los nueve criterios que lo conforman y que le permitirá a la organización identificar sus puntos fuertes para poder así adoptar procesos de mejora hacia “la excelencia”. Dichos criterios son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en personas, Resultados en clientes, Resultados en Sociedad y Resultados Clave.

### **Sistemas de Gestión de la Calidad de las Normas ISO 9000**

Las normas ISO hacen referencia a una serie de normas técnicas de carácter internacional, consensuadas, aceptadas y válidas a nivel mundial que fueron emitidas por la International Standardization Organization (Organización Internacional de Estándares) en 1987. A continuación, se va a presentar en una tabla 6 las normas ISO actuales y que son aplicables al ámbito que nos atañe, es decir, el del deporte.

*Tabla 6 Normas ISO aplicables al deporte. (Dorado et al.2005)*

<b>Normas ISO</b>
ISO 9000: Sistemas de gestión de calidad- Fundamentos y Vocabulario
ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos
ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para la mejora del desempleo
ISO 19011: Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión medioambiental
ISO 14001: Sistema de gestión medioambiental

De todas ellas, hay que destacar sobre todo la Serie ISO 9000:2000, aplicada a la gestión de sistemas de calidad en las organizaciones, siendo muy frecuentadas en las de tipo deportivo, tanto públicas como privadas, en las instalaciones y organizaciones de eventos. En ellas se indica cómo realizar las diferentes funciones, pero no qué proceso hay que seguir para ponerlas en práctica de manera exitosa, lo cual dependerá según Dorado. et al. (2005) de la creatividad, iniciativa y experiencia de los propios gestores deportivos como del propio personal de la organización deportiva.

### **Estrategias para la gestión de un sistema de calidad**

Con el objetivo de lograr el impulso de una organización deportiva, basada en un sistema de gestión cuyo pilar principal radique en la calidad, se presentan una serie de estrategias mediante las cuales conseguir este objetivo. Estas estrategias, quedan recogidas en la siguiente tabla 7 que se presenta a continuación:

*Tabla 7 Estrategias para la gestión de un sistema de calidad*

<b>ESTRATEGIAS</b>	
Liderazgo eficaz y creíble	Manual de procedimientos y sistema de toma de decisiones
Motivación para la participación de los trabajadores	Comportamiento ético y responsabilidad social de la organización
Formación permanente y capacidad de aprendizaje	Orientación del servicio hasta el usuario-cliente
El trabajo en equipo	Personalización del servicio
Comunicación interna y externa	Gestión de las emociones y de los vínculos afectivos: empatía e inteligencia emocional
Empleo de las nuevas tecnologías	

### **Implicaciones de un sistema de gestión orientado a la calidad**

Estudios realizados por Dorado (2005), establecen que todo sistema de gestión, incluyendo el deportivo que este orientado hacia la calidad, implica una serie de aspectos, entre los que podemos encontrar los siguientes:

- El valor de la organización deportiva tiene que estar centrado en el usuario, necesiéndose para ello la identificación de aquel servicio que necesita y si es viable la prestación del mismo por parte de la entidad.
- Buscar la optimización de los procesos de gestión que se producen a la hora de realizar la prestación de un servicio.
- Dar lugar al desarrollo del potencial humano de la organización, la cual es considerada según este mismo autor como la base del funcionamiento de todo sistema.

### **Características para el diseño y prestación del servicio deportivo de calidad.**

Todos estos elementos serán desarrollador con mayor profundidad en otro apartado

- **Intangibilidad:** los servicios, no pueden ser tocados o desvirtuados, a diferencia de los productos.
- **Heterogeneidad:** se perciben diferentes expectativas, no solo de los diferentes servicios prestados, sino del mismo servicio.
- **Inseparabilidad:** no se puede estudiar de antemano la existencia de defectos o errores, porque el servicio se produce al mismo tiempo que se presta.
- **Temporalidad:** el servicio se presta en el momento adecuado y en el lugar oportuno.
- **No se pueden almacenar:** ligado a lo anterior. Los productos se pueden almacenar, pero los servicios no. Un servicio no prestado en su momento es un servicio perdido.
- **Duración:** determinados servicios deportivos se prestan durante bastante tiempo; las escuelas deportivas, clases de mantenimiento, etc.
- **Continuidad:** muchos servicios deportivos presentan continuidad en el tiempo, lo que da lugar a la siguiente característica.
- **Interrelación:** si el servicio no es puntual/espórádico. Hay una estrecha relación prestatario-prestador del servicio, debido a las dos características anteriores.
- **Extensibilidad:**  

La consolidación/debilitación, desaparición/proliferación del servicio dependerá de la calidad que el cliente/usuario perciba al recibir el servicio, haciéndolo o no extensible a los familiares y/o amigos, para bien o para mal.
- **Familiarización:** los cuatro puntos anteriores convergen en este. Si el usuario/cliente se siente cómodo, hará de este lugar “su hogar”.

### **La ruta hacia la excelencia a través de la calidad**

Según estudios realizados por Dorado. (2005) tabla 8, podemos argumentar que el camino hacia la excelencia desde el punto de vista de gestión deportiva debe estar basada

en tres pilares fundamentales, sin los cuales no sería posible alcanzar dicho fin. Los pilares a los cuales nos referimos quedan reflejados en el siguiente cuadro:

Tabla 8 Los tres pilares fundamentales de la calidad

---

<b>Los tres Pilares Fundamentales</b>
<b>La calidad personal:</b> Base del resto de calidades (Möller, 2001), hace mención tanto al compromiso personal como a la responsabilidad profesional con el trabajo.
<b>La calidad en la prestación del servicio:</b> Es aquella que se refiere a la calidad recibida por los clientes y usuarios por parte de la organización, con implantación o no de sistemas de gestión de la calidad.
<b>La calidad referida al impacto en el entorno:</b> Se refiere a las posibilidades desde el punto de vista de la organización para satisfacer las demandas sociales mediante las repercusiones que se derivan de su gestión.

---

## **2.16.12 COMO MEJORAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEPORTIVA**

Para que la calidad sea efectiva desde el punto de vista de la gestión deportiva, es necesaria la contribución de todos los agentes que intervienen en la prestación de servicios deportivos, es decir, responsables y gestores, el personal de mantenimiento, los monitores y profesores o personal de administración, así como los propios clientes y usuarios como beneficiarios de esos servicios. (Dorado, 2005). En relación con esto, existen una serie de herramientas destinadas a favorecer ese desarrollo en la eficacia de la gestión basada en la calidad, y contribuir en la mejora continua de una organización deportiva.

A continuación, se presenta algunas de esas herramientas, diferenciadas en función de la orientación en la que se pueden realizar mejoras y del uso interno o externo que pueden tener.

### 2.16.12.1 *Herramientas internas para la calidad*

Según Dorado (2008), las herramientas a nivel interno son aquellas que se pueden utilizar para mejorar como organización de manera global y las orientadas a mejorar el trabajo, capacitación y funcionamiento interno de los empleados. Dicho en otras palabras, son instrumentos al alcance de los gestores deportivos que facilitarán el desarrollo óptimo de su trabajo diario, de hecho, se emplean habitualmente como forma de mejora (Dorado y Gallardo, 2005).

#### 2.16.12.1.1 *Pliego de cláusulas administrativas particulares*

Los pliegos, son herramientas fundamentales, ya que van a establecer las reglas de prestación del servicio público, es por ello por lo que se debe dar la importancia necesaria y tomarse todo el tiempo para que no nos podamos arrepentir de elementos no desarrollados en los mismos, en el Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Como nos indica Zulet Recalde (1999). La elaboración de los pliegos de cláusulas administrativas particulares y técnicas y su posterior aprobación, constituye la actuación más importante y trascendental de la contratación administrativa, es por ello la gran importancia de su correcta y reflexiva elaboración.

Son los pliegos una herramienta crucial por la que regularemos las relaciones entre la administración y el concesionario deportivo, es por ello por lo que nos debemos tomar el tiempo necesario e incluir en el equipo redactor de los mismos técnicos de diferentes áreas para conseguir hacer unos pliegos de los que no nos arrepintamos en el desarrollo de la vida de la concesión.

#### **2.16.12.1.2** *Manual de calidad y procedimientos*

Es un documento donde se define la misión y visión de una empresa, y se especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización, para una organización es fundamental saber cómo se hacen las cosas, que procedimientos se tienen para desarrollarlas, siempre de la misma forma y que esta sea la más eficaz y eficiente, es un instrumento de uso interno donde definen los principios y la filosofía de la organización deportiva en lo que a calidad se refiere (Dorado y Gallardo, 2005). Se deben recoger por escrito los procesos de la organización, una reflexión acerca de los recursos y medios utilizados, así como de las acciones que se realizan.

Este manual se emplea como carta de presentación para todo el personal (usuarios, cliente interno, auditores, etc.), estableciéndose como un documento de carácter público que debe de estar distribuido adecuadamente para que todo el personal de la organización pueda conocerlo y utilizarlo (Dorado 2005), por desgracia no son demasiadas las organizaciones deportivas que disponen de este tipo de manual y en muchas ocasiones se tiende a acciones repetitivas.

#### **2.16.12.1.3** *Cuadro de mando integral*

Según vemos en Sánchez Vázquez et al. (2016) en la literatura de dirección estratégica, el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard , BSC de aquí en adelante) se considera como una de las herramientas más conocidas e importantes para la implementación de la estrategia. Su utilidad destaca en el momento de desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del grado de consecución de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión (Kaplan y Norton, 1992). De esta forma, un BSC ha de estar constituido por un conjunto

limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales perspectivas interrelacionadas entre sí (Da Silva et al., 2014), que describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores: (1) financiera, (2) cliente, (3) interna e (4) innovación y crecimiento.

El cuadro de mando es un elemento en el que se nos muestra de una forma clara el estado de la organización en un momento concreto, esto se hace mediante una visualización de los indicadores de gestión más relevantes de la organización, es como el cuadro de mandos de un avión en el cual de una sola visión podemos saber el estado de la organización Según Dorado y Gallardo, (2005), es un instrumento de control que recoge de manera sistematizada la información más importante acerca de la gestión, la realización de acciones, así como del cumplimiento de los objetivos, permitiendo analizar e identificar desde diferentes perspectivas Correal, (2003) fig. 11, los aspectos más importantes de la gestión de una manera integral para facilitar la toma de decisiones a los gestores deportivos. En definitiva, es un instrumento interesante para comparar la gestión realizada con los objetivos que se habían propuesto Lopez-Hernandez et al. (2005).



*Figura 12 Perspectivas del cuadro de mandos integral. (Correal, 2003)*

#### **2.16.12.1.4** *DAFO*

El análisis DAFO es una herramienta básica y esencial que nos puede dar mucha información para un proceso de planificación estratégica, esta herramienta resulta muy importante en el deporte y en la planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para responder y actuar con acciones y medidas correctivas, generando nuevos proyectos o mejorando los existentes.

En este proceso de análisis DAFO (interno y externo), fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es importante considerar factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la entidad deportiva y que pueden incidir para el funcionamiento interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el funcionamiento de la entidad deportiva.

Según Dorado (2005), esta herramienta de análisis permite organizar todo lo referente a la situación actual de la entidad, así como establecer que factores son los más importantes de cara a aprovechar las oportunidades detectadas y afrontar las amenazas, conociendo sus debilidades y fortalezas.

Es una herramienta simple que nos permite tener conciencia acerca del estado de nuestra organización.

Normalmente esta herramienta se utiliza combinada con el benchmarking ya que los miembros de la organización expondrán cuales son los puntos internos y externos fuertes y débiles para mejorar

#### **2.16.12.1.5** *El Benchmarking*

El benchmarking o evaluación comparativa es una herramienta, de carácter práctico, tiene como principal finalidad mejorar el desempeño operativo de la organización,

comparando las prácticas de gestión con las de otras organizaciones, lo cual permite aprender e identificar otras iniciativas ajenas a las propias, que puedan ser válidas para la entidad.

En general, el benchmarking consiste en comparar el rendimiento con estándares o resultados alcanzados por otros (Ammons, 2012).

Como nos indica Dorado (2005) esta herramienta no se trata de copiar a otros operadores, sino que se trata de adaptar practicas a nuestra organización, a nuestra realidad.

#### **2.16.12.1.6** *El Training-team*

El Training-team o plan de formación interna, es una herramienta que la organización lleva a cabo para formar a sus trabajadores en todas aquellas habilidades en las que se consideran que puede haber carencias desde un punto de vista profesional. Tiene sus bases puestas en un entrenamiento en equipo, de ahí su nombre, en los que se pueden compartir experiencias, así como fortalecer las relaciones del grupo de trabajo.

No obstante, y según afirma Dorado (2005) para su elaboración es importante haber hecho previamente un estudio acerca de las carencias, necesidades y temas de interés para los trabajadores, consiguiendo de esta manera que su puesta en práctica repercuta positivamente en el trabajo diario de la organización deportiva.

Este elemento va en consonancia con el estudio que realizamos en este trabajo en el que vemos la importancia de la satisfacción del usuario con la cultura organizativa del trabajador, y como la formación del trabajador repercute en la mejora del servicio.

#### **2.16.12.1.7** *Encuestas de satisfacción a los trabajadores para la mejora del clima laboral*

El trabajador en muchos casos es el gran olvidado en la gestión deportiva, nos centramos en algunos casos en la satisfacción del cliente externo, pero descuidamos la satisfacción del cliente interno. Esta herramienta de mejora de la calidad permite a la organización deportiva conocer de forma rápida algunos de los problemas existentes en el clima de trabajo para poder así hacerles frente. Todas estas opiniones que se recogen de los trabajadores y que debe atender a todos los departamentos (mantenimiento, actividades, administración, etc.) son muy importantes para poder tener una visión interna de la organización a la hora de plantear nuevas estrategias de gestión, así como para dar a conocer aspectos importantes para el diseño de las políticas deportivas que se desarrollen en la organización deportiva (Dorado, 2005).

Para Dorado (2006b), el éxito de la encuesta se basa en un buen cuestionario. Para ello hay que recoger de la mejor forma posible los sentimientos del cliente. Para poder hacer un cuestionario eficaz resulta, pues indispensable que vaya precedido de una “fase cualitativa” que consiste en una serie de entrevistas individuales o en grupo que pongan de manifiesto las preocupaciones de los clientes, sus expectativas y su forma de manifestarse.

El empleo de instrumentos como encuestas de satisfacción, según Dorado y Gallardo (2005), permitirá obtener grandes beneficios, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Conocer qué aspectos de la organización se están realizando correctamente.
- Saber los que son susceptibles de mejora con la ventaja de conocer cuál es la orientación más adecuada para llevarlos a cabo.

- Determinar si los cambios que se han incorporado han podido conducir a posibles progresos.

En muchos casos y sobre todos en los estudiados en este trabajo, las organizaciones se preocupan en saber cuál es la opinión de los usuarios, pero en muchos casos se olvidan de preguntar a los trabajadores cuál es su opinión o sus necesidades.

#### 2.16.12.1.8 *Los grupos de mejora*

Esta herramienta, como nos indica Dorado (2005), consiste en crear grupos de trabajo, normalmente de 5 a 10 personas, para estudiar y analizar algún proceso o problema con diversos métodos y técnicas con el fin de encontrar varias alternativas para solucionarlos. Dichas alternativas serán elegidas mediante un consenso para posteriormente ser presentadas a los responsables de los servicios deportivos.

Tienen bastante similitud con los círculos de calidad.

Para llegar a la resolución de los problemas, Dorado, (2005) nos ofrece los pasos que se siguen en estos grupos de trabajo y que quedan recogidos en la siguiente tabla 9:

**Tabla 9 Pasos a seguir en los grupos de mejora, (Dorado 2005).**

<b>Pasos a seguir por los grupos de mejora</b>
Un análisis del problema, en el que se define qué se quiere mejorar.
La fijación de unos objetivos, especificando qué se pretende conseguir
Establecimiento de un calendario para fijar los límites de cuándo se intentará mejorar la situación
Con qué indicadores se medirá

#### 2.16.12.1.9 *Comisiones de seguimiento*

La comisión de seguimiento es un elemento muy útil para la gestión, autores como Luna (2014) y Delgado-Lacoba (2006b) nos indica que es un órgano colegiado, formado por representantes del municipio y representantes de la entidad concesionaria.

Sería muy interesante como sucede en el caso de Barcelona, según nos indica Soler (2006) que en las comisiones de seguimiento además de la parte política y técnica por parte de la concesión y del Ayuntamiento, también contara con la participación de representantes de los usuarios individuales, así como de les entidades usuarias, este elemento haría más patente que las concesiones administrativas son un servicio público.

Tiene como finalidad velar por el cumplimiento de las condiciones establecidas en los pliegos de prescripciones técnicas y en la oferta realizada por el concesionario y en concreto se recomienda que dé el visto bueno a las siguientes actuaciones:

- Plan de uso de la instalación deportiva.
- Programa de actividades deportivas.
- Plan de conservación y de mantenimiento de la instalación deportiva y su equipamiento.
- Plan de ahorro energético.
- Cuentas anuales y balance económico de la explotación de la concesión.
- Propuestas de tarifas.
- Propuestas de inversión.
- Plantilla y estructura de personal de la instalación.
- Memoria anual de actividades.
- Reglamento de régimen interno.

- Carta de servicios y plan de calidad.

#### 2.16.12.2 *Herramientas externas para la calidad*

Las herramientas externas son aquellas que están orientadas a buscar la calidad de la organización deportiva a través de la mejora de la satisfacción tanto de las expectativas como de las necesidades de los clientes y usuarios.

En relación con estas herramientas de nivel externo, Dorado (2005) establece que la gestión de la calidad debe orientarse al cliente y a la obtención de los resultados que estos esperan, así como a la de una mejora continua de los servicios prestados. Para ello, habrá que realizar un análisis de las conductas y motivaciones de los practicantes o posibles practicantes de cualquier tipo de actividad física o deporte con el fin de determinar cuáles son sus necesidades y como poder satisfacerlas.

##### 2.16.12.2.1 *Satisfacción de los clientes/usuarios*

Lograr la satisfacción de los clientes no es una tarea sencilla, por lo que supone un gran esfuerzo por parte de todos los implicados en el sistema de gestión y/o deporte (incluidos los propios usuarios/clientes). Una de las herramientas más valiosa es la información y conocimiento acerca de la realidad y situaciones similares, persiguiendo siempre la mejora y superación. Más aún en el día a día donde hay una enorme oferta de servicios compitiendo por ganas y fidelizar usuarios.

En la administración pública deportiva este es un elemento históricamente olvidado, en muchos casos no se disponen de datos básicos como son el número de usuarios, confundiendo usuarios, usos, abonados, en esta investigación se puede constatar como la administración en muchos de los casos no se establecen elementos para conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los usuarios, y otros casos se ha utilizado la

repetición de programas año tras año en los cuales el cliente cautivo acudía a los mismos y los abandonaba su plaza era cubierta por otros usuarios, por lo cual los números absolutos de gestión eran un éxito total pero basándonos en una realizada de una alta rotación de personal, se debe interpretar como un fracaso en nuestra oferta, es decir teníamos y en algunos caso tenemos un bajo índice de fidelización de usuarios.

#### **2.16.12.2.2** *Normas para saber lo que piensan los clientes o usuarios.*

Disponemos desde los sistemas de obtención de información más simples como el preguntar (usuarios, público, empleados, etc.), recopilación y análisis de quejas, reclamaciones y sugerencias.

#### **2.16.12.2.3** *Investigación de mercado*

A la hora de realizar una investigación de estas características en primer lugar debe segmentarse el conjunto de individuos, productos o situaciones, así como de las variables seleccionadas:

- Variables sociodemográficas y geográficas: edad, sexo, clase o grupo social, educación, ocupación, estado civil, tamaño familiar y lugar de residencia.
- Estilos de vida: actividades cotidianas de trabajo, ocio, diversiones, deportes, hobbies.
- Ciclo de vida de familia, determina el momento idóneo para la oferta de un determinado servicio o producto deportivo.
- Personalidad y preferencias del “consumidor de deporte o servicio” que exigen diferentes objetivos; riesgo, nuevos y novedosos servicios, calidad, etc.

En definitiva, debemos de averiguar cómo gestionar los servicios y deporte, para ofrecer una gama de productos/actividades que mantengan y capten nuevos clientes.

La segmentación es fundamental en el sector deportivo ya que los gustos o necesidades varían mucho de unos colectivos a otros y hoy día la prestación del servicio es muy especializada, no como hace unos años en los que se diseñaba un servicio deportivo tipo que servía para todos los usuarios, hoy en día la personalización del servicio es fundamental.

#### **2.16.12.2.4** *Encuestas de satisfacción*

Son la herramienta de mayor potencial, ya que con un menor costo, esfuerzo y tiempo se puede obtener información sobre cada tipo concreto de actividad física. Además, no solo son fáciles de rellenar, también de analizar y obtener importante información sobre la percepción de calidad por parte del usuario, lo que nos permite mejorar desde la gestión los servicios que se ofrecen.

Hoy día tenemos una amplia y variada batería de encuestas para poder saber que opinan de nosotros los usuarios, es importante que las encuestas nos den en tiempo lo más real posible la opinión de los usuarios, y eso con el uso de las nuevas tecnologías es posible a la vez que se abaratan costes, como nos indican Serrano y Segado (2015).

Como conclusiones del estudio de Ramírez et al. (2017) la mayoría de las herramientas desarrolladas para medir la calidad de los servicios están basadas en las escalas SERVQUAL y SERVPERF, sin embargo, cada vez son más los autores que crean instrumentos específicos para adaptarse a las necesidades de los servicios deportivos. Un claro ejemplo son los dos últimos instrumentos desarrollados, QGolf G-9 (Serrano-Gómez, Rial, García-García y Gambau (2013) y EICD (Prado-Gascó, Bustillo-Casero y Pastor-Barcelo, 2016), en que Ramírez, et al. (2017). buscan una aplicación específica en los servicios de golf y en las clases dirigidas respectivamente. Como podemos ver y siguiendo a Ramírez et. al (2017) tras el análisis de las diferentes escalas realizado,

cualquier escala que se diseñe con el objetivo de medir la calidad debe valorar: a) Instalaciones (deportivas y complementarias, accesibilidad, limpieza, etc.); b) equipamientos y materiales; c) ambiente; d) programación (actividades, horarios, flexibilidad, etc.); e) atención al cliente y comunicación; f) seguridad y fiabilidad; g) precio (respecto al servicio percibido y respecto al mercado de referencia); h) imagen de la organización; y j) las relaciones personales (entre clientes, entre clientes y empleados) dentro y fuera de las instalaciones. Para valorar la calidad percibida por los clientes debería utilizarse un análisis cualitativo (Martínez y Martínez, 2009). Algunos de los instrumentos usados para analizar los comportamientos de los usuarios son los siguientes según Ramírez et al. 2017 tabla 10:

*Tabla 10 instrumentos usados para analizar los comportamientos de los usuarios Ramírez et al. (2017)*

AUTORES	AÑO	INSTRUMENTOS	N DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	NºITEM	ALFA DE CROMBACH
<b>Parasurama n, Zeithalm y Berry serqual</b>	1988	SERVQUAL	5	Tangibles fiabilidad capacidad de respuesta seguridad y empatía	Servicio general	22	0.92
<b>Cronin y Taylor</b>	1992	SERVPEF	5	Tangibles fiabilidad capacidad de respuesta seguridad y empatía	Calidad de servicio	22	0.9098
<b>Kim y Kim</b>	1995	Modelo QUESC	11	Ambiente, actitud del empleado	Sector del fitness en Corea	33	No informa valor exacto $\alpha >0.7$
<b>Mc Donald Sutton y mine</b>	1995	TeamqualTM	5	Tangibles, seguridad empatía, fiabilidad y responsabilidad	Equipos deportivos profesionales		No informa valor exacto $\alpha >0.7$
<b>Howat Colley Absher y Mine</b>	1996	Escala CERM-CSQ	4	Los servicios básicos la calidad del personal el servicio en general y los servicios secundarios	Calidad en las escuelas de vela		No informa valor exacto $\alpha >0.7$
<b>Lunas-Aroca Mundina y Gomez</b>	1998	NEPTUNO 1	10	Las clases el tiempo libre la limpieza el entorno náutico la comida la comida complementaria, el material	Calidad en las escuelas de vela	27	$\alpha=0.89$

				náutico los horarios la consejería y la teoría			
<b>Papadimitriou y Karteroliotis</b>	2000	FITSSQ (fitness sport service quality)	4	Calidad del instructor atracción de la instalación y su funcionamiento la disponibilidad y entrega del programa y otros servicios	Centros deportivos y fitness privados	24	Dimensión 1 $\alpha=0.8$ Dimensión 2 $\alpha=0.61$ dimensión 3 $\alpha=0.75$ Dimensión 4 $\alpha=0.58$
<b>Lopez</b>	2001	AQUASERV	4	Profesor resto de personal infraestructura y gerencia	Centros acuáticos públicos y privados		No informa valor exacto $\alpha$ >0.7
<b>Brady y Cronin</b>	2001	Modelo jerarquico multidimensiona l	3	Calidad de la interacción del entorno y del resultado	Servicios deportivos		
<b>Teodorakis Kambitsis Laios y Kustelios</b>	2001	Modelo SPORTSERV	5	Acceso fiabilidad capacidad de respuesta los tangibles y la seguridad	Calidad de servicio		No informa valor exacto $\alpha$ >0.7
<b>Hernandez - Mendo</b>	2001	ICPAF	4	Profesor instalaciones actividades y personal e información	Calidad de programas de actividad física general	52	Dimensión 1 $\alpha=0.8301$ Dimensión 2 $\alpha=0.7135$ dimensión 3 $\alpha=0.7135$ Dimensión 4 $\alpha=0.8293$
<b>Chang y Chelladurai</b>	2003	SQFS (Scale of Quality in Fitness Services)	9	Clima, interacción en los programas de gestión interacciones interacción de los empleados contactos con los clientes contacto con el ambiente fallos de servicio y solución de la percepción de calidad de servicio	Servicios fitness	35	No informa valor exacto $\alpha$ >0.7
<b>De Knop Van Hoecke y Bosscher recogen el modelo desarrollado en 1998</b>	2004	Modelo IKGym			Calidad en clubes de gimnasia de Flandes		No informa valor exacto $\alpha$ >0.7
<b>Lam, Zhang y Jensen</b>	2005	SQAS (Service Quality Assessment Scale)	8	Empleados programas vestuarios instalaciones equipamientos y guardería	Sector fitness	31	Dimensión 1 $\alpha=0.94$ Dimensión 2 $\alpha=0.88$

							dimensión 3 $\alpha=0.93$ Dimensión 4 $\alpha=0.84$ Dimensión 5 $\alpha=0.91$ Dimensión 6 $\alpha=0.92$
<b>Ko y Pastore</b>	2005	SSQRS (Scale of service quality in recreational sport)	11	Programa tiempo información interacción con el trabajador interacción entre clientes cambio físico Valencia sociabilidad ambiente atención y equipamiento	Recreación deportiva	49	$\alpha=0.70$ el valor de $\alpha$ varío entre 0.73 y 0.94
<b>Dhurup Singh y Surujlal</b>	2006	Modelo HASFSQ (Health and fitness service quality scale)	8	El personal la programación los médicos la Convivencia la difusión de la información la funcionalidad y el diseño el ambiente la accesibilidad la atracción de la instalación la seguridad el apoyo y la adhesión	Sector fitness		Gamma de Sommers y coeficiente de correlación de Pearson
<b>Calabuig Quintanilla y Mundina</b>	2008	NEPTUNO 2	8	Comunicación toma de decisiones motivos de asistencia relaciones sociales recepción primera impresión satisfacción general valoración de las actividades sentimientos asociados calidad del servicio	Servicios náuticos	44	$\alpha=0.93$
<b>Nuviala Tamayo Nuviala Gonzalez y Fernandez</b>	2010	EPOD	4	Técnicos deportivos actividades recursos materiales imagen de la organización	Servicios deportivos	28	$\alpha=0.916$
<b>Calabuig Mundina y Crespo</b>	2010	EVENTQUAL	4	Los tangibles el personal los servicios complementarios y la accesibilidad	Espectadores de eventos deportivos		No informa valor exacto $\alpha >0.7$
<b>Rial Varela Rial y Rial</b>	2010	Qsport 10	2	Personal e instalaciones	Centros deportivos privados	10	No informa valor exacto $\alpha >0.7$
<b>Galvez y Morales</b>	2011	CECASDEP	5	Instalación deportiva espacio deportivo vestuario programas de actividad física y monitor	Servicios deportivos		$\alpha >0.7$
<b>Mete Imamoglu y Cakmak</b>	2011	PSQSS (Perceived	5	Características físicas fiabilidad entusiasmo eficiencia y sensibilidad	Instalaciones deportivas universitarias		No informa valor exacto $\alpha >0.7$

		Service Quality Scale)					
<b>Garcia Cepeda y Martin</b>	2012	CALIDFIT	6	Instalaciones personal ambiente servicios número y estado de los equipamientos	Sector Fitness	41	$\alpha > 0.822$
<b>Yildiz y Kara</b>	2012	QSport 14	3	Personal instalaciones y calidad de los programas	Centros deportivos privados		No informa valor exacto $\alpha > 0.7$
<b>Nuviala Grao Cruces Tamayo Nuviala Alvarez y Fernandez Martínez</b>	2013	EPOD 2	8	Entrenador instalaciones material deportivo actividades comunicación personal de la organización satisfacción con la organización relación calidad precio	Servicios deportivos	25	$\alpha > 0.918$
<b>Serrano-Gomez Rial Garcia- Garcia y Gambau</b>	2013	QGOLG 9	4	Profesionalidad del personal organización y gestión de instalaciones y zona de juego	Clubes de Golf	2	$\alpha > 0.91$
<b>Angosto</b>	2014	CAPPEP	2 escalas	Calidad percibida del evento y calidad Global	Eventos deportivos populares	16	Escala 1 $\alpha = 0.91$ Escala 2 $\alpha = 0.943$
<b>Prado Gasco, Bustillo Casero y Pastor Barcero</b>	2016	EICD	3	Interacción entre los clientes dentro de las clases interacción de los empleados clientes del centro e interacción empleados clientes fuera del centro	Calidad en clases dirigidas	16	$\alpha > 0.85$
<b>Nuviala Tamayo Fajardo Ruiz Alejos Nuviala y Dalmau</b>	2017	Modelo EPOD 2.1 adaptado a los usuarios de uso libre	8	Entrenador instalaciones material deportivo actividades comunicación personal de la organización satisfacción y relación calidad precio	Servicios deportivos de uso libre	22	$\alpha > 0.897$

Como nos indican Dorado y Gallardo, (2005) existen beneficios a la hora de realizar encuestas periódicamente:

- Conocer qué aspectos de la organización se están realizando correctamente.
- Saber los que son susceptibles de la mejora con la ventaja de conocer cuál es la orientación más adecuada para llevarlos a cabo.
- Determinar si los cambios que se han incorporado han podido conducir posibles progresos.

#### **2.16.12.2.5** *Sistemas de quejas, sugerencias y reclamaciones*

Las hojas de reclamaciones, según FACUA (Consumidores en Acción es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, dedicada desde sus orígenes, en 1981, a la defensa de los derechos de los consumidores ) se pueden definir como aquel instrumento institucional que pueden utilizar los consumidores y usuarios para defender y proteger sus intereses y poder expresar frente a la empresa reclamada y ante la Administración con competencias en materia de Consumo su disconformidad en los casos en que considere que un producto, bien o servicio adquirido de una empresa o comercio no reúne las características y exigencias por las que paga.

Su existencia beneficia tanto a consumidores como a agentes del mercado, ya que supone canalizar de forma consensuada la existencia de un conflicto entre ambos, que el organismo administrativo competente debe posteriormente resolver en el sentido que la normativa establezca.

Según Barlow y Moller (2004) una queja es un regalo que nos hace un cliente para evaluar nuestro servicio, según Domenech (1994) y Moller (2001), cuesta cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente, dando así mayor importancia a los usuarios existentes, y mereciendo la pena prestar atención a la opinión de los mismos.

A través de ellas el consumidor puede denunciar la existencia de una posible infracción o irregularidad en el producto o servicio recibido, o bien puede reclamar a la empresa que preste el servicio o venda el producto la restauración de los mismos en las condiciones pactadas inicialmente, o la indemnización por el daño o perjuicio causado.

Tras la entrega de la hoja de reclamación a la Administración competente, ésta abrirá diligencias con el fin de comprobar las posibles infracciones denunciadas o dará trámite

a las reclamaciones que se efectúen a través de unos sistemas de resolución de conflictos, como son el arbitraje o la mediación. La utilización de estas hojas no excluye que los consumidores y usuarios puedan formular su reclamación por cualquier otro medio previsto en la Ley., en el caso de Andalucía por la ORDEN de 9 de febrero de 2015, que se regula la edición, distribución, comercialización e impresión de las Hojas de Quejas y Reclamaciones de las personas consumidoras y usuarias en Andalucía.

Entendiendo que las concesionarias analizadas deben tener un sistema de hojas de reclamaciones y un sistema de sugerencias, indicado de forma implícita, es decir que además de la obligación legal de tener este elemento deben comunicarlo a la entidad local correspondiente, para que de esta forma se tenga consciencia del nivel de cumplimiento de calidad del servicio.

No siempre somos conscientes de los fallos que cometemos gestionando, por ello es interesante que los usuarios/consumidores nos aporten sus ideas y recomendaciones para la mejora de la calidad.

Conocer la calidad ofrecida es esencial para garantizar la fidelidad del cliente y aumentar el número de usuarios, en base a una garantía. Por ello, si es necesario, hasta se debería de reorientar el modelo de gestión o matices del mismo, ya que el mercado deportivo es muy competitivo y se busca tanto competir a corto plazo, como afrontar con garantías lo que venga a largo plazo.

La atención prestada debe de ser individual, de buena calidad y capaz de satisfacer sus expectativas, ofreciéndole al usuario la posibilidad de acceder al sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones por medio de diferentes vías; e-mail, buzón, teléfono, etc. Siendo el responsable de área, director y demás personal implicado los encargados de

responderle personalmente. Teniendo en cuenta que lo esencial es el bienestar del usuario y la correcta solución de la situación expuesta.

#### **2.16.12.2.6** *Las cartas de servicios y compromisos*

Como nos indica Blázquez y Feu (2010), dentro de los documentos para la gestión de la calidad en una entidad deportiva se encuentra la carta de servicio, la cual detalla los niveles de calidad que la ciudadanía puede esperar de dichas entidades haciendo explícita la responsabilidad de los gestores públicos y desarrolla un nivel de concreción importante plasmando compromisos, indicadores, métodos de medida, etc.

Estos documentos tienen su origen en 1991 en el Reino Unido, extendiéndose a partir de aquí por la mayoría de los países europeos hasta llegar a España en 1999, (Luna y Roca 2003).

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General de Estado presenta las Cartas de Servicios como un elemento esencial para responder a las necesidades de la ciudadanía incluyéndose también la estructura de contenido de las mismas: información de carácter general y legal, compromisos de calidad y medidas de subsanación e información de carácter complementario.

Blázquez y Feu. (2010) nos indican que, para su elaboración, es necesario realizar un buen diagnóstico de la entidad detectando sus fines, la normativa de aplicación y definir lo más posible los servicios que ofrecen a la ciudadanía. Generalmente se diseña la carta interna, donde se recogen los procedimientos de control y seguimiento de los compromisos adquiridos; la carta pública, donde se recoge de forma detallada los servicios y compromisos de calidad adquiridos, y el folleto divulgativo, donde se resumen los indicadores y compromisos de dichos servicios. En el diseño de los compromisos de

calidad es importante comenzar por la detección de los puntos clave o centros de interés sobre los que se quiere basar la calidad. Seguidamente, se determinan los indicadores o criterios objetivos sobre los que medir dicho punto clave; para finalmente, determinar las metas o estándares que queremos alcanzar definiendo así el compromiso (Junta de Andalucía, 2004).

En definitiva, es una fórmula para fortalecer la relación usuario-organización deportiva.

Se podría decir que esta herramienta ofrece una doble perspectiva:

- **Perspectiva interna:** conocer necesidades y expectativas de los clientes, adecuar servicios a dicha información, desarrollar un sistema de medida de la calidad del servicio y mejorar continuamente.
- **Perspectiva externa** (cliente, usuario, ciudadano) dar a conocer los servicios, los compromisos de calidad adquiridos por la organización y los derechos y obligaciones que le asisten.

#### **2.16.12.2.7** *Fidelización de usuarios*

Como nos indica Garcia-Fernandez (2010), hay un problema con el que conviven los gestores de estas instalaciones, que es la deserción de socios. Para Scudder (2005), en los últimos 15 años, ha existido un desgaste anual del 40%, por lo que, según este dato, casi la mitad de los usuarios de un centro de “fitness”, se renuevan cada año, siendo el costo mucho menor retener un socio, que captar uno nuevo (Tharrett y Peterson, 2007). Para Huppertz (2000), la salida de socios de las empresas está comprobada que es por la intención de recompra, el comportamiento de queja y la satisfacción percibida.

En este sentido, es necesario la incorporación de programas de fidelización en estas instalaciones, para una mejora en los beneficios y una rentabilidad sostenible, así, numerosos autores proponen diferentes programas para mejorar las tasas de fidelización a estos centros.

La fidelización de los clientes, según establece Dorado (2005), está relacionada directamente con la satisfacción regular de los mismos.

Las organizaciones que buscan de manera reiterada la satisfacción de sus clientes a través de una gestión, orientada a la excelencia son las organizaciones que conseguirán a largo plazo la fidelización de sus clientes. De esta manera, se justifica el hecho de que los servicios que se ofertan deben estar orientados a integrar a los usuarios en la organización, teniendo en cuenta sus opiniones, ya que está demostrado que es mucho más difícil a nivel económico como de gestión, captar a nuevos clientes antes que mantener a los que ya se tienen.

Dorado (2005) nos presenta un esquema-resumen en el que se presenta de forma muy gráfica todas las herramientas para la adquisición de la calidad, figura 12.

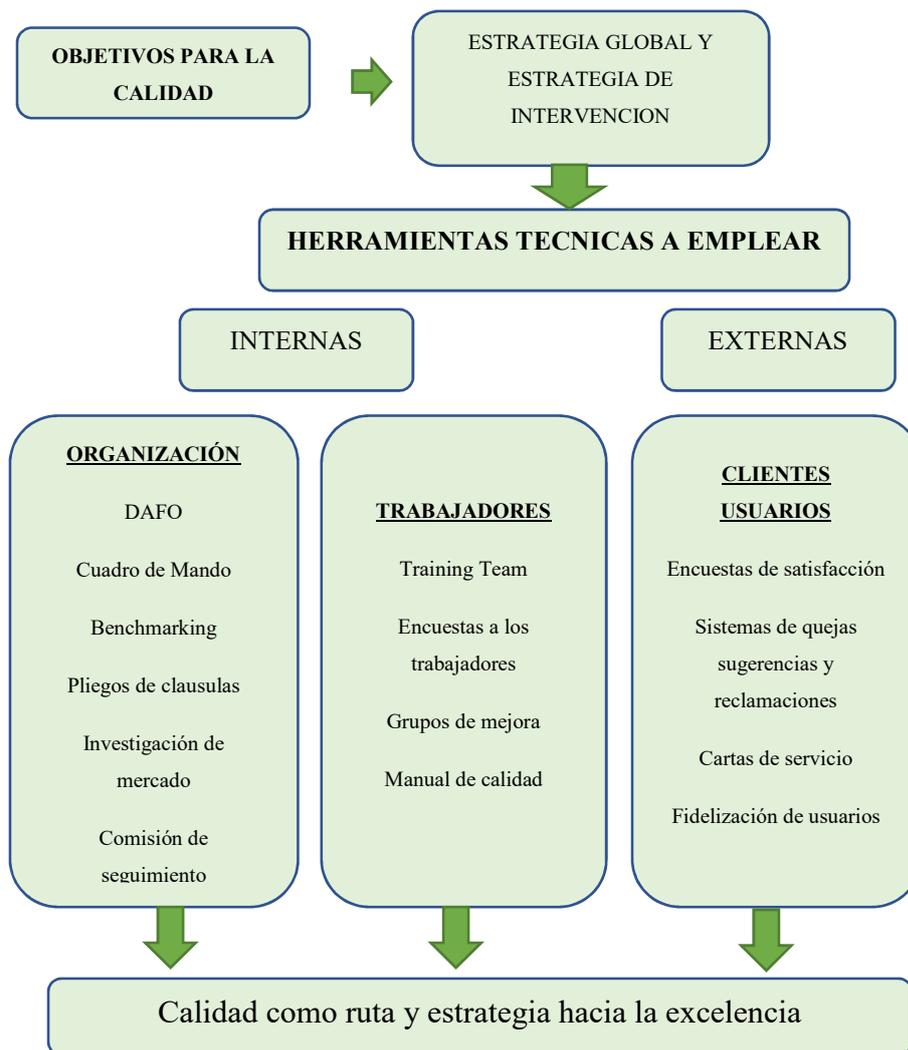


Figura 13: Herramientas de uso interno y externo para la calidad (Dorado, 2005)

La gestión del deporte a través de la calidad se ha ido convirtiendo cada vez más en un reto de futuro y una estrategia indispensable para cualquier organización que pretenda destacar y ser un referente dentro del sector deportivo. El hecho de gestionar las organizaciones empleando como medio para al ello la calidad supone comenzar un camino sin límites, en el cual se debe tener como principal objetivo el logro de la satisfacción de los usuarios y trabajadores de manera continuada, ya que siempre hay

aspectos dentro de una entidad, en este caso deportiva que se pueden mejorar desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, dado que tanto las necesidades como las expectativas de los usuarios cambian de manera continuada.

Mediante un sistema de gestión deportivo basado en esta calidad a la que nos referimos, se pretende establecer a las organizaciones que lo empleen una serie de metodologías de trabajo, responsabilidades, recursos, herramientas, pautas de actuación, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la mejora continua.

De esta forma, mediante el compromiso de los empleados y la orientación hacia los clientes que se pretende con este tipo de gestión, junto con las estrategias que la conforman y el uso de herramientas adecuadas que faciliten su desarrollo, se logrará encaminar a la organización hacia una ruta, cuyo único fin es la excelencia.

## **2.17 CULTURA ORGANIZATIVA EN LOS CENTROS DEPORTIVOS**

Los Técnicos deportivos son el personal de contacto entre la empresa y el cliente, y el que conduce la prestación del servicio Aznar (2015). Son las personas contratadas por la empresa y que se encuentran en contacto directo con los clientes, es importante entonces analizar aspectos que nos sirvan para mejorar la relación con los clientes, uno de ellos es la cultura organizativa.

Como nos indica García-Tascón (2009) el concepto de cultura organizacional ha evolucionado partiendo de la base de que el éxito de la organización estaría asegurado si existiese un entendimiento compartido entre los individuos de la organización de cómo deben hacerse las cosas, A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional (Rodríguez 2009).

La Cultura Organizacional ha sido objeto de estudio de importantes autores foráneos y nacionales, sus obras constituyen referentes teóricos esenciales para el análisis del cambio cultural en las organizaciones, dentro de estos se destacan: Menguzzato y Renal (1992), Shein (1988) Stoner et al (1996), Delgado (1990), Gutiérrez-Castillo y Morales González (2003), entre otros de importante valía.

Nos indica Perez-Amate (2015) que fue a partir de los años 70 cuando comienza a introducirse el término de cultura organizativa debido al aumento de complejidad de las empresas. En estos años se cambia la concepción de una empresa basada estrictamente en criterios económicos a una empresa entendida como una entidad social (Zapata, Primero, y Arias, 2005).

Las diferencias de productividad, como nos indican en Pérez-Amate (2015), que se produjeron en los años 80, despierta aún más el interés por el estudio de la cultura organizacional cuando al observar las diferencias entre el modelos americano y japonés (Rodríguez, 2009).

A partir de estas investigaciones, según Rodríguez (2009) se comenzó a estudiar la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma, en la década de los noventa, empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. Este autor defiende que, en la actualidad, se percibe a las organizaciones como pequeñas sociedades con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. (Rodríguez, 2009)

Siguiendo la tesis de Molina-García (2016) vemos como según Gallardo, Espluga y Triadó (2007), cada organización debería convencer a los profesionales para invertir su

capital intelectual en ella formando parte del desarrollo de la misma y asumiendo sus retos y metas. En este sentido Khatri (1999), Poole y Jenkins (1997), han demostrado que cuando los recursos humanos están bien alineados y coordinados con la cultura de la organización, pueden ser una fuente clave de ventaja competitiva.

En el concepto de cultura organizacional, parece no existir un claro consenso en su delimitación. Algunos autores la definen como: símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo (Kaplan et al. 2004). Otras definiciones intentan relacionar los aspectos tangibles e intangibles, considerando la cultura organizativa como los valores compartidos por los miembros de la organización (Peters y Waterman, 1982). De igual forma, este concepto de cultura empresarial se une con fuerza al estilo y al carisma de la dirección de la misma (Quirke, 1995; Furnham y Gunter, 1993), lo esencial del mismo es que no solo supone una guía de comportamiento de las organizaciones, sino que también determina la capacidad de la entidad para adaptarse al entorno.

Se ha relacionado la cultura con diferentes aspectos de las organizaciones, como la satisfacción en el trabajo (Stebbins y Dent, 2011), el liderazgo transformacional (Xenikou y Simosi, 2006) o el clima laboral (Arriola Miranda, Salas Rivera y Bernabé González, 2011) entre otros, todos ellos necesarios para lograr el desarrollo de buenas prácticas en las organizaciones.

### **2.17.1 CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, ELEMENTOS Y**

#### **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA**

Pérez-Amate (2015) nos indica que este es el motivo por el que la cultura organizativa ha sido objeto de estudio y análisis en diversas áreas, incluida la gestión

deportiva. Para muchas personas, la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía (Rodríguez, 2009).

Según García-Fernández (2011) su importancia recae en que es un elemento de la dinámica diaria de la organización, con la que algunos dicen que se describe la esencia de la empresa. De este modo, la cultura pretende ser un impacto sustancial en las actitudes y comportamiento de los individuos de la organización, y por lo tanto, sobre la eficacia de la misma. Denison (1990, 2001) estudió cómo la cultura influye en la efectividad organizacional.

Es importante analizar las diferentes definiciones que la bibliografía especializada realiza de este término. Como nos indica Pérez Amate (2015), y analizamos en el trabajo de Agudelo y Velasques (2011) donde podemos ver diferentes conceptos de la cultura organizativa:

Para Ouichi (1981) representa serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más profundos dentro de la organización

Mintzberg (1984), nos indica que la cultura organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una forma peculiar, forma de conducirse que la hace diferente de otros, junto a los objetos materiales de la organización.

Para Anzinzu (1985), es el conjunto de principios y creencias básicas que tiene una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones.

Según Pumpin et al (1988), es el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles de la organización y que dan así su imagen a la empresa.

Ansoff (1985), denomino cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo singular de comportamientos estratégicos.

Schein (1985), se refiere a la cultura organizacional cómo el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización. Schein distingue varios niveles de cultura. En el primer nivel, se establecen los supuestos básicos de la organización; En un segundo nivel, los valores e ideologías que fundamentan la organización. En un tercer nivel, los artefactos culturales de la organización (jergas, historias, rituales y decoración) y en un cuarto nivel, las prácticas culturales de la organización. En tal sentido para Schein (1990) la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Robbins (1987), plantea que la cultura organizacional, por definición, es difícil de describir, intangible e implícita. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...". Robbins al igual que Schein (1985) plantean cómo desarrollo cultural y desarrollo organizacional, son indisolubles.

Para Chiavenato (1989), la cultura organizativa es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Otero (1994), nos indica que la cultura está dada por el sistema de interinfluencias, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno.

Para Cruz. (2000), es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, tienen un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Alabart y Portuondo (2001) nos lo define como un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la propia organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.

Es de destacar la definición al respecto de Ramio (2001), para el cual la cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización concreta, y se define por el conjunto y la articulación entre los valores dominantes aceptados; las ideas y la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados y ciudadanos; las reglas del juego para moverse y progresar en la organización; las costumbres y tradiciones presentes; los mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta; los rituales de la vida y la cotidianidad

de las organizaciones; así como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización.

Los autores (Salcedo y Romero, 2006) citados por Pérez-Amate (2015) realizan una recopilación de estas definiciones y definen la cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos, donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La gran variedad de definiciones puede dar lugar a confusión, quizás debido a que es un término complejo y muy amplio, Gairín (2000), citado por Pérez-Amate (2015), aporta una serie de elementos que permiten acotar el concepto de la cultura organizativa y que son las siguientes:

- Debe ser un producto que proceda de la experiencia grupal, que sólo sea localizable allá donde exista un grupo definido y poseedor de una historia significativa.
- Se debe poder aplicar a las unidades sociales de cualquier dimensión, siempre que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea.
- Se puede emplear para solucionar situaciones, para comprender la realidad y como marco de referencia del comportamiento de los sujetos.
- Tiene que estar implícito, ser invisible e informal.
- Debe reflejar la integración de culturas externas (contexto) y de culturas internas (de los diferentes grupos de la organización).

- Tiene que estar dotado de un universo simbólico (símbolos, mitos, rituales, tabúes, etc.) específico y de un conjunto de valores, creencias y principios que guían la actividad.
- Permite homogeneizar conductas personales.
- Está en la base de la identidad de la organización.

Por otro lado, están los elementos que componen la cultura organizacional, que según Aznar (2015) vienen dados por los caracteres del entorno compartidos, la tecnología, los hábitos y modos de conducta, los cargos y funciones, los roles, los ritos, las ceremonias y las rutinas, las redes de comunicación, los sistemas de valores, los mitos y las creencias.

Díez (1996) basándose en el trabajo de Schein (1990), definió los elementos nucleares de la cultura organizativa como:

- Creencias y presunciones subyacentes (formas de ver, acercarse y relacionarse con el mundo).
- Los valores (modo de ser o de actuar que un individuo o grupo, juzgan como ideales).
- Artefactos culturales (son todos aquellos productos culturales externos, visibles, manifestaciones observables de la cultura organizacional que permiten descodificar los valores que subyacen en la organización).

Nuevamente Díez (1996) siguiendo a Schein (1990), afirma que lo que la cultura organizativa hace en definitiva es resolver los problemas básicos de la organización respecto a:

- Su supervivencia y adaptación al medio que lo rodea.
- A la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Como podemos ver en el trabajo de Salazar et al. (2009) el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran según nos indica Salazar et al. (2009)

- *Identidad de los miembros*: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- *Énfasis de grupo*: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- *Perfil de la decisión*: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- *Integración*: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- *Control*: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- *Tolerancia al riesgo*: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- *Criterios de recompensa*: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- *Tolerancia al conflicto*: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

- *Perfil de los fines o medios*: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- *Enfoque de la organización*: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Salcedo y Romero (2006) trabajaron sobre la hipótesis de que la cultura organizacional influye en la implantación de un sistema de gestión de calidad, es decir una cultura organizativa adecuada influye en un mayor éxito a la hora de aplicar políticas de calidad.

Finalmente, la cultura organizativa es vista como un recurso que agrega valor, por lo que si las empresas consiguen que este recurso sea diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y que además no sea fácilmente imitable por sus competidores, se puede convertir en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito (Barney, 1986).

### **2.17.2 APROXIMACIÓN CIENTÍFICA A LA CULTURA ORGANIZATIVA EN CENTROS DEPORTIVOS**

Según, Carmeli y Tishler (2004) y Aydin y Ceylan (2009) citados por Pérez Amate (2015) en estudios realizados en distintas áreas, concluyen que la cultura está ligada al rendimiento de la organización. Esta afirmación se ve reflejada en la satisfacción del cliente (Weese, 1996), en la satisfacción del empleado (Lok y Crawford, 1999), en la percepción del cliente (Macintosh y Doherty, 2007), en la rotación del equipo (Macintosh y Doherty, 2005) y en el valor percibido (Tseng, 2010).

Gálvez Ruíz et al (2017) nos indican que la satisfacción laboral es entendida como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los

trabajadores, que afecta directamente a la calidad del servicio prestado (Aamodt, 2010). Así, desde una perspectiva de desarrollo organizacional, mejorar la satisfacción laboral de los empleados supone mejorar las relaciones personales (Rodríguez, et al. 2011), así como la calidad percibida del cliente interno (Bernal González et al 2015).

Centrando la atención al ámbito de la gestión deportiva son varios los estudios realizados sobre la cultura organizativa, entre los que destacamos, según Pérez Amate (2015):

- Smith y Shilbury (2004) identificaron en organizaciones estatales deportivas un conjunto de dimensiones de las culturas organizativas deportivas de Australia y detectaron 12 dimensiones y 68 sub-dimensiones de la cultura, con la intención de ser el inicio de un mapeo de detección de dimensiones de culturas deportivas.
- Macintosh y Doherty (2007) analizaron las intenciones de los directivos y las percepciones de los empleados en cuanto a la cultura de la organización, así como la existencia de subculturas distintas y la influencia de éstas en la intención de comportamiento de los trabajadores y en el desempeño organizacional. Este estudio se realizó en un club privado de “fitness” y los resultados encontraron una brecha cultural importante entre los directivos y las percepciones de los empleados, así como la existencia de subculturas en función del nivel organizacional que se asociaron inversamente con las intenciones futuras de los empleados. Sin embargo, no encontraron relaciones significativas entre esta situación organizativa y el desempeño en el club (tasas de retención, márgenes de beneficios, etc.). Por lo tanto, la cultura organizativa tiene influencia con los empleados y no con el desempeño organizacional.

- Macintosh y Doherty (2007) realizaron una investigación para determinar si existe relación entre los elementos fundamentales de un servicio, el valor de la cultura organizativa y las actitudes e intenciones de comportamiento de los clientes de una empresa privada de “fitness” de Canadá. Los resultados de este estudio demostraron que existen relaciones significativas entre los elementos de servicio y los valores corporativos con la satisfacción de los usuarios y las intenciones futuras. A raíz de estos resultados sugieren que se debe revisar los aspectos a controlar en el servicio de clubes de “fitness” para incluir la cultura organizativa como una variable fundamental para tener en cuenta.

- Macintosh y Law (2015) recientemente ha realizado un estudio para conocer los motivos por los que la gente se une, mantiene y cancela una suscripción a un gimnasio o centro deportivo. Esta investigación realizada en Canadá durante un período de un año concluye que uno de los motivos por los que las personas siguen perteneciendo a un centro deportivo es la cultura organizacional, siendo este un aspecto muy relevante en el trabajo que estamos tratando, ya que si se mantiene una alta cultura organizativa se puede influenciar en la satisfacción del usuario y por tanto en su interés en permanecer en el centro deportivo, por tanto es un elemento importante a la hora de establecer indicador de control de un centro deportivo.

A modo de resumen Topa et al. (2005) nos indican el concepto de cultura organizacional como un término centrado en cómo las personas reciben e interpretan sus propias organizaciones y lo consideran una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven dentro de ellas, estos autores explican además que esto se debe a que los procesos psicosociales asociados a la emergencia de la cultura

organizacional van a influir en las actitudes y conductas de las personas, tanto como individuos como miembros de un grupo social, incluyendo también la permanencia a la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, entre otros muchos.

La importancia de la cultura organizacional puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones, (Gálvez-Ruíz et al. 2017) así como en la satisfacción de los usuarios (Calderón, Murillo, y Torres, 2003), convirtiéndose incluso en una variable de vital importancia para la búsqueda de la satisfacción del trabajador interno en los centros deportivos (Bernabé, Campos-Izquierdo y González, 2016).

Como nos indican Gálvez-Ruíz et al. (2017) la cultura organizacional y la satisfacción laboral han estado vinculadas en la literatura académica (Lamentan, Fook, y Mohd, 2016). Del mismo modo que las organizaciones con una adecuada gestión de su cultura organizacional obtienen ventajas competitivas (Theriou y Chatzoglou, 2008) mejorando las actitudes y la motivación (Tinoco, Quispe, y Beltrán, 2014), también mejora la satisfacción laboral de sus trabajadores (Chatman y Flynn, 2001), y esta fiabilidad del personal sería uno de los criterios de recomendación de los socios de un club de “fitness” (Gonçalves, Biscaia, Correia y Diniz, 2014).

Por lo tanto, la cultura organizativa en nuestro trabajo y a modo de indicador en la prestación debería ser otro de los aspectos que analizaremos ya que de estos podemos tener datos previsores de la calidad del servicio impartido y de la adherencia a la práctica deportiva en estos centros en concreto y en un futuro en los demás si podemos establecer indicadores aplicables al resto de centros deportivos del municipio.

## 2.18 LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

Como podemos ver en el trabajo de Luna et al. (2014), el contexto de crisis económica está provocando una bajada de los importes de los contratos administrativos, circunstancia que redundará en la calidad con la que se presta el servicio. Lo anterior unido a la escasez de recursos presupuestarios hace que se busquen sistemas, que sin coste económico permitan asegurar la calidad en la prestación de servicios a los ciudadanos. Por otro lado, es necesario implicar a los ciudadanos en la ejecución de los contratos públicos. La elaboración de encuestas de calidad asociadas a la ejecución del contrato se revela como un mecanismo eficiente para aumentar la calidad con la que se prestan los servicios.

Estas fuertes bajadas económicas a la hora de las licitaciones de los contratos, unidos a la fuerte competencia entre las empresas que licitan a las concesiones administrativas hacen que el gran afectado por ello sea la calidad del servicio, es por ello por lo que las administraciones públicas deben poner medios para que esto no suceda, es decir las administraciones públicas deben habilitar fórmulas por las que aseguren que esas bajadas económicas no impliquen una bajada de la calidad de servicio, ya que el fin último de concesionar un servicio no debe ser el ahorro económico sino el dar un servicio público de calidad acorde a las necesidades del ciudadano.

La competencia principal de la Administración Pública, y muy especialmente de la municipal, es dar respuesta a las necesidades y demandas sociales de la ciudadanía. Los municipios, por su cercanía con aquélla, juegan un papel central en interpretar dichas necesidades y demandas y transformarlas en acciones locales que contribuyan a la mejora de la calidad de vida.

Para cambiar el estado de las cosas, los gobiernos locales y los funcionarios y demás empleados públicos deben implicarse y cada uno comprometerse en el cambio.

En el ámbito de la Unión Europea, como nos indican Luna et al. (2014) las Administraciones Públicas están abordando un proceso de modernización y reforma a través del modelo de gestión de calidad, que permite facilitar y mejorar las relaciones con los ciudadanos y las ciudadanas y, al mismo tiempo, fijar los compromisos adquiridos por la Administración Pública en la prestación de los servicios junto con los estándares de calidad.

Se necesita una Administración que sepa responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y a las demandas de los ciudadanos, situándoles a los mismos en el centro de sus decisiones.

Ello se puede conseguir a través de un uso adecuado de los estándares de calidad de forma que se interactúa con la sociedad, con los productores y consumidores del servicio, también llamados “prosumidores” sea cual sea el sector o ámbito de actuación del que estemos hablando, ya que el fin último de todo organismo público es procurar la mejora de la calidad de vida de la población y en nuestro caso con la prestación deportiva es evidente en la prestación directa y debe de serlo en la prestación indirecta de servicios que deberemos controlar que así sea.

Los ciudadanos, las instituciones y organizaciones locales deben tomar conciencia y posicionarse de forma activa para participar en las decisiones sobre su propio desarrollo, de forma que sean capaces de liderarlo, es decir intervenir en el diseño de los servicios que van a recibir, de la misma manera las administraciones públicas deben favorecer esa participación de los ciudadanos no limitando la misma.

Dado que el municipio no puede garantizar la resolución total de los problemas de la ciudadanía y nunca va a poder sustituir al ciudadano en la responsabilidad de su propio

desarrollo, le queda la opción de modificar y transformar su rol. El municipio pasaría a ser un acompañante, un estímulo, un soporte al desarrollo personal y social de sus habitantes.

Actualmente se acepta que el éxito o fracaso de la gestión de las entidades de servicios deportivos está condicionado por la modernidad y facilidades de las instalaciones, la actitud y aptitud del personal, y la eficiencia organizativa, y sobre todo, por un sistema integrado orientado a la satisfacción del cliente.

El área de deportes de un municipio puede y debe, bajo esta concepción, ir más allá de ser un mero servicio con oferta especializada, que atrae a una pequeña proporción de los habitantes de la localidad, y que en muchos casos son quienes menos necesitan ese servicio; por el contrario, puede y debe ser parte del servicio social que oferta, además de actividad física, cultura, educación, ocio y mejora en la salud a toda la comunidad, cumpliendo con el deber, en nuestra opinión de universalizar la práctica deportiva.

La actividad físico-deportiva cumple unas funciones básicas y tiene unas características que nos pueden guiar en la búsqueda de la excelencia, de la calidad de los servicios deportivos municipales.

En este sentido, a modo de muestra de la importancia que juega actualmente la calidad en este campo, el Decreto 183/2006, de 17 de octubre, por el que se regula la acreditación de centros deportivos en Andalucía, contempla expresamente que su finalidad es: “garantizar la práctica deportiva a través de un procedimiento de calificación por el cual se valore tanto el centro deportivo en sí como los servicios profesionales que en él se desarrollan y, a su vez, se estimule la calidad en la prestación del servicio mediante la creación de una acreditación y un registro público que permita distinguir aquellos centros deportivos que ofrecen las condiciones más óptimas para la práctica deportiva”. La norma contempla una serie de requisitos para la acreditación ante la Administración, sin

perjuicio que en la medida que el sector deportivo se consolide, la Administración deportiva promueva la implantación de sistemas de gestión de calidad basados en modelos reconocidos, al tiempo que le da un valor importante a la seguridad de los centros.

Como ejemplo de la importancia de los estándares de calidad en los servicios públicos locales, la Ley de Autonomía Local de Andalucía de 11 de junio de 2010, exige en su artículo 30 que en la ordenanza de creación del servicio público local de que se trate, se establezcan el alcance, carácter, contenido y regularidad de las prestaciones así como los estándares de calidad del servicio que se trate, la importancia reside en la definición de ese estándar adecuado a partir del cual se pueda establecer si el servicio es o no de calidad. Igualmente la nueva Ley del Deporte en Andalucía dentro de los principios rectores en su artículo 5 nos indica que los poderes públicos de Andalucía, en el marco de sus respectivas competencias, fomentarán el deporte y tutelarán su ejercicio, en los diferentes niveles y ámbitos deportivos, con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia, la satisfacción y la fidelización de las personas deportistas, a través de una práctica deportiva compatible con la salud y la seguridad.

### **2.18.1 SIGNIFICADO Y UTILIDAD DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

De acuerdo con la definición que ofrece la AEVAL en el Glosario de términos de la Guía de Evaluación del Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) de 2009, el término “estándar” se define como el “Valor de referencia para medir la evolución o alcance de un determinado indicador”, es decir el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso. Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo

y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que estamos cumpliendo con el criterio de calidad que habíamos definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto.

Luna (2015) nos indica que los estándares de calidad son los baremos o parámetros que se establecen como puntos de referencia para medir, evaluar y controlar la calidad de los servicios públicos que se presta. Con carácter general, los compromisos de calidad deben revestir la forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.) y ser susceptibles de verificación por el usuario.

Como nos indica Caraza (2015) el concepto de “estándar” aparece íntimamente conectado con el de “indicador”. La AEVAL describe a los indicadores como los “Instrumentos o medidas que permiten efectuar un seguimiento y valoración del grado de consecución de los objetivos propuestos”.

El estándar sería el valor que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador y, a su vez, representa el nivel que, en relación con un objetivo, pretende conseguir una organización en un periodo de tiempo determinado.

Para el cálculo de estándares, según Caraza (2015), se puede partir tanto de datos teóricos como estadísticos sobre los factores que sean determinantes del servicio en cuestión, o se puede acudir a datos y referencias ya existentes de otras organizaciones, ya pertenezcan a la misma entidad o a otras organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Comparando los resultados de los indicadores con los estándares se consigue evaluar su comportamiento, de forma que se indica hacia dónde se debe focalizar el análisis de las desviaciones.

Es por esta razón que los indicadores deben medir los aspectos considerados esenciales en el funcionamiento de la organización, en nuestro caso, de la entidad pública

correspondiente, por lo que aquéllos estarán relacionados con las variables o parámetros que sean determinantes para la consecución de las metas propuestas.

Los indicadores son, pues, las variables utilizadas por una organización que sirven, a través de su medición en periodos sucesivos, para conocer la situación de aquélla en relación con algunos de los “objetivos” que previamente se han fijado, para así poder evaluar su grado de cumplimiento. Las demandas que impone la sociedad sobre la realidad deportiva requieren una capacidad de adaptación de las entidades para permitir su progreso, de ahí que en los últimos años el concepto de calidad se considere como el principal valor para mantener la competitividad de las empresas (Llorens y Fuentes, 2000). Autores como Grönroos (1994) definen el término calidad total como un concepto dinámico, definido por los propios usuarios y compuesto por tres elementos: calidad técnica (resultados de la entidad), calidad funcional (procesos) e imagen corporativa de la entidad. Otros autores como Horovitz (1990) lo definen como el contraste entre las expectativas y la percepción de los clientes (internos y externos). Un estándar de calidad refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las expectativas de sus clientes. Los estándares de calidad expresan los objetivos que la organización puede fijarse en cada uno de los factores clave o características críticas de la calidad del servicio.

Un estándar se lo puede definir como un grupo de niveles que van desde lo mínimo a lo máximo en cuanto a la calidad que se ofrece al cliente la cual será sinónimo de una acción realizada, actividad, servicio o programa. Es una norma que se la toma como un parámetro para poder medir o evaluar la calidad que brinda a sus usuarios un establecimiento. (Agustín López, 2006).

Los estándares de calidad se pueden configurar a partir de unos mínimos; es decir, de unas características y resultados irrenunciables, de tal forma que por debajo de ellos no

exista un mínimo de calidad, o de unos máximos, que definirían en todas sus dimensiones los mejores servicios deportivos imaginables por el conjunto de participantes.

Los estándares de calidad son los baremos o parámetros que se establecen como puntos de referencia para Medir, Evaluar y Controlar (Deming, 1989) ciclo PDCA. Con carácter general, los compromisos de calidad deben revestir la forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.) y ser susceptibles de verificación por el usuario. Por lo tanto, se determinarán de manera realista.

El objetivo de este trabajo reside en la identificación del nivel estándar deseable de los servicios ofrecidos por la organización y, en consecuencia, de los distintos pasos que se dan en su proceso de prestación para que respondan a las expectativas del ciudadano/usuario. Si bien la detección de las expectativas del ciudadano constituye el punto de partida indispensable, no es suficiente para lograr un alto nivel de calidad en el servicio. Para ello es necesario que el equipo de trabajo determine los niveles estándar de rendimiento de los procesos que aseguren precisamente la satisfacción de dichas expectativas. En este sentido, el servicio deberá estar diseñado de acuerdo con normas y procedimientos, susceptibles de medición por indicadores, que posibiliten una prestación estándar y sobre todo que este estándar corresponda a un elemento valorado por el ciudadano.

Nosotros entendemos que debe haber un nivel de calidad en el que el ciudadano exprese su conformidad con el servicio prestado, al igual que una medida de satisfacción del trabajador ya que en ambos casos presentamos a dos agentes implicados de manera fundamental en el servicio.

Estos estándares de calidad deberían estar fijados mediante opiniones claras de los usuarios de los servicios, entre otros elementos, la manera ideal coincidiendo con Giraldes (2012) es mediante el uso de la encuesta de calidad la cual debería anexarse al PPT, de

esta forma la misma se integra dentro del vínculo contractual, y se da satisfacción al principio de seguridad jurídica (artículo 9.3 de la Constitución).

Cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los productos o servicios de la organización. Muy posiblemente, los empleados trabajarán con su mejor deseo y buena fe, pero eso no asegurará que los criterios de los empleados coincidan, con las expectativas de los clientes o con las características que desean los directivos que tengan los servicios de la empresa. En este sentido, las normas y estándares funcionan como como medidas de control de la calidad, le indican al personal qué es lo que se pretende lograr y cuáles deben ser las características de su trabajo. Si en su empresa no existen estándares de calidad o se han establecido de forma equivocada, es muy difícil que se alcancen altos niveles de calidad, y si se logran es por pura casualidad y será difícil de definir la trazabilidad del servicio, o porque los empleados tienen una mejor percepción de lo que es la calidad concebida desde el punto de vista de los clientes o, finalmente, porque en la empresa existe un férreo sistema de supervisión. Si no existen estándares debidamente establecidos, ningún sistema de control de calidad funcionará, ya que la empresa no dispondrá de puntos de referencia contra los cuales contrastar, aceptar o modificar sus productos o servicios. Recuérdese que todo mecanismo de control se basa en dos pasos clave:

- a) Establecer los parámetros de lo que se pretende lograr (en este caso, estándares de calidad)
- b) Medir lo realizado comparándolo con esos parámetros con el fin de determinar su adecuación o desviación respecto a lo que se pretende conseguir.

Es cierto que en el área de los intangibles los estándares de calidad son más difíciles de cuantificar y, en consecuencia, de medir, pero no es imposible.

En esencia, establecer estándares del servicio quiere decir: convertir las expectativas medidas de los clientes en realidades.

La baja calidad del servicio hace perder clientes, así como el precio. Los clientes valoran más recibir un buen servicio que comprar barato. Esta es una de las conclusiones a las que llega una reciente encuesta publicada por la consultora Accenture. Según esta encuesta, hecha a más de 4.000 personas en ocho países diferentes, el 67% de los que respondieron cambiaron de empresa proveedora en el último año por no haber obtenido un buen servicio, los motivos económicos fueron importante causa de abandono del centro deportivo. Pero este fenómeno no deriva únicamente de una percepción de exceso de precio en las tasas del centro, otros factores como los relacionados con la masificación y el material durante la práctica y, en menor medida, la atención del personal, la competencia de ocio y el disfrute en el centro pueden conducir al abandono de la organización Teva-Villén (2012).

Vamos a tratar de resumir para qué sirve un estándar de calidad:

- Establece un horizonte hacia el cual direccionar las acciones de mejora de los servicios públicos deportivos.
- Hace transparente para el ciudadano lo que son capaces de aportarle los servicios públicos a los cuales contribuye, y evidencia el proceso de mejora permanente de los mismos.
- Constituye un sistema de control de la calidad activo, ya que de manera permanente dimensiona la distancia existente entre lo que se hace y consigue y el ideal planteado y, por tanto, estimula y motiva a las personas a la mejora y la innovación constante.
- Direcciona las actuaciones formativas al establecer un objetivo al cual deben de contribuir, centrándolas en aportar los conocimientos y capacidades necesarias

para avanzar en la consecución del ideal planteado. Y por tanto mide su idoneidad y eficacia en función del impacto que generan.

- Facilita la convergencia y la coordinación de esfuerzos e iniciativas a nivel territorial al establecer una definición consensuada de los mejores servicios y conformar un objetivo compartido alrededor del cual articular actuaciones e iniciativas conjuntas.
- Estimula la visión estratégica y a largo plazo de las personas

Los parámetros clave que aseguren el éxito de un servicio vendrían determinados por las siguientes variables:

- a) Ambiente: decoración y mobiliario distintos según los diferentes grupos de usuarios.
- b) Limpieza: el cliente participa físicamente en el servicio.
- c) Seguridad: el cliente arriesga su seguridad física durante la prestación del servicio.
- d) Información: permite al usuario informado planificar su tiempo y escoger alternativas.
- e) Continuidad del servicio: asegura el servicio aún en ausencia de algunos miembros del personal que lo ofrecen.

### **2.18.2 LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD COMO INSTRUMENTO PARA AVANZAR EN LA MEJORA DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES.**

Para que se puedan conseguir con los estándares de calidad los objetivos establecidos en la organización, es necesario que estos se definan tomando como referencia la misión asignada al servicio. Es decir, los estándares han de conectarse con lo que es la esencia del servicio público deportivo, no nos sirve cualquier tipo de estándar.

El deporte en su más amplio sentido se concibe como una disciplina esencial en la vida de toda persona que contribuye a un mejor desarrollo personal y social, influyendo de manera positiva en su bienestar, en su buen estado de salud, contribuyendo a su educación y ofreciendo alternativas para su tiempo libre. Los servicios deportivos municipales tienen como misión última lograr el bienestar y calidad de vida del ciudadano y todas sus acciones se enfocan y dirigen a ese fin.

Para conseguir la misión de los servicios deportivos municipales hay que desarrollar un sistema de control de la calidad activo, por el que la administración se compromete a prestar sus servicios en el marco de unos objetivos concretos y con unos estándares de calidad medibles, los cuales han de servir para comprobar el grado en que aquéllos están siendo alcanzados, en nuestro caso la satisfacción del usuario y la cultura organizativa.

Los estándares así configurados pretenden dimensionar la distancia existente entre lo que se hace y consigue y el ideal planteado. Para su pleno desarrollo, hay que estimular y motivar a las personas a la mejora y la innovación constante, centrándolas en aportar los conocimientos y capacidades necesarias para avanzar en la consecución de dicho ideal. El elemento clave para lograr un alto nivel de calidad es igualar o sobrepasar las expectativas que la ciudadanía tiene respecto a lo que se le va a ofrecer; ya que son los ciudadanos los que contrastarán esas expectativas con su percepción de lo recibido y medirán así la alta o baja calidad del servicio municipal en este caso el concesionario, ya que el fin último es la prestación de un servicio público de calidad.

La administración debe establecer relaciones con otras administraciones para la coordinación de esfuerzos e iniciativas a fin de establecer una definición consensuada de los mejores servicios y conformar un objetivo compartido alrededor del cual articular actuaciones e iniciativas conjuntas.

Caraza (2015) nos indica que la el camino hacia la excelencia en un camino incesante, los estándares de calidad tenderán a ser más elevados y los indicadores más exigentes, entendiendo con el término “estándar” el “valor de referencia para medir la evolución o alcance de un determinado indicador”, y con el de “indicadores” los “instrumentos o medidas que permiten efectuar un seguimiento y valoración del grado de consecución de los objetivos propuestos”, es decir el ciclo de mejora, en el cual un cliente cada vez más exigente nos exige unos estándares de calidad cada vez más altos. Los indicadores son, pues, las variables utilizadas por una organización que sirven, a través de su medición en periodos sucesivos, para conocer la situación de aquélla en relación con algunos de los “objetivos” que previamente se han fijado, para así poder evaluar su grado de cumplimiento.

### **2.18.3 LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA DEFINICIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EN EL LOGRO DE SU EJECUCIÓN.**

En los servicios, el personal puede modificar el servicio en el momento de la prestación y no limitarse a entregar un elemento ya completamente elaborado (como sí sucede en los productos tangibles). Las actuaciones del personal generan comunicación boca a boca con los usuarios de los servicios que puede resultar positiva o negativa (un elemento sumamente importante en los servicios) que se traduce directamente en que la mayor parte del marketing de fidelidad que realiza una empresa sea realizado por el personal, que puede transmitir personalización o estandarización en las relaciones (o no hacerlo). Tal y como señala Smircic (2007) “Debemos tener en cuenta que, en las organizaciones basadas en los servicios, la satisfacción de los usuarios está directamente relacionada con las personas que los atienden, y que por más protocolos de actuación que la empresa tenga asignado frente a distintas situaciones, si los trabajadores no están

realmente motivados por la tarea que realizan, transmiten esa sensación, aunque sigan la normativa”. Esto quiere decir que, en la práctica operativa de la prestación de los servicios, la organización puede elaborar los más detallados manuales, protocolos o estándares de calidad, para guiar la actuación del personal. Pero si ese personal no está dispuesto a implicarse a fondo con los clientes, de forma voluntaria y decidida, todo esfuerzo será inútil.

La mayoría de los casos, como nos indica Caraza (2015), los empleados conocen los problemas del servicio, las expectativas de los ciudadanos y su grado de satisfacción y, por ende, son los que pueden aportar con más facilidad las mejores soluciones. Son ellos mismos el servicio, los responsables de su imagen, los que hacen posible el éxito de la organización. El usuario del servicio valorará en gran medida la calidad del mismo en función de las actitudes y conductas del empleado con el que ha tratado, de cómo hayan sido atendidos.

La participación del personal en la definición de los estándares de calidad es un factor clave para la adecuada implantación de aquéllos. Muchas veces se asigna una persona a esta tarea. Es el “responsable de Calidad”, o alguien que cumple su función, “el responsable del contrato”. Esta persona se encarga de definir métodos de trabajo, establecer cómo deben hacerse las cosas en cada puesto de trabajo. Pero en la práctica el personal a pesar de tener bien definidas estas tareas las hace de otra manera. Cada uno hace la suya, tiene su propio método implícito y no hay forma de alinearlos a uno en común, y esto te genera más problemas, Luna et al. (2014).

#### **2.18.4 EL DESARROLLO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

El desarrollo de estándares de calidad es una de las herramientas más utilizadas en los últimos tiempos por muchos servicios públicos como instrumento para avanzar en la

conquista de una mejora permanente. En sentido estricto se trata de definir exhaustivamente las características y resultados que debe tener y alcanzar un determinado servicio, en nuestro caso los servicios deportivos municipales.

Con el control de estos parámetros se pretende que el diseño del servicio esté orientado al "bienestar del cliente". Por ello, es importante conocer los aspectos o atributos del servicio por los que el usuario percibe usualmente la calidad:

- Cuidado, puntualidad y ausencia de errores en la realización del servicio.
- Rapidez en las respuestas a las preguntas, quejas y sugerencias de los usuarios del servicio.
- Alta cualificación del personal, lo que implica adquisición de conocimientos y habilidades, así como formación continua.
- Facilidad para contactar a cualquier hora.
- Actitud servicial, amabilidad, respeto y educación en el trato,
- Escuchar las sugerencias de los clientes, dar explicaciones en términos de fácil comprensión, utilizar el lenguaje del cliente.
- Confidencialidad.
- Comprensión de las necesidades y demandas de los clientes.
- Locales bien equipados con un personal con buen aspecto.

En sentido estricto se trata de definir exhaustivamente las características y resultados que debe tener y alcanzar un determinado servicio (en este caso, los servicios deportivos municipales).

El estándar se puede realizar de mínimos (las características y resultados básicos y que por debajo de ellos no existe un mínimo de calidad) o de máximos (definir en todas

sus dimensiones los mejores servicios deportivos imaginables por el conjunto de participantes).

En definitiva, realizar un estándar de calidad consiste en responder a que ha de hacer un servicio deportivo para ser el mejor y que es lo que consigue el mejor servicio deportivo municipal.

### **2.18.5 EL CONTROL DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE INDICADORES**

Como apuntamos, un estándar de calidad es el nivel que se desea alcanzar, de un modo realista, en un determinado compromiso, que habrá de ser evaluado mediante indicadores. Cada compromiso debe tener asociado al menos un indicador que mida el grado de cumplimiento del mismo.

El control de los estándares se hace mediante la implantación de indicadores que son magnitudes asociadas a los compromisos, que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. Para que sean útiles para medir los estándares de calidad han de ser:

- Inequívocos, es decir, entendidos por todos del mismo modo sin distintas interpretaciones.
- Medibles, lo que significa que han de estar cifrados y numerados mediante una escala objetiva.
- Disponibles y accesibles de tal forma que en cualquier momento se pueda acceder a ellos.
- Comparables de unos servicios a otros al utilizar las mismas unidades de medida.
- Fiables, es decir, que no sean equívocos.

En definitiva, la acertada selección de indicadores es de suma relevancia a la hora de la determinación de los estándares. Para alcanzar ese nivel, estándar, umbral de rendimiento, de funcionamiento, de calidad, etc. que se haya fijado la organización, es importante verificar que el indicador mide lo que afirma que mide o si mide otra cosa, aunque esté relacionada. Asimismo, los indicadores han de ser comprendidos por todas las personas de la organización, quienes deben tener claros la definición del indicador, la periodicidad de su medición, el responsable, el objetivo que mide y el sistema o método utilizado para su medición. Sólo así se podrá llegar a alcanzar y cumplir con el nivel que se haya fijado la organización respecto a uno de sus objetivos.

Es de importancia para quien desee alcanzar una certeza en su investigación, el saber  
dudar a tiempo.  
(Aristóteles)



## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el desarrollo de esta investigación se ha utilizado el método científico, el cual Bericat (1998) nos indica que es la lógica que legitima y estructura un conjunto de decisiones y actividades organizadas con el objeto de establecer enunciados verdaderos sobre la realidad social. Por su parte, Estévez, Arroyo y González (2004) afirman que, durante una investigación, el proceso se inicia con preguntas o problemas que requieren soluciones o respuestas y que, para hallarlas, el investigador realiza una serie de actividades interrelacionadas entre sí, que es lo que se denomina proceso de investigación.

Esta investigación parte del planteamiento de una serie de cuestiones acerca de la relación entre la satisfacción del usuario y la cultura organizativa para establecer una serie de indicadores en los pliegos de prescripciones técnicas de los contratos de servicios deportivos que nos permitan un mejor control por parte de la administración pública responsable del contrato de concesión de servicios deportivos.

Vamos a conocer aspectos relacionados con los usuarios, para así poder establecer una batería de indicadores de gestión con los cuales controlemos de forma efectiva la prestación del servicio público por un tercero de forma que se preste siempre bajo criterios de calidad eficacia y eficiencia.

Por otro lado, también se estudian otras cuestiones relacionadas con los trabajadores como su percepción acerca de la cultura organizativa de la empresa gestora para la que trabajan.

A través del análisis de todos estos datos se puede observar si influyen unos aspectos sobre otros y si es posible mejorar el servicio prestado y controlar el mismo por parte del Ayuntamiento, ya que, aunque el servicio deportivo este gestionado de forma indirecta a través de una concesión, la obligación de control recae en la administración según se

recoge entre otra mucha documentación en el informe de la cámara de cuentas de Andalucía en el la auditoria de las concesiones administrativas deportivas de Jaén, Almería, Córdoba Resolución de 16 de junio de 2017, de la Cámara de Cuentas de Andalucía según la cual y para comprobar si las entidades vienen desarrollando adecuadamente sus actuaciones en el ejercicio de las facultades de policía que el ordenamiento jurídico les reconoce, analizaron tres aspectos que se consideran relevantes en materia de control: el que se haya desplegado sobre la prestación material del servicio deportivo (visitas giradas a los centros deportivos, realización de encuestas de satisfacción a los usuarios, control de quejas o reclamaciones), el ejercido sobre el aspecto económico de las concesiones (el establecimiento formal de las tarifas a percibir por el concesionario; en su caso, el cobro del canon establecido en el contrato; el análisis y verificación de las cuentas de explotación de las concesiones administrativas) y, finalmente, el realizado sobre el cumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas en materia de personal para comprobar el correcto ejercicio de las facultades de policía de la administración.

La justificación académica, para el planteamiento de conocer las percepciones de calidad entre las concesiones administrativas y las diferencias de cultura organizativa, surgen de la experiencia personal y profesional en el día a día y como gestor deportivo, donde veo la necesidad de utilizar herramientas para incrementar el control en la prestación del servicio deportivo, no solamente un control de “legalidad”, sino un control con objetivo de que el ciudadano y el trabajador presenten unos índices de satisfacción. Este constructo académico y práctico o profesional, nos lleva a plantear la siguiente pregunta inicial:

**¿Cómo analizar, controlar y mejorar el servicio público concesionado, analizando la satisfacción de los usuarios de las diferentes concesiones y la cultura organizativa de los trabajadores?**

### **3.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

Con esta investigación, se plantea principalmente conocer la valoración que realizan los usuarios de los centros deportivos concesionados del Ayuntamiento de Granada que están gestionados por empresas concesionadas y que gestionan indirectamente el servicio público deportivo municipal para, posteriormente, establecer las relaciones que puedan existir con las opiniones recogidas de los trabajadores de dichas empresas, su influencia con la cultura organizativa y establecer herramientas de control en los pliegos de prescripciones técnicas de las mismas.

Analizamos por un lado las diferencia entre la satisfacción de usuarios de las dos concesiones administrativas con mayor número de usuarios y más representativas de Granada capital y analizamos la diferencia de cultura organizativa entre ellas, al mismo tiempo analizamos los pliegos de prescripciones técnicas de las concesiones administrativas de las capitales andaluzas para detectar cuales tienen cualquiera de los elementos que la Cámara de Cuentas de Andalucía en su informe de auditoría refleja.

La finalidad máxima es la mejora del servicio ofertado, pero desde el análisis de todos los aspectos que influyen en el mismo y las relaciones existentes: los clientes, el soporte físico y el personal de contacto.

Más concretamente, se detallan a continuación los objetivos específicos de la investigación que se ha llevado a cabo:

- **Conocer la valoración que los usuarios hacen sobre la satisfacción del servicio deportivo recibido y cuáles son los aspectos más relevantes para ellos.**

- **Conocer la cultura organizativa de cada una de las dos concesiones administrativas analizadas.**
- **Estudiar y relacionar cultura organizativa de los trabajadores y la satisfacción de los de usuarios de las mismas.**
- **Analizar cómo la cultura organizativa es recogida en los pliegos de prescripciones técnicas de las concesiones de las capitales andaluzas al igual que la opinión acerca de la satisfacción de los usuarios de las concesiones.**
- **Determinar cuáles deberían ser los mecanismos de control más efectivos para generar valor en la ciudadanía.**

### **3.3 VARIABLES DEL ESTUDIO**

Como podemos ver en el trabajo de Fanega (2016), una variable puede ser definida como aquella característica, propiedad o fenómeno al cual se pueden atribuir distintos valores dentro de un conjunto denominado dominio de la variable, como por ejemplo género, edad, peso, calificación, etc. Dorado (2004) nos la define como los atributos, o propiedades, en las que pueden presentar diferencias los objetos, los acontecimientos o los seres vivos. Otros autores las definen como aquellas características, atributos, propiedades o cualidades que pueden darse o estar ausentes en individuos, grupos o sociedades, pueden presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum (Rojas, 2013).

A través de la revisión bibliográfica se ha visto la satisfacción como elemento central de diversos estudios empíricos que analizan el comportamiento de los usuarios deportivos Pradas (2016). En el marco teórico se han determinado las características que permiten identificar los elementos que intervienen y modifican directa o indirectamente el proceso de satisfacción del usuario deportivo dentro de la numerosa bibliografía que se basa en el sentimiento de satisfacción y percepción de la calidad por parte de los usuarios de

servicios deportivos (Calabuig, et al., 2010; Calabuig et al 2008; Cunningham et al., 2006; Dorado, 2006; Dorado y Gallardo, 2005; Fanega y Solanellas, 2014; García, 2008; Grönroos, 1994; Kelley y Turley, 2001; Mañas et al., 2008; Morales y Gálvez, 2011; Nuviala et al 2011; Ramos, Martínez, y Peiró, 1997; Zeithaml et al., 1992).

En el modelo que presenta Dorado (2006b) algunas de las variables dejan la puerta abierta a una profundización, que hemos tratado de hacer realidad en la presente investigación, ampliando a la importancia de la cultura organizativa. Las variables estudiadas serían las detalladas en el concepto de percepción de calidad de los servicios deportivos en una instalación deportiva municipal bajo el régimen de concesión administrativa.

El análisis de la satisfacción de calidad de un servicio deportivo recibido por parte de los usuarios es una variable de tipo aleatoria, entendida como aquella cuyos valores constata el investigador, sin llegar a controlarlos, ya que se trata de respuestas o características propias de cada individuo (Bisquerra et al., 1987). Por ello, todas las variables se refieren al usuario, incluidas aquellas que hacen referencia al municipio y la instalación, debido a que, de hecho, el usuario utiliza los servicios de una instalación concreta en un municipio determinado.

Vamos a describir cuales son las variables que vamos a utilizar en nuestro trabajo a continuación:

### **3.3.1 LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.**

Como hemos podido estudiar dentro de las definiciones nos quedamos con la dada por Crosby, (1988), el cual nos indica que la calidad es conformidad con los requerimientos, estos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos, las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar

conformidad con esos requerimientos, la no conformidad detectada es una ausencia de calidad, el punto central del servicio al cliente es su satisfacción. Tal como lo explica Serna (1999), el servicio se produce y consume instantáneamente.

Por lo tanto, en gran medida su satisfacción dependerá de la forma en la cual se aprovecha esa oportunidad, así como de la eficiencia con la que se logra producirlo y ofrecerlo al usuario. En el cuestionario utilizado EPOD (Anexo I), tenemos las siguientes dimensiones:

- Opinión acerca de los técnicos deportivos.
- Opinión acerca de los recursos materiales.
- Opinión acerca de las actividades.
- Opinión acerca de la imagen de la organización.

### **3.3.2 LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS TRABAJADORES.**

Entendida esta como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores, que afecta directamente a la calidad del servicio prestado (Aamodt, 2010).

Está compuesta las siguientes dimensiones:

- Implicación.
- Consistencia.
- Adaptabilidad.
- Misión.

### **3.3.3 EL CONTROL DE CALIDAD.**

Para analizar como controlan la calidad las diferentes capitales de provincia andaluzas, hemos establecido los siguientes elementos de control que deben poseer los pliegos de prescripciones técnicos:

- Hojas de reclamaciones y sugerencias.
- Cartas de servicio.
- Plan de calidad.
- Encuestas a los usuarios.
- Encuestas a los trabajadores.
- Certificado de calidad.
- Departamento de calidad.
- Cuadro de mando.
- Comisiones de seguimiento.
- Mantenimiento de nivel de calidad adecuado de estándar de calidad.

### **3.4 MUESTRA.**

Tres grupos distintos de muestra fueron objeto de esta investigación. Por un lado, los usuarios de las dos concesiones administrativas deportivas más consolidadas en Granada, los trabajadores de las mismas y en tercer lugar los pliegos de prescripciones técnicas de las concesiones deportivas de Andalucía

Las concesiones administrativas donde se realizó el análisis de satisfacción y de cultura organizativa fueron:

- Centro A. Localizado en Granada capital, actualmente cuenta con 4.500 m<sup>2</sup> divididos en: sala “fitness” y musculación, sala ciclo indoor, 4 salas de actividades, 6 pistas de padel, piscina exterior y piscina cubierta con 6 calles y 25 mts, y zona spa.
- Centro B. Localizado en Granada capital con más de 40.700 m<sup>2</sup> de espacio entre los que se encuentra: zona acuática (piscina de 6 calles, piscina de aprendizaje, piscina exterior de verano, zona spa, sauna, baño de vapor,.), sala de “fitness”, cuatros salas de

actividades dirigidas, 8 pistas de pádel, más de 2.700 m<sup>2</sup> de zona verde con área infantil, circuito exterior, pista de running, zona de prácticas de golf y pista polideportiva exterior.

El estudio se realizó con los abonados y trabajadores de estas dos concesiones administrativas. Los usuarios fueron seleccionados al azar, en horario de mañana y tarde, durante distintos días. Con los trabajadores, se realizaron las encuestas al mayor número posible. Tan sólo los asalariados que están de baja o de vacaciones no realizaron los cuestionarios. A continuación, se detalla la muestra obtenida, tras la realización del trabajo de campo.

Por último, se realizó el estudio de las concesiones administrativas deportivas de las capitales andaluzas analizando los pliegos de prescripciones técnicas de cada una de ellas con un total de 46 concesiones administrativas, no se analizaron otros modos de gestión de servicio público deportivo.

### 3.4.1 USUARIOS DE LOS CENTROS DEPORTIVOS.

Un total de 770 usuarios de centro deportivo (355 en el Centro A y 415 en el Centro B) participaron de manera voluntaria en este estudio. En la tabla 10 se muestran las características de la muestra de usuarios por centros.

Tabla 11 Características de la muestra de usuarios (n=770) por centros.

<b>Parámetro</b>	<b>Centro A (n=355)</b>	<b>Centro B (n=415)</b>
<b>Edad</b> (Media (SD) años)	33,8 (12,0)	31,9 (10,8)
<b>Sexo</b> (%)		
<i>Hombre</i>	40,2	55,7
<i>Mujer</i>	59,8	44,3
<b>Nivel de estudios</b> (%)		
<i>Sin estudios</i>	2,3	2,7
<i>Primaria</i>	6,3	5,1
<i>Secundaria</i>	11,7	10,9
<i>Formación profesional</i>	13,7	12,6
<i>Bachillerato</i>	14,0	14,2
<i>Universitario grado medio</i>	19,1	18,4
<i>Universitario grado superior.</i>	33,0	35,5
<b>Situación laboral</b> (%)		
<i>Trabajo</i>	62,8	57,2
<i>Jubilado/pensionista</i>	4,0	5,1
<i>Parado</i>	5,7	5,9
<i>Estudiante</i>	18,9	20,0
<i>Trabajo doméstico/sus labores</i>	7,7	9,0
<i>Otros</i>	0,9	2,7

E.F.: Educación Física; CAFD: Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

### 3.4.2 TÉCNICOS DE LOS CENTROS DEPORTIVOS

En este estudio participaron de manera voluntaria un total de 45 técnicos de centro deportivo (20 en el Centro A y 25 en el Centro B). En la tabla 10 se muestran las características de la muestra de técnicos por centros.

Tabla 12 Características de la muestra de técnicos (n=45) por centros

<b>Parámetro</b>	<b>Centro A (n=20)</b>	<b>Centro B (n=25)</b>
<b>Edad</b> (Media (SD) años)	33,3 (7,8)	28,4 (5,6)
<b>Sexo</b> (%)		
<i>Hombre</i>	60,0	52,4
<i>Mujer</i>	40,0	47,6
<b>Nivel de estudios</b> (%)		
<i>Formación profesional</i>	15,0	16,0
<i>Bachillerato</i>	35,0	8,0
<i>Universitario grado medio</i>	20,0	4,0
<i>Maestro E.F.</i>	-	24,0
<i>Universitario grado superior</i>	10,0	12,0
<i>Licenciado E.F o CAFD</i>	20,0	36,0
<b>Titulación deportiva</b> (%)		
<i>Ninguna</i>	25,0	16,0
<i>Monitor/técnico nivel 1</i>	10,0	36,0
<i>Entrenador regional/técnico nivel 2</i>	25,0	8,0
<i>Entrenador nacional/técnico nivel 3</i>	30,0	12,0
<i>Otros</i>	10,0	20,0

E.F.: Educación Física; CAFD: Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

### 3.4.3 CONCESIONES ADMINISTRATIVAS DE LAS CAPITALES

#### ANDALUZAS

Se han analizados los pliegos de prescripciones técnicas de las concesiones administrativas deportivas de las capitales andaluzas de las capitales andaluzas, con un total de 46 concesiones, los hemos limitado a las capitales de provincia andaluzas como referencia y limitación del estudio analizando las siguientes como podemos ver en la tabla

*Tabla 13 Características de la muestra de los pliegos de concesiones analizados*

Ayuntamiento analizado	Total de pliegos de concesiones deportivas analizadas
ALMERIA	3
CÁDIZ	1
CÓRDOBA	10
GRANADA	5
HUELVA	1
JAÉN	0
MÁLAGA	10
SEVILLA	16
Total	46

### **3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS**

Como se ha comentado en el apartado de la introducción a la metodología, esta investigación se va a llevar a cabo mediante una metodología cuantitativa de corte descriptivo y correlacional. Concretamente se ha empleado el método de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios.

Se han confeccionado dos cuestionarios diferentes, uno para los usuarios de las instalaciones deportivas y otro para los empleados de esas instalaciones.

La encuesta la definen García, Ibáñez & Alvira (1996) como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Las encuestas que se han realizado han sido confeccionadas empleando distintos instrumentos ya validados anteriormente por otros autores y que se detallaran a continuación, explicando los aspectos sobre los que se interrogaban:

### 3.5.1 CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

Los primeros intentos de creación de escalas de medición de calidad fueron desarrollados por Grönroos (1994) con su modelo llamado GM (Grönroos Model) que posteriormente fue adaptado.

Como nos indican Ramírez et al. (2017) algunos de los instrumentos de medida toman de referencia la escala SERVQUAL y la adaptan en función de los servicios, otros autores toman de referencia la escala SERVPERF (Ko y Pastore, 2005; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008), y otros autores desarrollan otros instrumentos.

El SERVQUAL ha sido el instrumento de referencia más importante para todos los autores, aunque también ha sido analizado y criticado por la estabilidad de sus dimensiones (Cronin y Taylor, 1992), la clave del modelo es la diferencia entre el servicio percibido y el esperado (Calabuig, Mundina y Crespo, 2010). Mackay y Crompton en 1988 fueron los primeros en aplicarla en servicios deportivos, recreativos y de ocio (Calabuig, Quintanilla y Mundiana, 2008). Para la aplicación de SERVQUAL en el ámbito de los servicios deportivos muchos autores se han basado en el modelo, pero han realizado modificaciones para adaptarse a las características específicas de estos servicios (Howat, Crilley, Milne y Absher, 1993; Mundina, Quintanilla, Sampedro, Calabuig, y Crespo, 2005; Wright, Duray y Goodale, 1992).

La escala SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) ha sido considerada junto con SERVQUAL (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1988) una de las escalas más importantes para medir la calidad, aplicada en diferentes servicios. La escala SERVPERF también ha sido aplicada como herramienta de medición de la calidad en el ámbito de los servicios deportivos (Celestino y Biencinto, 2012).

Lunas-Aroca, Mundina y Gómez (1998) desarrollaron NEPTUNO-1, con la finalidad de medir la calidad en escuelas de vela, instrumento que posteriormente ha sido utilizado

por diversos estudios, entre los cuales cabe destacar el estudio de Calbuig, Quintanilla y Mundina (2008) por su aplicación en el ámbito de los servicios deportivos náuticos. Estos autores, completaron el cuestionario con información sociodemográfica de los usuarios a los que aplicaron el instrumento.

La satisfacción del usuario está asociada a la atención sin esperas y a los monitores, que hace referencia a la interacción entre clientes y empleados (monitores y personal de administración) (Martínez y Martínez, 2009). Otros autores utilizan las dimensiones de la calidad para explicar la satisfacción del consumidor de servicios deportivos (Mañas, et al. 2008).

La calidad de la interacción fue introducida por Brandy y Cronin (2001) en su Modelo Jerárquico Multidimensional. Posteriormente, Ko y Pastore (2005), en el modelo SSQR, introducen como novedad la medición de la interacción entre clientes, además de medir la interacción propuesta por Brandy y Cronin (2001) entre clientes y empleados, pero únicamente miden esta interacción dentro de las instalaciones deportivas. La escala EPOD (Nuviala et al., 2010) incluye, dentro de la dimensión “imagen”, la relación entre cliente-monitor para la integración del cliente al grupo. La escala SQAS (Lam, Zhang y Jensen, 2005) y CALIDFIT (García, Cepeda y Martín, 2012) analizan la relación entre empleados y clientes, pero no profundizan en ella. La escala EICD (Prado-Gascó, Bustillo-Casero y Pastor-Barcelo, 2016) introduce como novedad el estudio de esta interacción entre clientes (y diferencia clientes que ya tenían una relación previa de los clientes que no se conocen), así como cliente-empleado dentro y fuera de las instalaciones, Ramírez et al. (2017).

Nosotros hemos escogido la escala EPOD de Nuviala et al. 2008, (Anexo I) donde fundamentalmente se recogen los siguientes datos:

**Datos sociodemográficos básicos:** edad, sexo, estudios y ocupación actual.

**Cuestiones relativas a la práctica deportiva:** valoración global de la actividad realizada en el centro deportivo, frecuencia semanal de asistencia a las instalaciones y tiempo diario invertido en la práctica de actividad física.

**Calidad percibida, satisfacción y valor percibido.** EPOD (Nuviala et al., 2008). Mediante este cuestionario se conoce la valoración que realizan los abonados con respecto a los servicios prestados por las empresas deportivas a través de 25 ítems de respuesta alternativa Likert, que oscilaba entre 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo), con distintos aspectos a evaluar: calidad percibida (20 ítems), satisfacción (4 ítems) y valor percibido (1 ítems).

Los objetivos de la encuesta utilizada son:

- Determinar la satisfacción que los usuarios tienen de la organización en las que desarrollan sus prácticas.
- Conocer que recursos son los que se correlacionan con la valoración relativa al servicio recibido.
- Analizar los elementos que integran el sistema deportivo: organización, recursos materiales y recursos humanos.
- Establecer perfiles diferenciadores de la valoración de los servicios recibidos en función del sexo y la práctica de actividad físico-deportiva realizada.

La fiabilidad de la escala de la calidad percibida fue de ,947 y de ,969 para la escala de satisfacción, medidas ambas con alfa de Cronbach.

El EPOD es una herramienta de aplicación práctica y directa sobre la percepción que los usuarios de servicios deportivos tienen de la organización deportiva y de los servicios que ésta presta. Está compuesta por 28 ítems agrupados en cuatro dimensiones:

Técnicos deportivos ítems del 1 al 6

Recursos materiales, ítems del 7 al 14

Actividades ítems del 15 al 22

Imagen de la organización ítems del 23 al 28

### **3.5.2 CUESTIONARIOS DE LOS TRABAJADORES**

Datos sociodemográficos básicos: Edad, sexo, estudios, categoría profesional y titulación académica.

Para la Cultura Organizativa utilizaremos el cuestionario de Denison Organizational Culture Survey (Denison, Janovics, Young, y Cho, 2006). A partir de ahora DOCS (Anexo II). Traducida, adaptada y validada al español por Bonavia, Prado y Barberá (2009). es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. Es un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura. Con este cuestionario conoceremos la opinión de los técnicos sobre el funcionamiento de la empresa, su filosofía de trabajo y sus opciones dentro de la misma mediante 60 ítems: 5 para cada una de las 12 subescalas propuestas en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales se agrupan en

la adaptación al español en 4 dimensiones (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión).

Las respuestas pertenecen a una escala tipo Likert que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La fiabilidad medida con alfa de Cronbach de la escala fue de ,924.

### **3.5.3 ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCCIONES TÉCNICAS.**

Para obtener los aspectos relevantes de calidad nos basamos en la legislación existente al respecto (RD 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, 2005), que establece los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, que consta de los siguientes programas:

- Programa de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Programa de Cartas de Servicios.
- Programa de Quejas y Sugerencias.
- Programa de Evaluación de la Calidad de las organizaciones.
- Programa de reconocimiento.
- Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

Teniendo en cuenta a Gallardo y Jiménez (2004) la gestión de la calidad en una entidad local debe apoyarse en cinco herramientas básicas:

- Manual de calidad y procedimiento del servicio deportivo.
- Creación de un sistema de participación y mejora de procesos.
- Elaboración de las cartas de servicios.
- Realización de estudios de valoración de la calidad del servicio.

- Definición de un sistema de atención de las reclamaciones y sugerencias de los clientes, con quejas, sugerencias y opiniones sobre el servicio deportivo local.

Sintetizando éstos obtenemos los siguientes aspectos en los pliegos que analizamos según las herramientas que describimos, llegando a la conclusión que los elementos claves que deben tener los pliegos de prescripciones técnicas para que sean relevantes en materia de calidad son los siguientes:

- Hojas de reclamaciones y sugerencias.
- Cartas de servicio.
- Plan de calidad.
- Encuestas a los usuarios.
- Encuestas a los trabajadores.
- Certificado de calidad.
- Departamento de calidad.
- Cuadro de mando.
- Mantenimiento de nivel de calidad adecuado de estándar de calidad.

Con estos elementos de análisis se realizó una hoja de observación en la cual tras la revisión de cada uno de los pliegos de prescripciones técnicas de cada una de las concesiones administrativas analizadas se iba detallando si tenía o no cada uno de los criterios reflejados. Esta hoja de análisis la podemos consultar en el anexo III.

### **3.6 PROCEDIMIENTO**

#### **3.6.1 FASES DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EL ESTUDIO DE USUARIOS Y TRABAJADORES**

Esta investigación se organizó en diferentes fases que a continuación se describen:

Fase 1: Estudio preliminar sobre la temática del trabajo de investigación, planteamiento de los objetivos del trabajo y confección de los cuestionarios para la consecución de esos objetivos.

Fase 2: Reunión con los responsables de las empresas gestoras de las instalaciones para explicarles los objetivos de la investigación y que facilitaran el consentimiento para poder llevar a cabo este trabajo.

Fase 3: Formación del personal que va a realizar las encuestas. Se realizó una sesión formativa para los alumnos/as colaboradores de la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Granada, con el fin de unificar los criterios y procedimientos a la hora de realizar los cuestionarios.

Fase 4: Realización del trabajo de campo. Las encuestas se realizaron en los meses de noviembre de 2015 en las instalaciones de los centros deportivos elegidos.

Previamente al reparto de los cuestionarios, se les explicaba brevemente a los usuarios la finalidad de la investigación y se les solicitaba su participación anónima. Los abonados que colaboraron tardaron una media de 15 minutos para facilitar los datos que se solicitaban en los cuestionarios. En las mismas salas donde se facilitaban las encuestas había uno o varios alumnos/as colaboradores para supervisar y resolver las posibles cuestiones que pudieran surgir.

Fase 5: Introducción y tabulación de los cuestionarios. Los cuestionarios de los usuarios fueron tratados manualmente.

Fase 6: Análisis de los datos obtenidos mediante los paquetes informáticos SPSS 21

Fase 7: Elaboración del informe final.

### **3.6.2 FASES DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS PLIEGOS DE CONCESIONES**

Para la obtención de la información, se ha accedido a la información pública de cada ayuntamiento, a través del perfil de contratante de cada uno de ellos, se pudo conseguir la mayoría de los pliegos de prescripciones técnicas, pero además de ello para aquellos casos en los que por diferentes motivos ha sido más dificultoso se solicitó mediante correo electrónico entre los meses de mayo a julio de 2017 a cada uno de los responsables de las ciudades analizadas.

Finalmente se consiguieron 46 de las 47 concesiones deportivas de las capitales andaluzas en la actualidad.

## **3.7 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.**

### **3.7.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS TRABAJADORES**

En primer lugar, se realizó una exploración descriptiva de los datos obtenidos. Dado que los cuestionarios utilizados arrojan valores de escala de 1 a 5, se consideró cada ítem tanto como una variable continua (mediana = 3) y como categórica (con cinco niveles de respuesta). Por tanto, se calculó la media (M), desviación típica (DT), frecuencia y porcentaje de cada variable.

Antes de establecer las pruebas de comparación de medias a utilizar entre los dos centros, se realizaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors (para la muestra de usuarios,  $n > 50$ ) y Shapiro–Wilk (para la muestra de técnicos,  $n < 50$ ) para el estudio de la normalidad y la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas. Todas las variables mostraron una distribución normal ( $p < 0.05$ ). Sin embargo,

algunos de los casos no mostraron homogeneidad de varianza (Levene  $p > 0,05$ ). De acuerdo con Ortiz y Moreno (2011) se utilizó la prueba “t” de Student para muestras independientes en aquellas distribuciones homogéneas, y la prueba Welch-Satterthwaite para las condiciones de heterocedasticidad. En ambos casos, se estableció un nivel de significación de  $p < 0,05$ . El tamaño del efecto se estimó mediante el cálculo de la “d” de Cohen (1988) con grupos de tamaño diferente, en el que el peso de cada desviación típica se da según los grados de libertad (Hunter y Schmidt, 2004). La interpretación del tamaño del efecto se estableció de la siguiente manera: valores menores de 0,30 como una relación entre variables de magnitud pequeña, entre 0,30 y 0,49 una relación media y  $> 0,49$  una relación alta (Fritz, Morris, y Richler, 2012).

Para el tratamiento de las variables asumiendo puntuaciones categóricas (cinco niveles de respuesta) se utilizaron análisis de tablas de contingencia. El estudio de las relaciones entre categorías se realizó mediante el cálculo de Chi cuadrado ( $X^2$ ) y Coeficiente Phi ( $\phi$ ) de Cramer. La interpretación del grado de asociación entre las variables se realizó a través de los residuos tipificados corregidos (RTC) considerando valores como 1.96 a 2.58 como pequeña ( $p < 0.05$ ), 2.58 a 3.29 como débil ( $p < 0.005$ ) y más de 3.29 como fuerte ( $p < 0.001$ ) (Field, 2007). El tamaño del efecto se estimó a través del cálculo de la “V” de Cramer considerando 0,10 como magnitud pequeña, entre 0,30 y 0,49 magnitud media, y  $> 0,50$  como magnitud alta (Fritz, Morris, y Richler, 2012).

Todos los datos fueron analizados con el paquete estadístico IBM SPSS 20.0 para Macintosh (Armonk, NY: IBM Corp.).

Respecto a la cultura organizativa, no ha sido posible realizar estos análisis debido a la poca fiabilidad del test Chi-Cuadrado al dividir en exceso la muestra (45 técnicos entre 5 respuestas). Por esta razón, en todos los casos, más del 20% de las frecuencias fueron menores a 5.

### **3.7.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS**

El análisis de los pliegos de prescripciones técnicas se ha realizado mediante un análisis descriptivo de las frecuencias de cada uno de los ítems establecidos como herramienta de análisis.

Las diferentes categorías de los pliegos de condiciones han sido analizadas, primero en el programa excel para reducir datos, y después en el SPSS.

Análisis de contenido cuantitativo con soporte informático estadístico del programa SPSS versión Windows 11.0 (Statistics Package Social Sciences) de los datos recogidos en los pliegos de prescripciones sobre si tenían o no los elementos anteriormente descritos para el control de la calidad.

“La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia”.

*John Ruskin*



**RESULTADOS**

## 4. RESULTADOS.

Vamos a proceder a analizar cada uno de los resultados en función de las variables contenidas en este estudio.

### 4.1 SATISFACCIÓN DE USUARIOS

#### 4.1.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA.

La tabla 14 muestra la distribución de la media y desviación típica de los ítems del cuestionario Epod de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios). En todos los casos, el Centro A registró valores más altos en comparación con el Centro B.

Tabla 14 Distribución de la media y desviación típica de los ítems del cuestionario Epod de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios).

Ítems del cuestionario Epod de satisfacción del usuario	Media (DT)	
	Centro A	Centro B
<i>Calidad percibida del servicio</i>		
1. El profesor es respetuoso con el horario.	4.20 (0.88)	4.16 (0.93)
2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor.	4.22 (0.92)	4.03 (0.99)
3. Cree que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios-alumnos desde el primer día.	3.90 (0.97)	3.84 (1.00)
4. Cree que el monitor adapta las clases a los intereses-necesidades de los alumnos-usuarios.	3.93 (0.94)	3.85 (1.00)
5. Considera que el monitor anima suficientemente al grupo.	4.18 (0.90)	4.03 (0.93)
6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas.	4.20 (0.90)	4.01 (0.97)
7. Los vestuarios están suficientemente limpios.	4.06 (0.99)	4.01 (0.96)
8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios.	4.16 (0.92)	3.80 (1.10)
9. Las instalaciones están suficientemente limpias.	4.12 (0.90)	3.95 (0.94)
10. La temperatura es la adecuada.	3.82 (1.00)	3.69 (1.06)
11. Se dispone de suficiente material para las clases.	4.09 (0.88)	3.80 (1.06)
12. El material está en condiciones óptimas para su uso.	4.12 (0.92)	3.89 (1.04)
13. El material es moderno.	4.30 (0.78)	3.94 (0.98)
14. La seguridad de la instalación es la adecuada.	4.11 (0.78)	3.81 (0.97)
15. La oferta de actividades se actualiza.	3.65 (0.92)	3.59 (0.98)
16. La actividad es amena.	3.91 (0.85)	3.81 (0.88)
17. Las tareas que desarrolla en la clase son lo suficientemente variadas.	3.90 (0.85)	3.8 (0.88)
18. Los horarios son convenientes para los usuarios.	3.87 (0.89)	3.76 (0.95)
19. Las actividades finalizan en el tiempo indicado.	3.97 (0.81)	3.95 (0.87)
20. Estoy informado/a sobre los beneficios de esta actividad.	3.66 (1.04)	3.66 (1.02)
21. Con esta actividad obtengo los resultados que esperaba.	3.66 (1.00)	3.62 (1.05)
22. Disponen las instalaciones de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias. tablón de anuncios).	3.83 (0.98)	3.78 (1.09)
23. La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es adecuada.	3.81 (0.89)	3.76 (0.95)

24. Me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad que participo.	3.96 (0.86)	3.86 (0.89)
25. El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre está dispuesto a ayudarlo.	3.96 (0.90)	3.81 (1.00)
26. El trato del personal de la instalación es agradable.	4.07 (0.85)	3.92 (0.95)
27. Hay buena relación entre el personal de la instalación.	4.09 (0.85)	3.85 (0.97)
28. La relación de usted con el grupo es agradable.	4.04 (0.86)	3.87 (0.95)
<i>Satisfacción</i>		
29. Estoy satisfecho por haberme matriculado/inscrito en esta organización.	4.06 (0.89)	4.04 (0.93)
30. Haber elegido esta organización ha sido una buena decisión.	4.07 (0.85)	4.02 (0.90)
31. Estoy conforme por haberme matriculado/inscrito en esta organización.	4.08 (0.84)	4.03 (0.89)
32. Tuve una buena idea al decidir incorporarme a realizar actividades deportivas en esta organización.	4.14 (0.79)	4.04 (0.89)
33. Estoy complacido por haberme matriculado en esta actividad	4.08 (0.82)	4.03 (0.93)
<i>Valor</i>		
34. Está satisfecho/a con la relación calidad/precio de la actividad	3.91 (0.90)	3.85 (0.91)

DT: Desviación típica

#### 4.1.2 ANÁLISIS DE NORMALIDAD Y HOMOGENEIDAD

La tabla 15 muestra los resultados de las pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para los ítems del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios). Al igual que ocurrió en el apartado anterior, todos los ítems describieron una distribución normal de los casos, por lo que se estableció el uso de análisis paramétricos para la comparación de medias. Del mismo modo, se observaron casos de heterocedasticidad ( $Levene > 0,05$ ), los cuales fueron tratados mediante la prueba Welch-Satterthwaite. Para el resto de casos, se aplicó la prueba *t* de Student para muestras independientes.

Tabla 15 Resultados de las pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para los ítems del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios)

Ítems del cuestionario EPOD de satisfacción del usuario	Kolmogorov-Smirnov		Levene	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Calidad percibida del servicio</i>				
1. El profesor es respetuoso con el horario.	,297	<,001	2,046	,153
2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor.	,301	<,001	,050	,824
3. Cree que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios-alumnos desde el primer día.	,222	<,001	,528	,468
4. Cree que el monitor adapta las clases a los intereses-necesidades de los alumnos-usuarios.	,212	<,001	5,304	,022
5. Considera que el monitor anima suficientemente al grupo.	,253	<,001	,116	,733

6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas.	,261	<,001	,055	,815
7. Los vestuarios están suficientemente limpios.	,226	<,001	,680	,410
8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios.	,219	<,001	14,134	<,001
9. Las instalaciones están suficientemente limpias.	,229	<,001	,155	,694
10. La temperatura es la adecuada.	,203	<,001	3,680	,055
11. Se dispone de suficiente material para las clases.	,214	<,001	17,769	,000
12. El material está en condiciones óptimas para su uso.	,229	<,001	4,502	,034
13. El material es moderno.	,232	<,001	5,135	,024
14. La seguridad de la instalación es la adecuada.	,239	<,001	21,213	<,001
15. La oferta de actividades se actualiza.	,213	<,001	2,513	,113
16. La actividad es amena.	,249	<,001	2,779	,096
17. Las tareas que desarrolla en la clase son lo suficientemente variadas.	,242	<,001	,699	,403
18. Los horarios son convenientes para los usuarios.	,210	<,001	3,593	,058
19. Las actividades finalizan en el tiempo indicado.	,221	<,001	4,996	,026
20. Estoy informado/a sobre los beneficios de esta actividad.	,216	<,001	,046	,831
21. Con esta actividad obtengo los resultados que esperaba.	,198	<,001	,348	,556
22. Disponen las instalaciones de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias, tablón de anuncios).	,213	<,001	8,850	,003
23. La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es adecuada.	,204	<,001	3,264	,071
24. Me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad que participo.	,208	<,001	2,085	,149
25. El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre está dispuesto a ayudarle.	,219	<,001	11,865	,001
26. El trato del personal de la instalación es agradable.	,230	<,001	5,227	,023
27. Hay buena relación entre el personal de la instalación.	,215	<,001	8,698	,003
28. La relación de usted con el grupo es agradable.	,211	<,001	8,694	,003
<i>Satisfacción</i>				
29. Estoy satisfecho por haberme matriculado/inscrito en esta organización.	,221	<,001	,143	,705
30. Haber elegido esta organización ha sido una buena decisión.	,244	<,001	,065	,798
31. Estoy conforme por haberme matriculado/inscrito en esta organización.	,228	<,001	1,101	,294
32. Tuve una buena idea al decidir incorporarme a realizar actividades deportivas en esta organización.	,238	<,001	3,650	,056
33. Estoy complacido por haberme matriculado en esta actividad	,247	<,001	1,794	,181
<i>Valor</i>				
34. Está satisfecho/a con la relación calidad/precio de la actividad	,210	<,001	1,469	,226

### **4.1.3 COMPARACIÓN DE MEDIAS**

La tabla 16 muestra los resultados de las pruebas *t* de Student (homogeneidad de varianzas) y Welch-Satterthwaite (heterocedasticidad) para la comparación de medias de los ítems del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios). Se observaron diferencias significativas en 13 de 34 ítems. En todos estos los casos, las diferencias fueron a favor del Centro A (mayor puntuación) respecto al Centro B (menor puntuación). En la figura 15 se representa gráficamente la comparación de las medias significativas ( $p < 0.05$ ) de estos ítems entre centros.

Tabla 16 Resultados de las pruebas *t* de Student (homogeneidad de varianzas) y Welch-Satterthwaite (heterocedasticidad) para la comparación de medias de los ítems del cuestionario Epod de satisfacción de usuarios (*n*= 770 usuarios)

Ítems del cuestionario Epod de satisfacción del usuario	<i>t</i>	<i>p</i>	TE	
			<i>d</i>	Efecto
<i>Calidad percibida del servicio</i>				
1. El profesor es respetuoso con el horario.	,547	,584	,043	Pequeño
<b>2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor.</b>	<b>2,532</b>	<b>,012*</b>	<b>,197</b>	<b>Pequeño</b>
3. Cree que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios-alumnos desde el primer día.	,770	,441	,060	Pequeño
4. Cree que el monitor adapta las clases a los intereses-necesidades de los alumnos-usuarios.	1,062	,289	,083	Pequeño
5. Considera que el monitor anima suficientemente al grupo.	2,119	,034	,166	Pequeño
<b>6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas.</b>	<b>2,587</b>	<b>,010*</b>	<b>,200</b>	<b>Pequeño</b>
7. Los vestuarios están suficientemente limpios.	,719	,473	,053	Pequeño
<b>8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios.</b>	<b>4,772</b>	<b>&lt;,001*</b>	<b>,351</b>	<b>Pequeño</b>
<b>9. Las instalaciones están suficientemente limpias.</b>	<b>2,391</b>	<b>,017*</b>	<b>,177</b>	<b>Pequeño</b>
10. La temperatura es la adecuada.	1,738	,083	,128	Pequeño
<b>11. Se dispone de suficiente material para las clases.</b>	<b>3,952</b>	<b>&lt;,001*</b>	<b>,292</b>	<b>Pequeño</b>
<b>12. El material está en condiciones óptimas para su uso.</b>	<b>3,188</b>	<b>,001*</b>	<b>,236</b>	<b>Pequeño</b>
<b>13. El material es moderno.</b>	<b>5,427</b>	<b>&lt;,001*</b>	<b>,401</b>	<b>Pequeño</b>
<b>14. La seguridad de la instalación es la adecuada.</b>	<b>4,564</b>	<b>&lt;,001*</b>	<b>,337</b>	<b>Pequeño</b>
15. La oferta de actividades se actualiza.	,949	,343	,071	Pequeño
16. La actividad es amena.	1,517	,130	,113	Pequeño
17. Las tareas que desarrolla en la clase son lo suficientemente variadas.	1,468	,143	,110	Pequeño
18. Los horarios son convenientes para los usuarios.	1,516	,130	,113	Pequeño
19. Las actividades finalizan en el tiempo indicado.	,324	,746	,024	Pequeño
20. Estoy informado/a sobre los beneficios de esta actividad.	,118	,906	,009	Pequeño
21. Con esta actividad obtengo los resultados que esperaba.	,895	,371	,067	Pequeño
22. Disponen las instalaciones de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias, tablón de anuncios).	,598	,550	,045	Pequeño
23. La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es adecuada.	,723	,470	,054	Pequeño
24. Me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad que participo.	1,469	,142	,110	Pequeño
<b>25. El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre está dispuesto a ayudarle.</b>	<b>2,066</b>	<b>,039*</b>	<b>,153</b>	<b>Pequeño</b>
<b>26. El trato del personal de la instalación es agradable.</b>	<b>2,193</b>	<b>,029*</b>	<b>,163</b>	<b>Pequeño</b>
<b>27. Hay buena relación entre el personal de la instalación.</b>	<b>3,394</b>	<b>,001*</b>	<b>,253</b>	<b>Pequeño</b>
<b>28. La relación de usted con el grupo es agradable.</b>	<b>2,506</b>	<b>,012*</b>	<b>0,186</b>	<b>Pequeño</b>
<i>Satisfacción</i>				
29. Estoy satisfecho por haberme matriculado/inscrito en esta organización.	,362	,718	,027	Pequeño
30. Haber elegido esta organización ha sido una buena decisión.	,914	,361	,068	Pequeño
31. Estoy conforme por haberme matriculado/inscrito en esta organización.	,685	,493	,051	Pequeño
32. Tuve una buena idea al decidir incorporarme a realizar actividades deportivas en esta organización.	1,475	,141	,109	Pequeño
33. Estoy complacido por haberme matriculado en esta actividad	,708	,479	,060	Pequeño
<i>Valor</i>				
34. Está satisfecho/a con la relación calidad/precio de la actividad	,410	,682	,031	Pequeño

Ítems significativos resaltados en negrita. \**p*<0,05. TE: Tamaño del efecto. Efecto: < 0,30 pequeño; entre 0,30 y 0,49 medio>0,49

alto.

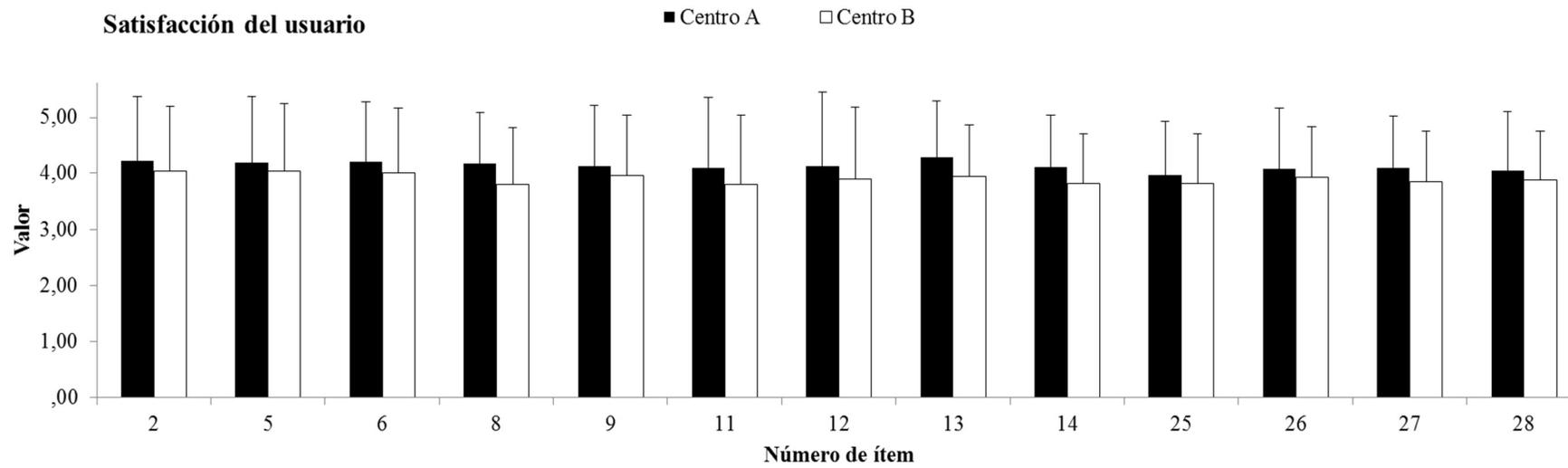


Figura 14. Gráfica de barras con las diferencias de medias significativas ( $p < 0.05$ ) y desviación típica entre centros de los ítems del cuestionario de satisfacción del usuario ( $n = 770$  usuarios).

**Leyenda:**

2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor.
5. Considera que el monitor anima suficientemente al grupo.
6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas.
8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios.
9. Las instalaciones están suficientemente limpias.
11. Se dispone de suficiente material para las clases.
12. El material está en condiciones óptimas para su uso.
13. El material es moderno.
14. La seguridad de la instalación es la adecuada.
25. El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre está dispuesto a ayudarlo.
26. El trato del personal de la instalación es agradable.
27. Hay buena relación entre el personal de la instalación.
28. La relación de usted con el grupo es agradable.

#### 4.1.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS TABLAS DE CONTINGENCIA.

La tabla 17 muestra los resultados del análisis de tablas de contingencia de los ítems del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios. Los resultados muestran diferencias significativas en la distribución de respuestas entre los centros en los ítems “2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor” ( $X^2=6,361$ ;  $p=0,012$ ;  $V=0,10$ ), “6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas” ( $X^2=6,636$ ;  $p=0,010$ ;  $V=0,10$ ), “8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios” ( $X^2=23,657$ ;  $p<0,001$ ;  $V=0,18$ ), “11. Se dispone de suficiente material para las clases” ( $X^2=18,622$ ;  $p=0,001$ ;  $V=0,16$ ), “12. El material está en condiciones óptimas para su uso” ( $X^2=10,960$ ;  $p=0,027$ ;  $V=0,12$ ), “13. El material es moderno” ( $X^2=30,104$ ;  $p<0,001$ ;  $V=0,20$ ), “14. La seguridad de la instalación es la adecuada” ( $X^2=26,114$ ;  $p<0,001$ ;  $V=0,19$ ) y “27. Hay buena relación entre el personal de la instalación” ( $X^2=13,346$ ;  $p=0,010$ ;  $V=0,14$ ).

En todos los casos significativos, las puntuaciones iguales o inferiores a tres se asociaron al centro B, mientras que las puntuaciones máximas (4 y 5) se asociaron con el centro A.

De una manera más visual, se muestran a continuación un listado de figuras (figuras 16 a 23) en donde se ha diferenciado por colores (escala de rojo al verde) cada una de las puntuaciones atribuidas a cada ítem (del 1 al 5).

Tabla 17 Resultados del análisis Chi-Cuadrado y de tablas de contingencia de los ítems con diferencias de medias significativas del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios).

Ítems del cuestionario EPOD de satisfacción del usuario	Puntuación														
	1			2			3			4			5		
	%A	%B	RTC	%A	%B	RTC	%A	%B	RTC	%A	%B	RTC	%A	%B	RTC
2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor	1,2	2,3	(1,1)	2,2	3,8	(1,2)	19,6	22,7	(1,0)	26,8	30,3	(1,0)	<b>50,2</b>	40,8	<b>(2,4*)</b>
6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas	0,9	1,4	(0,6)	2,8	4,9	(1,4)	19,0	23,3	(1,4)	29,4	31,1	(0,5)	<b>47,9</b>	39,2	<b>(2,3*)</b>
8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios	0,9	<b>4,0</b>	<b>(-2,7*)</b>	5,0	8,3	(1,8)	15,2	<b>23,4</b>	<b>(-2,8*)</b>	34,7	31,5	(0,9)	<b>44,3</b>	32,7	<b>(3,2*)</b>
11. Se dispone de suficiente material para las clases	0,9	<b>3,1</b>	<b>(-2,1*)</b>	4,1	<b>8,2</b>	<b>(-2,3*)</b>	17,3	<b>24,7</b>	<b>(-2,5*)</b>	<b>39,9</b>	32,9	<b>(2,0*)</b>	<b>37,8</b>	31,1	<b>(2,0*)</b>
12. El material está en condiciones óptimas para su uso	1,2	<b>2,0</b>	(-0,9)	4,7	<b>9,7</b>	<b>(-2,6*)</b>	15,9	18,7	(-1,0)	37,1	36,3	(-0,2)	<b>41,2</b>	33,2	<b>(2,2*)</b>
13. El material es moderno	0,6	<b>1,5</b>	(-1,2)	1,8	<b>8,1</b>	<b>(-3,9*)</b>	11,5	<b>18,4</b>	<b>(2,6*)</b>	38,9	38,6	(-0,1)	<b>47,2</b>	33,3	<b>(3,8*)</b>
14. La seguridad de la instalación es la adecuada	0,0	<b>2,0</b>	<b>(-2,6*)</b>	2,4	<b>6,3</b>	<b>(-3,0*)</b>	18,5	<b>27,8</b>	<b>(-3,0*)</b>	<b>44,4</b>	35,9	<b>(2,3*)</b>	<b>34,7</b>	27,8	<b>(2,0*)</b>
27. Hay buena relación entre el personal de la instalación	0,6	5,4	(-1,7)	2,1	<b>4,8</b>	<b>(-2,0*)</b>	22,0	<b>29,1</b>	<b>(-2,2*)</b>	38,0	33,2	(1,3)	37,3	30,9	(1,8)

Valores expresados en porcentajes (%). RTC: Residuos Tipificados Corregidos. \*Asociación positiva significativa entre puntuación y centro

(RTC>1,96)

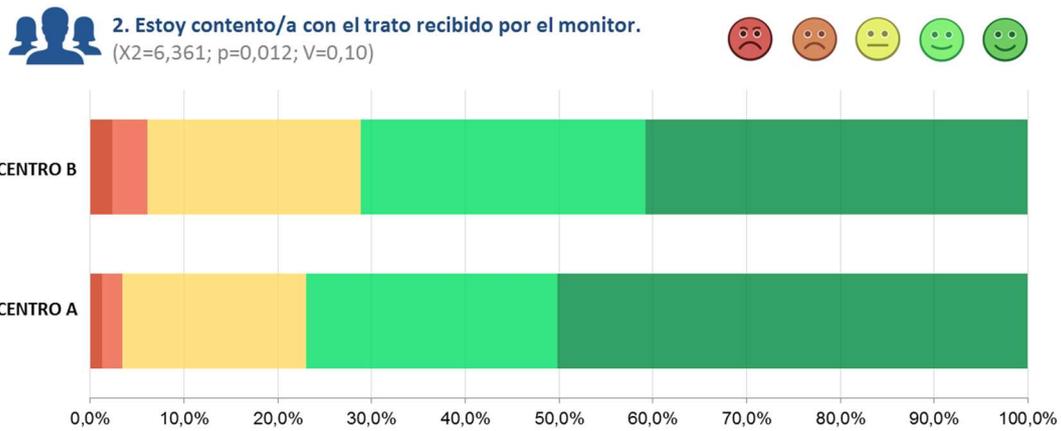


Figura 15. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor” entre centros.

Los resultados entre las opiniones de los usuarios del centro deportivo A y el centro deportivo B, como podemos ver en la figura 14, son significativas, podemos observar que en el centro deportivo B un 70% de los usuarios encuestados daban una valoración por encima de 4 al trato recibido por el monitor y un 40% por encima de 5 a este mismo aspecto, frente al centro deportivo B en el cual casi un 75 % de los usuarios encuestados valoraban este aspecto por encima de un 4 y más de un 50% de los encuestados valoraban la pregunta acerca de su satisfacción con el monitor con la valoración de un 5 siendo los resultados significativamente superiores a favor del centro deportivo A en esta variable de estudio.

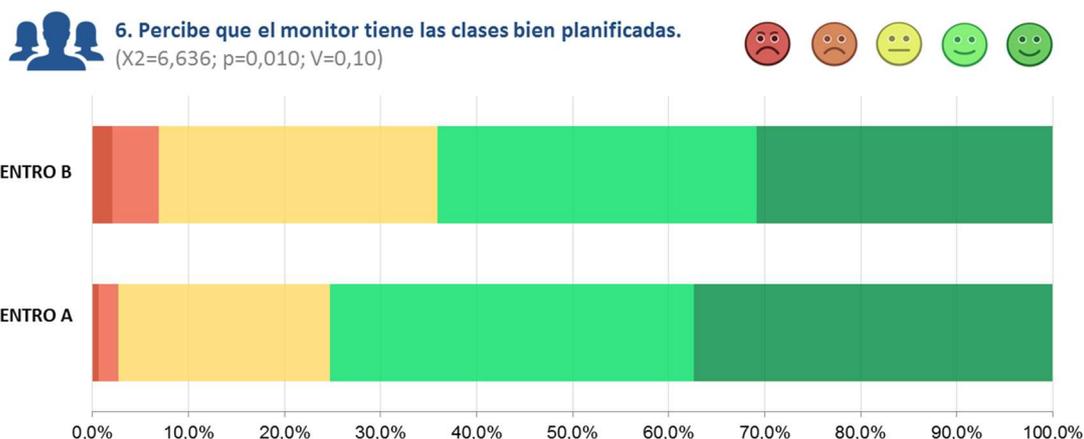


Figura 16 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas” entre centros.

En la figura 15 podemos ver las respuestas a la opinión que tiene los usuarios encuestados acerca de la preparación de las clases de los profesores en ambos centros deportivos, en los mismo podemos apreciar diferencias significativas entre uno y otro

Las valoraciones por encima de 4 se dan en el centro deportiva A, en el cual podemos resaltar que un 75% de los usuarios encuestados dan esta valoración a la pregunta acerca de la valoración de si prepararan las sesiones de forma suficiente, y más de un 60% de los usuarios encuestados dan una valoración de 5 a este aspecto frente al centro deportivo B en el cual un 35% de los usuarios dan una valoración por debajo de 3 a este aspecto y un 60% por encima de 4 junto con un 30 % que tan solo dan una valoración por encima de 5 a la misma cuestión por lo que podemos ver unas diferencias significativas en ambos aspectos, en el aspecto negativo podemos ver que entre uno y otro centro hay una diferencia considerable en los aspectos menos valorados ya que apenas un 5% da la valoración por de uno o dos frente al centro deportivo B en el que casi un 7% de los encuestados dan una valoración por debajo de 2 a este concepto

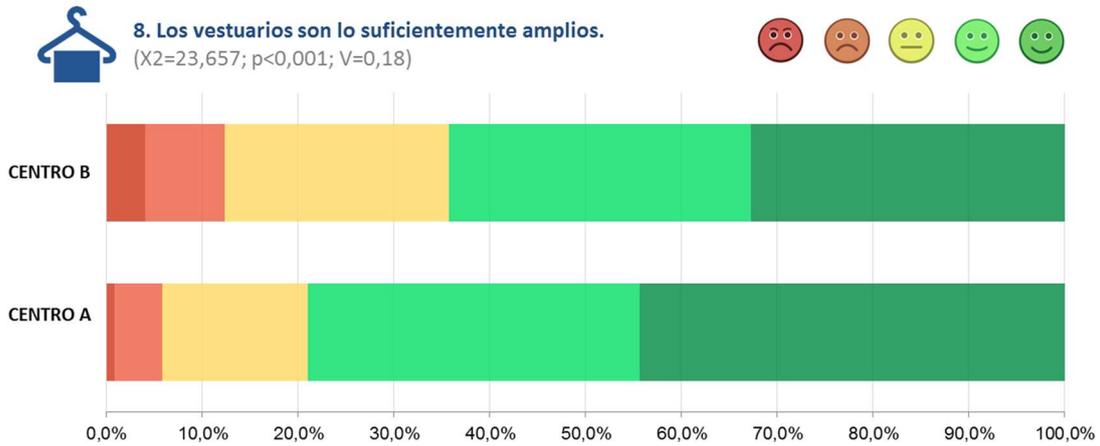


Figura 17. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios” entre centros.

Otro aspecto analizado que podemos ver en la figura 16 en la que hay significación entre centros en el aspecto de las instalaciones deportivas, en el cual podemos ver en aspectos tan importantes para la gestión y la valoración de los usuarios en los centros deportivos como es el aspecto de los vestuarios, como se presentan aspectos muy diferentes, en el centro deportivo B más de un 11 % de los encuestados valoran con puntuaciones de 1 y 2 la limpieza del centro mientras que este mismo aspecto es valorado con esta puntuación por un 6% de la población encuestada, y un 79% de la población valora con un 4 la limpieza del centro deportivo A frente a un 45% que la valora con un 4 al centro B, en las puntuaciones de 5 también hay diferencias significativas, ya que un 45% de los usuarios encuestados valoran con un 5 la amplitud de los vestuarios del centro deportivo, frente a un 32% de los usuarios del centro deportivo B, dando por lo tanto y de nuevo valoración positiva al centro deportivo A frente al B



**11. Se dispone de suficiente material para las clases.**

( $\chi^2=18,622$ ;  $p=0,001$ ;  $V=0,16$ )

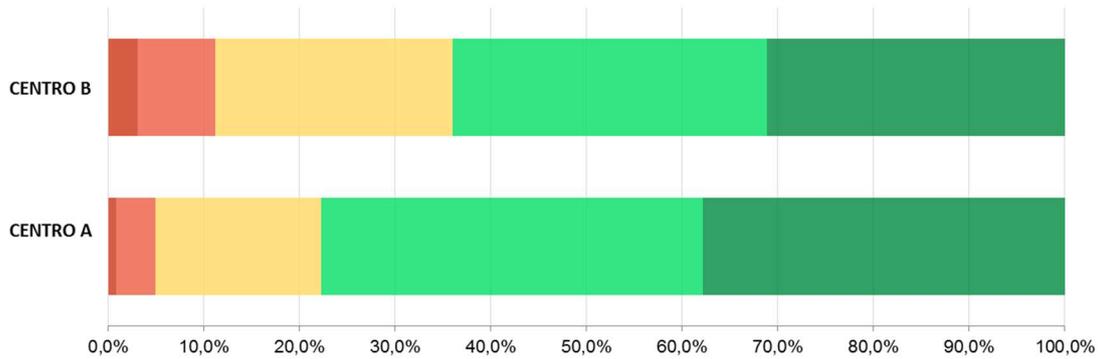


Figura 18. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “11. Se dispone de suficiente material para las clases” entre centros.

Entre los aspectos que hay significación también está el material deportivo en un centro deportivo y en otro, figura 17, de los dos centro que estamos analizando vemos que vuelve a haber diferencias significativas a favor del centro deportivo A frente al centro deportivo B, las puntuaciones de 1 y 2, las más negativas están en el centro B en el cual un porcentaje de más de un 10% de las personas usuarias encuestadas dan las valoraciones más negativas, frente a un 5% de las personas usuarias del centro deportivo A que tan solo valoran de forma negativa la cantidad de material del centro, en los parámetros de puntuación de 4 y 5 el centro deportivo A tiene casi un 80% de los usuarios que valoran con un 4 la suficiencia de material y la puntuación más elevada se da en el centro deportivo A al cual se le puntúa con un 5 casi un 37% de los usuarios frente al centro deportivo B en el cual tan sólo un 32% de las personas usuarias valoran este aspecto con un 5.

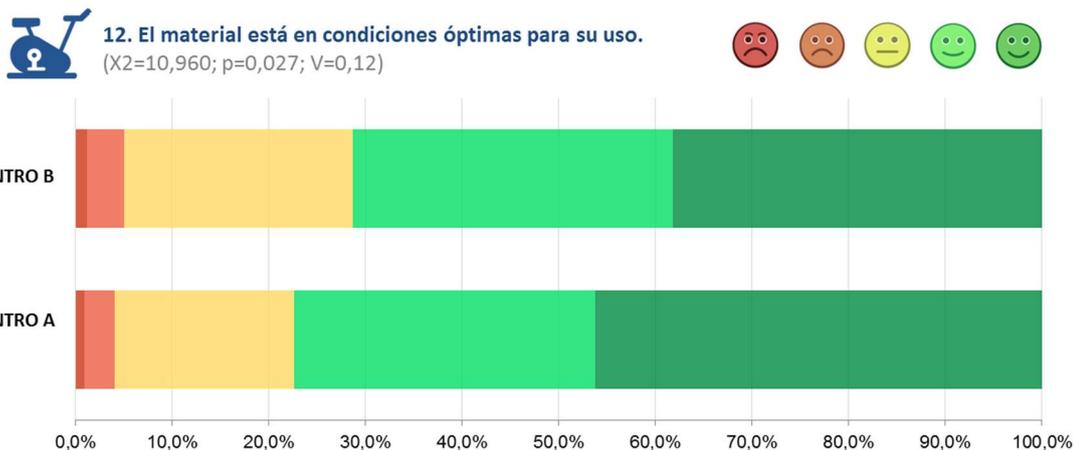


Figura 19 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “12. El material está en condiciones óptimas para su uso” entre centros.

En el ítem 12, que podemos ver en la figura 18, da respuesta a la pregunta de si el material está en óptimas condiciones de uso podemos ver que de nuevo el centro deportivo A vuelve a tener mejores puntuaciones que el centro B, las puntuaciones negativas, los ítems 1 y 2 presentan los dos similares puntuaciones, hay una mayor diferencia en cuanto a las puntuaciones de 4 y 5 un porcentaje de más de un 75% de la población analizada da una puntuación positiva de 4 al aspecto del material de la instalación sobre su estado de conservación y disponibilidad de uso del mismo frente al centro deportivo B el cual tan solo un 70% daría una puntuación por encima del 4 a este aspecto.

En la puntuación de 5 en el centro deportivo A más de un 45% de la población da esta puntuación frente a un 37 % del centro deportivo B que no valora de forma tan positiva, este aspecto depende de aspectos como es el mantenimiento del material por lo cual los centros deportivos deben de mantener el nivel de mantenimiento siempre activado, esta falta de mantenimiento puede hacer en un momento dado que la tangibilidad y la valoración positiva antes una falta de mantenimiento de la material

deportivo se torne en algo mal valorado, de ahí la importancia de los planes de mantenimiento y el mantenimiento preventivo que se deben dar en todas las instalaciones deportivas y la vigilancia que se debe hacer por parte de la administración pública en este aspecto.

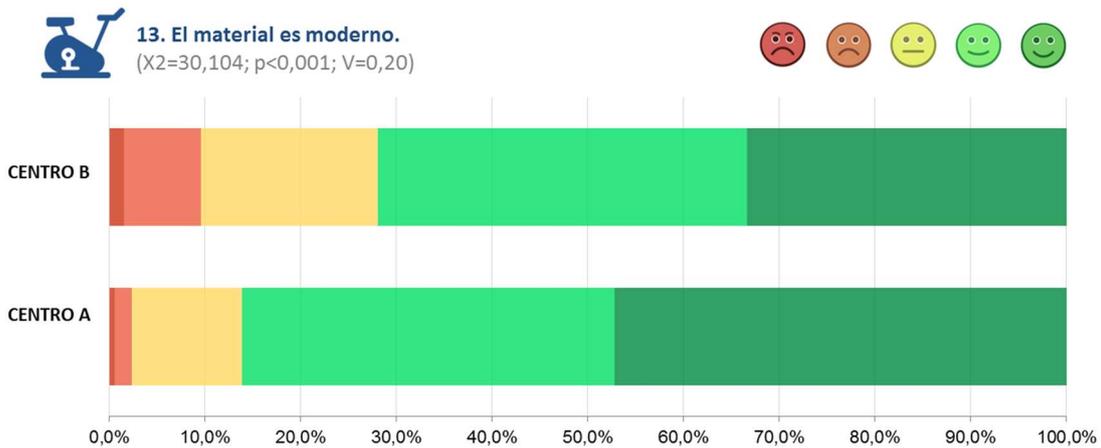


Figura 20 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “13. El material es moderno” entre centros.

Respecto a la modernidad del material representado en la figura 19, es un aspecto relevante, No sólo por la imagen que se le da al centro deportivo, sino porque manifiesta que está adaptado a las nuevas tendencias y modas deportivas que marca el mundo "fitness" es por ello que la valoración de este aspecto lo consideramos importante

El centro deportivo A presenta importantes valoraciones, en este aspecto el centro deportivo B también está bien valorado, pero no con el nivel del A, en el A un 57% de los encuestados dan una valoración por encima de 5 frente a un 32% del centro deportivo B en las puntuaciones más altas.



**14. La seguridad de la instalación es la adecuada.**

( $\chi^2=26,114$ ;  $p<0,001$ ;  $V=0,19$ )

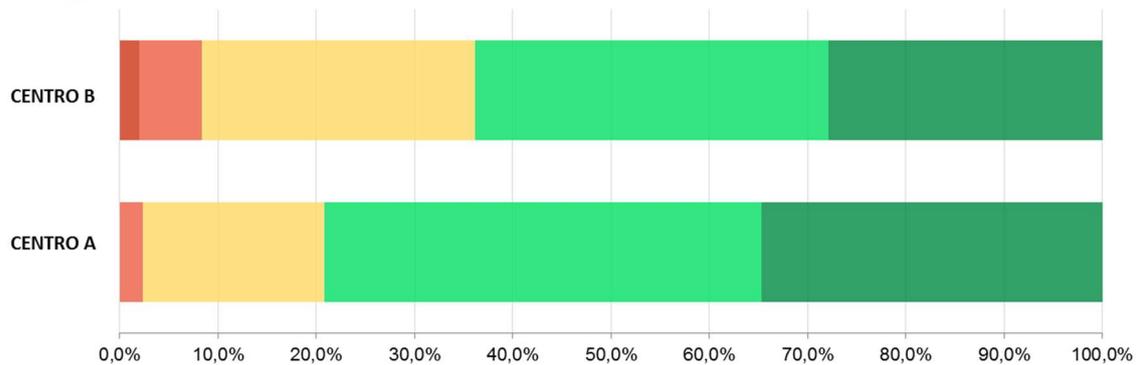


Figura 21 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “14. La seguridad de la instalación es adecuada” entre centros.

La seguridad en los centros deportivos fig. 20, es un aspecto muy valorado ya que además de la práctica deportiva ésta se debe realizar en condiciones de seguridad.

Es por ello que se refleja en la legislación en el art 27 del Decreto 183/2006, de 17 de octubre, por el que se regula la acreditación de centros deportivos y se crea y regula el Registro Andaluz de Acreditación de Centros Deportivos.

Este aspecto es muy valorado con bastante diferencia a favor del centro deportivo A con casi un 35% de la población encuestada que da un valor de 5 a este aspecto frente a un 27% del centro deportivo B.



27. Hay buena relación entre el personal de la instalación.

( $\chi^2=13,346$ ;  $p=0,010$ ;  $V=0,14$ )

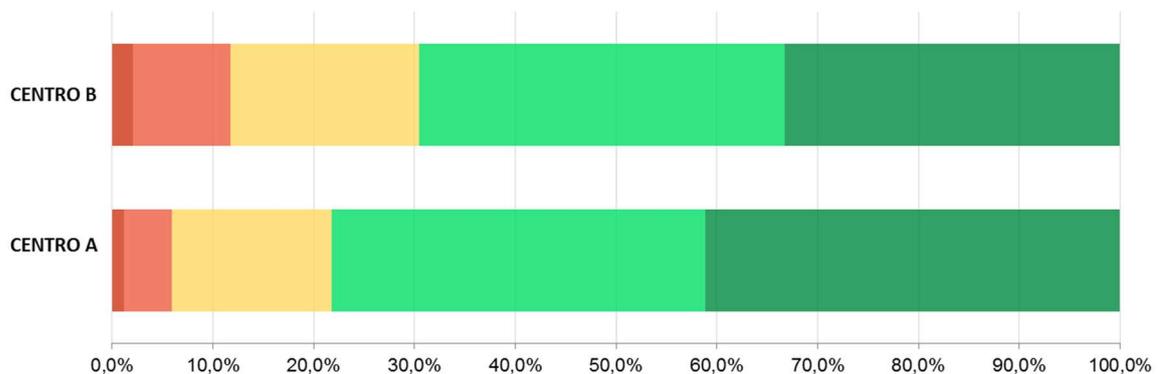


Figura 22. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “27. Hay buena relación entre el personal de la instalación” entre centros.

Las relaciones entre el personal influyen notoriamente en la percepción que tienen los usuarios acerca del centro deportivo. Un ambiente hostil entre los trabajadores del centro no da confianza a los usuarios, al tiempo que puede generar mal ambiente entre los mismos. Es por ello que el análisis de este aspecto se manifiesta más positivo en el centro deportivo A.

El centro deportivo A valora este aspecto con un 5 en un 42% de los usuarios encuestados frente a un 33% de los usuarios del centro deportivo B. Aspecto representado en la figura 21.

## 4.2 CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS TRABAJADORES

### 4.2.1 DISTRIBUCIÓN MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA

La tabla 17 muestra la distribución de la media y desviación típica de los ítems del cuestionario de cultura organizativa ( $n=45$  técnicos) entre centros. En todos los casos, el Centro A registró valores más altos en comparación con el Centro B.

*Tabla 18 Distribución de la media y desviación típica de los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos) entre centros*

Ítems del cuestionario de cultura organizativa	Media (DT)	
	Centro A	Centro B
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	3.95 (0.60)	3.60 (0.91)
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	3.95 (0.60)	3.36 (0.81)
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	4.20 (0.52)	3.48 (0.91)
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	4.20 (0.89)	3.72 (0.79)
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	4.35 (0.58)	3.62 (1.01)
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	4.10 (0.78)	3.56 (1.00)
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	4.40 (0.59)	4.20 (0.81)
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	3.90 (0.71)	3.62 (0.92)
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	4.15 (0.60)	3.72 (1.13)
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	4.25 (0.63)	3.64 (0.95)
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	4.10 (0.64)	3.29 (0.90)
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	3.55 (0.99)	3.20 (0.93)
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	3.80 (0.89)	3.44 (0.86)
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	4.05 (0.82)	3.29 (0.90)
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	3.70 (1.17)	2.66 (1.16)
16. Los líderes y directores practican lo que predicen	4.00 (0.85)	3.68 (0.98)
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	3.70 (0.65)	3.62 (0.82)
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	4.05 (0.75)	3.76 (0.92)
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	3.80 (0.95)	3.36 (1.18)
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	4.10 (0.73)	3.60 (1.15)
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	4.15 (0.74)	3.44 (0.82)
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	4.30 (0.47)	3.84 (0.80)
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	3.84 (0.89)	3.28 (0.79)
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	3.65 (1.13)	3.28 (0.89)
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3.85 (0.74)	3.56 (0.82)
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	3.85 (0.93)	3.60 (0.70)
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	3.95 (0.75)	3.45 (0.72)
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	4.05 (0.68)	3.32 (0.98)
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	3.75 (1.06)	2.79 (1.14)
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	4.00 (0.72)	3.68 (0.90)
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	3.95 (0.68)	3.70 (0.80)
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	4.00 (0.56)	3.60 (0.81)
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	4.15 (0.48)	3.64 (0.75)

34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	30.9 (0.96)	3.24 (0.96)
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	30.9 (0.96)	3.44 (0.71)
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	4.00 (0.79)	3.37 (0.92)
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	4.10 (0.85)	3.80 (0.70)
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	4.05 (0.75)	3.72 (0.79)
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	3.85 (0.87)	2.56 (1.12)
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3.95 (0.68)	3.92 (0.90)
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	3.90(1.02)	4.04 (0.84)
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	4.00 (0.72)	3.37 (0.92)
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»	3.60 (1.04)	3.83 (0.91)
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	3.95 (1.09)	3.96 (0.84)
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	3.80 (1.05)	3.70 (0.80)
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	4.05 (0.68)	3.92 (0.70)
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	4.30 (0.73)	3.72 (0.67)
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	4.20 (0.76)	3.96 (0.84)
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	4.05 (0.70)	3.33 (0.91)
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	4.00 (0.79)	2.79 (1.10)
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	4.00 (0.72)	3.54 (0.97)
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	3.85 (0.87)	3.54 (0.88)
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	4.10 (0.71)	3.91 (0.58)
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	4.15 (0.87)	3.87 (0.94)
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	3.85 (0.98)	3.66 (0.96)
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	4.00 (1.07)	3.45 (0.77)
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	4.15 (0.81)	3.45 (0.72)
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	4.15 (0.81)	3.29 (0.95)
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	4.15 (0.74)	3.88 (0.88)
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	4.20 (0.69)	3.64 (0.75)

DT: Desviación típica

#### 4.2.2 ANÁLISIS DE NORMALIDAD Y HOMOGENEIDAD

La tabla 19 muestra los resultados de las pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos). Dada la distribución normal de los casos, se estableció el uso de análisis paramétricos para la comparación de medias. Respecto a la homogeneidad de varianzas se observaron casos

de heterocedasticidad (Levene $>0,05$ ), los cuales fueron tratados mediante la prueba Welch-Satterthwaite. Para el resto de casos, se aplicó la prueba *t* de Student para muestras independientes.

*Tabla 19 Resultados de las pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos)*

Ítems del cuestionario de Cultura Organizativa	Saphiro-Wilk		Levene	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	,793	<,001	4,297	,044
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	,793	<,001	3,492	,069
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	,802	<,001	9,899	,003
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	,846	<,001	,215	,645
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	,832	<,001	7,051	,011
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	,856	<,001	4,105	,049
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	,684	<,001	,071	,791
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	,831	<,001	1,744	,194
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	,830	<,001	6,754	,013
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	,818	<,001	2,497	,121
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	,867	<,001	2,556	,117
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	,895	,002	,315	,577
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	,873	,001	,125	,726
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	,803	<,001	4,264	,045
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	,871	,001	,540	,466
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	,844	<,001	1,515	,225
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	,814	<,001	1,817	,185
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	,845	<,001	,313	,579
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	,847	<,001	1,945	,170
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	,788	<,001	3,172	,082
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	,806	<,001	,340	,563
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	,788	<,001	2,872	,097
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	,829	<,001	,067	,797

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	,877	,001	1,107	,299
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	,822	<,001	1,356	,251
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	,846	<,001	,685	,412
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	,799	<,001	1,214	,277
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	,845	<,001	8,097	,007
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*	,906	,005	,335	,566
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	,847	<,001	1,124	,295
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	,754	<,001	2,649	,111
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	,611	<,001	10,740	,002
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	,809	<,001	7,766	,008
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	,820	<,001	,214	,646
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	,859	<,001	,756	,390
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	,812	<,001	2,438	,126
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	,831	<,001	,456	,503
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	,835	<,001	,858	,360
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	,910	,007	2,408	,128
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	,744	<,001	1,433	,238
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	,835	<,001	,460	,501
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	,837	<,001	2,891	,096
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*	,881	,001	,897	,349
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	,799	<,001	,645	,426
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	,867	<,001	1,137	,292
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	,792	<,001	,031	,861
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	,841	<,001	,635	,430
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	,795	<,001	,983	,327
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	,802	<,001	1,969	,168
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*	,905	,005	5,095	,029
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	,839	<,001	4,851	,033
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	,856	<,001	,598	,444
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	,768	<,001	1,379	,247
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	,838	<,001	,116	,735
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	,866	<,001	,004	,948
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	,874	,001	,624	,434
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	,850	<,001	,236	,630
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	,872	,001	,620	,436
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	,848	<,001	,717	,402
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	,800	<,001	,250	,619

### 4.2.3 COMPARACIÓN DE MEDIAS

La tabla 19 muestra los resultados de las pruebas t de Student (homogeneidad de varianzas) y Welch-Satterthwaite (heterocedasticidad) para la comparación de medias de los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos). Se observaron diferencias significativas en 24 de 60 ítems. En todos estos los casos, las diferencias fueron a favor del Centro A (mayor puntuación) respecto al Centro B (menor puntuación). En la figura 22 se representa gráficamente la comparación de las medias significativas ( $p < 0.05$ ) entre centros de estos ítems.

*Tabla 19. Resultados de las pruebas t de Student (homogeneidad de varianzas) y Welch-Satterthwaite (heterocedasticidad) para la comparación de medias de los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos)*

Ítems del cuestionario de cultura organizativa	t	p	TE	
			d	Efecto
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1,474	,148	0,45	Pequeño
<b>2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información</b>	<b>2,706</b>	<b>,010*</b>	<b>0,83</b>	<b>Alto</b>
<b>3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita</b>	<b>3,120</b>	<b>,003*</b>	<b>0,95</b>	<b>Alto</b>
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1,908	,063	0,58	Pequeño
<b>5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado</b>	<b>2,825</b>	<b>,007*</b>	<b>0,87</b>	<b>Alto</b>
<b>6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización</b>	<b>1,968</b>	<b>,041*</b>	<b>0,60</b>	<b>Medio</b>
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	,916	,365	0,28	Pequeño
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1,085	,284	0,33	Pequeño
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	1,521	,136	0,47	Pequeño
<b>10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización</b>	<b>2,454</b>	<b>,018*</b>	<b>0,75</b>	<b>Medio</b>
<b>11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas</b>	<b>3,345</b>	<b>,002*</b>	<b>1,03</b>	<b>Alto</b>
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1,172	,248	0,36	Pequeño
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1,362	,180	0,42	Pequeño
<b>14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva</b>	<b>2,874</b>	<b>,006*</b>	<b>0,89</b>	<b>Alto</b>

<b>15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo</b>	<b>2,916</b>	<b>,006*</b>	<b>0,90</b>	<b>Alto</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1,143	,259	0,35	Pequeño
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	,329	,744	0,10	Pequeño
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1,129	,265	0,34	Pequeño
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1,347	,185	0,41	Pequeño
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1,664	,103	0,51	Pequeño
<b>21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen</b>	<b>3,003</b>	<b>,004*</b>	<b>0,92</b>	<b>Alto</b>
<b>22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»</b>	<b>2,273</b>	<b>,028*</b>	<b>0,69</b>	<b>Medio</b>
<b>23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles</b>	<b>2,201</b>	<b>,033*</b>	<b>0,68</b>	<b>Medio</b>
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	1,225	,227	0,37	Pequeño
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1,227	,227	0,37	Pequeño
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	1,023	,312	0,31	Pequeño
<b>27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común</b>	<b>2,199</b>	<b>,033*</b>	<b>0,68</b>	<b>Medio</b>
<b>28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización</b>	<b>2,804</b>	<b>,008*</b>	<b>0,86</b>	<b>Alto</b>
<b>29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización</b>	<b>2,853</b>	<b>,007*</b>	<b>0,88</b>	<b>Alto</b>
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1,289	,204	0,39	Pequeño
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1,058	,296	0,33	Pequeño
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1,864	,069	0,57	Medio
<b>33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas</b>	<b>2,605</b>	<b>,013*</b>	<b>0,79</b>	<b>Medio</b>
<b>34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias</b>	<b>2,271</b>	<b>,028*</b>	<b>0,69</b>	<b>Medio</b>
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1,837	,073	0,56	Pequeño
<b>36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios</b>	<b>2,379</b>	<b>,022*</b>	<b>0,73</b>	<b>Medio</b>
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1,291	,204	0,39	Pequeño
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1,415	,164	0,43	Pequeño
<b>39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes</b>	<b>4,217</b>	<b>&lt;,001*</b>	<b>1,29</b>	<b>Alto</b>
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	,122	,903	0,04	Pequeño
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	-,505	,616	-0,15	Pequeño
<b>42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados</b>	<b>2,458</b>	<b>,018*</b>	<b>0,76</b>	<b>Medio</b>
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»	-,788	,435	-0,24	Pequeño
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	-,035	,973	-0,01	Pequeño
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	,326	,746	0,10	Pequeño
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	,623	,536	0,19	Pequeño
<b>47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones</b>	<b>2,751</b>	<b>,009*</b>	<b>0,84</b>	<b>Alto</b>
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	,989	,328	0,30	Pequeño
<b>49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro</b>	<b>2,820</b>	<b>,007*</b>	<b>0,88</b>	<b>Alto</b>
<b>50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara</b>	<b>4,092</b>	<b>&lt;,001*</b>	<b>1,26</b>	<b>Alto</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1,735	,090	0,54	Pequeño

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1,158	,254	0,36	Pequeño
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	,935	,355	0,29	Pequeño
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	,993	,327	0,31	Pequeño
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	,621	,538	0,19	Pequeño
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1,934	,060	0,60	Pequeño
<b>57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo</b>	<b>2,991</b>	<b>,005*</b>	<b>0,92</b>	<b>Grande</b>
<b>58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo</b>	<b>3,174</b>	<b>,003*</b>	<b>0,98</b>	<b>Grande</b>
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1,092	,281	0,33	Pequeño
<b>60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo</b>	<b>2,555</b>	<b>,014*</b>	<b>0,78</b>	<b>Medio</b>

Ítems significativos resaltados en negrita. \* $p < 0,05$ . TE: Tamaño del efecto. Efecto: < 0,30 pequeño; entre 0,30 y 0,49 medio; >0,49

alto.

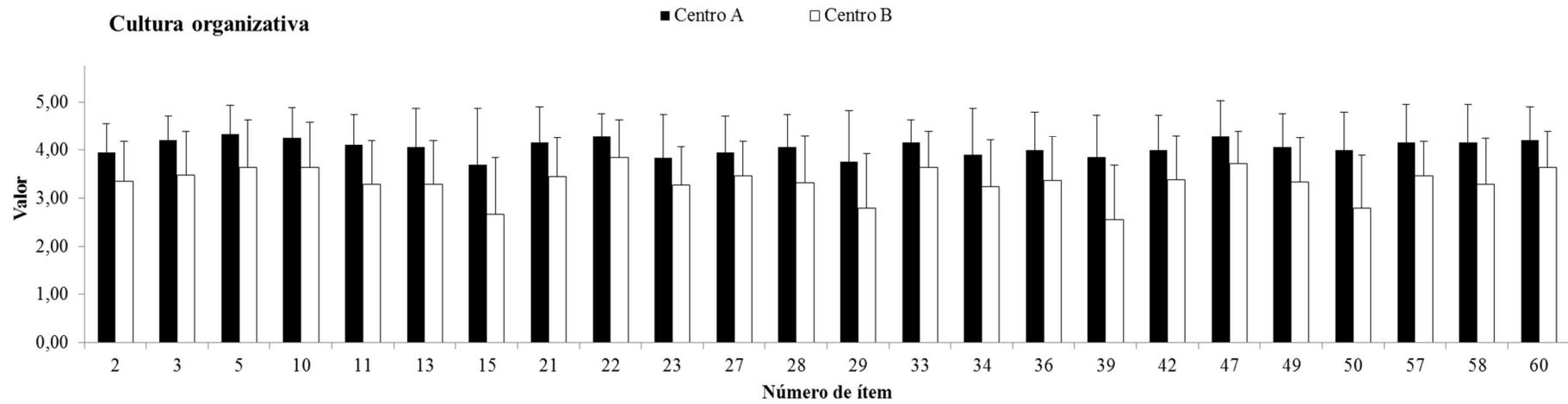


Figura 23. Gráfica de barras con la comparación de medias significativas ( $p < 0.05$ ) y desviación típica entre centros de los ítems del cuestionario de cultura organizativa ( $n = 45$  técnicos).

**Leyenda:**

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

### **4.3 ANÁLISIS DE LOS PLIEGOS DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS DE LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS DE LAS CAPITALS ANDALUZAS**

Para intentar contrastar nuestra propuesta de la importancia que debe tener el analizar y el controlar la prestación de servicios de calidad de forma que la producción el mismo afecte a los clientes internos y externos mediante unos niveles de calidad adecuados, hemos analizado las diferentes herramientas de calidad que se utilizan en las diferentes concesiones administrativas de Andalucía para así poder establecer comparativas y propuestas de mejora de los pliegos y su control.

Hemos analizado, basándonos en la documentación del informe de Fiscalización de la Cámara de Cuentas de Andalucía, de las concesiones administrativas de las instalaciones y servicios deportivos de los Ayuntamientos de Almería, Cádiz Cordoba y Huelva publicado en BOJA de 3 de julio de 2017 con el objeto de tener una visión global de las concesiones administrativas existentes en las capitales andaluzas.

Se han analizado un total de 46 pliegos de prescripciones técnicas de gestión indirecta de servicio público deportivo en vigor de las capitales andaluzas, teniendo en cuenta los aspectos relevantes de calidad que presentan.

#### **4.3.1 HOJAS DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS**

Las hojas de reclamaciones es una herramienta fácil de usar y barata, si bien tenemos que ser conscientes que las hojas de reclamaciones son unas herramientas que esta reguladas, como hemos comentado en apartados anteriores y su control es necesario por parte de la administración.

Debemos saber en qué momento la concesionaria ha tenido este tipo de quejas para saber el estado de prestación del servicio.

El sistema de hojas de reclamaciones y sugerencias lo encontramos en todos los pliegos analizados, un 80.9% de los pliegos analizados contemplan esta herramienta para conocer las insatisfacciones de los usuarios de las concesiones administrativas, de ellas, tan sólo un 12.8% de las mismas no contemplan el uso de las hojas de reclamaciones ni la información que se debe dar a la administración pública responsable de la concesión sobre las mismas.

Estos datos los podemos ver en la figura 23



Figura 24 Exigencia de hojas de reclamaciones en los centros con control de la administración

### 4.3.2 CARTAS DE SERVICIO

De los pliegos analizados podemos destacar que la carta de servicio tan solo se exige en el 34% de los casos analizados en el presente estudio de los 46 pliegos de las capitales andaluzas como podemos observar en la figura 24, las cartas de servicio establecen un compromiso con el ciudadano, es una herramienta útil que representa que la organización hace una apuesta por la calidad.

En el 59.6 % de los casos analizados no se hace ninguna referencia a este elemento.

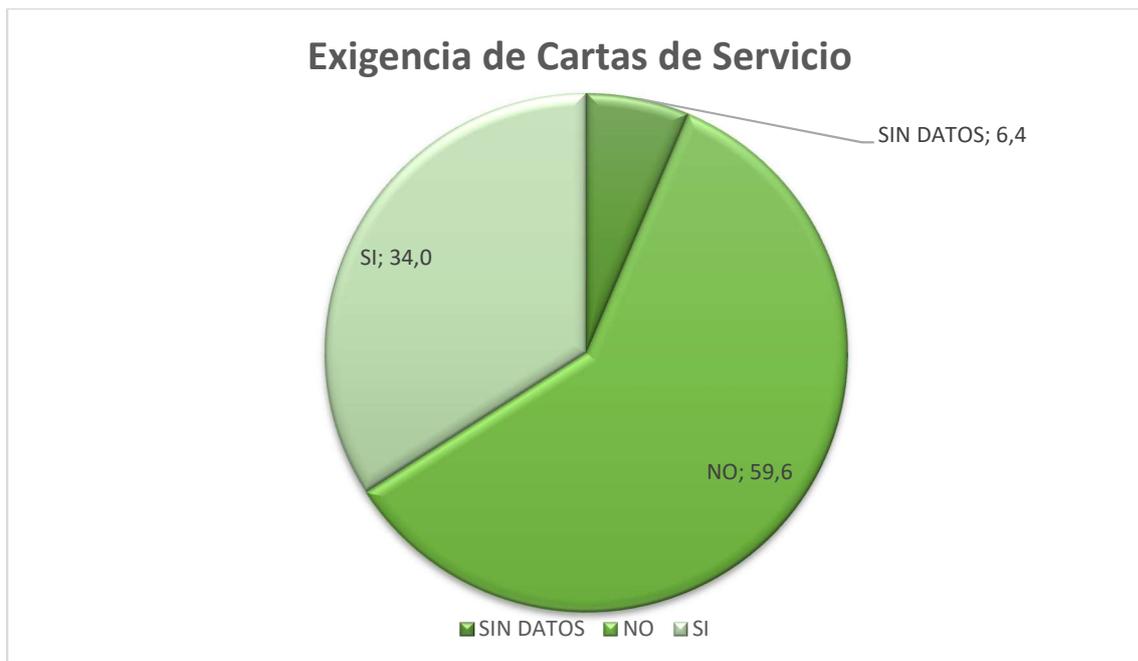


Figura 25 Exigencia de cartas de servicio

La ausencia de este elemento posiblemente sea porque tampoco las ciudades que gestionan la correspondiente concesión tengan implantado un sistema de carta de servicio en el área de deportes.

### 4.3.3 PLAN DE CALIDAD

Según la norma UNE-EN ISO 9000:2005, se define el plan de calidad como documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.

Es decir, es un documento global de la organización en la que se definen procesos para prestar servicios de una forma estandarizada.

De los pliegos analizados el 45% de los mismos si obligan a las empresas a tener su plan de calidad, frente a un 49% que no lo contemplan como se representa en la figura 25.



Figura 26 Exigencia de plan de calidad

#### 4.3.4 ENCUESTAS DE USUARIOS

Ninguna concesión analizada presenta en sus pliegos obligación alguna de analizar la satisfacción de los usuarios mediante el uso de encuestas, ni otro tipo de elementos. Figura 26

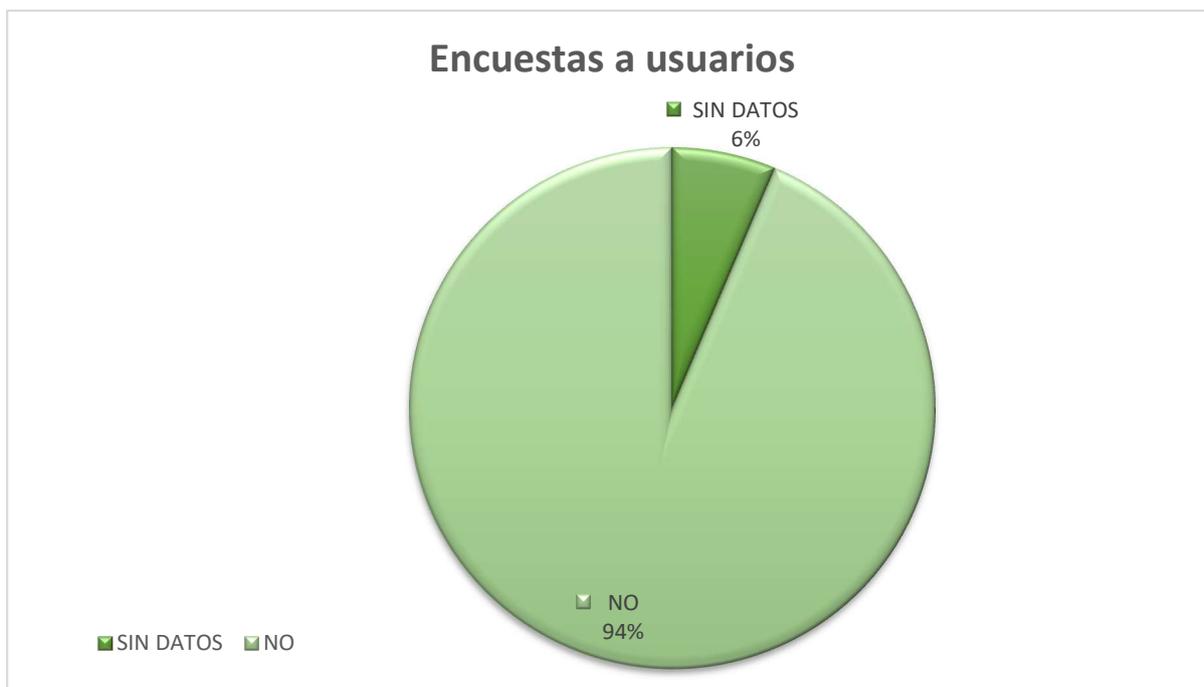


Figura 27 Exigencia de encuestas a los usuarios

### 4.3.5 ENCUESTAS A TRABAJADORES

Ninguna concesión analizada presenta la obligación en pliegos de medir ningún aspecto respecto a sus trabajadores que no sea los puramente de cumplimiento legal, figura 27.



Figura 28 Exigencia de encuesta a los trabajadores

### 4.3.6 CERTIFICADO DE CALIDAD

Cuando tenemos un producto o servicio es necesario evaluarlo para determinar su finalidad. Sus características tienen que ser normalizadas en un documento denominado “Norma”. Para ello debe haber un acuerdo de sus fabricantes, usuarios, autoridades u asociaciones profesionales, entre otros.

Sabiendo esto una certificación de calidad es el resultado de un proceso por el cual los auditores o evaluadores de la empresa certificadora examinan la conformidad de ese producto o servicio según los requisitos de la norma. Si el resultado es satisfactorio se emitirá pues un documento público: el certificado.

Todos los certificados de calidad contienen:

- Un periodo de validez
- A qué tipo de productos o servicios se aplica.
- La norma de referencia que se ha usado como elemento de examen. Aquí se muestran y se explican las características del producto o servicio.
- La Entidad u Organismo de certificación que lo ha emitido.
- Información sobre el fabricante u organización que posee el certificado.
- El documento declara la conformidad de un producto, un servicio o sistema de gestión con una determinada norma o documento de referencia.

Es necesario que la empresa haya identificado primero las necesidades y expectativas de sus clientes y así incorporar en todos sus procesos internos los métodos y recursos que permitan obtener el resultado deseado por el cliente.

Por tanto, el certificado de calidad ampara las posibilidades de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario o cliente, ya sea a corto, medio o largo plazo. Los encargados del producto o servicio declaran con este documento que son capaces de cumplir esa labor.

Obtener un certificado de calidad no solo es una ventaja para la empresa que lo ostenta sino un beneficio para el propio consumidor:

- Supone una información adicional sobre el producto o servicio que ayuda al cliente a tomar la decisión de compra.
- Proporciona una confianza mayor y más posibilidades de venta que aquellos que no poseen un certificado de calidad.
- Garantiza una serie de canales de comunicación con el fabricante o proveedor (posibilidad de reclamación y participación, encuestas de satisfacción, servicios de atención al cliente).

– En el aspecto de comunicación externa la empresa que posee un certificado de calidad destaca en el mercado de su ámbito de servicios de aquellos que no lo tienen. Por tanto, asegura un incremento en la reputación e imagen de empresa.

– En comunicación interna se desarrolla una mejora continua entre los trabajadores con una eficacia y eficiencia de los procesos como prácticas habituales en su gestión.

La calidad es un componente básico a la hora de desarrollar un servicio y darlo a conocer. Ayuda a las empresas a obtener beneficios y una buena imagen en poco tiempo además de poder ser líderes en la competencia con otras entidades que desarrollen la misma actividad.

Tan solo el 24% de las concesiones analizadas exigían en sus pliegos el certificado de calidad en sus concesionarias, frente al 70.2 % de las mismas que no lo contemplan como podemos ver en la figura 28.

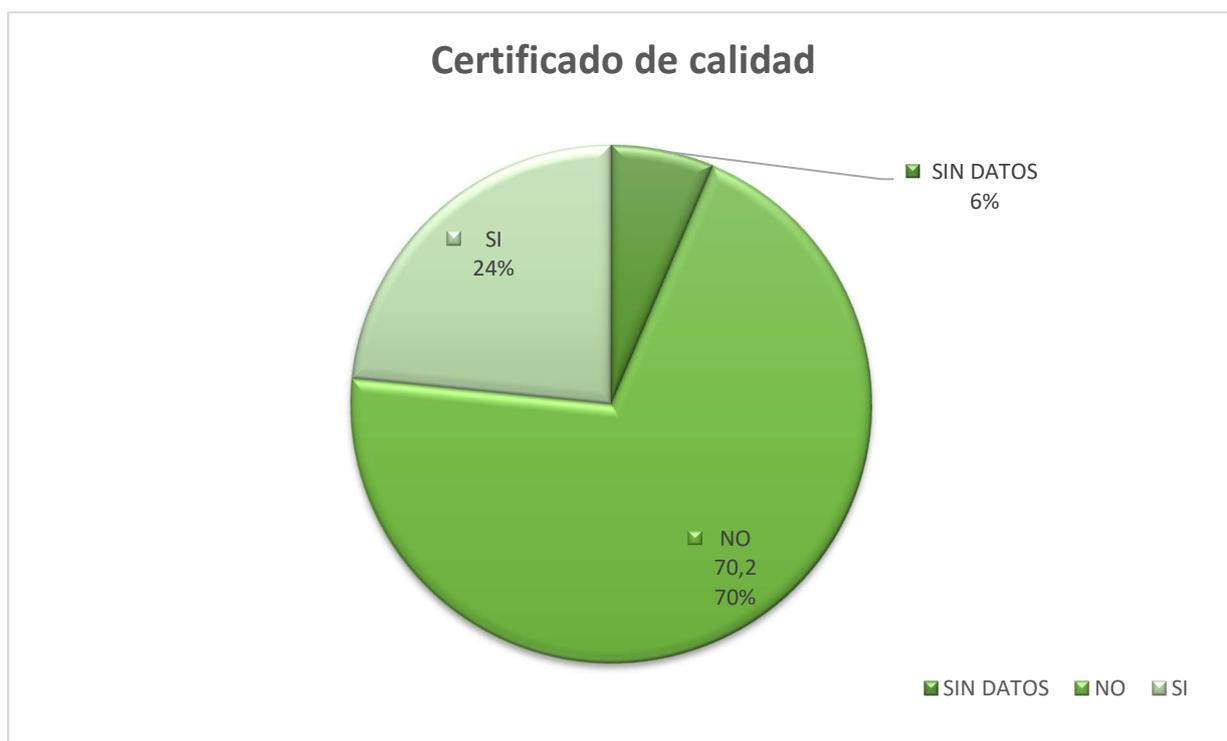


Figura 29 Exigencia de certificado de calidad

#### **4.3.7 DEPARTAMENTO DE CALIDAD**

Como todo proceso, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad necesita una autoridad o figura visible dentro del mapa corporativo. No obstante, en aquellos casos en que los procesos son más complejos, esta persona debe estar acompañada de uno o varios grupos de colaboradores.

Estos colaboradores son los que conforman el Departamento de Calidad, al que se le delegan funciones como las que mencionamos a continuación:

Armonizar la Política de Calidad con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, como por ejemplo el que establece la norma ISO 9001. O dicho de modo, adaptarse a los marcos propuestos, es un cambio de política de empresa en la que toda la empresa apuesta por la calidad.

Liderar proyectos para asegurar la calidad en la empresa. Esto incluye elementos como análisis de riesgos, acciones de verificación, elaboración de reseñas de diseño y auditorías. Adicionalmente, este departamento se encarga de direccionar las distintas iniciativas de mejora continua que puedan surgir en los niveles de la organización.

Impulsar la interacción entre los equipos que participan de una manera u otra en los procesos de mejora continua. Es importante que cada integrante sea consciente del papel que juega en el conjunto de la empresa y que, además, conozca el del resto de colaboradores. En esto también consiste la ejecución estratégica de la Política de Calidad de una organización.

Administrar la documentación relacionada con los procesos de calidad y los marcos legales y jurídicos que los sustentan.

Velar por el adecuado entrenamiento y la formación del personal de la empresa. Antes de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, es necesario asegurarse de que los trabajadores están bien capacitados para la elaboración de las tareas que se les delegan.

Participar activamente en los procesos de diseño y elaboración y en el lanzamiento de nuevos productos. Esto ayudará a que el Sistema de Gestión evolucione a partir de soluciones y nuevas prácticas.

De las concesiones analizadas departamento de calidad tan solo es exigido en un 17 % de las mismas, es decir, el exigir un departamento de calidad para el control administrativo no es una figura a la que se le dé una gran importancia, aspecto que nosotros si consideramos como relevante, esto representa como podemos ver que un 77% de las concesiones no reflejan en sus pliegos un departamento de calidad, figura 29.



Figura 30 Exigencia de departamento de calidad

#### 4.3.8 CUADRO DE MANDO

Como hemos visto anteriormente, cuadro de mando es un elemento en el que se nos muestra de una forma clara el estado de la organización en un momento concreto, esto se hace mediante una visualización de los indicadores de gestión más relevantes de la organización, es

como el cuadro de mandos de un avión en el cual de una sola visión podemos saber el estado de la organización, figura 30.

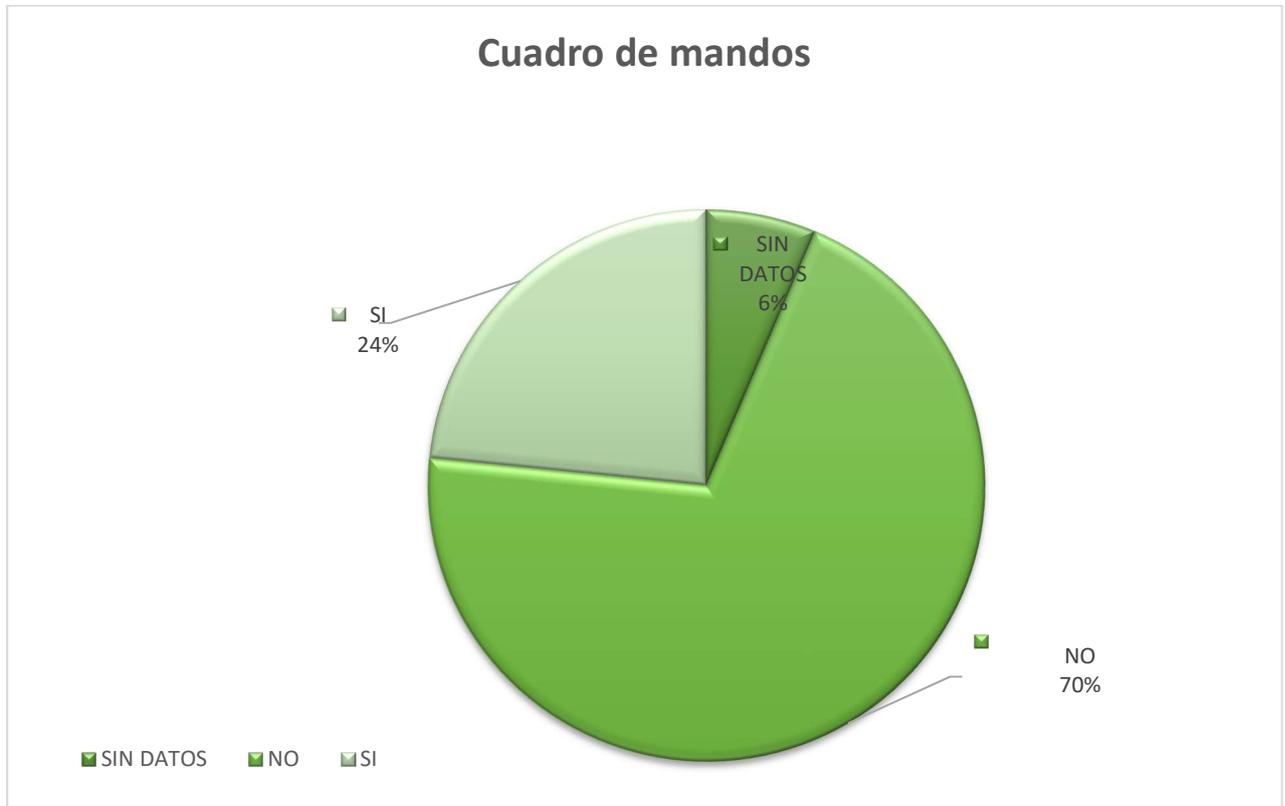


Figura 31 Exigencia de cuadro de mandos

De los pliegos analizados tan solo en 24% de los casos se exige la figura del cuadro de mando, pero tan solo se nos indica que este proporcionará un cuadro de mando para que la concesionaria refleje los datos solicitados en los mismo, por lo que podemos entender que más que un cuadro de mandos es una base de datos donde transcribir los indicadores solicitados mismos, ya que el cuadro de mandos debe ser una herramienta viva con una información actualizada al momento prácticamente en tiempo real, es decir lo exigido no es un cuadro de mando puro, si así lo podemos denominar, sino una batería de datos, en el 70% de los casos no se exige nada respecto a esta figura.

### 4.3.9 MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD

El mantenimiento de un nivel de estándares de calidad, como hemos visto a lo largo de todo el trabajo, es un elemento de suma importancia, ya que implica el mantener un nivel de calidad óptimo, este elemento también está reflejado en la reciente Ley del Deporte de Andalucía.

Del total de las concesiones analizadas podemos sacar como primera conclusión, que hay algunas ciudades que sus pliegos de prescripciones son homogéneos, es decir llevan una línea similar en su estructura, figura 31.



Figura 32 Exigencia de estándares de calidad

Para mantener la calidad en primer lugar hay que usar estándares de calidad, es decir, el mantener la calidad con un nivel óptimo para el usuario durante el tiempo de la prestación, en las concesiones analizadas nos hace referencia a que la administración debe vigilar el mantenimiento del nivel de calidad, pero estimamos que sería bueno que este nivel de calidad estuviese definido con anterioridad o, si no es así que se determinaran unos estándares de

calidad en cuanto a los trabajadores y en cuanto a los usuarios en función de los cuales si no se cumplieran se pudieran establecer algún tipo de sanción con el fin no recaudatorio sino de mantenimiento de satisfacción del usuario y de calidad del servicio público, que al final es la obligación de la administración.

El mantenimiento de la calidad en estos pliegos analizados se hace a nuestro entender de forma ambigua y algo subjetiva ya que no se establecen esos niveles que se deberían mantener, indican en los pliegos analizados que la administración “vigilara el cumplimiento de unos niveles de calidad del servicio”

#### **4.3.1 COMISIÓN DE SEGUIMIENTO**

Las comisiones de seguimiento como hemos visto en apartados anteriores son una útil herramienta para saber de primera mano cómo es el funcionamiento de la concesión y de la aprobación formal de los programas de funcionamiento y otros aspectos de la concesión. En dichas comisiones se establece un dialogo activo y una aprobación de cuestiones muy importantes para el mantenimiento de la viabilidad de la concesión.

Del total de las concesiones analizadas un 21% de las mismas contemplan la creación de comisiones de seguimiento frente a un 72% que no lo contemplan, figura 32.



Figura 33 Existencia de comisión de seguimiento

"Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo."  
STEPHEN R. COVEY



## **DISCUSION**

## 5. DISCUSIÓN

Es evidente que en los últimos años se están experimentando grandes cambios en los modelos de gestión ante un cliente deportivo cada vez más exigente que busca la calidad, esto ha traído consigo una revolución de concebir la gestión, dirección y organización de empresas deportivas, (Martínez y Camps, 2008).

Nos encontramos, como nos indica Imbroda (2014), ante un área en constante evolución, donde se hace imprescindible la necesidad de investigar sobre los servicios y las formas de gestión de estos, orientado estas investigaciones a la búsqueda de la calidad como elemento diferenciador y como fórmula para la consecución de la satisfacción de los usuarios y los trabajadores.

Según podemos ver en Redondo, Olivar y Redondo (2006), los servicios deportivos deben comenzar a implantar los cimientos de lo que será su política de calidad, concentrando sus esfuerzos en mejorar las prestaciones y los recursos utilizados enfocando el punto de vista a la calidad de su servicio. Por ello, las organizaciones interesadas en establecer estrategias de diferenciación basadas en la mejora de calidad a través de la satisfacción del cliente, deben tener en cuenta cuál es la opinión de los mismos y saber cuáles son sus necesidades, tanto de los usuarios como de trabajadores como prestadores del servicio deportivo. (García-Mas, 2003).

Dado incremento experimentado en la actividad deportiva municipal en régimen de concesión, y la evolución que tiene y el importante papel del municipio como dinamizador de la misma, es fundamental establecer elementos de evaluación fiables y comparables entre organizaciones, buscando una evaluación que abarque a toda la organización, es necesario analizar todos los elementos que intervienen en el proceso de servicios de los centros deportivos, es decir una evaluación de los stakeholders o grupos de interés del servicio deportivo.

Llevar a cabo una evaluación periódica y fiable de la satisfacción de los usuarios de los servicios que prestan los centros deportivos, en determinadas ocasiones no es fácil, ya que implica establecer un modelo que sirva para estudiar en profundidad las demandas y necesidades de los usuarios, por ello debemos decantarnos por un modelo sencillo y operativo para la misma, de forma que desde las diferentes administraciones que tenemos a nuestro cargo las concesiones administrativas deportivas, podamos establecer estos sistemas de control de la satisfacción de los usuarios y de los trabajadores del servicio público concesionado, como medio para conocer de satisfacción tienen los ciudadanos que acuden al servicio público deportivo.

### **5.1 DISCUSIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS**

Partiendo de la premisa de que la muestra de usuarios analizada en el presente estudio fue de un total de 770 distribuidos en 355 en el centro A y 415 en el centro B y una media de 32.8 años el centro A un 40.2% fueron hombres y un 59.8% fueron mujeres, en el centro B un 55.7% fueron hombre y un 44.7% fueron mujeres.

Los niveles de estudios de los encuestados en los dos centros fueron, predominantemente universitarios, en el centro A un 19.1% universitarios de grado medio y un 33.3% de grado superior y en el centro B un 18.4% de grado medio y un 35.5% de grado superior.

Como ya indica García-Fernández et al. (2011) en la actualidad la satisfacción del usuario cada vez se está analizando y cuidando más, desde el punto de vista del sector privado en especial, ya que la satisfacción del usuario va ligada a la fidelización del mismo. También en el sector público se está siendo cada vez más consciente a través de la propia legislación que nos va exigiendo cada vez más, una serie de estándares de calidad y unos derechos y deberes de los usuarios patentes que nos abocan a realizar estos estudios de satisfacción para mantener determinados estándares.

En el campo de las concesiones administrativas debemos de controlar esa satisfacción para garantizar el buen funcionamiento de la misma y mantener viva la concesión de forma que no se rompa el equilibrio económico. Como nos indica Imbroda (2014) viendo el desarrollo que ha experimentado la actividad física y el ocio en los últimos años, es de suma importancia encontrar un instrumento de evaluación fiable; una evaluación que abarque a toda la organización, porque es necesario evaluar todos los elementos que intervienen en el proceso total de servicios de los centros deportivos.

Según García-Fernández (2011) la calidad de servicio en centros de fitness está compuesta por el equipamiento, los procesos, los empleados, todo lo cual en conjunto influye positivamente en el valor percibido del cliente. Por este motivo, se constata que la calidad de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

De los resultados obtenidos, los aspectos que más diferencias entre las diferentes percepciones arrojadas tras el análisis del cuestionario EPOD fundamentalmente fueron en cuanto al trato recibido por el monitor, donde existían diferencias significativas e donde un 50% de las personas usuarias encuestadas en el centro deportivo A daban un alto valor a este aspecto, frente a un 40.8% de los mismos en el centro deportivo B los cuales arrojaban una valoración de 5 en la escala de preguntas, este aspecto junto a la preparación de las sesiones por parte del monitor también fueron superiores en el centro deportivo A ya que arrojaba una valoración de 5 o superior, el 49.7 % de los encuestados frente a un 39.2 % del centro deportivo B.

En los aspectos relacionados con la instalación deportiva, elementos como los vestuarios, presentaban unas diferencias significativas, siendo el centro deportivo A valorado con un 5 en el 44.3 de los casos, frente a un 32.7 % de los casos del centro deportivo B.

En el apartado de material deportivo en el centro deportivo A los resultados volvieron a ser mejores, ya que la puntuación de 5 se obtuvo en unas diferencias de unos 7 puntos en todos los aspectos.

Los elementos tangibles del servicio son importantes en un servicio que por definición es intangible, aspectos como el material y los vestuarios son fundamentales para hacer palpable el servicio, en ambos aspectos, el centro deportivo A presenta valores más elevados.

Estos aspectos son previsibles a la hora del diseño de la instalación deportiva, en más medida aspectos como los espacios destinados a cada uno de los servicios prestados, en este caso los vestuarios como un elemento importante de los mismos, a la hora de evaluar las ofertas de las concesionarias, debería ser uno de los aspectos a tener en cuenta ya que puede condicionar la prestación posterior del servicio y su valoración.

El apartado seguridad es un elemento crucial en una instalación deportiva, en los datos analizados el centro deportivo A volvió a mostrar una diferencia bastante más elevada frente al B, siendo en la puntuación de 5 de un 34.7 % frente a un 27.8% de los casos, dicho apartado de la seguridad debido a su importancia, debe tener unos parámetros de calidad exigentes ya que la percepción de los usuarios de la misma es relevante en la mayoría de los estudios referenciados, al tiempo que nuestra legislación sectorial lo destaca como uno de los pilares básicos sobre los que debe recaer los principios del sistema deportivo, Ley 5/2016 de 19 de julio del Deporte de Andalucía art 5 de los principios rectores.

En las relaciones humanas entre el personal de la instalación los datos no fueron significativamente superiores. Las relaciones humanas es un elemento muy importante en la prestación de servicios, ya que en base a la intangibilidad de los mismos una de las pocas formas de realizar una prestación adecuada, es que el nivel de cohesión del equipo y las relaciones humanas estén muy cuidadas, desde la administración pública se debe controlar este aspecto midiéndolo e intentando anticiparse a posibles conflictos que finalmente afectarían a

la concesión y, además, podrían tener un coste político ante un conflicto dentro de la concesión, (despidos, malestar etc.).

Las dimensiones vinculadas con los recursos humanos, monitores y personal de servicios, fueron las mejor valoradas. Estas conclusiones son semejantes a las obtenidas por Rial et al. (2010) en una investigación llevada a cabo en centros deportivos de la ciudad de Pontevedra. Estudios recientes (Nuviala, 2013) obtienen mejores puntuaciones en los factores humanos en sus trabajos de investigación sobre la calidad percibida en instalaciones deportivas sevillanas y/o andaluzas. Estudios sobre la calidad percibida realizados en otros países hallan resultados parecidos, así Afthinos et al. (2005) en una investigación realizada en centros deportivos griegos, obtienen que los usuarios consideran la comunicación con los monitores uno de los factores más importantes para la calidad del servicio prestado.

Por el contrario, los factores instalación y comunicación son los que han obtenido las valoraciones más bajas en esta investigación. Estos resultados son iguales a los obtenidos por Nuviala, et al. (2012) para los que la comunicación con los usuarios fue el factor que obtuvo una peor valoración.

Cabe destacar que hay cuatro cuestiones de las analizadas que tienen relación con los aspectos tangibles de la prestación del servicio, que son los que han tenido unas valoraciones más significativas, como son el aspecto de la amplitud de los vestuarios, el material de las clases, el estado del material y la modernidad del material, aspectos estos que desde la administración pública podemos controlar desde el punto de vista del cuestionario, o en muchos casos mediante la observación directa mediante visitas guiadas o inspecciones.

## **5.2 DISCUSION ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA**

Los trabajadores encuestados fueron un total de 45, de los cuales, un 60% del centro A eran hombres y un 40% mujeres, frente a un 52.4 del centro B que son hombre frente a un 47.6 que

son mujeres, viendo otros estudios similares realizados en otros estudios son similares a los por Campos (2006) en cuya investigación, obtuvo que el porcentaje de mujeres era de 41,5% y el de hombres 58,5%. García-Tascón (2008) en su estudio sobre los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, obtiene que un 62,9% de la muestra son hombres Aznar (2015) se obtiene que, entre los monitores de actividades extraescolares de secundaria de Zaragoza, el 88,3% eran hombres y tan sólo el 11,7% mujeres. Para Macintosh y Doherty (2007) el resultado fue contrario, hallando un 72% de mujeres y un 28 % de hombres en una corporación privada de fitness de Canadá, en general los trabajadores son en un porcentaje más elevado hombre que mujeres.

En el trabajo de Pérez Amate (2015) la media de edad de los empleados fue de  $31,27 \pm 7,14$  años y con edades comprendidas entre los 20 y 61 años, frente a los 33.3 de nuestro estudio para el centro A y 28.4 en el centro B, Macintosh y Doherty (2005) establecieron una media de edad estaba en los 30 años y por su parte, Campos (2006) obtuvo una media algo inferior, con  $29,01 \pm 9,35$  años y más baja aún fue la media de edad revelada en el trabajo de Aznar (2015) con 28,45, dato muy similar al nuestro en el centro B.

En cuanto a la titulación deportiva que poseen los empleados de las instalaciones deportivas objeto de estudio, el 15% del centro A y el 16% del centro B poseían el título de formación profesional, el 35% del centro A y el 8% del centro B tenían el título de bachillerato, el 20% del centro A eran universitario grado medio en el A y el 4 en el B y el 20 del centro A era Licenciado en E.F. frente a un 36.6 % del centro.

Campos (2006) encontró entre su población un 17,1% de monitores, un 15,9% de licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte, un 14,7% de maestros especialistas en educación física y un 9,8% de trabajadores con el título de formación profesional (1 y 2). Datos que no coinciden con nuestro estudio y según el estudio realizado por Fraile et al. (2011) en un contexto europeo con técnicos deportivos escolares, predominan los monitores con

titulación de licenciado en ciencias de la actividad física y deportiva y los diplomados en magisterio de educación física. Para Aznar (2015) el 64,4% de su población tenía una titulación deportiva y un 36,6% no tenía ningún tipo de título relacionado con el ámbito de la actividad física.

La media de la cultura organizativa hallada en este trabajo es de 4.05 del centro A y de 3.6 del centro B dando los resultados aproximados del estudio de Pérez Amate (2015) de  $3,70 \pm ,48$  sobre un máximo de 5, coincidiendo con la variable implicación la que obtiene una media más elevada en ambos estudios. Estos resultados son semejantes a los obtenidos por diferentes investigaciones que emplean el mismo instrumento de medición DOCS (Anexo II), como Aznar (2015) que en su estudio de los técnicos de actividades extraescolares, concluyó un valor medio de la cultura organizativa de  $3,63 \pm 0,41$ , volviendo a ser la variable implicación la que obtiene mayor puntuación. También existen otros estudios realizados con este mismo instrumento, pero con diferentes poblaciones que encuentran resultados parecidos, así Bonavia et al. (2009) en un estudio para relacionar la cultura organizacional en los grupos I+D universitarios en Valencia y obtienen valores que van desde  $3,43 \pm ,56$  en la dimensión adaptabilidad, hasta  $3,67 \pm ,65$  en implicación. No obstante, como nos indica Pérez Amate (2015) son pocos los estudios realizados en el ámbito deportivo sobre la cultura organizativa que empleen el mismo instrumento de medición que el usado en esta investigación.

A partir de los pocos estudios encontrados, se puede afirmar que los resultados obtenidos sobre la cultura organizativa en esta investigación son aceptables, demostrando diferencias entre las dos concesiones, resaltando como significativo que la concesión administrativa que presentaba unos mejores datos de satisfacción de usuarios también presentaba unos datos más elevados de cultura organizativa.

### **5.3 DISCUSIÓN ACERCA DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL EN PLIEGOS DE LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS**

Para la discusión acerca del control de las concesiones administrativas analizadas además de en nuestro estudio descriptivo, nos basamos en el informe de la Cámara de Cuentas de Andalucía, (BOJA de 3 de julio de 2017) este organismo nos deja intuir la falta de control en algunos aspectos por parte de los diferentes municipios según las conclusiones del mismo.

Relativos al control económico de las concesiones analizadas en dos de los municipios analizados, la Cámara de Cuentas nos indica que posiblemente haya que mejorar el mecanismo de control de los aspectos económicos de las mismas.

Sobre materias de personal tres capitales andaluzas no han realizado un correcto control sobre materia de personal como nos indica el informe de la Cámara de Cuentas de Andalucía.

Sobre la prestación del servicio, tres de las capitales andaluzas según se recoge en el informe deja intuir de no han realizado correcto control sobre la prestación del servicio.

El control en general prestado en materia de personal, de control económico y en control de las prestaciones del servicio en sí, es deficiente en cuatro de las ocho capitales analizadas, lo cual es coincidente con los resultados analizados en nuestro estudio.

Debido a la importancia que para la correcta gestión de una concesión administrativa tienen los aspectos donde se han apreciado de forma generalizada que el control realizado no ha sido el idóneo, se considera que las corporaciones fiscalizadas no han ejercido de forma adecuada las facultades de policía, control e inspección que el ordenamiento les reconoce.

De los pocos estudios encontrados, el más relevante es del de Reville (2006) la cual establece una serie de mecanismos de control, que son similares con los que nosotros desarrollamos en nuestro trabajo y por lo tanto comparables, El estudio de dicho autor se basa en las piscinas cubiertas del área de Barcelona, en la mismas en aspectos referidos a el uso de comisiones de seguimiento la autora nos indica que en el 86% de los casos analizados si se

realizan comisiones de seguimiento de las concesiones en nuestro caso los resultados son que en tan solo un 21% de los casos estudiados se contempla la comisión de seguimiento en los pliegos.

En cuanto a los estudios de satisfacción de usuarios cabe destacar que en nuestro estudio no hay pliegos donde se exija el pasar ningún tipo de estudio de satisfacción a los usuarios de las concesiones frente a un 57,7% del trabajo de Reville (2006), en más de la mitad de los pliegos se exige que se realice un análisis del grado de satisfacción de los usuarios, mediante algún sistema de análisis de satisfacción de usuarios bien sea una encuesta con el fin de conocer el grado de satisfacción de los usuarios, una carta de servicios o grupos nominales (reuniones con los usuarios para evaluar sus demandas, exigido de manera exclusiva en Vilafranca del Penedès).

Soler (2006) nos indica que una de las herramientas más utilizadas para la evaluación en el Institut Barcelona Esports son las encuestas de satisfacción junto con las auditorias anuales y los indicadores municipales de seguimiento de la gestión, en claro contraste con el ámbito andaluz.

Únicamente en los pliegos de Ca'n Caralleu y la Verneda de Barcelona se exige realizar, además de la encuesta, una carta de servicios, frente a nuestro estudio en el que se exige la carta de servicios en un 31% de los casos frente a un 7% según el estudio de Reville (2006).

Es relevante el destacar a nivel positivo, como en los pliegos analizados hay un alto porcentaje de ellos que exige el cumplimiento con las hojas de reclamaciones y con el plan de calidad de la concesión, aunque en el resto de elementos de control no están contemplados con la misma importancia ni con las mismas frecuencias.

Como podemos ver en el informe de la Camara de Cuentas de Andalucía, los mecanismos de control se orientan principalmente a vigilar aspectos relacionados con la economía, el

presupuesto anual, las tarifas, las inversiones, y se menciona de forma muy vaga la necesidad de justificar la oferta realizada.

De las herramientas de control analizadas que emplean los ayuntamientos, andaluces cabe resaltar el uso que se hace de las hojas de reclamaciones, elementos en los cuales no solo los usuarios plantean su disconformidad con el servicio, sino el control que debe hacer la administración acerca de esa disconformidad, es decir, la administración no debe conformarse con la adopción de la medida de obligar a las concesiones a tener esta herramienta de participación, sino que debe establecer un férreo control sobre las mismas, de forma que sepa cuales son los motivos de las quejas de los usuarios, se analicen y se controle para poder detectar posibles desviaciones de la prestación del servicio deportivo al tiempo de garantizar una prestación adecuada del mismo. Tenemos la posibilidad de obtener a la voz del cliente de primera mano, no solamente como un trámite administrativo, y la administración debe tener un control y análisis de las mismas.

Las cartas de servicio en nuestro trabajo, como hemos podido comprobar, no se reflejan nada más que en el 34% de los casos analizados, el exigir este elemento hace que la concesión se comprometa con el usuario en una serie de estándares de calidad, que serán analizados y medidos mediante unos indicadores, del análisis de los mismos la administración podrá obtener si se están cumpliendo los parámetros de calidad adecuados, esta cartas de servicio deben tener la aprobación de la administración pública titular de la concesión para poder aplicarse, es decir la comisión de seguimiento entre sus funciones debe estar la aprobación y el seguimiento de las cartas de servicio, en muchos casos estas comisiones de seguimiento no tienen unas competencias claras, lo que puede llevar a no concretar su función, que es la de control de la prestación del servicio público concesionado. Las cartas de servicio deportivo han sido estudiadas por su transcendencia por Blázquez y Feu, (2010) los cuales analizaron los indicadores de la calidad de las cartas de servicios de servicios deportivos públicos.

El plan de calidad nos va a ayudar a tener claro cuáles son los procedimientos adecuados y que recursos deben aplicarse y quien debe hacerlos, este plan de calidad es un instrumento más para conseguir la excelencia en la gestión del servicio concesionado, este plan de calidad nos va a dar pie al manual de calidad de la organización deportiva.

Las encuestas a los usuarios y a los trabajadores, es para nosotros y como nos indica Dorado (2006b) una herramienta fundamental para poder tener el pulso de la concesión administrativa, de modo que debemos conocer cuál es el grado de satisfacción de los usuarios deportivos, y el usuario deportivo debe saber que la administración pública está velando por que el servicio concesionado está siendo controlado para que cumpla con esos parámetros de calidad que se han establecido.

El trabajador de la concesión también debe saber que su estabilidad, cultura organizativa, clima laboral y todos los aspectos que afectan a su prestación del servicio público está siendo analizados, este aspecto como las encuestas de satisfacción deben estar pre fijados en los PPT de forma que no se interfiera en la capacidad de dirección de la concesión, o organizarlos de forma reglamentaria por parte de la administración para aquellos casos en los que no haya sido pre definidos.

Es importante que sea la administración la que controle y analice estos datos de forma que no pasen por el filtro de la concesionaria, y así evitar posible contaminación de los mismos. Para ello el uso de las nuevas tecnologías es un aliado muy importante, aunque en algunos casos debamos recurrir a los métodos tradicionales.

La exigencia de un certificado de calidad para la administración es un elemento de referencia, aunque en este estudio no hemos podido ver qué tipo de certificado es el exigido, debemos tener en cuenta que a la hora de exigir el certificado de calidad aspectos como el periodo de validez del certificado, o a que servicios se les aplica es fundamental, quien ha sido el organismo certificador etc. es fundamental ya que nos puede dar lugar a valorar y evaluar

elementos que no genera ningún valor en el cliente, si no nos encargamos de controlar estos aspectos no obtendremos el elemento que perseguimos desde la administración, que genere este certificados valor en la sociedad que utiliza estos servicios y en la comunidad en general.

El mantenimiento del nivel de calidad es un aspecto muy importante, pero lo primero que debemos determinar es cuál es el nivel de calidad que queremos. En el presente estudio hemos visto como las concesiones administrativas analizadas en sus correspondientes pliegos de prescripciones técnicas, tan solo se especifica que el adjudicatario deberá mantener un nivel de calidad del servicio, pero no se determina cual es el nivel de calidad mediante unos estándares determinados.

La administración pública debe predefinir cuáles son los estándares de calidad de servicio que exige, al tiempo que debe definir cuáles van a ser los instrumentos de evaluación y control de los mismos, posiblemente por esta dificultad no se establecen en los pliegos analizados ningún nivel de estándares de calidad ni su medición, pero sin embargo Proyecto de Ley de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo, 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. y la propia ley del deporte Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía y el Decreto ley 2/2017 nos hace referencia a la prestación del servicio público y en particular el servicio deportivo, con unos parámetros de calidad que se establecerán, por lo cual no debemos perder esta oportunidad que nos está dando la ley para establecer en nuestros contratos de prestación de servicio y en nuestras concesione estos indicadores de calidad de servicio.

La última herramienta de análisis estudia da son las comisiones de seguimiento, del 21% de los casos en los que se exige esta comisión, no podemos analizar el funcionamiento de las misma, ya que en los casos más definidos tan solo nos indica su composición, pero no sus funciones y en ninguno de los casos analizados se incluye, como hemos visto en el caso de Barcelona, ninguna representación por parte ni de los usuarios de la concesión ni delas

entidades que hacen uso de las misma, este elemento seria determinante ya que daría una mayor visibilidad publica a las concesiones, es decir, el usuario seria consciente de que en la instalación donde realiza su actividad, se controla por parte de la administración pública al igual que las entidades que en ella coexisten, al mismo tiempo a la parte política le llevaría a reflexionar en la importancia de mantener y apoyar estos servicios públicos, circunstancia que en algunos casos hemos visto que no siempre es bien interpretada por los políticos los cuales ven a las concesiones como competencia al servicio municipal, cuando la realiza es que es un complemento en el cual la administración pública se apoya para poder dar un servicio que de otra forma sería imposible.

"La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez."

PHIL CROSBY



## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

## **6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

A la vista de los resultados obtenidos en esta investigación, la primera conclusión preliminar a destacar, es la obtención de una información muy importante para las empresas gestoras de instalaciones deportivas municipales de Granada en régimen de concesión administrativa, lo que permitirá dirigir sus esfuerzos en la búsqueda de un servicio de calidad, y establecer las herramientas para que la administración pública pueda valorar con criterios objetivos de calidad del servicio público prestado, analizando las que se usan en la actualidad, como se utilizan y cuáles son más óptimas para ser incluidas en los pliegos de contratación

### **6.1 SOBRE EL OBJETIVO GENERAL**

Vistos los resultados obtenidos, vemos que hay unas diferencias significativas entre la valoración de la satisfacción de los usuarios de las dos concesiones administrativas analizadas, por lo cual es evidente que necesitamos medir la satisfacción del usuario en el servicio concesionado y establecer unos estándares a partir de estas mediciones de la satisfacción, al igual que sobre la cultura organizativa, de forma que la administración responsable tenga un conocimiento objetivo de cuáles son los estándares de calidad óptimos de servicio y de cultura organizativa.

Además de las mediciones de calidad de servicio mediante el uso de cuestionarios de usuarios y trabajadores, debemos establecer en los pliegos de prescripciones técnicas la necesidad de reflejar herramientas para controlar el nivel de calidad de la prestación del servicio deportivo, como son:

- Hojas de reclamaciones de los usuarios, con control de las reclamaciones presentadas y de la respuesta dada al usuario por parte de la concesionaria del servicio.
- La creación de comisiones de seguimiento de las concesiones, con participación de los representantes de la concesión, de los trabajadores de la misma, de los usuarios y de las

entidades que realizan práctica deportiva en la misma, así como responsables de la administración pública titular de la concesión.

- Establecimiento de cartas de servicio de la concesión administrativa aprobada por la administración responsable, estableciendo en las mismas objetivos de calidad e indicadores de seguimiento.
- Estándares de calidad fijados previamente a la concesión, y evaluables y revisables en función de los resultados de los estudios de satisfacción a los usuarios y a los trabajadores.
- Certificación de calidad de servicio general ofrecido por un organismo independiente y competente.
- Cuadro de mando con acceso en tiempo real de los datos de gestión de la concesión administrativa.
- Cuestionarios de satisfacción de usuarios y trabajadores realizados por la administración pública, en los que se controlen los estándares de calidad de servicio deportivo.

## 6.2 SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

Del análisis de cada uno de los objetivos, obtenemos las siguientes conclusiones:

- **Conocer la valoración que los usuarios hacen sobre la satisfacción del servicio deportivo recibido y cuáles son los aspectos más relevantes para ellos.**

- Existen diferencias en la prestación de servicios entre las dos concesiones administrativas analizadas, por lo que se deberían establecer unos estándares de calidad mínimos que cumplir por parte de los concesionarios.

- Las diferencias más significativas se refieren a: el trato del monitor, los vestuarios y el material deportivo presentando el centro deportivo A valoraciones más elevadas.

- Los aspectos de material son otros de los aspectos donde hay diferencias significativas entre las dos concesiones analizadas, por lo cual debemos tener en cuenta estos aspectos desde el diseño de la concesión en los pliegos referidos y a nivel de inspecciones de mantenimiento y estado de la instalación deportiva.
- **Conocer la cultura organizativa de cada una de las dos concesiones administrativas analizadas.**
  - Existen diferencias de cultura organizativa entre los trabajadores de las dos concesiones administrativas.
  - En 24 de los ítems analizados hay diferencias significativas a favor de la concesión A, esto nos debe llevar a analizar por qué se producen estas diferencias significativas y detectar posibles problemas en una concesión respecto a la otra.
  - La administración debería anticiparse en función de estos estudios a posibles fallas que puedan producir insatisfacción en los trabajadores.
- **Estudiar y relacionar cultura organizativa de los trabajadores y la satisfacción de los de usuarios de las mismas.**
  - Hay una mayor cultura organizativa en la concesión en la que la satisfacción de los usuarios es más alta. Podemos observar como los resultados del grupo que tiene mayor cultura organizativa coinciden con los que tienen resultados más positivos de satisfacción de usuarios.
- **Analizar como la satisfacción de los usuarios y la cultura organizativa es recogida en los pliegos de prescripciones técnicas de las concesiones de las capitales andaluzas.**
  - No hay ninguna concesión de las analizadas que en sus pliegos de prescripciones técnicas señale la necesidad de realizar ningún estudio relacionado con la satisfacción de los usuarios ni con aspectos referidos a los trabajadores.

- No existen estudios sobre estándares de calidad en pliegos de prescripciones técnicas en centros deportivos. Los estudios realizados hasta la actualidad están centrados en una vertiente de contratos de obras y casi inexistentes en servicios.
- No se refleja en ningún pliego de prescripciones técnicas obligación, por parte del concesionario ni de la administración pública, del establecimiento de estándares de calidad óptimos de prestación del servicio público.
- Se debe procurar en los pliegos de nuevas concesiones que existan mecanismos de control basados en los estándares de satisfacción y de cultura organizativa de las concesiones ante la falta de los mismos en nuestro caso andaluz.
- **Determinar cuáles deberían ser los mecanismos de control más efectivos para generar valor en la ciudadanía.**
  - Respecto a los mecanismos de control más efectivos, entendemos que son aquellos que más participación dan al usuario como las encuestas de satisfacción y de cultura organizativa, además de las comisiones de seguimiento participadas por los ciudadanos, las hojas de reclamaciones, al mismo tiempo se debe impulsar el resto de herramientas analizadas de forma que sirvan para un completo control de calidad de la prestación del servicio deportivo.

"La eficiencia es hacer cosas bien; la efectividad es hacer las cosas correctas."

PETER F. DRUCKER



**PROPUESTAS DE MEJORA**

## **7. PROPUESTAS DE MEJORA QUE APORTA EL ESTUDIO PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD EN LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS EN EL ÁMBITO DEL DEPORTE.**

El control de calidad de los servicios externalizados es un elemento muy importante para la correcta gestión de los centros concesionados, para ello se realizan una serie de propuestas desde el punto de vista del usuario, del trabajador y de los mecanismos de control.

### **7.1 PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS**

- Comparar diferentes servicios, públicos y privados, para conocer las posibles diferencias que se puedan hallar tanto en las valoraciones de los usuarios como de los trabajadores y sus posibles causas y mejoras. Así mismo, establecer un perfil de usuarios en cada una de las instalaciones, con el fin de segmentar ofertas.
- Emplear cuestionarios cortos, operativos y estandarizados, estableciendo un modelo tipo para el control municipal de concesiones que sea comparable entre centros deportivos.
- Estudiar la relación que existe entre las motivaciones y aspiraciones que tienen los clientes cuando se inscriben en una instalación deportiva y su relación con aspectos de satisfacción del trabajador del centro deportivo.
- Realizar cuestionarios “on line” y uso de las nuevas tecnologías, vía códigos informáticos o bien vía tablet que la concesionaria estara obligada a realizar bajo el control de la administración.
- Establecer unos indicadores de excelencia en cuanto a la satisfacción de usuarios de forma que categoricemos los centros deportivos en función de la satisfacción que den

al usuario, al tiempo de establecer unos premios de excelencia en la gestión de los servicios concesionados.

## **7.2 PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL TRABAJADOR DE LA CONCESIÓN**

- Establecer estándar objetivo de cultura organizativa que permita a la administración pública conocer en qué nivel se encuentra la concesión y cuál sería el nivel óptimo de la misma.
- Incluir en las comisiones de seguimiento establecidas la presencia de representantes de los trabajadores como evaluadores del servicio.

## **7.3 PROPUESTA DE MEJORA EN CUANTO A LA ELABORACIÓN DE LOS PLIEGOS**

Una vez analizados los resultados establecemos una serie de elementos que consideramos que deben tener los pliegos de prescripciones técnicas de forma que sean herramientas de control de la calidad.

Entendemos que todos los pliegos de prescripciones técnicas de las concesiones administrativas deportivas deben tener los siguientes aspectos:

- Hojas de reclamaciones y sugerencias, con notificación al responsable del contrato de forma inmediata y reporte periódico de memoria de las mismas.
- Cartas de servicio aprobadas por la administración de la que dependan, con las actualizaciones que se establezcan y publicación oficial.
- Plan de calidad de la concesión administrativa, aprobado por la administración responsable.
- Encuestas a los usuarios de forma periódica, a ser posible en tiempo real y con comunicación a la autoridad municipal.

- Encuestas a los trabajadores de forma periódica, a ser posible en tiempo real y con comunicación a la autoridad municipal.
- Certificado de calidad por empresa autorizada y con las actualizaciones necesarias.
- Departamento de calidad propio de la concesión.
- Cuadro de mando y acceso a los datos de gestión en tiempo real de la concesión por parte del ayuntamiento.
- Determinar para cada elemento que genere valor para los usuarios, un adecuado estándar de calidad de servicio y la forma de medirlo.
- Se deberían crear comisiones de seguimiento, con participación de la empresa, del ayuntamiento, de los usuarios de la instalación y de las entidades que realizan práctica deportiva en la concesión para tener una visión global del servicio.
- Aumentar el estudio de los pliegos de prescripciones técnicas, ya que se han estudiado las capitales andaluzas y se debería ampliar por diferentes municipios de menor tamaño y resto de ciudades españolas.
- Establecer una guía de estándares de calidad de servicios deportivos públicos o privados con una guía de buenas prácticas.
- Todos estos aspectos deben estar de forma visible expuestos al público como medida de transparencia en la gestión de servicios públicos concesionados.

### **7.3.1 INFLUENCIA DE LOS MECANISMOS DE CONTROL EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEPORTIVA.**

Con esta investigación llevada a cabo se pretende aportar una pequeña pincelada que ayude a resolver problemas generados en la actualidad con estos modelos de gestión, para los que en muchos casos, las infraestructuras de los diferentes servicios de deportes no están del todo preparadas.

Es un punto de partida con el que se ha pretendido fomentar la reflexión sobre los efectos de la externalización en los servicios públicos deportivos, valorando los posibles impactos, con el fin de que se pueda realizar un aprovechamiento máximo de estos servicios.

Los mecanismos de control existentes, basados en los elementos que pueden generar satisfacción en el usuario son escasos, no teniendo en cuenta en muchos casos más que el control de legalidad en la prestación del servicio.

Las aportaciones extraídas de esta investigación pensamos que pueden servir de ayuda a la utilización de herramientas que faciliten la participación del ciudadano y la optimización del bien público fundamentalmente en:

- La toma de decisiones políticas y técnicas sobre el modelo de gestión más adecuado de un servicio público deportivo.
- El establecimiento de una política deportiva del municipio global tomando de referencia los estándares de calidad de toda la prestación deportiva del municipio y estableciendo objetivos de calidad del municipio.
- Dar la importancia que se merece a la redacción de un pliego de prescripciones técnicas para la gestión de un servicio público deportivo, la concesión administrativa va a estar ligada al municipio por un largo periodo de tiempo y los elementos contractuales de la misma deben ser adecuados para que se pueda cumplir y controlar al tiempo que se asegure la viabilidad de la concesión administrativa.

- Facilitar el seguimiento y control de las empresas que gestionen instalaciones deportivas municipales.
- La supervisión de los puntos débiles y los fuertes de la externalización a nivel local.

Estas acciones pueden ayudar a promover que los Ayuntamientos:

- Apliquen métodos de evaluación, operativos y reales.
- Logren que los servicios sean rentables social y económicamente y que los ciudadanos visualicen que el servicio deportivo es un servicio público, no es privado.
- Respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos, incrementen su participación y logren una mejora continua de los programas deportivos, al tiempo que aumentan la transparencia en la gestión pública.
- Cumplan los objetivos de sus programas deportivos municipales.
- Incrementen la colaboración público-privada aprovechando las sinergias de ambos.
- Involucren al ciudadano en la evaluación y mejora del servicio público deportivo.
- Hagan sentir a la clase política que los servicios externalizados son servicios que presta la administración pública y son responsabilidad de la misma.
- El control ejercido debe tener en cuenta que:
  - Las comisiones de seguimiento además de aprobar los programas deportivos y demás aspectos exigidos en la prestación del servicio, cuando se realice la aprobación de dichos programas se deben aprobar, conjuntamente a dichos programas, los objetivos de los mismos, los estándares de calidad y los indicadores de gestión, de forma que se establezcan como se van a controlar los compromisos de calidad y cuáles van a ser.
  - Se debe crear una ordenanza de servicio público específica de las concesiones deportivas deportes donde se establezcan los estándares de gestión deportiva a

nivel local del municipio de Granada, así como las herramientas con las que se van a controlar dichos estándares de gestión de calidad

- Se debe crear un reglamento de servicio público deportivo Andaluz en el que se establezcan cuales con los estándares óptimos de calidad creados por un grupo multidisciplinar de expertos
- Al existir una disociación, en algunas ocasiones, entre lo que se exige en los pliegos de prescripciones técnicas y lo que en verdad sucede en el control del servicio público, es importante tener en cuenta a los gestores deportivos, en cuanto a la expresión de las dificultades para cumplir los objetivos de los pliegos al igual que para determinar cuál es la catalogación de sanciones establecidas por el incumplimiento de los estándares de calidad.

## 8. REFLEXIONES SOBRE LIMITACIONES DEL PRESENTE ESTUDIO

Todo trabajo de investigación tiene una serie de limitaciones, las cuales son un aliciente para seguir mejorando e investigando. Más aún, cuando se trata de un sector en alza como es éste, en el que la administración pública “está aprendiendo” ya que no se ha enfrentado nunca a un cliente tan cambiante y exigente. El fin de este apartado es realizar una serie de reflexiones que permitan en un futuro ampliar a otros campos la presente investigación, abriendo de este modo nuevas líneas de estudio relacionadas con el presente tema.

Las reflexiones acerca del presente estudio, que podemos enfatizar son las siguientes:

- El ámbito de actuación únicamente andaluz, con una legislación recién estrenada y una cultura de concesiones administrativas que está empezando a arraigarse en este momento a diferencia de otras comunidades de una mayor cultura en este tipo de gestión de servicios públicos deportivos, por ello sería interesante el aumentar el espectro de estudio.
- La realización de esta investigación se llevó a cabo con encuestas de papel, si se hubiesen empleado tablets o ipads, se habría facilitado el cumplimentado de las encuestas y además los datos se hubiesen pasado directamente a una base de datos, lo que conlleva un ahorro de tiempo, es una opción que se podría plantear en próximas investigaciones
- Sería interesante completar el análisis mediante observaciones in situ, entrevistas a los gestores y a los usuarios de los servicios para recoger información de lo que realmente se ofrece, en lugar de lo que planifica y de las dificultades de cumplimiento o no de los pliegos de prescripciones técnicas.
- Analizar y correlacionar diferentes aspectos que influyen en el trabajador, como son las bajas laborales, el tipo de contrato o elementos de clima y satisfacción laboral, además

del de cultura organizativa empleado Es un aspecto muy interesante, pero no ha sido posible llevarlo a cabo en este estudio.

- El enfoque realizado en el estudio puede completarse con investigaciones futuras que estudien la calidad de la oferta deportiva municipal, la opinión de los usuarios, así como la evolución de la demanda de actividad física y deportiva alrededor de las concesiones administrativas.
- También sería muy enriquecedor poder completar el análisis de contenido realizado a los pliegos de condiciones, con una valoración de las herramientas que cada Ayuntamiento implanta a nivel nacional. para comprobar el cumplimiento de aquello pactado en el contrato, así como de la evaluación del servicio público, que podría ser objeto de otra investigación.

## 9. PERSPECTIVAS DE FUTURO DE ESTA INVESTIGACIÓN

Entre las líneas de investigación propuestas se pueden destacar las siguientes:

- Comparar diferentes servicios, públicos y privados de diferentes municipios y comunidades, para conocer las posibles diferencias que se puedan hallar tanto en las valoraciones de los usuarios como de los trabajadores y sus posibles causas y mejoras. Así mismo, establecer un perfil de usuarios en cada una de las instalaciones.
- Exigir no sólo calidad si no una media de prestación de servicio, es decir, a nivel del municipio se establecen una serie de niveles óptimos de calidad de servicio, esos niveles estandarizados se deberían exigir para que la prestación sea óptima y a lo largo del tiempo, saber si el nivel de calidad supera o baja y en función de la media anual poder tomar medidas correctoras con las empresas prestadoras de servicio.
- Creación de grupos de expertos que pongan indicadores y los reflejen en los pliegos de prescripciones para incluirlos en manual de buenas prácticas en Contratación deportiva
- Estudios simultáneos en el tiempo, en diferentes centros deportivos repartidos por el territorio nacional o internacional.
- Establecer un estudio de buenas prácticas en contratación en el que se establezcan los instrumentos de medida para establecer los estándares de calidad de los servicios deportivos, favoreciendo con ello la mejora continua del servicio deportivo a nivel local, regional y nacional.
- El objetivo de la administración es dar un servicio deportivo público de calidad y orientado al ciudadano, para ello en los contratos y en los pliegos de prescripciones técnicas, se deberían incluir el cumplimiento de los indicadores estandarizados tanto de satisfacción de usuario como de clima organizacional.

- Crear un “Sello de calidad” para quien cumpla esos estándares de cultura organizativa y de calidad, se podría en base a estos resultados, establecer un sello de calidad municipal, que podría representar parte de los que dice la ley del deporte y el intento que hubo de acreditación de centros deportivos, en el que una vez que el centro alcanzase unos niveles óptimos de calidad se le acreditaría como centro excelente, en este caso aprovechamos el nivel óptimo de calidad que se diría en el centro deportivo para en función de ello acreditarlo como centro de calidad.
- En relación con los estándares marcados por la Ley Andaluza del Deporte se podría crear un grupo de expertos que determinará estos niveles de estándares, de forma que toda la comunidad andaluza tuviera un criterio similar de establecimiento de los mismos.
- Finalmente, estas propuestas pueden tomarse como posibles líneas de investigación, con las que pretendemos dar un impulso en la gestión de los centros deportivos. Además, vienen a recalcar la importancia de seguir investigando en este sector, destacando la aplicabilidad directa que pueden tener para los gerentes de estas instalaciones los hallazgos encontrados en esta investigación.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Thomson Paraninfo.
- Acebes, A. (2001). *Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos*. Ministerio Administraciones Publicas. Recuperado de [www.map.es](http://www.map.es).
- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- AEVAL. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y calidad de los Servicios (2015) *Calidad y sostenibilidad de los servicios públicos*, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas-Agencia estatal de evaluación de políticas públicas y calidad de los servicios, Madrid, Recuperado de: [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/informes/Informe\\_Percepcion\\_2015.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/informes/Informe_Percepcion_2015.pdf).
- AEVAL. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y calidad de los Servicios (2016). *Una Caja de herramientas para gestores*. Recuperado de: [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_ToolBox.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_ToolBox.pdf)
- Afthinos, Y., Theodorakis, N.D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of services in Greek fitness centres. Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3). 245-258.
- Agudelo, B. & Velázquez, L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. Pereira Colombia.
- Agustín López, R. U. (2006). *Estándares de Calidad para pruebas Objetivas*. Bogotá. Aula Abierta.
- Alabart, C. Y., & Portuondo, A. L. (2001). *Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos16/diagnostico-organizacional/diagnostico-organizacional.shtml>.

- Alonso Cuesta P, & Rodriguez Roldan JM. (2013) Gestión y control técnico de servicios externalizados. Escuela Nacional de Sanidad. Madrid. Recuperado de: [[http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:500627etal.dsID=n5.10\\_Gesti\\_\\_n\\_\\_y\\_control\\_t\\_\\_cnico.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:500627etal.dsID=n5.10_Gesti__n__y_control_t__cnico.pdf)].
- Alonso, J.C., Ruesgas, S., Sáez, F. & Vicens, J. (1991). Impacto económico del deporte en España. Investigación y Documentación sobre la Educación Física y el Deporte (18), 21-35
- Ammons, D. N. (2012). Municipal Benchmarks. Assessing local performance and establishing community standards. New York: M.E. Sharpe.
- Andrés, F. (2001). El diseño y la construcción de equipamientos y su influencia en la calidad de los servicios deportivos y de ocio. En curso sobre gestión de la Calidad en la Administración Pública local: La calidad en los servicios deportivos. Granada: IAD.
- Andrés, F., Ortego, G., Ortego, L. & Clemente, J. (1997). La funcionalidad y el coste de los equipamientos deportivos. Madrid: INDE.
- Angosto, S. (2014). Diseño y validación de un cuestionario sobre calidad percibida en eventos deportivos populares (Trabajo fin de Máster). Universidad de Murcia.
- Ansoff, H. I. (1985). Conceptual underpinnings of systematic strategic management. European Journal of Operational Research, 19(1), 2-19.
- Anzizu, J.M. (1985). Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Alta Dirección, 120

- Arboledas, D.& Puig, N. (2016). Análisis de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas. *Revista de Estudios Regionales*. 35-61
- Arenilla-Sáez, M. (2015). *Administración 2032. Teclas para transformar la Administración Pública española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arias Armijos, M. P., & Rodas Toledo, V. A. (2012). *Modelo de servucción basado en el cliente aplicado a Latino Clínica Cuenca Ecuador*.
- Ariño Ortiz, G. (1999). *Principios de derecho público económico*. Granada: Comares.
- Armada Ros, E (2015). *La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el Servicio Municipal de Deportes: percepción, análisis y evolución*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. Murcia.
- Arriola Miranda, M. A., Salas Rivera, É. & Bernabé González, T. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(3), 21-23.
- Aznar, M. (2015). *Análisis de las actividades físicas y deportivas extraescolares en los centros de enseñanza secundaria de la ciudad de Zaragoza*. Universidad Pablo de Olavide.
- Barlow, J., & Moller, C. (2004). *Una queja es un regalo: Cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua*. Grupo Planeta (GBS).
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.

- Batlle, A. (2001). El deporte en Cataluña en los inicios del siglo XXI. En Fundació Rafael Campalans (Ed.), *Els debats de la Fundació. Política y Deporte* (17-39). Barcelona: Anagrafic, S.L.
- Benítez Rochel, J. J., & Lacomba Arias, B. (2012). Los avances en la valoración económica del deporte en Europa. *Estudios de Economía Aplicada*,30(2).
- Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J. C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J., & Senllé, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*.S. d. Castilla, Ed.Tarancón-Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida*. Ariel.
- Bernabé, B., Campos-Izquierdo, A., & González, M. D. (2016). Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 38(1), 1-12.
- Bernal-González, I., Pedraza-Melo, N. A., & Sánchez-Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Bigné, E. (1999). La calidad de servicio en las agencias de viaje. In *Turismo. Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*, Blanquer D.(Dtor.), I Congreso Universitario de Turismo, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Bisquerra, R., Echevarría, B., & Rodríguez, M. (1987). *Estadística Psicopedagógica*. (P. y P. U. S.A., Ed.) (1a ed.). Barcelona: Limpergraf S.A.
- Blanco, E. (2013). La gestión deportiva, sectores y ámbitos. Recuperado de: <http://agaxede.org/uploads/file/LA%20GESTION%20DEPORTIVA,%20SECTORES%20Y%20AMBITOS.pdf>

- Blázquez, A., & Feu, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. *Revista internacional de ciencias del deporte*, VI (19), 112-127
- Bonavia, T., Prado Gasco, V. J., & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4).
- Bosch, J., Capel, L., Cougoule, F., Ferrari, G., Serra, D., & Solanas, S. (2011). Avaluació del pes econòmic de l'esport a la província de Barcelona 2006 i 2007.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343.
- Brady, M.K., & Cronin, J.J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49
- Burillo, P., Gude, R., Gallardo, L., & García, M. (2008). ATHLETGEST: Portal para la gestión integral de instalaciones deportivas fruto de la investigación. *Deporte y Gestión de Madrid IV*, 20, 30-33.
- Cagigal, J. M. (1975). El deporte en la sociedad actual (122-3). Prensa Española.
- Cagigal, J.M. (1996). *Obras selectas*. Madrid: C.O.E. y A.E.D.P.T
- Calabuig, F. (2006). La calidad percibida en los servicios náuticos de la Generalitat Valenciana (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia, Valencia.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J. & Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de*

Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport, 10(40), 577-593.

- Calabuig, F., Mundina, J. & Crespo, J. (2010). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, 18, 66-70
- Calabuig, F., Quintanilla, I. & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. Revista Internacional de Ciencias del Deporte, 10(4), 25-43
- Calderón, G., Murillo, S. M., & Torres, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de administración, 16(25).
- Campos Izquierdo, A. (2007). Los profesionales de la actividad física y del deporte como elemento de garantía y calidad de los servicios. Cultura, ciencia y deporte, 3(7), 51-57.
- Caraza, M. (2015) Los estándares de calidad en la prestación de servicios públicos y su incidencia en la responsabilidad de la administración Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. Strategic management journal, 25(13), 1257-1278.
- Carratalá, V. (1996). La influencia de los agentes sociales en la participación deportiva en la adolescencia. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia
- Carta Europea del Deporte (1992). En Consejería de Turismo y Deporte, Secretaría General técnica (2001) (Eds.), Legislación Deportiva en Andalucía. (241-244) Sevilla: Junta de Andalucía.

- Carter-Thuillier, B., López-Pastor, V., & Fuentes, F. G. (2017). La Integración de los Estudiantes Inmigrantes en un Programa de Deporte Escolar con Fines de Transformación Social. *Qualitative Research in Education*, 23.
- Cazorla-Prieto, L.M. (1992). *Deporte y Estado*. Barcelona: Editorial Labor.
- Cecilio, R. (2000). Ayuntamiento de Alcobendas. En VV.AA. (2000). *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza: INDE
- Celestino García A. (2012). Comportamiento de consumidor de actividades deportivas IV Congreso Internacional de Ciencias del Deporte y la Educación Física. (VIII Seminario Nacional de Nutrición, Medicina y Rendimiento Deportivo) Pontevedra, España, 10-12 Mayo 2012. Recuperado de: <http://altorendimiento.com/el-comportamiento-del-consumidor-de-actividades-fisicas/>
- Celestino, A., & Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness. Estudio empírico en centros de la comunidad de madrid. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 29.
- Celma i Jiménez, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. En el libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza: INDE.
- Celma i Jiménez, J. (2004). *El ABC del Gestor deportivo*. Barcelona: INDE.
- Cerezo, L. P. (1997). La Calidad de Servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. *Periódico. Economistas 112*. Colegio de Economistas de Valencia (COEV). Recuperado de: <http://www.coev.com/periodic/econo112/art.8.htm>.
- Cervera Torres, L. & Mestre Sancho, J. A.(2004) Los retos para la gestión de la actividad física y el deporte en el ámbito municipal. III Congreso de la Asociación de Ciencias del Deporte “Hacia la convergencia europea”. Recuperado de: <http://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04%20val/pdf/0losretos.pdf>

- Chacón Alves, A. (2012). Estimación de la demanda de deporte en España. Una aproximación desde la Economía del Ocio. Universidad Rey Juan Carlos, 406. Recuperado de: [http://eficiencia.urjc.es/bitstream/10115/11655/1/Estimación de la demanda del Deporte en España. Una aproximación desde la Economía del Ocio.pdf](http://eficiencia.urjc.es/bitstream/10115/11655/1/Estimación%20de%20la%20demanda%20del%20Deporte%20en%20España.%20Una%20aproximación%20desde%20la%20Economía%20del%20Ocio.pdf)
- Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83
- Chiavenato, I. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. México.
- Ching-Chow, Y., Yung-Tsan, J., & Lai-Yu, C. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Quality & Quantity*, 45 (2), 349-364.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Constitución Española de 27 de diciembre de 1978. BOE núm, 311 de 29 de diciembre.
- Correal Naranjo, J. (2003). Experiencia sobre implantación del modelo ISO 9000:2000, en Jornadas sobre la gestión de la calidad en las entidades deportivas. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Correal Naranjo, J. (2013). 30 años de Deporte municipal. En: J. Vázquez-Pérez. “30 años de Deporte en Andalucía. 1982-2012”, (155-204) Sevilla: Wanceulen.
- Crompton, J. L. & Mackay, K. J. (1989). Users’ perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure-sciences*, 11 (4), 367-375
- Cronin, J. J., & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

- Crosby, B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York.
- Crosby, B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Mexico: Editorial Continental, S.A.
- Cruz, T. (2000). *Fundamentos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional*, Tesis Doctoral.
- CSD & FEMP (2008). *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro*. CSD & FEMP: Madrid.
- Cunningham, L. F., Young, C. E., Lee, M., & Ulaga, W. (2006). Customer perceptions of service dimensions: cross-cultural analysis and perspective. *International Marketing Review*, 23(2), 192-210.
- Da Silva, J. A., Tejedor, A.P., & Tejedor, J. P. (2014). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(4), 18.
- Davidow, W.H. & Uttal, B. (1990). “Empresas de servicios: orientarse o vacilar”. *Harvard-Deusto. Business Review*, (primer trimestre), 47-58.
- De Andrés, F. (1997). *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*. Manuales de Gestión de Centros Deportivos. Consejo Superior de Deportes y comisión de Deportes de la Federación Española de Municipios y Provincias.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & Bosscher, V. D. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77
- De la Plata Caballero, N. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Universidad Europea–CEES Ediciones e Instituto Andaluz del Deporte.

- De la Plata Caballero, N. (2014). Ley de Racionalización y Sostenibilidad Financiera en la Administración Local: una propuesta de gestión y redistribución competencial para la gestión deportiva municipal. El caso andaluz. En Benalmádena.
- De Lucas-Heras, J.M. (2005). La dirección técnica de la actividad físico-deportiva como espacio profesional de los licenciados en ciencias de la actividad física y el deporte. En la Revista española de educación física y deportes, 2 (Enero – Junio 2005), 29-66.
- Decreto 183/2006, de 17 de octubre, por el que se regula la acreditación de centros deportivos y se crea y regula el Registro Andaluz de Acreditación de Centros Deportivos.
- Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos.
- Decreto-ley 2/2017, de 12 de septiembre, por el que se modifica la Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. Caracas: USB
- Delgado-Lacoba, C. (2006a). Evolución de los sistemas deportivos locales. Dinamización en la gestión de actividades deportivas municipales. Instituto Andaluz del Deporte. Ecija (Sevilla).
- Delgado-Lacoba, C. (2006b). Las Políticas Deportivas en el ámbito local. FEMP
- Delgado-Lacoba, C. (2011a) Control y seguimiento de la Gestión Indirecta en Centros Deportivos Municipales: “El caso de S.S. de los Reyes”. Jornadas sobre gestión deportiva en medianos y grandes municipios. Recuperado de: <http://www.femp.es/files/566-950-archivo/Carlos%20Delgado%20Lacoba.pdf>

- Delgado-Lacoba, C. (2011b). Directrices básicas de gestión deportiva en el ámbito local. Recuperado de: <http://www.fagde.org/archivos/Directricesde-Gesti%C3%B3n-Deportiva-Local.pdf>.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Diez De Santos
- Denison, D. R., Janovics, J., & Young, J. (2005). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Retrieved May 17, 2005.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Denison, D.R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D.R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C.L. Cooper, S. Cartwright y P.Ch. Earley (Eds.): The International Handbook of Organizational Culture and Climate (347-372). Chichester: John Wiley & Sons
- Dhurup, M., Singh, P. & Surujlal, J. (2006). Customer Service Quality at Commercial Health and Fitness Centres. South African Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation, 28(2), 39-54.
- Diccionario de la Real Academia Española (2014). [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Díez Gutiérrez. J. (1996). Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid
- Diputación de Alicante. (2011) La gestión de la calidad, la calidad en la administración pública diputación de Alicante. Recuperado de: <file:///C:/CONGRESOS/INNOVACION%20DEPORTIVA/INNOVACION%20DEPORTIVA>

[/LA%20GESTIÓN%20DE%20CALIDAD%20%20LA%20CALIDAD%20EN%20LA%20ADMINISTRACIÓN%20PÚBLICA%20v.pdf](#)

- Diputación de Barcelona (2009) Seguimiento de los servicios deportivos en las instalaciones deportivas en régimen de concesión administrativa en el Ajuntament D'Esplugues. Recuperado de:  
[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8257108a-b908-4d3f-b65c-008e69cda0d8&.groupId=527890](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=8257108a-b908-4d3f-b65c-008e69cda0d8&.groupId=527890)
- Domenech, J. (1994): Marketing de servicios deportivos. SEAE/INFO, 24, I-VI.
- Donabedian, A. (1988) The quality of care: How can it be assessed? JAMA.
- Dorado, A. (2004). Análisis de la satisfacción de los usuarios: Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales. Universidad de Castilla - La Mancha.
- Dorado, A. (2005). Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. Alcobendas: Círculo de Gestores Deportivos de Madrid.
- Dorado, A. (2006a). Análisis de la satisfacción de los usuarios: hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla-La Mancha.
- Dorado, A. (2006b). La gestión privada en las organizaciones deportivas. Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas (103-116). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Dorado, A. (2008). La gestión del deporte a través de la calidad. VI Congreso Agesport Andalucía. Agesport. Sevilla.
- Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. Zaragoza: INDE.

- Dubois, B., & Rovina Celma, A. (1998). Comportamiento del consumidor: comprendiendo al consumidor. (2a.ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). Servucción: El marketing de servicios. Madrid: McGraw-Hill.
- Esparza Oroz, M. (1990). Los servicios públicos: sus formas de gestión. Pamplona, Federación Navarra de Municipios y Concejos.
- Estévez M., Arroyo M., A., & González C. (2004). La investigación científica: Su metodología. La Habana Cuba.
- European Commission. (2014). Sport and physical activity. Special Eurobarometer 412. (No. 412, March 2014)
- European Football Statistics, (2009) <http://www.european-football-statistics.co.uk>
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999). Modelo EFQM de Excelencia. Madrid. Club Gestión de la Calidad.
- Fanega Macías, L. (2016). Valoración de la calidad de los servicios deportivos municipales de ayuntamientos del Baix Llobregat.
- Fanega, L., & Solanellas, F. (2014). La creación de un sistema de evaluación de la calidad de los servicios deportivos municipales basado en la percepción de los gestores y de los usuarios. V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (p. 24).
- FEMP. (1989). V Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales. Palencia. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- Field, A. (2007). Discovering Statistics Using SPSS. London: SAGE Publications Ltd
- Field, A., & Hole, G. (2003). How to design and report experiments. London: SAGE.

- Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity. *International handbook of organizational culture and climate*, 263-87.
- Fraile Aranda, A., de Diego Vallejo, R. y Boada i Grau, J. (2011). El perfil de los técnicos del deporte escolar en un contexto europeo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* vol. 11 (42) pp. 278-297.
- Fritz, C. O., Morris, P. E., & Richler, J. J. (2012). Effect size estimates: current use, calculations, and interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(1), 2
- Fueyo, M. (2009). Criterios objetivos de adjudicación versus objetivos de los criterios de adjudicación. *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, ISSN 0210-2161, Nº. 15-16, 2009. 2196-2280
- Fundación España Activa (2017). Recuperado de:  
<http://www.fundacionvas.com/prensa.html>
- Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces (2013) Formas de gestión y eficiencia de los servicios públicos municipales. Recuperado de [https://www.centrodeestudiosandaluces.es/datos/factoriaideas/IFO11\\_13.pdf](https://www.centrodeestudiosandaluces.es/datos/factoriaideas/IFO11_13.pdf)
- Furnham, A. y Gunter, B. (1993). La cultura corporativa: definición, el diagnóstico y el cambio. *Revista Internacional de Psicología Industrial y Organizacional*, 8(7), 33-261.
- Gairín Sallán J. (2000). La colaboración entre centros educativos. En GAIRÍN, J.; DARDER, P. (coord.). *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona: Praxis, p. 82/177- 82/202.
- Gallardo, E., Espluga, M. & Triadó, X. M. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Una aproximación a un modelo de proceso motivacional en las

organizaciones. En AEDEM (Ed.), El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. Comunicación en XIX Congreso Anual y XV Congreso hispano Francés de AEDEM (2). 50. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Vitoria

- Gallardo-Guerrero, L. & Jiménez, A. (2004). La gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia. Barcelona: INDE.
- Gallardo-Guerrero, L. (2001) Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla La Mancha: indicadores económicos y de gestión. Tesis doctoral. Recuperado de: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/884>.
- Gálvez-Ruiz, P. & Morales, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. Cuadernos de Psicología del Deporte, 11(2), 123-130
- Gálvez-Ruiz, P. (2011). Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas. Tesis doctoral: Universidad de Málaga.
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi Puyana, M., Sánchez Oliver, A. J., Fernández Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral. Revista de psicología del deporte, 26(4), 104-109.
- Gambau, V. (2003). Adhesión y mantenimiento del hábito deportivo. Fidelización de clientes. Defensa de plaza en la Universidad de Galicia. Instituto Nacional de Educación Física. (Sin publicar).
- Garbisu Gallano, O., (2007) Estructuras de gestión de un servicio deportivo municipal. En: Solar Cubillas, LV (coord.). Deporte, gestión y municipio: aspectos clave. 2ª ed. Madrid: Grada Sport Books, 141-142.

- García, A., (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, Septiembre-Diciembre, 381-398
- García, J., Cepeda, G. & Martín D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 303-319.
- García, M, Ibáñez, J. & Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza
- García-Fernández, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla
- García-Fernández, J., Lago-Hidalgo, J., & Fernández-Gavira, L. (2011). The management of sport managers in fitness centers. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(44), 674-689.
- García-Ferrando, M. & Llopis, M. (2011) *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España*. Consejo Superior de Deportes y Centro de Investigaciones Sociológicas, 1ª ed. Madrid. Recuperado de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-soc/encuestahabitos-deportivos2010.pdf>.
- García-Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte*, Ed. Alianza, Madrid.
- García-Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1996. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores*. Valencia: Tirant lo Blanch. Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M. (2001). *Los españoles y el deporte, prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M. (2005). *Encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- García-Mas, A. (2003). Psicología del turismo deportivo. En A. Hernández-Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. III): Aplicaciones 2 (6-24)*. Buenos Aires. Tulio Guterman. Recuperado de <http://www.efdeportes.com>
- García-Sánchez, E. (2015). Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva. Barcelona: INDE.
- García-Tascón, M. (2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, 2008. Tesis doctorales, (11).
- García-Tascón, M. (2009). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. Tesis Doctoral. Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.
- García-Unanue, J., Gallardo-Guerrero L. & Felipe, J. (2012). La factura deportiva. Diseño e implantación de un modelo de cálculo de costes para los servicios deportivos municipales. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 30, núm. 2. Asociación Internacional de Economía Aplicada.
- Garrido-Falla, F. (1989). Sobre la responsabilidad del Estado legislador. *Revista de Administración Pública*, 118.
- Garrido-Falla, F. (1989). *Tratado de Derecho Administrativo II*. Madrid: Cívitas.
- Garrido-Falla, F. (1994). El concepto del servicio público en el derecho español. *Revista de Administración Pública*, (135), 7-36.
- Garrigues. (2006). Las concesiones administrativas para la viabilidad de un proyecto deportivo. Recuperado de:  
[http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20060724110831javier\\_García.pdf](http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20060724110831javier_García.pdf)

- Giese, J.L. & Cote, J.A. (1999). Defining consumer satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, 2000, (1), 1-24
- Gil Mártel, V. (2009). *Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Empresa Activa
- Giménez Fuentes-Guerra, F.J. (2001). Iniciación deportiva. En F.J. Giménez Fuentes-Guerra & M. Díaz Trillo. *Diccionario de Educación Física en Primaria* (161). Huelva. Universidad de Huelva.
- Giraldes Gutierrez, L. S., (2012). La introducción de una encuesta de calidad asociada a la ejecución del contrato como elemento para aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos públicos asociados a la contratación. *Observatorio de Contratación Pública*, publicación online de 5 de noviembre de 2012
- GoEuro (2017). Impacto financiero en la industria de los viajes Recuperado de <https://www.goeuro.es/viajes/ingresos-viajes-liga-bbva>
- Gómez, C., Puig, N., & Maza, G. (2009). *Deporte e integración social. Guía de intervención educativa a través del deporte*. Barcelona: INDE
- Gómez-Tafalla, A. M., & Núñez-Pomar, J. M. (2011). El gestor del deporte, características funciones y tendencias de futuro *Journal of Sports Economics & Management*,1(1), 5-30.
- Gómez-Tafalla, A.M. (2003). *El rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro*. Servei de Publicacions. Departamento de Psicobiología y Psicología Social. Universidad de Valencia, Valencia
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A., & Diniz, A. (2014). An examination of intentions of recommending fitness centers by user members. *Motriz: Revista de Educação Física*,20(4), 384-391.

- González-Menorca, C. (2015). Desarrollo de una metodología para la gestión interna de proyectos en la administración pública Tesis Doctoral. Universidad de la Rioja
- González-Naveros, S. (2015). El perfil del gestor público en Ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes. Universidad de Granada: Granada.
- Granada, I. (2003). Una apuesta por el liderazgo de los servicios deportivos municipales. En Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha: Reflexiones sobre el Futuro. Albacete: Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Grande, I. (2000). Marketing de los Servicios. Madrid: Esic.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44
- Grönroos, C. (1994). Marketing y Gestión de Servicios. Madrid. Díaz de Santos.
- Guaps J.L. (2005). Concesiones en infraestructura. Cómo hacerlo bien, Bosch, Madrid.
- Gutiérrez Castillo, O. & Morales González, R. (2003). Organizaciones y gerencias en Cuba. Apuntes para Diagnóstico. Centros de Estudios.
- Heinemann, K. (1994). El deporte como consumo. *Apuntes, Educación Física y Deportes*, 37, 49-56.
- Hernández Moreno, J. (1994). Análisis de las estructuras del juego deportivo. Barcelona: Inde.
- Hernández-Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10(2), 179- 196.
- Hontangas Carrascosa, J. (2017). El delito de prevaricación en la gestión deportiva local Recuperado de: [http://aedd.org/noticias-derecho-deportivo/comentarios-de-](http://aedd.org/noticias-derecho-deportivo/comentarios-de)

actualidad-sobre-derecho-deportivo/item/547-el-delito-de-prevaricacion-en-la-gestión-deportiva-local

- Horovitz, J. (1990). How to win customers: Using customer service for a competitive edge. Pitman.
- Horovitz, J. (1997). La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- Howat, G., Crilley, G., Milne, I. & Absher, J. (1993). The basis for measuring quality customer service in sports and leisure centres. *Australian Journal of Leisure and Recreation*, 3(3), 5-13
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. CA: Sage. *Organizational Research Methods* (Vol. 11). Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1094428106295494>
- Huppertz, J. (2000). Satisfaction, Intention, and complaining behavior as predictors of customer retention or defection. Trabajo presentado en la Ninth Annual American Marketing Association's Frontiers in Services Conference, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee
- Imbroda, J. (2014). Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación, Málaga.
- International Standard Organization (1995). *Quality management and quality assurance. Vocabulary. Norma ISO 8402:1994.*
- International Standard Organization (2000). *Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. Norma ISO 9000:2000.*

- Iturriaga Urbistondo, F.J. (2008). El responsable del contrato en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de contratos del sector público. Especial referencia a la Administración local. *El Consultor de los Ayuntamientos*, 24, 4043- 4058.
- Jiang, Y. & Wang, C. L. (2006). The impact of affect on service quality and affect on service quality and satisfaction: The moderation of service contexts. *Journal of Service Marketing*, 20(4), 211-218.
- Jiménez, S. (1994): Políticas de deporte y nivel local, Ponencia presentada en VII Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva, 27 Mayo, Ayamonte, España.
- Jiménez-Soto, I. (2015). Evolución y configuración de los servicios deportivos locales. Un acotamiento a propósito de la ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 3. Recuperado de: <https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=REALA&page=article&op=view&path%5B%5D=10240&path%5B%5D=10729>
- Johnson, J. W. & Gustavson, E. (2000). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology* 49 , 831-851
- Juran Institute. (1994). *Mejora de la Calidad en los Servicios*. Madrid: AENOR.
- Juran, J. (1951). *Juran's Quality Handbook*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). El Balanced scorecard: mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Robert, S. K., & David, P. N. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kelley, S. W., & Turley, L. W. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54(2), 161-166.

- Kerwin, S. (2016). Human resource management in sport. In T. Byers (Ed.), *Contemporary issues in sport management: A critical introduction* (135–148). London: Sage.
- Khatri, N. (1999). Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20 (8), 516-520. En: Manzano, A. B. y Molina S. F., (2011) Análisis de los indicadores de calidad en materia deportiva de las cartas de servicio de las de municipios Apunts. *Educación Física y Deportes*, 104, (2), 114-126.
- Kim, D. & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-210.
- Ko, Y.J., & Pastore, D.L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 84-97
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Lacasa, A. (2012). El impacto deportivo en la economía supone ya el 2% en España. *Jornadas de Marketing y comunicación en el Deporte*. Santa Cruz de Tenerife, 27 de enero de 2012. Recuperado de: <http://www.marketingdeportivomd.com/2012/01/el-impacto-deportivo-en-la-economia.html>
- Lam, E. T., Zhang, J.J. & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111.
- Lamentan Muda, A. L., Fook, C. Y., & Noordin, N. M. (2016). The relationship between learning culture and high performance and productivity culture with job satisfaction: a study among employees in one

public organization in Sarawak, Malaysia. In 7th International Conference on University Learning and Teaching (InCULT 2014) Proceedings (17-25). Springer, Singapore.

- Lera- López, F., Rapún M. y Aguirre, J. (2008). Análisis y Evaluación Económica de la Participación Deportiva en España, Consejo Superior de Deportes, Madrid.
- Lera-López, F. (2010). Una aproximación al Deporte desde la Economía. El papel de la Fundación Observatorio Económico del Deporte (FOED). Encuentro Nacional de Observatorios del Deporte, 3-5.
- Lera-López, F., & Suárez, M., J., (2012). Deporte activo y pasivo: ¿Una relación de conveniencia? Estudios de Economía Aplicada. 489-511.
- Ley 10/90 15 de octubre del Deporte y Disposiciones complementarias (1995). Madrid: Cívitas.
- Ley 5/2013, de 11 de junio, por la que se modifican la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación y la Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2013/06/12/pdfs/BOE-A-2013-6270.pdf>
- Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía. BOJA nº 140 de 22/07/2016. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2016/140/1.html>
- Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía. BOJA núm. 148 de 29 de Diciembre de 1998.
- Ley 7/1985 de 2 de abril Reguladora de las Bases de Régimen Local. (BOE núm. 80, de 3 de abril) corrección de errores en (BOE núm. 139, de 11 de junio de 85).

- Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. BOE núm. 257 de 26 de Octubre de 2001. Real Decreto 1098/2001, de 12 Octubre. Recuperado de: [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/rd1098-2001.11t3.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1098-2001.11t3.html)
- Linares Cervera, P., (2009): Algunas consideraciones sobre los criterios de adjudicación en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de contratos del sector público, a la luz del Derecho Comunitario. Revista Contratación administrativa práctica, ISSN 1579-3036, 82, 36-63
- Lloréns, F. J. & Fuentes, M. M. (2000). Calidad Total: Fundamentos e Implantación. Madrid: Pirámide.
- Llorens, F.J. y Fuentes, M.M. (2000): Calidad Total: Fundamentos e Implantación. Pirámide, Madrid.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- López Romero, A., Armijo, B., & Jomayra, D. (2010). Desarrollo de un plan de servucción para una Empresa Hotelera de la ciudad de Cuenca “Hotel el Conquistador”.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: Un estudio cualitativo. *Agua Gestión*, 53, 30-36.
- López, F. L., Gárate, M. R., & Zabaleta, J. A. (2008). Análisis y evaluación económica de la participación deportiva en España. Consejo Superior de Deportes.
- López, M. T. (2008). Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad. Un modelo de análisis. *Cultura, ciencia y deporte*, 3(9), 155-160.

- Lopez-Hernandez, A., Luna Quesada, J. Bolivar Sanchez, M, Rodriguez Nieto, A. & Roca Cruz, A., (2005). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en las Entidades Locales. Su aplicación a los servicios municipales deportivos. Recuperado de: <http://www.agesport.org/agesport/wpcontent/uploads/2009/11/comunicacion2004-03.pdf>
- Luna Quesada J, Roca Cruz A, de la Plata Caballero, N. & Bombillar F., (2014) Especialización en gestión deportiva municipal Unión iberoamericana de municipalistas. Universidad Menéndez Pelayo.
- Luna Quesada, J. & Roca Cruz, A. (2003). Las políticas de calidad en la Administración Pública: la calidad como objetivo de los servicios públicos municipales. Derecho Deportivo, núm. 3-4, 2003, 451-456.
- Luna Quesada, J. (2014). El control municipal de las concesiones administrativas: el caso de las instalaciones y servicios deportivos, Auditoría Pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo. 62 63-81.
- Luna Quesada, J. (2015). Régimen jurídico y financiero de los servicios deportivos Tesis doctoral. Universidad de Granada. Granada
- Luna-Arocas, R. & Mundina, J. (1998). “La conducta del consumidor del deporte: los espectadores del baloncesto”. Revista de psicología del deporte, 13, 157-167.
- Luna-Arocas, R. (2007). Segmentación psicográfica y marketing deportivo. Revista de psicología del deporte, 7(2).
- Luna-Arocas, R., Mundina, J. & Gómez, A. (1998). La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: el Neptuno-1. En Martínez del Castillo, J. (comp.), Deporte y calidad de Vida. (279-290). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.

- Macarro Moreno, J. (2008). Actitudes y motivaciones hacia la práctica de actividades físico deportiva y el área de educación física, del alumnado de la provincia de Granada al finalizar la E.S.O. Universidad de Granada. Granada.
- Macarro, J., Romero, C., & Torres-Guerrero, J. (2010). Motivos de abandono de la práctica de actividad físico-deportiva en los estudiantes de Bachillerato de la provincia de Granada. *Revista de Educación*, 353, 495-519.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quartely*, 5(1), 1-22.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the scope of organisational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport management review*, 10(1), 45-64.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the scope of organisational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport management review*, 10(1), 45-64
- MacIntosh, E., & Law, B. (2015). Should I stay or should I go? Exploring the decision to join, maintain, or cancel a fitness membership. *Managing Sport and Leisure*, 20(3), 191-210.
- Mandela, N. (2012). *El largo camino hacia la libertad: la autobiografía de Nelson Mandela*. Aguilar. 135
- Mañas, M. A., Giménez, G., Mayor, J. A., Martínez, V. & Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- Maqueda Lafuente, F. J., & Llaguno Musons, J. I. (1994). *Marketing estratégico para empresas de servicios* Ediciones Díaz de Santos

- Marqués Molías, L. & Gericó, R. (1998). La Gestión de los Recursos Humanos en los Servicios Deportivos desde un Modelo de Calidad Total. En J. Martínez del Castillo (Comp.), *Deporte y Calidad de Vida* (225-233). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Marqués Molías, L. (2001). La integración metodológica como forma de adaptar la gestión deportiva al cambio social. En M. Latiesa, P. Martos y J.L. Paniza (Comps.), *Deporte y Cambio Social en el umbral del siglo XXI* (399-411). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Marqués Molías, L. (2002). La implantación de la gestión de la calidad total en un patronato municipal de deportes. Utilización del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia empresarial para el sector público. Tesis doctoral. Departamento de enfermería y fisioterapia: Universidad de Zaragoza.
- Marqueta de Salas, M., Martín-Ramiro, J. J., Rodríguez Gómez, L., Enjuto Martínez, D., & Juárez Soto, J. J. (2016). Hábitos alimentarios y actividad física en relación con el sobrepeso y la obesidad en España. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 20(3), 224-235. Recuperado de: <http://www.renhyd.org/index.php/renhyd/article/view/237>
- Martín Andrés, Ó. (1996). *Manual práctico de organización deportiva: claves para un rendimiento óptimo*. Gymnos.
- Martínez de Aldama I. & Camps i Povill A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso en Bizkaia. *Apunts. Educación física y deportes*, 92, 74-80. Recuperado de: <http://www.revista-apunts.com/en/library>
- Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta de los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. En Ministerios de Educación y Ciencia y C.S.D.

- Martínez Moreno, A., & Díaz Suárez, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales
- Martínez, A. (1990). El buen funcionamiento de los servicios públicos: Los principios de continuidad y regularidad. Madrid: Técnos.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., & Mestre, J.A. (2008). Las entidades de la actividad física y del deporte: estado actual y perfiles. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Martínez, I. y Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso de Bizkaia. Apunts. Educación Física y Deportes, 92(2), 74-80
- Martínez, J.A. & Martínez, L. (2009). Percepción del empleado y del cliente en servicios públicos deportivos. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 9 (34) 158-178
- Martínez, J.R. & Balbastre Benevent, F. (2004). La gestión en los Servicios Deportivos Municipales: De la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia. Revista Investigación y Marketing (83) 22-30. Recuperado de: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista83/AD-83-03.pdf>
- Martínez-Moreno, A., & Suárez, A. D. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 6(1), 101-106.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Madrid: Ed Síntesis.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., & Ramos, J. (1996). Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de las mismas. Apunts. Educación física y deportes, 1(43), 91-102.

- Martos, P. (2002). El sistema turístico-deportivo de las estaciones de esquí y montaña españolas. Granada. Universidad de Granada.
- Mateo Quintana, D. & Tapia Porto, C. (2010). Control y seguimiento de la Gestión Indirecta Centros Deportivos Municipales: Experiencia en el Ayuntamiento de A Coruña. Recuperado de: <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20101229142643DAVID%20MATEO.pdf>
- Méndez-Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, 26, 134-137.
- Menguzzato, M. & Renal, J.J. (1992). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. Madrid.
- Merino-Mandly, A. (1987). Distintas alternativas de gestión a desarrollar por los Ayuntamientos en el ámbito del deporte. Apuntes de las jornadas sobre Gestión Deportiva Municipal, Vitoria.
- Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona.
- Molina García, N. (2012). Management deportivo del club a la empresa deportiva. Toledo: ESM SL
- Molina García, N. (2016). Evaluación de la calidad de servicio de centros deportivos privados. Influencia de la gestión en el bienestar de los usuarios. Universidad de Valencia. Valencia
- Moller, C. (2001): Calidad personal: La base de todas las demás calidades Barcelona: Ediciones Gestión 2000

- Morales-Sánchez, V. & Correal, J. (2003). La calidad en la gestión de los servicios deportivos. En A. Hernández-Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. III): Aplicaciones 2* (81-101). Buenos Aires: Tulio Guterman.
- Morales-Sánchez, V. (2003). *Evaluación Psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad*. Universidad de Málaga: Tesis doctoral.
- Morales-Sánchez, V., & Gálvez, P. (2010). Diseño de precisión de una herramienta para la evaluación de la calidad de una instalación municipal deportiva. En M. J. Blanca, R. Alarcón, y D. López-Montiel (Coords.), *XI Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud. Libro de Resúmenes* (154- 159). Málaga: CEES-IFV, UMA-Tecnolex y Asociación Malagueña de Estudios e Investigaciones Sociales.
- Morales-Sánchez, V., & Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154
- Morales-Sánchez, V., Blanco Villaseñor, Á., & Hernández-Mendo, A. (2004). Optimización de modelos de medida en la evaluación de programas de actividad física. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, (Vol. Especial), 437-443.
- Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A., & Blanco Villaseñor, Á. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(2).
- Morales-Sánchez, V., Pérez López, R., & Anguera, M. T., (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, Enero-Junio, 201-207.
- Morquecho-Sánchez, R., Morales-Sánchez, V., Ceballos-Gurrola, O., & Medina-Rodríguez, R. E. (2016). Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en

organizaciones de servicios deportivos universitarios (qunisport v. mx): programa factor. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11(2).

- Moscoso, D. & Moyano, E. (2009). *Deporte, salud y calidad de vida*, Colección estudios sociales, Fundación La Caixa, Barcelona.
- Moya García Y. (2004). *El grado de satisfacción de los usuarios y su relación con la calidad del servicio, en el programa de senderismo de la Diputación de Granada. Análisis y estudio de los diferentes programas de senderismo en la provincia de Granada*. Tesis doctoral. Universidad de Granada: Granada
- Moya García, Y., Sanchez Vinuesa, A., Martos Fernández, P, & Tercedor Sánchez, P. (2005). *El grado de satisfacción de los usuarios y su relación con la calidad del servicio, en el programa de senderismo de la Diputación de Granada. Análisis y estudio de los diferentes programas de senderismo en la provincia de Granada*. *Apunts. Educación física y deportes*, 3(81), 103-104.
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (1995). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Mundina, J., Quintanilla, I., Sampedro, J., Calabuig, F. & Crespo, J. (2005). *Estudio de la calidad percibida y la satisfacción de los espectadores y los deportistas de los juegos mediterráneos Almería 2005*. *Sport Management Review*, 5.
- Norman, R., (1984) *Service Management Strategy and leadership*, New York,
- Nuviala, A, Grao-Cruces, A., Pérez-Turpin, J.A. & Nuviala, R., (2012) *Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain*. *Kinesiology* 44, 1, 94-103.
- Nuviala, A., & Casajús Mallén, J. A. (2005). *Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de*

Huelva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*,5(17).

- Nuviala, A., & Nuviala, R. (2005). Abandono y continuidad de la práctica deportiva escolar organizada desde la perspectiva de los técnicos de una comarca aragonesa. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 5(20).
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Nuviala, R. & Fernández-Ozcorta, E. (2015). Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España. *Universitas Psychologica*, 14 (2), 589-598.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Ordás, R., Boceta. M., Nuviala, R. & González, J.A. (2012). Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público. *Movimiento*, 18(4), 11-32.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Álvarez, J. & Fernández Martínez, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(51), 419-436.
- Nuviala, A., Ruiz-Juan, F., & García-Montes, M. E. (2003). Tiempo libre, ocio y actividad física en los adolescentes. La influencia de los padres. *Retos*, (6), 13-20.
- Nuviala, A., Salinero, J. J., García, M., Gallardo, L. & Burillo, P. (2010). Satisfacción con los técnicos deportivos en la edad escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 15(1), 121-135.
- Nuviala, A., Tamayo Fajardo, J. A., Iranzo Llopis, J., & Falcón Miguel, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la

satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (14).

- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., González, J. A. & Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 82-87.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Ruiz-Alejos, C., Nuviala, R. & Dalmau, M. (2017). Adaptación y validación del cuestionario EPOD 2. 1 a usuarios libres de centros deportivos. *Retos*, 31, 40-45.
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Fernández Martínez, A., Pérez-Turpin, J. A., & Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(42).
- Nuviala, R. (2013). Juicios de valor de usuarios de servicios deportivos de tiempo libre de Andalucía. Tesis doctoral. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla
- Olivera, J. & Olivera, A. (1995). La crisis de la modernidad y el advenimiento de las posmodernidad: el deporte y las prácticas físicas alternativas en el tiempo de ocio activo. *Apunts Educación Física y Deportes*, 41: 10-29
- Ortiz, J. E., & Moreno, E. C. (2011). ¿Se necesita la prueba t de Student para dos muestras independientes asumiendo varianzas iguales? *Comunicaciones En Estadística*, 4(2), 139–157
- Otero, D. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Material de apoyo Maestría del CEEC.

- Otero, J.M. (2009): El impacto socioeconómico del deporte: métodos de análisis y evaluación, Seminario XREAP, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Barcelona.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Pallejà, R. y Pi, P. (1996). Los estudios de satisfacción del usuario en una instalación deportiva. En R. Sánchez (Dir.), *La actividad física y el deporte en un contexto democrático (1976-1996)*. Pamplona: AEISAD.
- Parada, R. (1990). *Derecho Administrativo I*. Madrid: Marcial Pons.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). Serving customer and consumer effectively in the twenty-first century: a conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 9-16.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 154-161.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, (1), 12-40.
- Parejo Alfonso, L., (2003). *Derecho administrativo. Instituciones generales*, Barcelona, Ariel.

- París-Roche, F. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo.
- Parlebás, P. (1981). Contribution á un lexique commenté en science de l'action motrice. Paris: Insep. Parlebas, P. (1987). Perspectivas para una educación física moderna. Cuadernos técnicos Unisport, 1. Málaga: UNISPORT.
- Parlebás, P. (1988). Elementos de sociología del deporte. Universidad Internacional Deportiva.
- Parra Muñoz, J.F. (2006). El Servicio público local, ¿una categoría a extinguir? Instituto Andaluz de Administración Pública, Sevilla.
- Pastor-Barceló, A., Prado-Gascó, V., & Bustillo-Casero, P. (2016). Propiedades psicométricas de la escala de interacción en las clases dirigidas (EICD). Intangible Capital, 12(3).
- Pérez Amate, M. D. (2015). Modelo de servucción aplicado en tres centros de actividades físico-deportivas.
- Pérez Campos, C. (2010). Análisis de la calidad del servicio en los eventos deportivos. Calidad percibida y satisfacción de los espectadores y de los deportistas. Tesis Doctoral Universidad de Valencia. Valencia.
- Peters, T. J., & Waterman, J. (1982). RH (1982) In search of excellence. Lessons from Americas best nen. Companies. New, Row Publ.
- Piñeiro Salguero, J. (2008). Responsabilidad civil y deporte. Tesis Doctoral. Universitat Pompeu Fabra.
- Poole, P. & Jenkins, G., (1997). Responsibilities for human resource management practices in the modern Enterprise: Evidence form Britain. Personnel Review, 26 (5), 333-356. En: Manzano, A. B. y Molina S. F., (2011) Análisis de los indicadores de

calidad en materia deportiva de las cartas de servicio de las de municipios Apunts. Educación Física y Deportes, 104, (2), 114-126.

- Pradas García, M., (2016). Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía. Universidad Pablo Olavide. Sevilla.
- Proyecto de Ley de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo, 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (BOCG Congreso de los Diputados, Serie A, núm. 2-1, de 2 de diciembre de 2016).
- Puig, N., & Blázquez, D. (1990). El futuro del deporte: El deporte en el año 2000. Cuadernos técnicos del deporte, (4), 85-95.
- Puig, N., & Heineman, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. Papers, 38: 123-14.
- Pumpin, C. & García Echevarría, S. (1988) Cultura empresarial. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 3.
- Quesada Rettschlag, S. & Díez, M.D. (2002). Indicadores de la calidad en la gestión deportiva: una referencia para la financiación pública del deporte. En Jornadas Internacionales sobre Economía y Deporte: aspectos socioeconómicos del deporte. Málaga: I.A.D.
- Quesada Rettschlag, S. & Díez, M.D. (2013). Dirección de centros deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo. Barcelona: Paidotribo.
- Quintana, T. (1987). El derecho de los vecinos a la prestación y establecimiento de los servicios públicos municipales. Madrid: Cuadernos Cívitas.
- Quirke, B. (1995). Communicating change. Nueva York: McGraw-Hill.

- Ramio Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de una nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 21. 74-116.
- Ramió-Matas, C. (2000) Externalización de servicios públicos y corrientes neo empresariales: los problemas de la administración relacional en el contexto de un gobierno multinivel, V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana.
- Ramió-Matas, C. (2015). Administración pública y crisis institucional. Estrategias de reforma e innovación para España y América Latina. Editorial Tecnos, Madrid.
- Ramió-Matas, C. (2016). Una propuesta de postburocracia: Un modelo burocrático y empresarial. *GIGAPP Estudios Working Papers*, (13), 1-32. Recuperado de: <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/38>
- Ramírez, C., Lorenzo Calvo, A., & López de Subijana, C. (2017). Revisión de los Instrumentos de Medida de la Calidad en los Servicios Deportivos. Universidad Europea de Madrid <http://hdl.handle.net/11268/6558>.
- Ramos, J., Martínez Tur, V. y Peiró, J. M. (1997). *Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuarios*. Valencia.
- Real Academia de la Lengua Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª edición). Madrid: Espasa-Calpe.
- Real Ferrer, G. (1991). *Derecho público del deporte*. Madrid: Cívitas.
- Redondo, J.C., Olivar, D. & Redondo, A. (2006). *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Sevilla: Wanceulen
- Reglamento de los Servicios Públicos de las Corporaciones Locales. BOE núm. 196, de 16 de julio; corrección de errores en BOE núm. 203, de 22 de julio de 1955.

- Resolución de 16 de junio de 2017, de la Cámara de Cuentas de Andalucía, por la que se ordena la publicación del Informe de Fiscalización de las concesiones administrativas de las instalaciones y servicios deportivos de los Ayuntamientos de Almería, Cádiz, Córdoba y Huelva. Ejercicio 2013. BOJA 09/07/2017 125
- Revillo, S. (2006). La Gestión indirecta de las piscinas cubiertas en la administración pública local. Análisis comparativo de la oferta en Cataluña. Tesis Doctoral Universitat de Lleida. Lleida.
- Rial Boubeta, J. (2007). La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos: tesis doctoral. Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Rial, J., Varela, J., Rial, A. & Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. Revista Internacional de Ciencias del Deporte, 18(6), 57-73.
- Ridao i Martín, J. (2012). La colaboración público-privada en la provisión de infraestructuras: revisión crítica y recomendaciones de mejora del marco regulador (contratación, financiación, fiscalidad, contabilidad pública y control externo). Barcelona: Atelier.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta Edición. Prentice\_Hall Hispanoamericana, SA, México
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10a. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Paz-Retamal, M., Lizana J. N., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Salud & Sociedad, 2(2), 219-234.

- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 12(22), 67-92.
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (P. y Valdés, Ed.). Mexico D.F.
- Rossi Mori, B. (2002). Seguimiento del sistema deportivo: antes de la programación...¡y después!. En *Jornadas Internacionales sobre Economía y Deporte: aspectos socioeconómicos del deporte*. Málaga: I.A.D.
- Ruiz-Alejos, C. (2015). *Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte*. Tesis Doctoral. Universidad de la Rioja.
- Sacristán, C. A., Jerez, V. H., & Ajenjo, J. A. F. (1996). *Gestión y dirección de empresas deportivas: teoría y práctica*. Gymnos.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75
- Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, enero-marzo, 83-104.
- Salvador, C., Reboloso, E., Fernández-Ramírez, B. & Cantón, P. (2004). *Quality of university services: Dimensional structure of SERVQUAL*. Adaptado para su publicación en *Journal of Marketing*
- Sánchez-Bañuelos, F. (1984). *Bases para una didáctica de la Educación Física y el deporte*. Madrid: Gymnos.

- Sánchez-Vázquez, J.M., Vélez Elorza M.L., & Araújo Pinzón P., (2016). Balanced scorecard para emprendedores, desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXIV Junio, 37-47.
- Sanz, I., Redondo, J. C., Gutiérrez, P., & Cuadrado, G. (2017) La satisfacción en los practicantes de spinning. La elaboración de una escala de medición. Facultad de CC de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de León. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/39313341\\_La\\_satisfaccion\\_en\\_los\\_practicantes\\_de\\_spinning\\_Elaboracion\\_de\\_una\\_escal\\_a\\_para\\_su\\_medicion](https://www.researchgate.net/publication/39313341_La_satisfaccion_en_los_practicantes_de_spinning_Elaboracion_de_una_escal_a_para_su_medicion)
- Saravia Frías, I. (2011). Concesión de Espacio de Uso. Revista Argentina de Derecho Empresario. Recuperado de: <http://ijeditores.com.ar/articulos.php?idarticulo=47423&print=2>
- Schein, E. H. (1985). How culture forms, develops, and changes. Gaining control of the corporate culture, 17-43.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Scudder, M. (2005). Retention: Necessary But No Longer Enough. Fitness Business Pro, 21(5), 46-46.
- Senlle, A. & Stoll, G.A. (1995). ISO 9000 Calidad Total y Normalización. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Senlle, A., Gallardo, L., & Dorado, A. (2000). Calidad en las organizaciones deportivas. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A., Gallardo, L., & 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. Gestión 2000

- Senlle. A. (1993). Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública. Gestión.
- Serna, H. (1999). Gerencia estratégica. Planeación y gestión (Cuarta Edición).3R Ediciones. Colombia.
- Serrano, J. A. (1992). Una concepción social del deporte. El deporte para todos. Apunts. Educación Física y Deportes, 29, 18-30.
- Serrano, J., & Segado, F. (2015). Análisis de las Herramientas de Medición de Percepción de la Calidad en los Servicios Deportivos: Revisión de la Literatura. Cultura, Ciencia y Deporte, Enero-Abril, 67-76.
- Serrano, V., Rial, A., García, Ó. & Hernández-Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. Apunts, 102(4), 95-105.
- Serrano-Gómez, V., Rial, A., García-García, O. & Gambau, V. (2013). QGOLF-9: Escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. Psicología del Deporte, 22(1), 111-121
- Shein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés. Barcelona.
- Smircic, M P. (2007). El valor del cliente interno en la generación de beneficios. Newsletter Navactiva.
- Smith, A. C., & Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organisations. Sport Management Review,7(2), 133-165.
- Soler. F. (2006) La gestión deportiva en Barcelona Institut Barcelona Esports. Barcelona. Recuperado  
de:[http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20060725133646francesc\\_soler.pdf](http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20060725133646francesc_soler.pdf)

- Sosa Wagner, F. (2007). La actual encrucijada de los Servicios Públicos y las empresas públicas locales, en Revista de Estudios Locales – CUNAL.
- Stebbins, L. H. & Dent, E. B. (2011). Job satisfaction and organizational culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(1), 28-52. Recueprado de: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2336838>
- Stoner, J. Freeman, R. & Gilbert, D. (1996) *Administración*. Editorial Prentice Hall. México
- Talavera, C. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Granada: CEMCI.
- Tapiador López, M. (2008). Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad. Un modelo de análisis. *Cultura, ciencia y deporte*, 3(9), 155-160.
- Teas, R.K. (1993). Expectations, Performance Evaluation and Customers' Perception of Quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
- Teruelo-Ferreras, B. & Solar Cubillas, L. (2013). El deporte municipal en España: la revisión del modelo, Martínez Aguado, D. (coord.), *La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica*. Esteban Sanz SL, Madrid.
- Teruelo-Ferreras, B. (1996). Dos herramientas para la mejora de la gestión de las entidades deportivas municipales: La planificación estratégica y la gestión de la calidad de los servicios. *Apunts: Educación Física y Deportes*, (46), 103-112.
- Teruelo-Ferreras, B. (2013) El deporte vale más que cuesta. Recuperado de: <http://www.munideporte.com/seccion/Blog/15249/El-deporte-vale-mas-quecuesta.html>
- Teva-Villen, M. R. (2012). *Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva*. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide.

- Tharrett, S., & Peterson, J. (2007). Membership Attrition and Club Profitability, Part 1. *Fitness Management*, 23(2), 50-50.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11, 431-438
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: a conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Tinoco Gómez, O., Quispe Atúnca, C., & Beltrán Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, Julio-Diciembre, 56-66
- Tomás i Noales, V. (2002). Rol de los gestores deportivos ante el cambio. En: V.V.A.A. (2002). 2º Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Barcelona: INDE.
- Topa, G., Palací, F., & Morales, J. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción psicológica*, 4(1).
- Toscano-Gil, F. (2004). Las competencias de las entidades locales en materia deportiva en Andalucía. *Anuario andaluz de derecho deportivo*, 4, 199-206
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Valls, J. (2000). *Gestión de empresas de Turismo y Ocio. El arte de provocar la satisfacción*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Vásquez, F., & Auxiliadora, M. (2010). Desarrollo de un diseño del proceso de servucción para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Austro Ltda.

- Vázquez-Pérez, J.C. (2014). El deporte andaluz visto por sus gestores. AGESPORT. Granada
- Vázquez-Pérez, J.C. (2015). La política deportiva pública basada en la sociedad, Delegación de Cultura y Deportes de la Diputación de Málaga, Málaga, 185
- Vila Pérez, I., Sánchez Gombáu, C., & Manassero Mas, M. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte* IV, 1
- Villar, J.L. (1980). *Servicio Público y Técnicas de Conexión*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Vivas, C. (2015). *Dirección económica-financiera, gestión, presupuestaria y control de sistema en la administración local*. Madrid. INAP
- Wedel, M. & Kamakura, W. (2000): *Market segmentation. Conceptual and methodological foundations*. Kluwer Academic Publishers: Boston
- Weese, W. J. (1996). Do leadership and organizational culture really matter?. *Journal of Sport Management*, 10(2), 197-206.
- Wright, B. A., Duray, N., & Goodale, T. L. (1992). Assessing perceptions of recreation center service quality: an application of recent advancements in service quality research. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(3), 33-47.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Zambrana, M. (2005). *Historia y breve evolución del deporte en España. Desde la educación física de Amorós a la Gestión del siglo XXI*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid.

- Zapata, A., Primero, L. A., & Arias, B. (2005). Cultura organizacional para la calidad total. Memorias Encuentro Nacional de Investigación en Administración, 153-168.
- Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in Marketing of Services, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing, 186-190.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. The Journal of marketing, 2-22.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.
- Zubiaur-González, M. (2017). ¿Se puede considerar el deporte como un instrumento de integración social de la población reclusa española? Ágora para la Educación Física y el Deporte, 19(1), 1-18.
- Zulet Recalde, F. (1999). Reflexiones en torno a principios y prácticas de la contratación administrativa. Cámara de Comptos de Navarra.

## 10.1 DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://agaxede.org/uploads/file/LA%20GESTIÓN%20>

<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista26/artactnatural52.htm>.

[http://www.voctech.org.bn/virtud\\_lib/](http://www.voctech.org.bn/virtud_lib/). <http://www.academia.edu/2185008/Prestige>>.

<http://docplayer.es/822481-Como-gestionar-una-instalacion-deportiva-josegil.html>.

<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&.from=ES>

<http://marketingdeportivomd.com/impacto-financiero-de-la-liga-en-e/>

<http://proquest.umi.com/pqdweb>.

<http://proquest.umi.com/pqdweb>.

<http://purace.unicauca.edu.es/DeInteres/GestiónConocimiento/index.htm>.

<https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=928842>. <http://www.efdeportes.com/>.

<http://www.20minutos.es/noticia/2695950/0/am-lider-psdeginvestigado-tambien-operacion-pulpo-por-lara/>;

<http://www.boe.es/boe/dias/2001/10/26/pdfs/A3925239371.pdf>

<http://www.boe.es/doue/2014/094/L00065-00242.pdf>

<http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/redes>

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/inst-dep/censo/publicaciones-censo-2005.pdf>

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/inst-dep/censo/publicaciones-censo-2005.pdf>

[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8257108a-b908-4d3f-b65c-008e69cda0d8e&.groupId=527890](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=8257108a-b908-4d3f-b65c-008e69cda0d8e&.groupId=527890)

<http://www.edu-fisica.com>.

<http://www.eies.njit.edu/~turoff/Papers/delphi3.html>.

<http://www.eip-cifedhop.org/espagnol/dosieres/tuvilla5.htm>.

[http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/DELPHI\\_METHO.html](http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/DELPHI_METHO.html).

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/etica-y-la-formacion-de-valores-desdela-universidad.htm>.

<http://www.lacronicadelpajarito.es/region/salena-luz-corruptelas-concejalia-deportes-durante-etapa-miguel-cascales>;

<http://www.laopinioncoruna.es/galicia/2016/01/21/fiscalia-aprecia-prevaricacion-alcaldeas/1033893.html>; [http://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-ayuntamiento-sevilla-dado-17-millones-eurosubvenciones-forma-irregular-201607192240\\_noticia.html](http://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-ayuntamiento-sevilla-dado-17-millones-eurosubvenciones-forma-irregular-201607192240_noticia.html). Consultadas el 22 de octubre de 2016.

<http://www.lavanguardia.com/vida/20160504/401553937978/denuncian-algobierno-de-ceuta-por-presunta-malversacion-y-prevaricacion-con-subvenciones-a-lafederacion-de-futbol.html>;

<http://www.marketingdeportivomd.com/2012/01/el-impacto-deportivo-en-laeconomia.html>.

<http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/D.G.%20PATRIMONIO/Junta%20Consultiva/informes/informes%201995-1999/contratos%20de%20informatica/Informe%2028-95.pdf>

<http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/D.G.%20PATRIMONIO/Junta%20Consultiva/informes/informes%201995-1999/contratos%20de%20informatica/Informe%2028-95.pdf>

<http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/TACRC/Resoluciones/A%C3%B1o%202013/Recurso%2002112013%20%28Res%20186%29%2023-05-13.pdf>

<http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/TACRC/Resoluciones/A%C3%B1o%202013/Recurso%2002112013%20%28Res%20186%29%2023-05-13.pdf>

[http://www.ull.es/publicaciones/latina/\\_2008/23\\_34\\_Santiago/Francisco\\_Campo\\_s.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campo_s.html).

<https://www.facua.org/es/guia.php?Id=108>

<https://www.goeuro.es/viajes/ingresos-viajes-liga-bbva>

<https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte.html>

## 11. INDICES DE FIGURAS

Figura 1 Transversalidad del deporte. (Teruelo-Ferreras y Solar-Cubillas, 2013).....	38
Figura 2 Características del servicio deportivo. (Moya, 2014).....	43
Figura 3 Características de los servicios deportivos. (Quesada Rettschlag y Diez, 2002) .....	54
Figura 4 Integración de la servuccion en el proceso de creación del servicio. ( Donabedian., 1988). .....	56
Figura 5 Integración de la servuccion en el proceso de creación de servicio. (Vázquez, y Auxiliadora, 2010).....	56
Figura 6 Secuencia necesaria para definir la servucción en una empresa. (Maqueda y Llaguno, 1994).....	57
Figura 7 Figura 8 Formas de gestión de los servicios públicos. (Art 85.1 LBRL).....	132
Figura 8 Consideración de la diferencia entre criterio y regla. (Linares Cervera 2009) .....	173
Figura 9 Selección y redacción en los PCAP de los criterios de adjudicación. (González-Menorca, 2015).....	178
Figura 10 Modelos de gestión de la Calidad Total. (Dorado et al, 2005).....	233
Figura 11 Perspectivas del cuadro de mandos integral. (Correal, 2003) .....	240
Figura 12: Herramientas de uso interno y externo para la calidad (Dorado, 2005).....	258
Figura 13. Gráfica de barras con las diferencias de medias significativas ( $p<0.05$ ) y desviación típica entre centros de los ítems del cuestionario de satisfacción del usuario (n= 770 usuarios).....	316
Figura 14. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor” entre centros.....	320
Figura 15 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas” entre centros.....	321
Figura 16. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios” entre centros. ....	322
Figura 17. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “11. Se dispone de suficiente material para las clases” entre centros. ....	323
Figura 18 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “12. El material está en condiciones óptimas para su uso” entre centros. ....	324
Figura 19 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “13. El material es moderno” entre centros.....	325

Figura 20 Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “14. La seguridad de la instalación es adecuada” entre centros. ....	326
Figura 21. Gráfica de barras con las diferencias de valores otorgados al ítem “27. Hay buena relación entre el personal de la instalación” entre centros. ....	327
Figura 22. Gráfica de barras con la comparación de medias significativas ( $p < 0.05$ ) y desviación típica entre centros de los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos). ....	335
Figura 23 Exigencia de hojas de reclamaciones en los centros con control de la administración.....	338
Figura 24 Exigencia de cartas de servicio.....	339
Figura 25 Exigencia de plan de calidad .....	340
Figura 26 Exigencia de encuestas a los usuarios .....	340
Figura 27 Exigencia de encuesta a los trabajadores.....	341
Figura 28 Exigencia de certificado de calidad.....	343
Figura 29 Exigencia de departamento de calidad .....	345
Figura 30 Exigencia de cuadro de mandos .....	346
Figura 31 Exigencia de estándares de calidad .....	347
Figura 32 Existencia de comisión de seguimiento.....	349

## 12. INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de los deportes. (Moya 2014) .....	27
Tabla 2 Definiciones sobre servicio y servicio deportivo analizadas.(Moya 2014). .....	43
Tabla 3 Resumen de las competencias de los Ayuntamientos en materia de Deporte, (De la Plata, 2014) .....	75
Tabla 4 Institución a la que deben dirigirse los ciudadanos para realizar una gestión relacionada con el servicio deportivo en la comunidad, (García-Ferrando 1997).....	90
Tabla 5 “La Calidad” Vs. “La No Calidad” (Senlle. et al.2004) .....	211
Tabla 6 Normas ISO aplicables al deporte. (Dorado et al.2005) .....	234
Tabla 7 Estrategias para la gestión de un sistema de calidad .....	235
Tabla 8 Los tres pilares fundamentales de la calidad .....	237
Tabla 9 Pasos a seguir en los grupos de mejora, (Dorado 2005).....	244
Tabla 10 instrumentos usados para analizar los comportamientos de los usuarios Ramírez et al. (2017).....	249
Tabla 11 Características de la muestra de usuarios (n=770) por centros.....	297
Tabla 12 Características de la muestra de técnicos (n=45) por centros .....	298
Tabla 13 Características de la muestra de los pliegos de concesiones analizados.....	299
Tabla 14 Distribución de la media y desviación típica de los ítems del cuestionario Epod de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios). .....	311
Tabla 15 Resultados de las pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para los ítems del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios).....	312
Tabla 16 Resultados de las pruebas t de Student (homogeneidad de varianzas) y Welch-Satterthwaite (heterocedasticidad) para la comparación de medias de los ítems del cuestionario Epod de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios) .....	315
Tabla 17 Resultados del análisis Chi-Cuadrado y de tablas de contingencia de los ítems con diferencias de medias significativas del cuestionario EPOD de satisfacción de usuarios (n= 770 usuarios).....	319
Tabla 18 Distribución de la media y desviación típica de los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos) entre centros .....	328
Tabla 19 Resultados de las pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para los ítems del cuestionario de cultura organizativa (n= 45 técnicos).....	330

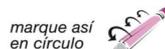
### 13. ANEXO I. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN USUARIOS

1. ¿Qué edad tiene? (años)

<input type="checkbox"/>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2. Sexo

Varón



así no marque



<input type="checkbox"/> Sin estudios	<input type="checkbox"/> Secundaria Obligatoria	<input type="checkbox"/> Bachillerato, BUP, COU	<input type="checkbox"/> Universitarios de G. Superior
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Formación Profesional (I y II)	<input type="checkbox"/> Universitarios de G. Medio	

4. ¿En cuál de los siguientes situaciones se encuentra usted? (Señale sólo una)

<input type="checkbox"/> Trabajo	<input type="checkbox"/> Parado	<input type="checkbox"/> Trabajo doméstico/sus labores
<input type="checkbox"/> Jubilado/Pensionista	<input type="checkbox"/> Estudiante	<input type="checkbox"/> Otra

5. ¿Practica actualmente algún deporte o actividad deportiva? Por favor, díganos si practica uno o varios

Practico varios       Practico uno       No practico ninguno

6. ¿Qué actividad principal dirigida realiza? Con la presencia de profesor o bajo la supervisión de éste. ¿Que valoración le daría de 1 a 10 a la actividad realizada?

Actividad dirigida.....	Valoración	<input type="checkbox"/>									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿Con qué frecuencia semanal participa en actividades físico-deportivas? (Señale sólo una)

4 ó más veces por semana       3 veces por semana       2 veces por semana       Una vez por semana

8. Haga un promedio y díganos ¿cuánto tiempo dedica diariamente a realizar actividades físico deportivas los días que la hace?

Horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Minutos	<input type="checkbox"/>											
	1	2	3	4		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	

9. ¿Cómo se puede calificar la práctica deportiva que hace? (Señale sólo una)

Competitiva y organizada       No competitiva y organizada       No competitiva y no organizada/recreativa

10. A continuación le indicamos una serie de motivos por los cuales puede que realice la práctica deportiva. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los motivos? Valore de 1 a 5 cada uno de los aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia:

1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo, 4= Bastante de acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Porque quiero estar en buena forma física .....	<input type="checkbox"/>				
2. Porque es divertido .....	<input type="checkbox"/>				
3. Porque me gusta comprometerme en actividades que físicamente suponen un desafío .....	<input type="checkbox"/>				
4. Porque quiero desarrollar nuevas habilidades.....	<input type="checkbox"/>				
5. Porque quiero mantener mi peso para tener buena imagen.....	<input type="checkbox"/>				
6. Porque me gusta estar con mis amigos.....	<input type="checkbox"/>				
7. Porque me gusta hacer esta actividad.....	<input type="checkbox"/>				
8. Porque quiero mejorar las habilidades que poseo.....	<input type="checkbox"/>				
9. Porque me gustan los desafíos.....	<input type="checkbox"/>				
10. Porque quiero definir mis músculos para tener buena imagen.....	<input type="checkbox"/>				
11. Porque me hace feliz .....	<input type="checkbox"/>				
12. Porque quiero mantener mi nivel de habilidad actual .....	<input type="checkbox"/>				
13. Porque quiero tener más energía.....	<input type="checkbox"/>				
14. Porque me gustan las actividades que suponen un reto físicamente.....	<input type="checkbox"/>				
15. Porque me gusta estar con otros a los que también les interesa esta actividad.....	<input type="checkbox"/>				
16. Porque quiero mejorar mi aptitud cardiovascular.....	<input type="checkbox"/>				
17. Porque quiero mejorar mi apariencia.....	<input type="checkbox"/>				
18. Porque pienso que es interesante.....	<input type="checkbox"/>				
19. Porque quiero mantener mi fuerza física para vivir de forma saludable.....	<input type="checkbox"/>				
20. Porque quiero resultar atractivo a los demás.....	<input type="checkbox"/>				
21. Porque quiero conocer a nuevas personas.....	<input type="checkbox"/>				
22. Porque disfruto con esta actividad.....	<input type="checkbox"/>				
23. Porque quiero mantener mi salud física y mi bienestar.....	<input type="checkbox"/>				
24. Porque quiero mejorar mi cuerpo.....	<input type="checkbox"/>				
25. Porque quiero estar bien para desarrollar mi actividad.....	<input type="checkbox"/>				
26. Porque encuentro esta actividad estimulante.....	<input type="checkbox"/>				
27. Porque me sentiré poco atractivo físicamente si no practico.....	<input type="checkbox"/>				
28. Para buscar la aceptación de los demás.....	<input type="checkbox"/>				
29. Porque me gusta la excitación de participar.....	<input type="checkbox"/>				
30. Porque me gusta pasar el tiempo con otros haciendo esta actividad.....	<input type="checkbox"/>				

A continuación vamos a realizar unas preguntas relacionadas con la instalación, el personal y la actividad **PRINCIPAL QUE REALIZA**, valorando de **1 a 5** una serie de aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia: **1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo, 4= Bastante de acuerdo, 5= Muy de acuerdo.**

**11. ¿Cómo valoraría los siguientes aspectos, en relación con el monitor de la actividad dirigida que realiza?**

	1	2	3	4	5
El profesor es respetuoso con el horario.....	<input type="radio"/>				
Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor.....	<input type="radio"/>				
Cree que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios-alumnos desde el primer día.....	①	②	③	④	⑤
Cree que el monitor adapta las clases a los intereses-necesidades de los alumnos-usuarios.....	<input type="radio"/>				
Considera que el monitor anima suficientemente al grupo.....	①	②	③	④	⑤
Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas.....	<input type="radio"/>				

**12. En relación con las instalaciones y materiales, ¿cuál es su opinión sobre los siguientes elementos?**

	1	2	3	4	5
Los vestuarios están suficientemente limpios.....	<input type="radio"/>				
Los vestuarios son lo suficientemente amplios.....	<input type="radio"/>				
Las instalaciones están suficientemente limpias.....	①	②	③	④	⑤
La temperatura es la adecuada.....	<input type="radio"/>				
Se dispone de suficiente material para las clases.....	<input type="radio"/>				
El material está en condiciones óptimas para su uso.....	①	②	③	④	⑤
El material es moderno.....	<input type="radio"/>				
La seguridad de la instalación es la adecuada.....	<input type="radio"/>				

**13. ¿En qué medida se ajustan las actividades que realiza a las siguientes afirmaciones?**

	1	2	3	4	5
La oferta de actividades se actualiza.....	<input type="radio"/>				
La actividad es amena.....	<input type="radio"/>				
Las tareas que desarrolla en la clase son lo suficientemente variadas.....	①	②	③	④	⑤
Los horarios son convenientes para los usuarios.....	<input type="radio"/>				
Las actividades finalizan en el tiempo indicado.....	<input type="radio"/>				
Estoy informado/a sobre los beneficios de esta actividad.....	①	②	③	④	⑤
Estoy satisfecho/a con la relación calidad/precio de la actividad.....	<input type="radio"/>				
Con esta actividad obtengo los resultados que esperaba.....	<input type="radio"/>				

**14. Como usuario de esta instalación, ¿Cuál es su percepción sobre los siguientes aspectos?**

	1	2	3	4	5
Disponen las instalaciones de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias, tablón de anuncios).....	<input type="radio"/>				
La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es adecuada.....	<input type="radio"/>				
Me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad que participo.....	①	②	③	④	⑤
El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre está dispuesto a ayudarlo.....	<input type="radio"/>				
El trato del personal de la instalación es agradable.....	①	②	③	④	⑤
Hay buena relación entre el personal de la instalación.....	<input type="radio"/>				
La relación de usted con el grupo es agradable.....	<input type="radio"/>				

**15. Nos gustaría conocer su satisfacción en relación a la organización y la actividad que realiza.**

	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho por haberme matriculado/inscrito en esta organización.....	<input type="radio"/>				
Haber elegido esta organización ha sido una buena decisión.....	<input type="radio"/>				
Estoy conforme por haberme matriculado/inscrito en esta organización.....	①	②	③	④	⑤
Fue una buena decisión la de realizar actividades deportivas en esta organización.....	<input type="radio"/>				
Estoy complacido por haberme matriculado en esta actividad.....	<input type="radio"/>				

## 14. ANEXO II. CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZATIVA

### INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO

- Por favor, responda a las siguientes preguntas, marcando con un círculo alrededor del número (o números, según le indique la pregunta) que identifique la respuesta que ha elegido.
- En caso de equivocación, tache con una "X" el error cometido y vuelva a marcar con un círculo sobre el número correcto.
- Si tiene alguna duda pregunta al encuestador antes de contestar.

Organización en la que trabaja

CONCESION 1

CONCESION 2

¿Qué edad tiene?

años

(1)

Sexo: Varón

Mujer

(2)

¿Qué estudios tiene usted? (**Señale sólo una, aquella de mayor nivel**).

Sin estudios

1

Primaria

2

Secundaria Obligatoria

3

Formación profesional (1 y 2)

4

Bachillerato, BUP, COU

5

Universitarios de grado medio

6

Maestro en Educación Física

7

Universitarios de grado superior

8

Licenciado en E.F. o CAFD

9

(3)

¿Qué titulación deportiva tiene usted? (**Señale sólo una, aquella de mayor nivel**).

No tengo

1

Monitor o técnico de 1º nivel

2

Entrenador regional o técnico de 2º nivel

3

Entrenador nacional o técnico de 3º nivel

4

Otros

5

(4)

Nos gustaría conocer su opinión en relación a la organización en la que usted trabaja. A continuación, le indicamos una serie de cuestiones relacionadas con su organización o empresa. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los motivos? Valore de 1 a 5 cada uno de los aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo

	Total ment e en desac uerdo	En desacue rdo	Ni de acuerdo ni en desacue rdo	De acuer do	Totalme nte de acuerdo
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	1	2	3	4	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	1	2	3	4	5

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1	2	3	4	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1	2	3	4	5
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1	2	3	4	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

