



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

TRABAJO FIN DE GRADO

CCAFD 2019

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA OFERTA DEPORTIVA MUNICIPAL EN EL EJIDO

STRATEGIC ANALYSIS TO THE
LOCAL SPORT OFFER IN EL EJIDO

Autor: José Juan Cara Rodríguez

Grado: Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

Fecha de convocatoria de defensa: 25 de junio 2019

Profesor tutor: D. Antonio Orta Cantón

Almería 30 de mayo de 2019

Agradecimientos

A todas aquellas personas del ámbito académico y laboral han creído siempre en mí y me han ayudado en lo que les he solicitado, a mis amigos y familiares por la comprensión y paciencia que han tenido durante mi proceso de aprendizaje.

A mis profesores de la Universidad de Almería, por su dedicación en mi formación, por sus enseñanzas y por la motivación transmitida para seguir aprendiendo sobre el deporte y la actividad física.

A mis compañeros de Grado, David Lupiáñez y Cristian Pérez, por su compañerismo y ayuda durante los años que estudiamos juntos.

A mi tutor y profesor, D. Antonio Orta Cantón, por su inestimable dirección, por sus ánimos y enseñanzas durante el proceso y su buen hacer en la realización del presente trabajo.

Y especialmente a mi mujer y mis hijos, por su paciencia, durante estos cortos siete años.

Resumen

En los últimos años, el deporte y la práctica de actividad física han llegado a tener una extraordinaria aceptación por parte de los ciudadanos. En esta transformación, los ayuntamientos han jugado un papel fundamental en cuanto a la creación del parque de instalaciones deportivas actuales y en la elaboración de programas deportivos variados y polivalentes. Cada vez más, los ciudadanos exigen de su administración local una oferta deportiva accesible para todos y en la que prime, por encima de todo, la calidad en la prestación del servicio.

El objetivo de este estudio es analizar el Servicio Deportivo Municipal de El Ejido desde una perspectiva estratégica, para saber si se podría mejorar la calidad y cantidad en la oferta deportiva del municipio, garantizando su sostenibilidad y el acceso democrático de cualquier ciudadano a la misma. Desde una perspectiva cualitativa y siguiendo el método de la “Observación Participante”, se ha realizado un diagnóstico mediante las herramientas de análisis estratégico denominadas DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) con el fin de conocer cuál es la situación actual del Servicio de Deportes de este municipio del poniente almeriense.

Los resultados del análisis nos llevan a la conclusión de que el Instituto Municipal de Deportes de El Ejido, organismo descentralizado del Ayuntamiento encargado de ejecutar las políticas deportivas locales, debe afrontar un proceso de adaptación, actualización y modernización de los servicios que presta. Por tanto, el estudio también propone algunos cambios orientados fundamentalmente a ofrecer un servicio de calidad y que, a la vez, sea competitivo frente a la oferta privada existente.

Abstract

In last years, sport and physical activity practice have come to have an extraordinary acceptance from the citizens in this transformation local government has played an important role in the creation of the varied sports program facilities and in the elaboration of varied and versatile sports programs. Increasingly, citizens demand from their local government a sports offer accessible to all and especially the quality of service delivery.

The objective of this study is to analyze Sports service in El Ejido from a strategic perspective, to know if it could improve the quality and quantity in the sports offer in town, guaranteeing its sustainability and the democratic access for citizens. From a qualitative perspective and following the method of "participant observation", a diagnosis has been made through the tools of strategic analysis called DAFO (in Spanish) SWOT (in English) (strengths, weaknesses, opportunities and tretas.) and CAME(in Spanish) (correct, confront, keep and exploit) in order to know what is the current situation of the sports service in the West of Almeria

The analysis results lead us to the conclusion that the Instituto Municipal de Deportes, a decentralized agency of the city council responsible for executing local sports politics, has the obligation of face a adaptation process, updating and modernization of the services it provides. Therefore, the study also proposes some changes aimed primarily at providing quality service and, at the same time, being competitive in the face of existing private offerings.

Índice

Introducción.....	6
Funciones de los Ayuntamientos en relación con el deporte	8
El marco legal de actuación.....	10
Transición hacia procesos de dirección y gestión estratégica	12
Gestión del servicio a través de la calidad.....	13
Carta de Servicios o los compromisos con el usuario.....	14
Coste de los servicios deportivos.....	15
Coste efectivo.....	15
Coste real (coste analítico).....	16
Objetivos del trabajo.....	16
Metodología.....	17
Objeto de estudio	17
Instrumento de recogida de datos	18
Análisis	19
Factores Críticos de Éxito.....	19
Resultados y discusión	19
Conclusiones	25
Bibliografía	29
Anexo I	32

Introducción

La práctica de actividad física y el deporte ha dejado de ser una actividad minoritaria, para convertirse en un elemento fundamental indicativo de la calidad de vida, salud y cohesión social de los ciudadanos de un municipio. Es un hecho incuestionable que las administraciones públicas han sido las que más han contribuido al desarrollo de esta práctica. Hoy en día, nadie pone en duda que las Corporaciones Locales han tenido la mayor implicación en la promoción de la práctica deportiva en nuestro país.

A nivel local, los Ayuntamientos son las entidades con mayor dinamismo, son los grandes protagonistas del deporte en los municipios mayores de 20.000 habitantes, e impulsores de una práctica deportiva que hoy es más universal que nunca, dado que no solo invierten en la creación de las infraestructuras necesarias, sino que además sus actuaciones son más amplias y van encaminadas hacia políticas de promoción de la práctica deportiva. La administración local es la entidad pública más próximas al ciudadano, la que tienen contacto más directo con la población y, por ello, es la que mejor conoce los servicios necesarios para ellos, entre el que evidentemente se encuentra el servicio deportivo.

Ahora bien, ¿cuáles son los factores principales que han consolidado que las Corporaciones Locales presten este tipo de servicios a sus ciudadanos? La respuesta es evidente, la evolución de las políticas deportivas y su situación actual enfatiza la preocupación, desde lo público, por el cuidado de la salud, la ocupación del tiempo libre y la socialización de los ciudadanos. Dentro del marco de modernización y optimización de la administración pública, es una tendencia actual impulsar la calidad de los servicios y considerar al ciudadano no sólo como un usuario con derechos, sino incluso como un “cliente”. Por ello, los ayuntamientos hoy en día asignan recursos en base a priorizar los programas que satisfagan las necesidades de sus vecinos, contando además con los agentes del sistema deportivo local (asociaciones, clubes, federaciones, AMPAs, centros educativos, etc.) en cuanto a la promoción de actividades, a las ofertas deportivas y al planteamiento y creación de instalaciones deportivas (Martínez, 2012).

Para Delgado (2011), las múltiples acciones, procesos, cambios de valores e inversiones, han modificado el panorama deportivo en los municipios españoles partiendo de casi nada a mediados de los años setenta, creciendo sin parar en la década de los ochenta hasta consolidarse como servicios de primer orden en la actualidad.

En esta línea de actuación, los retos de cara al futuro en relación con los servicios públicos deportivos, pasan por una mayor profesionalización en la gestión de los mismos, en busca precisamente de garantizar esa calidad tan demandada por el ciudadano, así como asegurar la sostenibilidad en todos los sentidos a la hora de acometer nuevos proyectos (Delgado, 2011; FEMP y CSD, 2007).

Actualmente podemos decir que existe un amplio marco legislativo y normativo del deporte (más adelante se desarrolla un epígrafe específico para ello), que recoge las funciones y competencias que tienen las distintas administraciones públicas en materia de servicios deportivos, al menos en relación a las administraciones locales y sus organismos autónomos. Estas competencias normativas permiten que cada municipio pueda actuar en función de sus propios recursos y necesidades. Así podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que los municipios gozan de autonomía plena para el fomento de la práctica deportiva, y que sus fórmulas de gestión dependerán de la situación social, económica y cultural de cada uno de ellos.

Como consecuencia de esta autonomía de actuación, los objetivos que cada ayuntamiento se marca en relación con su política deportiva no tienen más limitación, de hecho, que los recursos económicos disponibles y la voluntad política de sus gobernantes y cada corporación. Esta situación fáctica es afrontada por las administraciones locales con diferentes estrategias que, no siempre, responden a la lógica de la eficiencia y la eficacia, con el consiguiente perjuicio para las haciendas locales y, a la postre, para los ciudadanos. Por ello, no obstante, convendría tener en cuenta a la hora de planificar las políticas deportivas locales, que cuanto mayor sea la coordinación con el resto de administraciones públicas para definir los programas y las competencias, mayor será la rentabilidad económica y social de los recursos existentes.

Por lo tanto, es necesario afrontar un tipo de gestión que establezca las responsabilidades entre las distintas administraciones, sin perder de vista que nuestros objetivos principales deberían ser: a) la promoción deportiva, b) la construcción de instalaciones, c) la gestión de los programas e instalaciones, bajo los parámetros de eficacia, eficiencia, calidad y sostenibilidad Delgado (2011).

Para alcanzar estos objetivos debemos saber cuál es nuestra situación de partida, y para ello, el primer paso para implementar una adecuada política deportiva consistirá en

analizar la situación actual del sistema deportivo local. Muchos han sido los cambios acaecidos desde la aprobación de la Constitución Española de 1978, cuyo art.43.3, supuso la encomienda del legislador a las administraciones públicas, de la promoción y difusión de la práctica deportiva. Este cambio tan acelerado y la excelente disposición de los ayuntamientos para cumplir con el mandato constitucional (en ocasiones por encima de sus posibilidades), así como la crisis económica reciente han provocado un crecimiento desequilibrado de instalaciones en función de los territorios. En ocasiones, poco dimensionado y difícilmente sostenible, lo que ha conllevado una limitación de los recursos disponibles. Por este motivo, ahora más que nunca, es necesario encontrar nuevos modelos que concilien las necesidades de la ciudadana y las nuevas fórmulas de gestión, teniendo como punto de partida la situación actual vigente.

Funciones de los Ayuntamientos en relación con el deporte

Delgado (2011), nos habla de seis funciones básicas que deben ejercer las administraciones locales en relación a la promoción de la práctica de actividad física de cara a conseguir: a) un mayor control del gasto, b) una mayor implicación de los agentes sociales, c) la regulación del uso de los servicios e instalaciones, y, d) la creación de una red de espacios públicos que permita el acceso a todos los ciudadanos, para facilitar la práctica deportiva, (ver tabla 1)

Función Administrativa	Administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia, con control del gasto y reducción del déficit.
Función Coordinadora	Abandonar paulatinamente el protagonismo de ejecución de programas, implicando al sector privado en la gestión.
Función Reguladora	Gestionar y reglamentar el uso de las instalaciones y espacios deportivos y la participación de los ciudadanos.
Función Integradora	Facilitar la práctica deportiva de todos los ciudadanos como mejora de su calidad de vida.
Función Inversora	Creación de una red de equipamientos públicos que permita el acceso a todos los ciudadanos a la práctica deportiva.
Función Planificadora	Definir los objetivos concretos y diseñar las estrategias a

	seguir para conseguirlos.
--	---------------------------

Tabla 1. Cuadro de funciones de las administraciones locales en materia deportiva

Para la consolidación de estas funciones de cara a la consecución de los objetivos marcados anteriormente, Delgado (2011) plantea unas directrices básicas de actuación:

- 1) En cuanto al planeamiento y creación de obras e infraestructuras
 - Aprovechamiento de espacios naturales, preservando el equilibrio ecológico.
 - La proyección de equipamientos recreativos de uso y disfrute libres, sostenibles y polivalentes.
 - Aprovechamiento de equipamientos escolares en horarios no lectivos.
 - La utilización mecanismos que permitan el control del gasto de cada instalación.
 - La reserva de suelo para dotaciones deportivas dentro de los planes urbanísticos.

- 2) En relación a la promoción de actividades.
 - Potenciar el asociacionismo con la implicación de todos los agentes sociales, creando órganos de participación.
 - Reducción de grupos marginales; creando programas especiales para grupos desfavorecidos.
 - Colaboración con el deporte federado, mediante convenios y cesión de instalaciones para deportes de espectáculo.
 - Coordinación con el deporte privado, para no hacerles la competencia y no duplicar servicios.
 - Definir las políticas deportivas desde lo público, especificando nuestros objetivos y metas. Planificación estratégica a medio y largo plazo.

Cómo podemos apreciar, la función inversora y la planificadora son los ejes fundamentales sobre las que articular el éxito de las políticas deportivas, dado que la disponibilidad de instalaciones adecuadas, eficientes y sostenibles son fundamentales para dar respuesta a la demanda ciudadana de práctica de actividad física y ocupación del tiempo libre. (Begoña, M. y González, E., 1999).

El marco legal de actuación

La primera vez que se regula por ley en España la prestación de servicios deportivos es en el Estatuto Municipal de 1924, durante la dictadura de Primo de Rivera, donde se establece que “todos los ayuntamientos deberán fomentar la cultura física” (Militar, 1924). La ley Municipal aprobada en 1935 durante la II República, dispone que sea competencia municipal: “La ejecución de obras y servicios, entre los que se encuentran los frontones” (Gobernación, 1935). Será en la ley Reguladora de Bases Régimen Local, de 17 de julio de 1945, en adelante (LRBRL), donde se le da un tratamiento más amplio al concepto deporte, al hablar ya el legislador de “promover los campos de deporte, la educación física, los campamentos, las piscinas y los baños públicos, así como los frontones”. La Constitución española de 1978, en su art. 43.3, establece ya que los “poderes públicos fomentaran la educación sanitaria, la educación física y el deporte, así mismo facilitarán la adecuada utilización del ocio” (Generales, 1979).

Como respuesta a este deber Constitucional, desde las administraciones públicas se ha intervenido sobre la gestión del deporte, a través de leyes y normas que desarrollan más sus competencias. Así, por ejemplo, los distintos Estatutos de Autonomía, las diferentes modificaciones de la LRBRL, la ley estatal 10/1990, de 15 de octubre, del deporte; así como un profuso contexto normativo emanado de Comunidades Autónomas, Diputaciones y Ayuntamientos, han repartido tareas, funciones y responsabilidades, con la finalidad de ofrecer un servicio deportivo a sus ciudadanos. Podemos afirmar que España es, hoy en día, un modelo de intervención pública con una gestión transversal del deporte enfocada a la salud, a la integración y a la educación de sus ciudadanos.

Más específicamente y en el contexto de la gestión deportiva municipal, será la Ley 7/85 de 2 de abril, (LRBRL, art. 26.1, apartado c), la que establece la obligatoriedad de los ayuntamientos con censo superiores a 20.000 habitantes, de disponer de instalaciones deportivas de uso público y promocionar el deporte (Generales, Boletín Oficial del Estado, 1985). La aplicación de esta ley ha supuesto en la práctica, que los Ayuntamientos españoles gestionen la mayor red de espacios deportivos del Estado. Según Gallardo (2007), el 80.45 por ciento de las instalaciones públicas están en posesión de los ayuntamientos y el 51 por ciento de la población que practica deporte, lo hace en una instalación pública, a pesar de que en los últimos años ha descendido la inversión en nuevas instalaciones. Según el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, en el año 2005, el 52 por ciento de las instalaciones

deportivas pertenecían a los Ayuntamientos y la mayor parte de ellas estaban gestionadas por los propios ayuntamientos (Boni, 2009; Paris, 2010).

Por otro lado, la LRBRL en su art. 26.1., apartado c), no solo habla de la construcción de instalaciones, sino que impone la obligación a los ayuntamientos superiores a 20.000 habitantes de “promocionar la práctica deportiva” (sic). Esto conlleva la elaboración de una oferta de actividades por personal técnico competente y capacitado, de cara a orientar al ciudadano en el uso adecuado de este derecho. Ley de Andalucía 5/2016, de 19 de julio del Deporte de Andalucía (en adelante LDA), en su art. 12, nos dice que son “competencias propias de los municipios en materia de deporte las reguladas en el artículo 9, apartado 18 de la Ley 5/2010, de 11 de junio, que incluye (Parlamento Andaluz, 2016):

- 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.

Respecto a las diputaciones provinciales, éstas ejercerán competencias de asistencia técnica, económica y material a los municipios, que por sí, o asociados ejerzan las competencias en materia de deporte de conformidad con el artículo 11 y artículo 12 apartado 1) de Ley 5/2010, de 11 de junio.

Las competencias de las entidades locales relacionadas en los apartados anteriores se ejecutarán de conformidad con los principios de coordinación, cooperación y colaboración que, en materia deportiva, fundamentan la actuación pública de la Administración de la Junta de Andalucía establecidos en esta ley, todo ello en el marco de la Ley 5/2010, de 11 de junio.

Transición hacia procesos de dirección y gestión estratégica

Una vez establecidas las funciones de los Ayuntamientos y el marco legal, es el momento de plantearse las fórmulas de gestión sobre la política deportiva y la elaboración de programas que configuren una oferta sostenible de los servicios, que den respuesta a las demandas ciudadanas con criterios de calidad, eficiencia y sostenibilidad. Una oferta condicionada por el creciente endeudamiento de los Ayuntamientos, y por las limitaciones en relación a posibles incrementos de la presión fiscal. Ante esta situación, deberemos priorizar los presupuestos asignando y racionalizando los recursos disponibles hacia nuestros objetivos, estableciendo mecanismos de evaluación y control junto con sistemas de planificación (implementar procesos de dirección y gestión estratégica), que facilite hacer más y mejor con menos presupuesto (Boni, 2009; Delgado, 2011). Para ello deberemos marcarnos unas estrategias de dirección y gestión.

En primer lugar, toda organización deportiva deberá realizar un análisis del contexto actual y su entorno para saber cuáles son sus amenazas y debilidades, así como fortalezas y oportunidades. Este análisis marcará las estrategias que convengan a cada organización, con el objetivo de corregir las amenazas y aprovechar las oportunidades, de cara a rentabilizar sus servicios, de la manera más eficiente posible.

El proceso de dirección y gestión estratégica se realizará en función del volumen, estructura y economía de nuestra organización y podrá realizarse en dos niveles de actuación: 1) en primer lugar, las estrategias internas de la organización (qué corresponde al equipo técnico con los recursos humanos disponibles), 2) la segunda está relacionada con los servicios que se presta y su funcionamiento, y se corresponde a la gestión de la oferta deportiva y a la programación de sus actividades.

Para Mestre (2004), habría una tercera estrategia que, sería más conveniente para los servicios deportivos municipales, a la que él denomina “estrategias de los empleados hacia los usuarios” (estrategias interactivas), esta estrategia atiende a la organización deportiva y sus desempeños, a las necesidades de los ciudadanos y a los medios humanos con los que se atienden en la prestación del servicio.

Por último, en función de la evolución y funcionamiento de nuestra organización y de manera adaptativa, podremos poner en marcha un conjunto de estrategias generales según la necesidad de cada caso, destinadas: al crecimiento y consolidación, a la recuperación, diferenciación y/o segmentación; a la multi-oferta, al liderazgo de precios y servicios, a la

oferta de otros servicios no deportivos; al posicionamiento y aprovechamiento de los recursos naturales, creación del mercado deportivo local, e innovación de servicios deportivos de calidad total, a la mejora de la atención al cliente, a la cesión de servicios o la diferenciación.

Estas estrategias van encaminadas a ofrecer la mejor oferta deportiva, y por ello utilizaremos el mejor instrumento de cara a ofrecer un servicio de calidad que, además, tenga en cuenta las demandas ciudadanas y la implicación de todos los sectores involucrados en el Sistema Deportivo Local (Garrido, 2016).

Estamos ante una necesidad de cambio por parte de la administración municipal, un cambio de marcado carácter estratégico y entre cuyas finalidades últimas también estarían: 1) conseguir que los ciudadanos valoren positivamente la gestión del equipo de gobierno, consolidando con ello la intención del voto; 2) reducir los costes que consumen parte de la capacidad de ahorro de los Ayuntamientos repercutiendo negativamente sobre su capacidad inversora y 3) comunicar al ciudadano una nueva imagen del Ayuntamiento y su organismo deportivo (Garrido, 2016).

Gestión del servicio a través de la calidad

Según hemos visto en la introducción, las administraciones locales deberán ofrecer servicios deportivos a todos sus vecinos, con el objetivo del cuidado de su salud, la ocupación de su tiempo libre y su tiempo de ocio, según sus recursos disponibles. Siguiendo las recomendaciones de varios autores, estos servicios deberemos coordinarlos con el resto de los agentes sociales para no duplicarlos y rentabilizando así, también, los recursos disponibles. Es por ello que debemos contar con el resto de las administraciones públicas, clubes deportivos, AMPAs etc... Tendremos que hacer un estudio previo para saber si nuestra oferta se corresponde con las demandas de los ciudadanos. Una vez conocida la respuesta, comprobaremos si nuestra política deportiva va en esa dirección y se ajusta a unos parámetros de calidad.

La calidad de un servicio ha sido definida de diferentes formas siendo posiblemente la más utilizada la siguiente: “Se entiende como calidad, la actitud del consumidor hacia el servicio, y por tanto, una valoración subjetiva en relación al servicio recibido” (Zeithaml, 1988, pág.3, citado en Martínez, 2009). Otros autores (Crosby y Egaña, 1979), definen la calidad como “ausencia de defectos”. Denig (1985) lo define como “dar satisfacción al cliente”. Dorado y Gallardo (2005), la definen como: “la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las

necesidades o expectativas razonables”. Otros investigadores, sin embargo, centran la definición en la percepción que tienen los clientes y no en el servicio en sí (Dorado y Gallardo, 2005; Herreros, 2003), en este caso definen la calidad de un servicio como la percepción que tiene el cliente sobre las condiciones en las que recibe el servicio, para satisfacer sus necesidades y las expectativas que tenía sobre este servicio.

Para ofrecer la máxima calidad en un servicio deberá existir la implicación y la complicidad compartida de todo el personal implicado. El responsable político con la dotación de presupuestos, todos los mandos con su implicación y motivación, además de la ética profesional y el compromiso de todos los trabajadores.

Podemos decir que la calidad está estrechamente unida a los comportamientos y actitudes de las personas. Por ello, la calidad dependerá en gran medida de los trabajadores, los cuales deberán tener la suficiente formación, información, y motivación, para que su aptitud y actitud se reflejen en el servicio. Si esto no se da, difícilmente se podrá mejorar la calidad al servicio.

Un proceso de gestión y control de la calidad del servicio puede ser muy útil (ISO 9000, EFQM, etc.), pues incorporan directrices y recomendaciones para la evaluación de personas y procesos. Estos conocimientos nos permitirán tener una visión global de las posibilidades que tenemos, además de facilitar el proceso de toma de decisiones interno.

Carta de Servicios o los compromisos con el usuario

La carta de servicios es un documento por el cual una administración pública, adquiere un compromiso para la prestación de los servicios a los ciudadanos, respondiendo a una calidad según los estándares que queremos alcanzar y a las necesidades de los usuarios. Se trata de manifestar al usuario por escrito el compromiso que asume la organización y la responsabilidad de hacer lo que se dice que se va a hacer. Según Blazquez (2011, p.114-126), una Carta de Servicios “es un documento que fomenta la mejora continua de los servicios públicos, detallando los niveles de calidad que la ciudadanía puede esperar de dichas entidades, y haciendo explícita la responsabilidad de los agentes públicos”.

Otros autores (Dorado y Gallardo, 2005) afirman que la Carta de Servicios supone una forma de especificar los derechos del deportista. Es un catálogo de derechos para el cliente o usuario ante la organización, del compromiso que adquiere cuando se paga una actividad. Es una forma de manifestar al cliente y la voluntad de satisfacerlo. Los objetivos de las cartas de

servicios son: asumir un compromiso por la entidad de unos niveles o estándares de calidad, promover la participación ciudadana, y con ello conseguir mejorar la calidad de los servicios prestados. Podemos afirmar que la asunción y difusión de una Carta de Servicios sería el primer compromiso del ente gestor del deporte hacia una gestión del servicio deportivo a través de la calidad.

Coste de los servicios deportivos

El coste del servicio deportivo es el conjunto de recursos necesarios, es decir, los gastos ocasionados para la prestación del servicio. Según el art. 25 de la Ley 25/98, de 13 de julio, de la modificación del régimen legal de las Tasas estatales y locales y de reordenación de las prestaciones patrimoniales de carácter público, los precios públicos deben cubrir como mínimo el coste del servicio. No obstante, si existieran razones de interés público o social, la Entidad Local podrá fijar los precios por debajo del coste. La vinculación de los recursos pueden influir en la calidad del servicio, por ello es imprescindible saber el coste de cada actividad deportiva ofertada, para una adecuada utilización de los fondos públicos disponibles Dorado y Gallardo (2005).

La dificultad de establecer un precio en relación a la gestión de la calidad es un factor complejo que también debemos tener en cuenta, ya que, como indican Martínez y Martínez (2009), los precios bajos pueden transmitir un mensaje de baja calidad, mientras que los precios demasiados elevados pueden generar expectativas difíciles de satisfacer.

Coste efectivo

Se entiende por coste efectivo el coste directo e indirecto que le supone a la organización la prestación del servicio. Es imprescindible conocer el coste efectivo de un servicio para determinar su precio, este dato es necesario para fijar la cuantía de la tasa o del precio público que se cobrará al usuario o cliente que lo utilice. El coste efectivo del servicio lo podemos cuantificar teniendo en cuenta los siguientes parámetros: coste de personal, coste de adquisición de bienes, inversión de instalaciones, inversión en material, gasto en consumos de agua luz y seguros, inversión de gastos corrientes etc., (Teruelo B. , 2010).

Los precios o tasas de las administraciones públicas, como mínimo deberán cubrir los costes del servicio realizado. No obstante, como dijimos anteriormente, el coste podrá variar, dependiendo de las circunstancias específicas de cada municipio.

García (2015) llega a la conclusión que el coste de los servicios deportivos se deberá obtener mediante la declaración del coste global, sin necesidad de diferenciar por servicios que vienen a cubrir las mismas áreas y así, evitar el problema de diferenciar entre diferentes conceptos. Utilizando el número de usos como unidad de referencia, nos dará el coste efectivo del servicio, por estar consensuado como unidad efectiva de medida de los servicios deportivos públicos.

Coste real (coste analítico)

Para fijar el precio real de un servicio deportivo se deberán tener en cuenta aspectos como: el servicio que se presta, el área geográfica donde se presta, perfil de los usuarios, el prestigio de la actividad, el coste efectivo de la actividad, el tipo de instalación donde se prestan (pabellón, pista deportiva...), servicios adjuntos a la actividad (vestuarios, duchas...), usuarios a los que va dirigido el servicio (niños, adolescentes, personas mayores, jubilados etc...), así como la calidad, y el número de personas que recibe el servicio. Antes de establecer el precio del servicio es necesario conocerlo, por un doble motivo: a) por atender los intereses y demandas de los clientes, y, b) por la posibilidad de reducir costes (Teruelo B. , 2010).

Objetivos del trabajo

Una vez revisadas las principales funciones y características que debe tener una gestión del deporte local, basada en la calidad y en el cumplimiento al marco legal establecido, la evaluación de cualquier Servicio de Deporte municipal debe tener en cuenta el grado de implementación de dichos factores. De esta forma, este TFG tiene una clara motivación práctica, dado que pretende identificar estos aspectos fundamentales de la gestión deportiva local en el municipio de El Ejido. Todo ello con el fin de evaluar las fórmulas de gestión implementadas por su Ayuntamiento para la gestión del deporte municipal, en aras de una gestión pública eficaz y eficiente, orientada a la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen.

Nuestra hipótesis de partida, que ha servido de motivación para la realización de este TFG, ha sido que *la Corporación ejidense puede mejorar la calidad y cantidad de la oferta deportiva municipal, garantizando su sostenibilidad y el acceso democrático de cualquier vecino del municipio a la práctica de la actividad física.*

Los modos y fórmulas de gestión se analizarán a partir de la metodología DAFO-CAME, identificando además los denominados Factores Críticos de Éxito /FCE) a los que, a

nuestro juicio, no debe renunciar un Servicio Deportivo Local como el de El Ejido, para atender a una población de 84.710 habitantes. (Munarriz, B.)

Metodología

El método llevado a cabo para realizar la investigación ha sido de naturaleza cualitativa, en concreto se ha utilizado la “Observación Participante”, una metodología de obtención de datos caracterizada porque el investigador convive con el “objeto” estudiado; aquel está dentro de la organización, a la vez, como trabajador y como investigador (Navarro et al., 2008 y Rodríguez Bolívar et. al, 2010, citados por García y Gallardo, 2012). Esta metodología ha sido utilizada en investigaciones similares en entidades locales. Incluso se ha utilizado para estudiar otros servicios deportivos municipales en Gallardo y Gallardo (2012). La Observación Participante favorece la interrelación del investigador con el medio estudiado y el resto de participantes (trabajadores, usuarios, ciudadanos, políticos, etc.). En este caso concreto, el investigador forma parte de la organización que analiza, por lo tanto, también actúa como un “consultor-investigador” que asesora sobre un caso. Ello implica, según Cohen (1990, pág., 102-116), hacer “un diagnóstico como primer paso, a través de un análisis (...), plantear una hipótesis y, mediante una intervención, probar un experimento de cambio aplicado a una realidad, realizando la investigación en el propio centro de trabajo”.

Objeto de estudio

El municipio de El Ejido está situado en el Poniente Almeriense a 32 Km. de Almería-Capital y cuenta con una población de 84.710 habitantes (INE, 2018). El término municipal está conformado por 10 núcleos de población muy dispersos, con una distancia entre ellos que, en algunos casos, llega a superar los 20 Km. Tiene un porcentaje muy alto de población inmigrante, en muchos casos con escasos recursos económicos, proveniente de diferentes regiones y países. Y, podríamos decir, también, que con una pobre o deficiente integración socio-cultural.

La prestación del servicio deportivo municipal se realiza a través del Instituto Municipal de Deportes, órgano descentralizado del Ayuntamiento ejidense con personalidad jurídica propia y autonomía organizativa y funcional. El IMD fue creado en el año 1996 y, desde entonces, se encarga de planificar, organizar y desarrollar, toda la política deportiva local, en función de quienes gobiernen el Consistorio. El IMD tiene estatutos propios donde se recoge los órganos de representación (Consejo Territorial, Consejo Deportivo, y el

Plenario), sus competencias y obligaciones. El presupuesto anual lo aprueba el pleno de la Corporación, y para el año 2018 ha sido de 1.632.091 €, incluidos todos los conceptos de gasto.

El personal con el que está dotado IMD es de 32 trabajadores. La responsabilidad política de la gestión recae es el Vicepresidente, cargo que es desempeñado por delegación de la Alcaldía-Presidencia, por el concejal del Área de Deportes. El IMD cuenta en su plantilla con personal funcionario y laboral, con los siguientes puestos de trabajo y denominaciones (ver en Tabla 6 en Anexo I).

El porcentaje de práctica de actividad física en El Ejido, prestada desde la Administración Local (a través del IMD), según la información recibida de la Unidad Administrativa y la obtenida de las memorias existentes en el IMD durante la temporada deportiva 2017/18, se puede apreciar en la tabla 5 (ver Anexo I).

Instrumento de recogida de datos

Como parte del método cualitativo-participativo se han realizado tres entrevistas con el director del IMD, para obtener información de su funcionamiento. De forma presencial, se ha trabajado durante tres meses dentro del organismo con la colaboración de sus diferentes unidades de trabajo: Unidad de Actividades, Unidad de Gestión Administrativa, Unidad de Instalaciones, Unidad de Mantenimiento etc. También se ha recurrido al interventor del Ayuntamiento de El Ejido, para obtener información sobre los costes de los servicios deportivos. Complementariamente, se recopiló información en el IMD de sus archivos estadísticos, documentos de actuaciones, memorias y, además, se realizaron entrevistas informales con trabajadores de las distintas unidades, completando la información con la propia observación y experiencia del investigador-trabajador del IMD.

Además, se ha obtenido información de las siguientes fuentes: internet, Biblioteca Nicolás Salmerón de la UAL, de los buscadores “Indaga”, “Dialnet” y “Google Académico” y del resto de fuentes bibliográficas contenidas en el presente trabajo. Se seleccionaron 41 artículos relacionados con el objetivo de la investigación, de los cuales 14 se descartaron por no tener el perfil deseado, y 27 se aceptaron por tener una amplia relación con nuestra investigación.

Análisis

Con los datos obtenidos, se procedió a realizar un diagnóstico de situación mediante las herramientas de análisis estratégico denominadas DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) con el fin de conocer cuál es la situación actual del Servicio de Deportes. Se seleccionaron estas herramientas por ser los instrumentos que más se adaptan a los objetivos de la investigación y porque permiten establecer estrategias futuras que respondan a las diferentes situaciones planteadas. En la tabla 7 (ver Anexo I) se muestran los resultados de la Matriz DAFO. Lo importante de este análisis no es sólo ubicar el hecho, sino identificarlo como elemento para su diagnóstico y corrección.

La matriz denominada CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una continuación de análisis DAFO. Una vez obtenido el diagnóstico, podemos intervenir a través de unas pautas lógicas de actuación con el fin de evitar las amenazas, convertir las oportunidades en fortalezas, eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas. A través de este análisis sabremos cómo intervenir y marcar unas estrategias de actuación futura.

Factores Críticos de Éxito

Finalmente, tras los análisis DAFO y CAME, el trabajo estableció los Factores Críticos de Éxito (FCE) del IMD que garanticen el cumplimiento de los fines que tiene encomendados. Según Pasetti (2013), los FCE son “obstáculos de la organización que deberán ser superados para poder alcanzar con éxito la Misión que tenga la organización”. Los FCE facilitan el cumplimiento de la Misión, fomentando el trabajo en equipo, a la vez que sirven para incrementar los compromisos de la organización para identificar barreras de riesgo y así poder anularlas.

Para identificar los factores de éxito es conveniente responder a las siguientes preguntas: ¿Qué factores son necesarios para el desarrollo de la entidad? ¿Qué cosas deben evitarse? ¿Cómo y por qué ha fracasado otras iniciativas similares? ¿Qué debe ocurrir para tener éxito en la Misión? ¿Qué factores son determinantes para el éxito? ¿Qué haría que la misión fracasara? (Ver en tabla 8).

Resultados y discusión

La investigación fue planteada sobre la hipótesis de que se podría mejorar el servicio deportivo de El Ejido, en cuanto a la cantidad y calidad de los servicios que presta a sus

ciudadanos. En esta investigación revisamos los datos sobre: 1) el porcentaje de participación de práctica deportiva, (ver tabla 5, Anexo I), 2) la inversión anual en deporte (gasto por habitante/año en tabla 2 y 3, Anexo I); también se analizaron varias cartas de servicios para ver los compromisos de calidad establecidos en ellas (Almería, San Sebastián). Esta información se ha completado con los datos obtenidos de las entrevistas con el director del IMD, los aportados por la unidad administrativa y otras fuentes municipales. Y todo ello ha sido tamizado a partir de los instrumentos estratégicos de análisis denominados DAFO Y CAME. Finalmente se ha identificado los Factores Críticos de Éxito (FCE), para conocer los factores internos y externos que puedan garantizar la mejora del servicio deportivo local analizado.

El análisis realizado nos confirma que en El Ejido se practica menos deporte de forma regular (3 días a la semana) mediado a través de la administración, que a nivel nacional. La tasa de práctica regular se sitúa en El Ejido el 7.36 por ciento, mientras que la media nacional está en el 19, 5 por ciento (Subdirección General de Estadística y Estudios, 2018)

A continuación, describimos los resultados más significativos de nuestro análisis **DAFO:**

Debilidades

- Estancamiento y pérdida de usuarios en actividades y competiciones.
- No disponer de una carta de servicios deportivos con un compromiso de calidad.
- Personal de atención al público y monitores deportivos poco cualificados y faltos de motivación.
- Instalaciones faltas de mantenimiento y de adaptación a las nuevas normativas de uso.

Amenazas

- Descenso de participantes escolares en escuelas deportivas.
- Mayor competencia privada de otros prestatarios de servicios deportivos (gimnasios, clubes, academias privadas, etc.).
- Precios demasiado altos, la falta de trabajo en las personas mayores hace que disponga de pocos medios económicos para gastar en deporte.

Fortalezas

- Núcleos de población, con pabellón, campo de fútbol, y pistas polideportivas.
- Capacidad de autofinanciación, los precios son abonados casi al 90 por ciento de los costes variables de las actividades.
- Voluntad del IMD de acometer un proceso de reforma para mejorar y adaptarse.

Oportunidades

- La sociedad valora positivamente más el deporte cada día.
- Mayor demanda de los ciudadanos de actividad física, para ocupar el tiempo a la salud.
- El gasto del Ayuntamiento destinado a deporte es bien visto por la oposición y los ciudadanos.

Por su parte, algunas de las estrategias y acciones más importantes que se proponen en el presente trabajo para corregir las debilidades identificadas, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades reflejadas (análisis CAME) son:

Corregir debilidades

- Mejorar el estado de las instalaciones: se deberá mejorar las instalaciones con un buen mantenimiento de conservación, una mayor comodidad para los usuarios, y un buen acceso, adaptándolas a las necesidades de nuestros clientes, según las normativas existentes. Igualmente se deberán dotar del material necesario para la práctica de escuelas deportivas, así como sus gimnasios para la actividad física para personas mayores.
- Mejorar la formación de trabajadores del IMD El análisis DAFO nos indica que existe una debilidad en la formación de los empleados del IMD. Como hemos visto anteriormente (Mestre J., 2014) para ofrecer un servicio de calidad los recursos humanos son lo más importante, como resultado de su esfuerzo, aptitud y sobre todo la actitud de los trabajadores, el usuario podrá percibir una mejor calidad del servicio que recibe. Por ello, consideramos que la apuesta más importante es invertir en la formación de TODOS los empleados, para que estos se sientan identificados con la Visión y Misión de la organización. Para el logro de los objetivos la formación de los trabajadores será determinante, el personal estará más motivado intrínsecamente y como consecuencia más implicados en el servicio.

Según Dorado y Gallardo (2006), la gestión del deporte a través de la calidad debe ser trabajada desde tres niveles. Un primer nivel encaminado a capacitar a los líderes, cargos directivos y políticos de la organización, hacia un liderazgo participativo y comprometido, para potenciar la participación del equipo directivo y su coordinación con los gestores. Un segundo nivel destinado a los gestores deportivos, para capacitarles en el desarrollo de su gestión acorde con las exigencias del sector. Su implicación será fundamental para que la aplicación de un sistema de gestión basado en la calidad se desarrolle de una manera coherente y duradera. Y un tercer nivel que irá dirigido al resto de los trabajadores, su formación debe garantizar una preparación adecuada en sus funciones de atención a los usuarios. Las personas que entran en contacto con los usuarios tienen un papel vital en la percepción de calidad que se ofrece.

Afrontar las amenazas

- Ofertando nuevas modalidades deportivas, en los últimos años han desaparecido de la oferta del Servicio Deportivo Municipal de El Ejido, deportes que estaban muy bien consolidados y aceptados por los alumnos de las escuelas deportivas en jóvenes de edad escolar. Es por ello que se deberían ampliar la oferta de los deportes de años anteriores, y según demanda social existente. Los deportes como: tenis de mesa, ajedrez, voleibol, baloncesto, y atletismo entre otros, tenían una buena aceptación, por lo tanto se deberían ofrecer escuelas deportivas de estas modalidades.
- Captación de nuevos alumnos mediante la implicación de los colegios. Las escuelas deportivas, deberán potenciarse a través de los colegios, por ello deberíamos dar a conocer nuestra oferta deportiva en los colegios y hacer partícipes a los directores y los profesores de educación física, son ellos los que tienen contacto más directo con los alumnos y pueden influir en que participen en nuestra oferta deportiva, mediante su implicación conseguiremos una mayor aceptación de sus alumnos. Para deberemos contar con que los centros educativos deberán cedernos sus instalaciones para organizar las escuelas en su centro escolar.

Mantener fortalezas

- En los núcleos de población fuera del centro urbano se deberá mejorar la oferta deportiva, mejorando las instalaciones, y dando un mayor uso de las mismas, haciendo una oferta de todas las modalidades deportivas y sobre todo contando con las Juntas

Locales, y las diferentes asociaciones (vecinos, APAs, deportivas etc. A través de estos agentes sociales tendremos más posibilidades de que nuestros servicios tengan mayor aceptación.

- Capacidad de autofinanciación, los precios son abonados casi al 90 por ciento de los costes variables de las actividades. Tal vez se deberían bajar un poco los precios de los servicios en los núcleos de población fuera del Ejido, para atraer a más ciudadanos a la práctica deportiva en la actualidad estos servicios se autofinancian por los usuarios y los precios deberían revisarse, sobre todo en los núcleos de población fuera del centro, pues las instalaciones son de menor calidad que las de Ejido centro.

Explotar las oportunidades

- La sociedad valora positivamente cada vez más el deporte: este dato se deberá tener presente y aprovecharlo haciendo campañas de publicidad, donde se exponga claramente los beneficios de la práctica deportiva. Durante estas campañas daremos a conocer los beneficios de nuestras ofertas, y se les hará llegar a todos los centros de población del municipio, y específicamente a los colectivos de mayores, asociaciones, y tercera edad, para concienciarles de los beneficios y animarles a su práctica. Mediante estas campañas, deberemos crear una mayor demanda social, para que la actividad física ocupe su tiempo libre para mejorar su salud tanto física y psíquica.
- El gasto del Ayuntamiento destinado a deporte está bien visto por la oposición y los ciudadanos. Este es otro dato que deberemos utilizar ya que el gasto en deporte está justificado por ser una necesidad social, encaminada hacia la mejorar la salud y ocupar el tiempo de ocio de los ciudadanos.

Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los FCE facilitan el cumplimiento de la Misión, fomentando el trabajo en equipo, a la vez que sirven para incrementar los compromisos de la organización para identificar barreras de riesgo, y poder anular las amenazas. A modo de ejemplo se enumeran algunas acciones a realizar según necesidades del IMD. Los siguientes factores se han seleccionado para mejorar la oferta deportiva en El Ejido en base a:

Es notorio el descenso de usuarios en los juegos deportivos municipales de adultos y niños. Hay descontento por parte de las personas mayores sobre todo de los núcleos de

población, en cuanto al estado de la instalación así como de su material deportivo. Vemos como no aumenta el número de escuelas deportivas a pesar del aumento de la población. Al carecer de una carta de servicios, los clientes no saben qué servicio reciben en cuanto a la calidad-precio. No todos los monitores están mínimamente titulados en el servicio que ofrecen a sus alumnos. Por ello, consideramos que los FCE del Instituto Municipal de Deportes de El Ejido serían:

1) Aumentar el número de alumnos de nuestras escuelas deportivas. Ofertaremos nuevas disciplinas deportivas, invitaremos a los colegios del municipio para que se impliquen en nuestra oferta deportiva.

2) Dispondremos de una Carta de Servicios donde los “clientes/usuarios” puedan conocer los compromisos que la organización adquiere con ellos. Se realizará una carta de servicios donde el IMD, exponga claramente los derechos de los ciudadanos, en cuanto al servicio que van a recibir, estado de instalación, cualificación de sus monitores, precios públicos etc.

3) Mejoraremos la calidad de los servicios mediante las siguientes acciones:

a) Exigiremos a todos los monitores que estén titulados en el deporte que imparten sus enseñanzas a los alumnos: monitor, entrenador dependiendo de la disciplina y el nivel.

b) Aumentaremos en 30 minutos las clases de las escuelas deportivas de los escolares, pues con 60 minutos dos días a la semana creemos que es insuficiente, estableceremos 90 minutos de clase dos veces a la semana.

c) Crearemos escuelas de segundo nivel o de perfeccionamiento, para que el alumno amplíe sus conocimientos básicos, y pueda seguir su progresión deportiva mediante los clubes deportivos y puedan federarse si así lo desean.

4) Mejora el estado de las instalaciones así como su mantenimiento y limpieza.

5) Realizaremos una formación periódicamente para los monitores, debiendo asistir todos los monitores para la mejora de sus conocimientos técnicos-tácticos, y hacia la mejora del trato de los alumnos, se deberá realizar como mínimo en dos jornadas durante la temporada.

6) Realizaremos encuestas de calidad, de forma periódica para ver la satisfacción de nuestros clientes, y pondremos buzones de sugerencias en cada instalación con el objetivo de conocer su satisfacción.

En un futuro el servicio deportivo municipal debería implementar las estrategias de gestión planteadas anteriormente, creemos que son necesarias con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que prestamos a nuestros “clientes” con el interés de que el servicio sea de la mayor calidad posible.

Para lograr la mejora en la calidad del servicio, es imprescindible que los gestores deportivos y los responsables políticos de los IMDs, Patronatos y otros organismos de gestión, comprendan la dirección de este tipo de propuestas, así como su vinculación con el servicio, ya que en adelante serán los encargados de implantar estas u otras herramientas nuevas y necesarias para mejorar los servicios deportivos municipales.

Los datos obtenidos en el IMD de El Ejido nos indican que posiblemente se encuentre ante la necesaria adaptación, actualización y modernización de los servicios que presta. Para ello se requiere hacer algunos cambios de mejora, si lo que pretendemos es ofrecer un servicio de cálida y comprometido con el usuario.

Conclusiones

Las personas que practican deporte lo hacen, principalmente, como: a) medio para relacionarse con los demás, b) para mantener una buena salud, c) como ocupación del tiempo libre y de ocio o d) como diversión y recreación. Consecuentemente, estos deberán ser, así mismo los objetivos de un servicio deportivo municipal.

Para que los ciudadanos de un municipio sean saludables, deberían realizar actividad física y/o deporte de forma regular, de dos a tres días a la semana y aproximadamente durante unos 60 minutos cada día. La prestación de este servicio está asignada según el marco legal a los Ayuntamientos, son ellos los que tienen delegadas estas competencias. Hemos visto que las administraciones dedican un gran esfuerzo en la promoción del deporte, las políticas deportivas han evolucionado en esta línea, no solo porque el marco legal les facilita la gestión, concediéndoles autonomía plena en sus funciones, sino porque las nuevas tendencias apuntan en esa dirección, y los ciudadanos demandan cada vez más estos servicios.

Por ello el servicio deportivo municipal deberá plantear las estrategias de gestión necesarias, con el objetivo de identificar las nuevas tendencias que nos plantean nuestros “clientes”, de cara a aplicar las acciones más adecuadas, para poder atender sus demandas, y

satisfacerles en sus necesidades, con el objetivo de que la prestación del servicio sea de la mayor calidad posible.

No podemos olvidar que los recursos son limitados, por ello, deberemos coordinar nuestros programas con el resto de Administraciones públicas, clubes y asociaciones, para que el servicio no sea duplicado y sea rentabilizado, de cara a que en el futuro pueda ser sostenido por las Administraciones. En la actualidad los ciudadanos no solo demandan el servicio, sino que cada vez exigen que éste sea de más calidad, es por lo que debemos hacer un diagnóstico con la finalidad de saber cuáles son nuestros errores en la oferta deportiva, y si se puede mejorar de cara a ofrecérselo con la mayor calidad posible, con eficacia, eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad.

La sociedad es cambiante y cada día tenemos mayor exigencia de nuestros “ciudadanos-consumidores”, por lo tanto nuestra gestión debe ser mucho más competente (no es el mismo servicio el que se prestaba hace 20 años, que el que se debe prestar en la actualidad). Ya no es suficiente con ofrecer los servicios solicitados, sino que estos deben ser de calidad.

De esta investigación se desprende que deberemos realizar algunos cambios para mejorar las deficiencias encontradas en el IMD de El Ejido, que tendrán que ser corregidas para garantizar la supervivencia de nuestra Misión. Solo la calidad y una atención personalizada, atendiendo las demandas de los “clientes” pueden salvar al deporte como servicio público. Se ha demostrado que para el correcto desarrollo de este tipo de cambios e iniciativas, se necesita de un gran trabajo por parte de la organización y los trabajadores. No solo se requiere el esfuerzo durante la implantación de un nuevo modelo, sino durante el trabajo diario. La preocupación por dicho trabajo nos proporcionará buenos resultados, con el objetivo primordial de que el IMD siga prestando los servicios deportivos encomendados por la Ley a los ciudadanos del municipio.

A continuación, se exponen los puntos más importantes sobre los que deberemos intervenir:

- La política de precios no se ajusta con la realidad actual: los sueldos son cada vez más bajos y los precios son muy elevados. Creemos que se debería ajustar unas tarifas en base a las características de la población: inmigrantes, 3ª edad, niños en edad escolar, gimnasios privados, desempleo existente, nivel económico de los usuarios, finalidades de la

administración local en promoción el deporte, lógicamente facilitando su sostenibilidad y viabilidad económica.

- El estado de las instalaciones deportivas, por la falta de mantenimiento y/o por intervenciones de mejora (en algunos pabellones, cae agua durante los días de lluvia). Las pistas polideportivas de los colegios están en mal estado, el Slurry levantado, falta de pintado de algunos campos, porterías oxidadas, canastas en mal estado, redes de porterías y canastas rotas, etc. (el mantenimiento de los centros públicos es competencia municipal, no siendo así la dotación de infraestructuras, que depende de la administración autonómica).
- La falta de un plan de formación, implicación, y participación, de los trabajadores del IMD, necesario para la formación en nuevas técnicas orientadas a la atención a los usuarios, al conocimiento básico sobre los servicios que se prestan. Los conserjes, y los auxiliares administrativos son las personas más cercanas a los usuarios, su papel es de vital importancia en la percepción del usuario sobre la calidad del servicio.
- Gestión óptima del personal mediante el estudio de su RTP (relación de puestos de trabajo), actualizado a las competencias, tareas y remuneración, acorde con las responsabilidades de cada puesto, igualmente se debería trabajar sobre un plan de promoción de los trabajadores implicados.
- Dirigir la atención al usuario en forma de consumidor o cliente, atendiendo a sus demandas, (peticiones, sugerencias, reclamaciones etc...), y prestarle el mejor servicio posible, con su valor correspondiente.
- Disponer de herramientas de control, para realizar evaluaciones y mediciones de los resultados de cada actividad, para saber si se corresponden con los objetivos planteados inicialmente, y si no es así, hacer las correcciones pertinentes para próximas ediciones.
- Crear una carta de servicios, para que los usuarios conozcan el compromiso que adquiere la organización en la prestación de estos, y la responsabilidad, en cuanto a los niveles de calidad que se compromete.
- Orientación del deporte hacia la calidad, en busca de aumentar la satisfacción del usuario en cuanto a los servicios que recibe.

- Mejorar los sistemas informativos, respecto a los problemas encontrados, cabe destacar la carencia en los sistemas informativos de calidad entre ellos (página web no actualizada en su oferta de servicios, la inexistencia de carta de calidad, la no posibilidad de cobro con tarjetas de crédito etc.).

Esta investigación se ha realizado motivada por el interés de mejorar el servicio deportivo municipal de El Ejido y ayudar a una optimización de la oferta deportiva en este municipio, ya que el investigador forma parte de la plantilla de personal del IMD. Por ello, creo que este trabajo puede servir reflexión a los políticos y técnicos responsables de este organismo sobre la situación actual, al objeto de que puedan diseñar estrategias de gestión, con la intención de lograr mejores resultados, para aumentar el número de practicantes e incrementar la calidad del servicio.

Bibliografía

- Andaluz, P. (2016). *Ley del deporte de Andalucía de 2016*. Recuperado el 23 de 2 de 2019, de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2016/BOE-A-2016-7566-consolidado.pdf>
- Begoña, M. (1992). *Técnicas y métodos de Investigación Cualitativa*. Universidad del País Vasco. España.
- Begoña, M. y González, E. (1999). Guía para padres y madres. *Actividad física y salud*. , 8-10.
- Blazque, A. y. (2011). Analisis de los indicadores de calidad en materia deportiva de las cartas de servicio de las mancomunidades de municipios. *Apuntes de educación física y deporte*. , 114-126.
- Boni, T. (2009). Deporte Gestión y Municipio o Gestión del Deporte Municipal. *Congreso Iberoamericano de instalaciones deportivas y recreativas* .
- Delgado, C. (julio de 2011). Directrices basicas de gestión deportiva en el ámbito local. *Directrices basicas de gestión deportiva en el ámbito local*.
- Deportes, C. S. (s.f.). *Ministerio de Cultura y Deporte*. Recuperado el 27 de 1 de 2019, de <https://escorpio.csd.gob.es/BusquedaPublicaMapa/Pages/Default.aspx?4D6378664A3349666E67513D=69466856304B484E524F773D>
- Dorado, A. G. *Incidencia en la valoración de la calidad de un servicio deportivo en función de los factores que determinan la representación del mismo*. Castilla La Mancha: Dirección General del Deporte JCCM.
- Dorado, A. y. (2005). *La gestión del deporte a traves de la calidad*. Barcelona: INDE.
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). *La influencia de los recursos económicos en la calidad del servicio*. cap., 5.2 (p. 83-85). Barcelona, España: INDE.
- Duque, E. (2005). Revisión el concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *NNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio 2005.
- Egaña, Y. (Febrero de 2014). *Gestión de la calidad del deporte*. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de TFG, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia San Sebastian.

- FEMP y CSD. (2007). *La gestión deportiva local: problemáticas actuales y tendencias de futuro*. Las Palmas de Gran Canarias: FEMP & CSD.
- FEMP, y. C. (2007). *La gestión deportiva local*. Las Palmas de Gran Canarias: Graficas Ferlibe.
- Gallardo, A. D. (2005). *La Gestión del deporte a traves de la calidad*. Zaragoza, España: INDE.
- García, & J. y Gallardo, I. (2012). La factura deportiva calculo de costes para los servicios deportivos municipales. *Estudios de economía aplicada vol. 30-2* , 599-618.
- García, G. y. (2012). La factura deportiva. Diseño e implantación de un modelo de calculo de costes para los servicios deportivos municipales. *Estudios de economía aplicada.* , 599-618.
- García, J. G.-2.-6. (2012). La factura deportiva. *Diseño e implantación de un modelo de calculo para los servicios deportivos municipales Vo, 30-2- p.599-618* .
- García, J. (s.f.). Publicación del coste efectivo de los servicios deportivos municipales. *DEPORCAM* .
- Garrido, (2016). Gestión deportiva municipal. En IAD, *Gestión deportiva municipal* (pág. 113). Malaga: Consejería de Turismo y Deporte.
- Generales, C. (1985). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el 20 de 4 de 2019, de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1985/BOE-A-1985-5392-consolidado.pdf>
- Generales, C. (1979). *Constitución española de 1978*. Barcelona: Libreria Bosch.
- Gobernación, M. d. (1935). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el 13 de 3 de 2019, de <http://www.ceice.gva.es/documents/161634402/163727879/1935.+Ley+municipal.pdf/2ee0ebd4-ce9a-4c37-b081-d1b1e05dbe7d>
- Gonzalo, D. (14-15-16 de Febrero de 2007). La gestión deportiva local. *Problemática actual y tendencias de futuro* . Las Palmas de Gran Canarias, España.
- Jair, E. y Oliva, D. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. *INNOVAR: Revista de ciencias administrativas y sociales, 15(25), (p.64-80)*.
- Ley de Andalucía 5/2016 . (2019). BOJA nº 140, 22/07/2016.
- Martínez, D. (2012). *La gestión deportiva municipal en España*. El Ejido, España: Círculo Rojo.
- Martínez, J. A., y Martínez, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona. *Rev. Int. Med. y cienc. Act. Fís. Deporte col.8 – número 31, (p.244-255)*.
- Martínez, J., y Martínez, L. (2009). La calidad percibida en los servicios deportivos; mapas conceptuales de marca. *Rev.int.med.cienc.act.fís.deporte- vol. 9 - número 35 - septiembre 2009 - ISSN: 1577-0354 , 232-253*.
- Mestre, J. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona: IMDE.

- Mestre, J. (2004). Estrategias de gestión deportiva local. En J. Mestre, *estrategias de gestión deportiva local* (págs. 44-54). Barcelona: INDE.
- Mestre, J. (2014). *Estrategías de gestión deportiva local*. Barcelona: INDE.
- Militar, P. d. (1924). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el 14 de 4 de 2019, de <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1924/069/A01218-01302.pdf>
- Ministerio de educación cultura y deporte. (Diciembre de 2015). Encuesta de hábitos deportivos en España 2015. *Directrices básicas de gestión deportiva en el ámbito local*. Secretaría general técnica. Subdirección general de documentación y publicaciones NIPO 030-15402-9.
- Ministerio de educación cultura y deportes. (2018). *Anuario estadísticas deportivas*. Secretaría general técnica. Subdirección general de documentación y publicaciones.
- Munarriz, B. (s.f.). Técnicas y metodos de investigación cualitativa. *Universidad del país Vasco* , 101-116.
- Obra Social Fundación La Caixa. (2009). Deporte. salud y calidad de vida. *Colección Estudios Sociales Núm.26* .
- OMS. (2010). Recomendaciones sobre la actividad física para la salud. *Consejo General de Psicología de España desde 2004* .
- Paris, F. (2010). Los municipios como ámbito de gestión deportiva. *Cursos de verano. Seminario deporte gestión del municipio*. (pág. 4). Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Patronato Municipal de Deportes de Almería. (s.f.). Cara de servicios deprotivos. *Cara de servicios del patronato municipal de deportes del Excmo. Ayuntamiento de Almería* . Almeria, España.
- Subdirección General de Estadística y Estudios, S. G. (2018). www.mecd.gob.es. Recuperado el 2 de 5 de 2019, de http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2018/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2018.pdf
- Teruelo, B. (2010). *Costes y precios del deporte municipal*. Recuperado el 20 de 2 de 2019, de https://www.fagde.org/panel/subido/en_nuestra_opinion/20170830144646_costes-y-precios-del-deporte-municipal.pdf
- Teruelo, y. B. (2009). Deporte Gestión y Municipio o La gestión del deporte municipal. *Grada Sport Books* .
- Villalba, V. (24 de Enero de 2014). TFG,. *Instalaciones deportivas del Ayto., de Chilches*. Valencia, España.

Anexo I

Tabla 2. Gasto por habitante según tipo de gestión en España (García, 2015).

Tipo de gestión	Gasto por habitante año
Gestión directa	40.29 €
Gestión directa descentralizada	44.91 €
Gestión mixta o indirecta	42.37 €

Tabla 3. Gasto por habitante deporte municipal según el IMD de El Ejido en 2018.

Tipo de gestión	Gasto por habitante año
Gestión directa (IMD)	19.26 €

Tabla 4. Estructura del análisis DAFO.

Análisis interno	En este análisis deben valorarse las Fortalezas y las Debilidades.
Análisis externo	En este análisis se valorarán las Oportunidades y Amenazas.
Visión	Deberemos pensar como queremos que nos vean los ciudadanos, y esta será la imagen que daremos de cara al exterior.
Misión	Será la razón de nuestra existencia como organismo, ¿Por qué y para que estamos aquí?
Valores	Los valores son los principios que definen nuestra forma de actuar, serán, permanentes en el tiempo e independientes de los objetivos.
Objetivos generales y líneas estratégicas	Según (Mestre 2004, Cap. 1, p. 26), en Estrategias de Gestión Deportiva Local. “La política deportiva se precisa en los fines de la organización (la Visión y la Misión). Los fines se concretan en los planes de actuación que indicarán como mínimo: servicio deportivo se va a prestar, a quien se va dirigido”. Esta definición coincide con la de Felipe Pascual, que la sitúa en primer orden, decisión de los directivos en “La política deportiva”. Ósea las líneas estratégicas de actuación o planes deportivos, que según

	Mestre, deberán ir encaminados como mínimo hacia los servicios deportivos de carácter social, colaboración con el deporte local con las organizaciones públicas y privadas, disposición de recursos humanos y materiales, rentabilidad social y deportiva más que económica, a ofrecer la máxima calidad en el desempeño y la actitud del personal, (formación y reciclaje), a tener la capacidad y voluntad de poder gestionar los cambios que se den.
Proyectos, programas y medidas	El diseño de actividades deportivas de las corporaciones locales, deberá estar estructurado de manera planificada por programas y tipología, con ello definimos el tipo de estrategias que llevaremos a cabo. La confección de este plan de programas podría ser definido por: la duración de los programas, los criterios de edad, sexo, la disponibilidad de instalaciones, por objetivos y metas, debiendo tener un carácter finalista. Según (Mestre, 2014), los programas estructurados por temporalidad: anuales, en periodos lectivos, en vacaciones, en fiestas locales, por edades, por espacios de prácticas, en la naturaleza, por objetivos específicos, (intencionalidad), de iniciación, de perfeccionamiento, de mantenimiento y de salud...
Seguimiento y evaluación	En el ámbito local no existe una política de evaluación definida con carácter general. Lo que se suele hacer como seguimiento y evaluación es, un control, que casi siempre es comparable con ediciones anteriores sobre, el número de participantes, o como mucho el nivel de satisfacción del usuario, mediante una encuesta de calidad de los usuarios.

Tabla 5. Porcentaje de práctica deportiva por habitante/año en El Ejido durante la temporada 2017-18.

Escuelas deportivas niños en edad escolar de 5 a 16 años.	2.279	
Escuelas deportivas de adultos y tercera edad.	3.956	
TOTAL	6.235	7.36%
Juegos Deportivos Municipales de Adultos	832	
TOTAL	832	0.925%
Juegos Deportivos Municipales de Jóvenes en edad escolar	1608	

TOTAL	1608	1.9%
Usos deportivos de un día: Senderismo, Carreras Urbanas, Campaña de Verano, Días de la bicicleta etc.	10.816	
TOTAL	10.816	12.018%

Tabla 6. Denominaciones de los puestos de trabajo del IMD (2019), según los datos aportados por el IMD.

1 Concejala Delegada por Alcaldía	1 Director Deportivo
1 Jefe de la Unidad de Servicios Generales.	3 Auxiliares de la Unidad de Servicios generales.
1 Jefe de la Unidad de Instalaciones.	17 Conserjes de Instalaciones Deportivas. 2 Personas encargadas del mantenimiento.
1 Jefe de la Unidad de Actividades.	5 Coordinadores Deportivos.

Tabla 7. Resultados análisis DAFO del IMD de El Ejido realizado en 2019.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Estancamiento y pérdida de usuarios en actividades y competiciones de jóvenes y de adultos.</p> <p>No dispone de una carta de servicios deportivos, donde los usuarios puedan ver el compromiso del IMD, y el servicio que esperan recibir.</p> <p>Personal de atención al público poco cualificado y faltos de motivación.</p> <p>Las instalaciones se están quedando obsoletas, falta de mantenimiento y adaptación a las nuevas normativas de uso.</p> <p>Falta de formación y titulación de los monitores deportivos, (Se necesita hacer cursos de formación).</p>	<p>La falta de trabajo en las personas mayores hace que disponga de pocos medios económicos.</p> <p>Descenso de participantes escolares en escuelas deportivas, por falta de implicación de los centros escolares.</p> <p>La oferta deportiva de la Junta de Andalucía, hace que baje el número de las escuelas municipales, (este servicio habría que coordinarlo entre los dos entes, para una mayor rentabilidad).</p> <p>Mayor competencia de las empresas de servicios deportivos, Gimnasios,...</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

<p>Instalaciones deportivas consolidadas, con muy buenos accesos y aparcamiento.</p> <p>Cada núcleo de población, dispone de pabellón, campo de futbol, y varias pistas deportivas en los colegios.</p> <p>Capacidad de autofinanciación, los precios son abonados casi al 90% por los usuarios.</p> <p>Voluntad de acometer un proceso de reforma para mejorar y adaptarse.</p> <p>El marco jurídico recogido en la ley de bases de régimen local (LRBRL), fortalece la prestación del servicio deportivo por los Aytos.</p>	<p>La sociedad valora positivamente y cada día más el deporte, como medio para mejorar la salud física, psíquica, la amistad y las relaciones.</p> <p>Demanda de los ciudadanos de actividad para ocupar el tiempo libre y de ocio de orientado a la salud.</p> <p>El gasto del Ayto., en deporte es bien visto por la oposición, los partidos políticos los ciudadanos y los medios de comunicación.</p> <p>Colaboración de las Juntas Locales en la promoción del deporte en cada núcleo de población.</p>
---	--

Tabla 8. Factores críticos de riesgo y éxito según Pasetti (2015).

Factor de Riesgo	Factor de Éxito
<p>Necesitamos aumentar el número de participantes en nuestros juegos deportivos municipales, en niños escolares.</p>	<p>Implicaremos a los colegios del municipio.</p> <p>Visitaremos a sus directores para convencerles de su participación.</p>
<p>Tenemos que aumentar en número de usuarios un programa de actividades en la naturaleza.</p>	<p>Invitaremos e informaremos a los clubes de actividades relacionadas para que participen.</p>