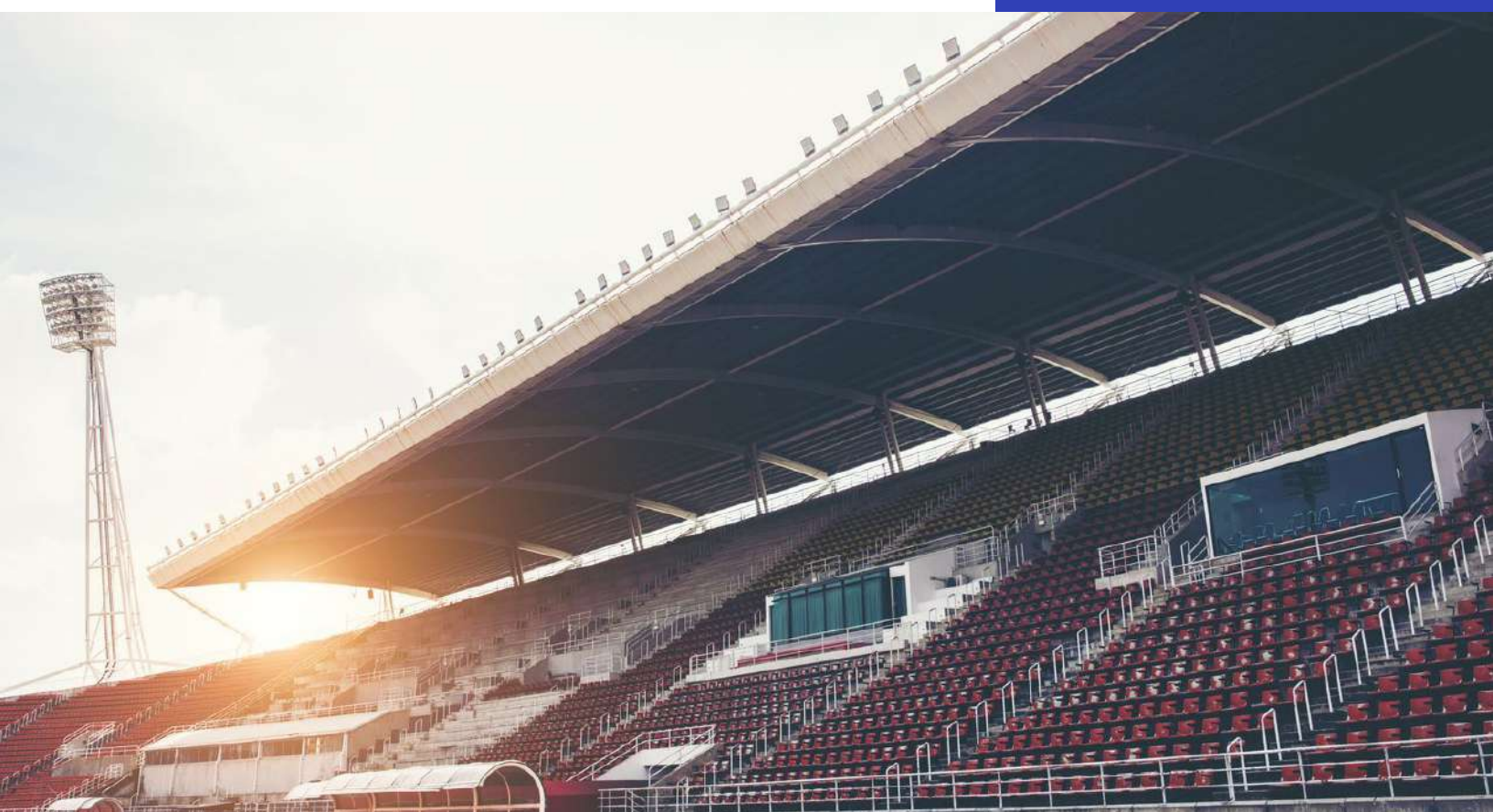


# Manual **GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL**



DIPUTACIÓN  
DE ALMERÍA



## **CAPÍTULO 3**

### **LA CONTRATACIÓN PÚBLICA Y LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**



DIPUTACIÓN  
DE ALMERÍA



Diputación de Almería  
Área de Deporte y Juventud

Elaboración, redacción y diseño:



# CAPÍTULO 03

La contratación pública,  
la gestión  
presupuestaria y los  
recursos humanos.



# JESÚS MARTÍNEZ

## La gestión financiera y presupuestaria del deporte local



Interventor Ayuntamiento de Olula del Río en Almería

### El Presupuesto en entidades locales.

El presupuesto<sup>1</sup> es un mandato del Pleno de la Entidad local, e indica al gobierno local cuánto y en qué puede gastar, como máximo, en un ejercicio, así como los ingresos previstos para financiar el gasto. De esta forma, el presupuesto de la entidad se configura como un instrumento de planificación y de gestión para el gobierno de la Entidad local y como un instrumento de control para el Pleno.

Para obtener información sobre los conceptos básicos nos remitimos a la siguiente página web:

<https://www.rendiciondecuentas.es/es/informacion-general/presupuestoentidades/>

Todos los presupuestos municipales tienen la misma estructura, definida legalmente en la Orden EHA/3565/2008<sup>2</sup>. La estructura básica es sencilla: se divide en ingresos y gastos. Es decir, responde a las preguntas ¿De dónde sale el dinero? (ingresos) y ¿en qué se gasta? (gastos). Los gastos que, como máximo, se autorizan a realizar en el ejercicio no pueden ser superiores a los ingresos que se prevean obtener en el mismo periodo.

A 1 de enero de cada año, las Entidades locales deben tener aprobado su presupuesto. En caso

contrario, se prorroga automáticamente el anterior.

Al confeccionar el presupuesto de una entidad local, tanto los gastos como los

ingresos deben organizarse en lo que vamos a llamar APLICACIONES PRESUPUESTARIAS.

Respecto a los **ingresos**, cada aplicación presupuestaria reflejará la cantidad que se tiene previsto ingresar por un concepto determinado.

Respecto a los **gastos**, la entidad local asigna a cada aplicación presupuestaria una determinada cantidad de dinero que será la cantidad que dicha entidad piensa gastar en una actuación concreta; a esta cantidad de dinero se le llama “crédito presupuestario”.

El **estado de gastos** ordena los créditos de acuerdo con **tres clasificaciones** diferentes:

- Orgánica, que informa sobre quien realiza el gasto y es opcional.
- Por programas, que informa

<sup>1</sup> La normativa estatal en materia presupuestaria local es la siguiente:

- Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Boletín Oficial del Estado, núm. 59, de 10 de marzo de 2004. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-4214>
- Real Decreto 500/1990, de 20 de abril por el que se desarrolla el capítulo primero del título sexto de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales, en materia de presupuestos. «BOE» núm. 101, de 27 de abril de 1990, páginas 11410 a 11419 (10 págs.). <https://www.boe.es/eli/es/rd/1990/04/20/500>.
- Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria. Boletín Oficial del Estado, núm. 284, de 27 de noviembre de 2003. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21614>
- Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. Boletín Oficial del Estado, núm. 102, de 28 de abril de 2002. páginas 36960 a 37270. <https://www.boe.es/eli/es/o/2010/04/13/eha1037>

<sup>2</sup> Orden EHA/3565/2008, de 3 de diciembre, por la que se aprueba la estructura de los presupuestos de las Entidades Locales. Boletín Oficial del Estado, núm. 102, de 28 de abril de 2002. BOE» núm. 297, de 10 de diciembre de 2008, páginas 49318 a 49362. <https://www.boe.es/eli/es/o/2008/12/03/eha3565>.





sobre la finalidad del gasto. Se subdivide en áreas de gastos, políticas de gasto y grupos de programas. Las Áreas de Gasto son:

<b>Área de Gasto 1</b>	Servicios públicos básicos, de carácter obligatorio para las entidades locales.
<b>Área de Gasto 2</b>	Actuaciones de protección y promoción social. Gastos para atenciones de carácter benéfico-social, atenciones a jóvenes, mayores, minusválidos, medidas de fomento del empleo,
<b>Área de Gasto 3</b>	Producción de bienes públicos de carácter preferente. Gastos en relación con la sanidad, educación, cultura, deporte, ocio.
<b>Área de Gasto 4</b>	Actuaciones de carácter económico. Gastos de actividades, servicios y transferencias que tienden a desarrollar el potencial de distintos sectores de actividad económica.
<b>Área de Gasto 9</b>	Actuaciones de carácter general. Funciones de gobierno o de apoyo administrativo y de soporte lógico y técnico a toda la organización

• **Económica**, que informa sobre cómo se gasta. Para ello los créditos del presupuesto de gastos se ordenan según su naturaleza económica, distinguiendo entre los créditos destinados a operaciones corrientes, (capítulos I al V); los créditos destinados a operaciones de capital (Capítulos VI al IX) y los créditos destinados a operaciones de carácter financiero. La clasificación económica se divide en tres niveles, el primero es el capítulo (1 dígito), el segundo el artículo (2 dígitos) y el tercero el concepto (3 dígitos) –y, además, cada concepto podrá dividirse en subconceptos (5 dígitos). Las entidades locales de menos de 5.000 habitantes pueden presentar y ejecutar los presupuestos y, por tanto, contabilizar sus operaciones, tan solo a nivel de **área de gasto (1 dígito) y artículo (2 dígitos)**. Los Capítulos son los siguientes:

• **Gastos corrientes**

- **Capítulo 1:** Gastos de personal. retribuciones, indemnizaciones, cotizaciones y planes de pensiones para todo el personal
- **Capítulo 2.** Gastos corrientes en bienes y servicios. Gastos en bienes fungibles, tener una duración previsiblemente inferior al ejercicio presupuestario.
- **Capítulo 3:** Gastos financieros. Comprende los intereses y demás gastos derivados de todo tipo de operaciones financieras.
- **Capítulo 4:** Transferencias corrientes. Aportaciones sin contrapartida directa de los agentes perceptores, y con destino a financiar operaciones corrientes.
- **Capítulo 5:** Fondo de Contingencia: para atender necesidades imprevistas, inaplazables y no discrecionales, para las que no exista crédito presupuestario o el previsto resulte insuficiente.

• **Gastos de capital**

- **Capítulo 6:** Inversiones reales. Gastos para infraestructuras y/o adquisición de bienes de naturaleza inventariable.
- **Capítulo 7.** Transferencias de capital. Aportaciones sin contrapartida directa de los agentes beneficiarios y con destino a financiar operaciones de capital.

• **Gastos financieros**

- **Capítulo 8.** Activos financieros. Los anticipos de sueldos y salarios y demás préstamos al personal. Concesión de préstamos a otras

entidades públicas.

- **Capítulo 9.** Pasivos financieros. Gasto que realizan las entidades locales destinado a la amortización de deudas.

**Ejemplo:** Se va a codificar el gasto correspondiente al consumo eléctrico del pabellón polideportivo de la localidad. Para ello es necesario cuantificar el gasto (créditos iniciales) que, como máximo, podemos comprometer para este fin. Teniendo en cuenta los consumos de ejercicios anteriores, así como el incremento anual que experimentará el coste de la electricidad, se puede concluir que llegará en el ejercicio 2022 a los 3.600,00 euros. Una vez cuantificado consultamos en la Orden EHA/3565/2008 la clasificación por programas y la económica para asignar la codificación correspondiente. Clasificación por programas: Área de Gasto, 3 Producción de bienes públicos de carácter preferente. Política de Gasto, 34 Deporte. Grupo de programas, **342** Instalaciones Deportivas. Clasificación económica: Capítulo, 2 Gastos corrientes. Artículo 22, Material, suministros y otros. Concepto **221** Suministros. Subconcepto 221.00 Energía Eléctrica. Quedaría, por tanto, el gasto en electricidad del pabellón polideportivo encuadrado en la aplicación presupuestaria **342.221.00** por importe de 3.600,00 euros y que se incluirá en el presupuesto global del Ayuntamiento.

### **Limitaciones del presupuesto de las entidades locales.**

Los créditos incluidos en el presupuesto de gastos de las entidades locales están sometidos a una serie de límites.

- 1. Limitación cuantitativa.** Los créditos del presupuesto de gastos constituyen el límite máximo de obligaciones que las entidades locales pueden reconocer o gastar durante el periodo a que dicho presupuesto haga referencia.
- 2. Limitación cualitativa.** Que establece que los créditos gastados del presupuesto se destinarán exclusivamente al a finalidad específica para la que hayan sido autorizados en el presupuesto general o a través de sus modificaciones.
- 3. Limitación temporal.** El presupuesto se refiere a un ejercicio económico, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año del que se trate.

El **presupuesto de ingresos** de una Entidad local está formado por la previsión de los recursos que la entidad espera obtener en el año para financiar los gastos que figuran en el presupuesto de gastos.

Los importes que figuran en el presupuesto de ingresos se denominan previsiones del presupuesto de ingresos y son una estimación, a diferencia del presupuesto de gastos, en los que los créditos suponen el límite de una autorización para gastar. Así, la **clasificación económica** de los ingresos se divide en tres niveles, el primero es el capítulo, el segundo el artículo y el tercero el concepto –y, además, cada concepto podrá dividirse en subconceptos. Los capítulos son:

#### • **Ingresos corrientes**

- **Capítulo 1.** Impuestos directos. Ingresos derivados de los siguientes impuestos: Bienes Inmuebles, Actividades Económicas, Vehículos de Tracción Mecánica e Incremento valor terrenos.
- **Capítulo 2.** Impuestos indirectos. Ingresos obtenidos por el Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- **Capítulo 3.** Tasas y otros ingresos. Comprende los ingresos obtenidos por tasas, contribuciones especiales, precios públicos, reintegros, venta de bienes que no sean inmovilizado, multas, recargos, intereses de demora,
- **Capítulo 4.** Transferencias corrientes. Ingresos de naturaleza no tributaria, destinados a financiar operaciones corrientes.
- **Capítulo 5.** Ingresos patrimoniales. Recoge los ingresos de naturaleza no tributaria procedentes del patrimonio de las entidades locales, alquileres, producto de concesiones, así como los intereses de depósitos, cuentas.





- **Ingresos de capital**

- **Capítulo 6.** Enajenación de inversiones reales. Ingresos provenientes de transacciones con salida o entrega de bienes de capital propiedad de las entidades.
- **Capítulo 7.** Transferencias de capital. Ingresos de naturaleza no tributaria, percibidos por las entidades locales sin contraprestación para a financiar operaciones de capital.

- **Ingresos financieros**

- **Capítulo 8.** Activos financieros. Este capítulo recoge el ingreso que obtienen las entidades locales por la enajenación de activos financieros y los reintegros de anticipos de sueldos y salarios y demás préstamos al personal.
- **Capítulo 9.** Pasivos financieros. Emisión de Deuda Pública y de préstamos recibidos.

**Ejemplo:** El ingreso correspondiente al arrendamiento de la pista polideportiva se puede consignar en: Capítulo 3, Tasas, precios públicos y otros ingresos; Artículo 31, Tasas por la prestación de servicios públicos de carácter social y preferente; Concepto 313: Servicios Deportivos.

**Vinculación jurídica:**

Las entidades locales pueden establecer en las Bases de Ejecución del presupuesto de cada ejercicio, y dentro de los límites generales, la **vinculación de los créditos** a nivel “por programas” y “económico”, que consideren precisos para la mejor gestión de sus presupuestos. Adicionalmente también se podrá establecer la vinculación jurídica a nivel orgánico.

**Ejemplo:** Nos podemos encontrar con presupuestar el gasto correspondiente a la organización de un evento deportivo como puede ser una carrera popular y cuyo coste previsto es de 2.800,00 €. El gasto, según la clasificación por programas, estaría encuadrado en el grupo de programas 341 promoción y fomento del deporte, siendo el concepto correspondiente a la clasificación económica el 226.09 Actividades culturales y deportivas, quedando, por tanto, encuadrado el evento en la aplicación presupuestaria 341.226.09. Al finalizar el ejercicio el gasto ejecutado, es decir, lo que costó el evento, solo ha llegado a 1.900,00 €. Dado que los mencionados gastos son previsiones y, teniendo en cuenta que al final del ejercicio el gasto en electricidad llega a 4.000,00 euros, me vería en la obligación de no poder comprometerlo, ya que excede en 400,00 euros el inicialmente previsto en la aplicación 342.221.00, y que era de 3.600,00, euros. La vinculación con la aplicación presupuestaria 341.226.09 me va a permitir que ese gasto se lleve a cabo, dado que en las Bases de Ejecución del Presupuesto está prevista que dicha vinculación sea a nivel de área de gasto, en este caso 3, y capítulo, en este caso 2, con lo que no tendría problema a la hora de comprometer esa diferencia. Es más, al finalizar el ejercicio económico quedarían unos saldos disponibles de 500,00 € en la vinculación de las dos aplicaciones.

Aplicación Presupuestaria	Créditos Iniciales / Créditos totales (1)	Obligaciones Reconocidas (2)	Saldo (1)-(2)
342.221.00	3.600,00 €	4.000,00 €	-400,00 €
341.226.09	2.800,00 €	1.900,00 €	+900,00 €
Vinculación Área 3 Capítulo 2	6.400,00 €	5.900,00 €	+500,00 €





## Modificaciones del presupuesto

Caracterizadas por resultar las excepciones regladas a las limitaciones de ejecución de los créditos presupuestarios. Es decir, siempre que se quiera realizar un gasto para el que no exista crédito presupuestario suficiente en el perímetro de la bolsa de vinculación jurídica –por programas, económica y opcionalmente orgánica- se deberá realizar una modificación presupuestaria tendente a la dotación de crédito suficiente que financie el gasto que se quiere acometer. Además, se debe seguir manteniendo el equilibrio presupuestario, es decir, no puede originar déficit, de forma que a menos que las modificaciones no supongan un incremento neto de los gastos, deberá producirse también una modificación del presupuesto de ingresos.

### El Estado de liquidación del Presupuesto<sup>3</sup>.

La liquidación del presupuesto debe poner de manifiesto todas aquellas operaciones que se han ejecutado, con relación al estado de gastos y al estado de ingresos:

- Respecto del **presupuesto de gastos**, y para cada aplicación presupuestaria: los créditos iniciales, sus modificaciones y los créditos definitivos, los gastos autorizados y comprometidos, las obligaciones reconocidas, los pagos ordenados y los pagos realizados.
- Respecto del **presupuesto de ingresos**, y para cada concepto: las previsiones iniciales, sus modificaciones y las previsiones definitivas, los derechos reconocidos y anulados, así como los recaudados netos.
- Determinación de determinadas magnitudes:
  - Los **derechos pendientes de cobro** y las **obligaciones pendientes de pago** a 31 de diciembre.
  - El **resultado presupuestario** del ejercicio.
  - Los **remanentes de crédito**, donde se

ha de analizar cuales de ellos pueden ser incorporados en el presupuesto del ejercicio siguiente.

- El **remanente de tesorería**, que se calcula a 31 de diciembre, como resultado de sumar, de ejercicios corrientes y cerrados, los derechos pendientes de cobro, las obligaciones pendientes de pago y los fondos líquidos (saldos en caja y bancos). En caso de que en la liquidación del presupuesto se obtuviera un **remanente de tesorería negativo**, la entidad local debe tomar medidas para tratar de paliar la insuficiencia de recursos para atender las obligaciones exigibles que se han puesto de manifiesto.

### Estabilidad presupuestaria<sup>4</sup>.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 3 de la Ley 2/2012 de Estabilidad Presupuestaria la elaboración, aprobación y ejecución de los Presupuestos y demás actuaciones que afecten a los gastos o ingresos de los distintos sujetos comprendidos en el ámbito de aplicación de esta Ley (entre ellos, las entidades locales) se realizará en un marco de estabilidad presupuestaria, entendiéndose por esta, la situación de equilibrio o de superávit computada en términos de capacidad de financiación de acuerdo con la definición contenida en el Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales. Según este sistema, el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria requiere que los capítulos 1 a 7 de gastos del presupuesto (gastos no financieros) se financien con ingresos no financieros, es decir, con los ingresos procedentes de los capítulos 1 a 7 del estado de ingresos.

La consecuencia de una situación de necesidad de financiación es la obligación de elaborar y aprobar un Plan Económico Financiero, que debe asegurar el retorno a una situación de capacidad o equilibrio, en un plazo máximo de

<sup>3</sup>Para consultar la liquidación de tu entidad se puede acceder a la página siguiente:

<https://serviciotelematicosext.hacienda.gob.es/SGFAL/CONPRE>

<sup>4</sup>Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. Boletín Oficial del Estado, núm. 103, de 30 de abril de 2012. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2012/04/27/2/con>



de dos años. Así mismo, las corporaciones locales deben mantener una **posición de equilibrio o superávit presupuestario**.

### **El endeudamiento en las entidades locales.**

El crédito es una forma financiera mediante la cual las entidades bancarias prestan dinero con interés, basada en la garantía de su devolución en el tiempo fijado en el contrato. En la Administración local existen **límites**<sup>5</sup> para su concertación. Se distinguen:

1. Las Entidades Locales que liquiden el ejercicio inmediato anterior con ahorro neto positivo, calculado en la forma que establece el artículo 53 del Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, podrán concertar nuevas operaciones de crédito a largo plazo para la financiación de inversiones, cuando el volumen total del capital vivo no exceda del 75 por ciento de los ingresos corrientes liquidados. En caso contrario será necesaria solicitud de autorización.
2. Sustitución total o parcial de operaciones preexistentes: Son aquellas operaciones financieras en las que se modifica un contrato financiero manteniendo todos los elementos objetivos del contrato salvo el tipo de Interés, con el objetivo exclusivo de conseguir una rebaja en el coste aplicable a la operación.
3. Saneamiento del Remanente de Tesorería negativo. Se debe acreditar la imposibilidad de reducir el gasto presupuestario en el ejercicio corriente por cuantía igual al déficit producido. Una vez acreditado este extremo, podrá concertar una operación de endeudamiento con las limitaciones previstas en la normativa.

<sup>5</sup>Condiciones para el endeudamiento de entidades locales en el ejercicio 2022.  
<https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/DGCFEL/Endeudamiento/Nota-Informativa-Endeudamiento-2022-v1-Indice-definitiva.pdf>



# MIGUEL ÁNGEL BURGOS

## La gestión de personas en la administración pública deportiva local



**Consultor de RRHH y desarrollo de empresas, formador e investigador en Gestión Deportiva**

### 1. La gestión deportiva municipal Vs gestión deportiva privada

De las múltiples definiciones de gestión deportiva municipal, en este apartado de gestión de personas queremos destacar una, la de García-Unanue et al. (2013), que la definen como la aplicación y adaptación de técnicas, métodos y herramientas propias de las ciencias empresariales a la industria del deporte, extrapolándolo a la gestión deportiva municipal, adaptando la gestión deportiva a los intereses, necesidades y particularidades del municipio en materia deportiva, cuya competencia recae en el Ayuntamiento.

Se han realizado numerosos estudios de diferentes sectores para comparar las diferencias y semejanzas entre la gestión pública y privada en diferentes ámbitos (Boyne, 2002). En la caso del sector deportivo, García-Unanue et al. (2017) concluye que el sector privado se preocupa más por la satisfacción, la fidelidad y la captación de los clientes; Desmarais y de Chatillon (2010), indican que los gestores del ámbito público tienen menos margen de actuación, se presta menos atención a la misión y objetivos, y no hay una relación entre la remuneración y los objetivos que los del sector privado; Willem et al. (2010) señalan que la falta de relación entre cumplimiento de objetivos y remuneración afecta a la importancia que le dan los gestores públicos a la trayectoria profesional; Wang et al. (2012), destacan que los gestores públicos

tienen menos satisfacción extrínseca e intención de continuidad en el puesto.

En las últimas décadas, ya no es tan marcada la diferencia de gestión pública y privada, ya que comienza la interrelación con otras fórmulas de gestión: directa, indirecta y mixta.

Podemos concluir que, si bien existen algunas diferencias, también hay muchas similitudes, ya que ambos sectores buscan la excelencia, optimizando sus recursos, sin embargo, aunque los objetivos sean similares, los métodos y la organización si presentan grandes diferencias (Gallardo et al., 2008). Y es que la modernización y mejora de los servicios públicos municipales tienen la necesidad de asimilar, adaptar e incluir en su gestión métodos y técnicas del sector privado, donde se ha avalado su utilidad. Por otro lado, el sector privado está mejorando valores como la solidaridad o equidad, básicos en el sector público (García-Unanue, 2014).

Figura 1. La gestión deportiva pública Vs gestión deportiva privada

Gestión Pública	
Burocrática y Menos materialista	Menos atención a misión/ objetivos y Más importancia a la trayectoria profesional
Débil Compromiso organizativo y Menos margen de actuación	Menos satisfacción extrínseca

Gestión Privada	
Se centran más en la innovación	Más autonomía
Relación entre la remuneración y los objetivos	Mayor preocupación por los clientes

**Asimilar, adaptar e incluir en su gestión métodos y técnicas del sector privado**

**Mejorar valores como la solidaridad o equidad**



## 2. ¿A qué se dedica un gestor deportivo?

La bibliografía resalta la complejidad del puesto, ya que las funciones del gestor deportivo han ido evolucionando a la vez que el sector. A la dirección de instalaciones se han sumado funciones de gestión de personal, ventas, marketing, gestión financiera y otras, que hace que el gestor tenga que atender a diferentes áreas (Rial et al., 2009; Rodríguez-Cañamero, 2018; Wellness & Sport Consulting, 2012) y es que los gestores deportivos deben disponer de múltiples habilidades para coordinar todas las áreas que maneja (Grimaldi-Puyana et al., 2013). La complejidad del puesto con un amplio abanico de competencias (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011), obliga al gestor a disponer de un alto nivel de competencia técnica, humana y conceptual para trabajar en diversas temáticas (Celma, 2004).

En un estudio realizado con gestores deportivos privados de Andalucía (Burgos et al., 2022), se analizó la dedicación a cada una de estas áreas. El área al que más grado de dedicación tienen los gestores privados es la de **“Gestión De Personal”**, dedicándose a esta función ocho de cada diez gestores “siempre” o “casi siempre”.

Este estudio realizado con gestores deportivos privados de Andalucía (Burgos, 2022) establecía también comparaciones con otro estudio similar, pero con gestores de municipios andaluces de más de 10.000 habitantes (González-Naveros, 2015). En el caso de los gestores municipales, la gestión

de personal ocupa el tercer lugar.

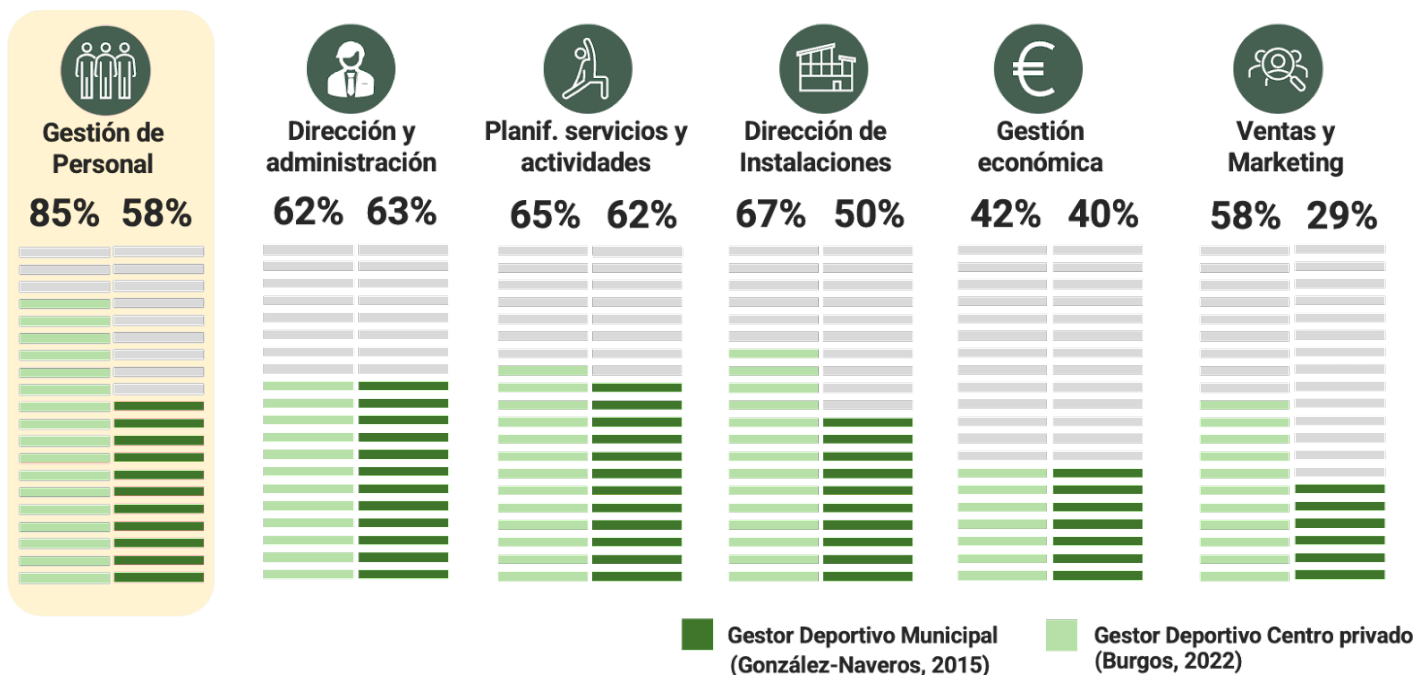
Figura 4. Grado de dedicación alto para los gestores privados y municipales

Si hacemos un resumen del grado de dedicación del gestor deportivo a las diferentes áreas, se confirma que los gestores deportivos deben atender con una alta dedicación a diferentes áreas dentro de sus funciones habituales y los gestores tienen una alta dedicación a la gestión de personal, más en el ámbito privado que el público.

## 3. La Gestión de Personas, la clave del éxito

Una de las funciones del gestor deportivo es el área de gestión de personas, uno de los grandes retos del sector deportivo y proceso clave de la organización deportiva (Méndez, 2015). Algunos artículos (Bakken, 2004; Rial-Boubeta et al., 2010) destacan el papel que el ambiente social y especialmente los propios empleados del servicio deportivo desempeñan para conseguir una mejora en la calidad del servicio. Otros estudios resaltan que los clientes son cada vez más exigentes (Elasri-Ejjaberi et al., 2015; Nuviola et al., 2015; Rodríguez-Cañamero, 2018), por lo que los recursos humanos de la organización marcan la diferencia, ya que son uno de los puntos más fuertes de los servicios deportivos (Calabuig et al., 2008; Gambau, 2011; Nuviola y Casajús, 2005).

La gestión de personas ha ido cobrando importancia dentro de la gestión deportiva, pero teniendo en cuenta que el éxito de las





estrategias de personal está en función de la adecuación al entorno, a las características diferenciadoras del municipio y a sus estrategias organizativas (Gómez-Mejía et al., 1997).

Es fundamental aplicar políticas de gestión de personal que incidan sobre la mejor calidad del servicio y evaluar, tanto por parte del cliente como por parte de la dirección del municipio el desempeño de las personas que trabajan en ese servicio. Dichas políticas irán encaminadas a la mejora de la formación y motivación de su personal, ya que los empleados desempeñan el factor crítico para la consecución de la calidad total del servicio deportivo. La satisfacción y motivación del empleado se traducirá positivamente en el éxito de la organización (Koustelios, 2009).

Un servicio deportivo debe asegurar y trabajar con una correcta gestión de personas para motivar y hacer que sean trabajadores productivos (García-Fernández et al., 2014). En la fidelización de los empleados, si la retribución es adecuada a las funciones desempeñadas, la motivación de un trabajador atiende más a criterios de desarrollo profesional y clima laboral (Barranco et al., 2015).

No hay duda de que la dimensión de gestión de personas es una de las más críticas en los servicios deportivos tanto públicos como privados (Calabuig et al., 2008; Campos et al., 2007). Una adecuada política de gestión de personas logrará que los empleados creen una ventaja competitiva del servicio (Beltrán-Martín et al., 2008; Marín-Díaz et al., 2011), y por tanto eleva la importancia del gestor deportivo, a la hora de planificar y aplicar las políticas de gestión de personas para lograr los objetivos.

#### 4. La gestión de personas, también en los servicios deportivos

Uno de los aspectos que más influye en el servicio deportivo es el personal. Por ello, es fundamental a la hora de gestionar un servicio deportivo, **la gestión de las personas** a través de diferentes procesos de Gestión de Recursos Humanos. Vamos a detallar los distintos procesos de gestión de personas en el marco de la experiencia del empleado.

Figura 3. Procesos de gestión de personas.



También queremos resaltar la transferencia que podemos hacer de los principios deportivos en la gestión de personas. Si has sido deportista, entrenador o directivo de un club, habrás vivido muchas situaciones fácilmente aplicables a la gestión de personas. En cada uno de los procesos te daremos algunos ejemplos de cómo usar estos principios, para ello, imagínate que eres un directivo de un equipo deportivo.



## 4.1 Cultura Organizacional

Antes de definir y gestionar cualquier proceso de gestión de personas, es importante establecer cómo queremos que sea nuestra organización, es decir, entender nuestra cultura organizacional actual y construir la deseada a través de múltiples acciones.

Las organizaciones que cuentan con una cultura participativa entre sus empleados tienen resultados superiores (Tojari, Skeikhalizadeh-Heris y Zarei, 2011), al mantener a la organización unida y expresar los valores y creencias compartidas por sus miembros.

Para ello, se debe dar en primer lugar difusión de la misión, visión y valores del municipio o del propio servicio deportivo, haciendo partícipes a los trabajadores. Debemos integrar esos valores en los procesos y normas de nuestro servicio deportivo. Podremos realizar evaluaciones de la cultura, por ejemplo, con un cuestionario anual a los trabajadores para medir como de cerca o lejos nos encontramos respecto a lo que queremos. Con los resultados de estas evaluaciones, podremos reconocer las conductas alineadas y ofrecer formación a los menos valorados.

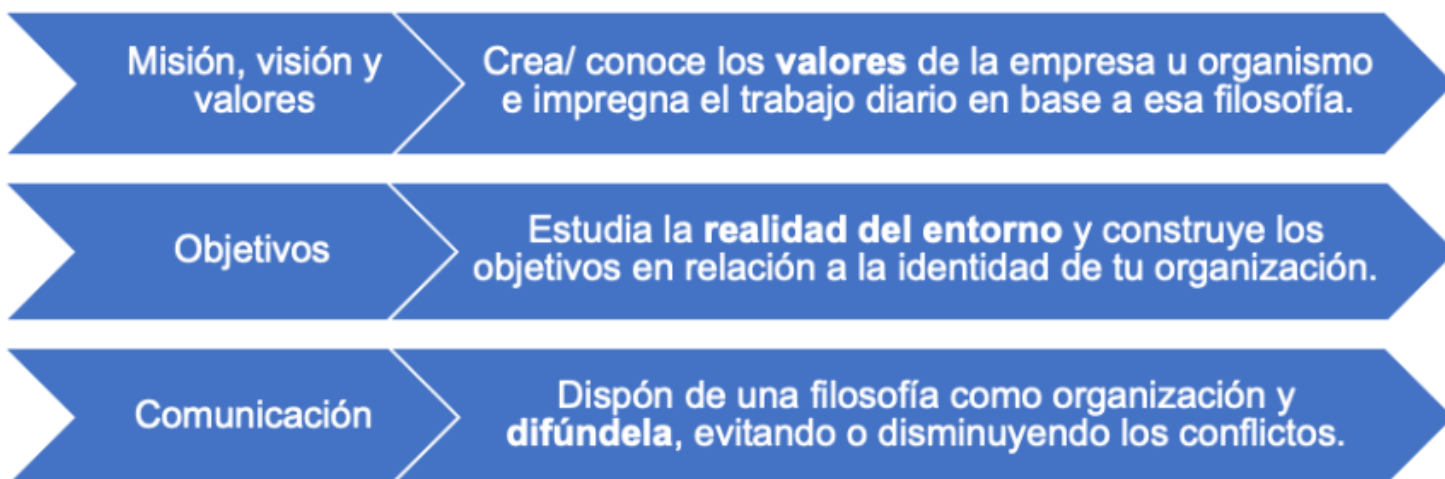
Por otro lado, ayuda a la motivación de los empleados las estructuras organizativas más planas, aunque en el municipio está definida dicha estructura jerárquica, podemos aplanarla dando más responsabilidad y autonomía a cada

trabajador en su puesto de trabajo.

La comunicación es uno de los aspectos fundamentales para el éxito en la gestión de personas. Se debe establecer las comunicaciones formales e informales, entre responsable y empleado, entre compañeros, entre departamentos, etc. La tecnología es una gran aliada en este apartado, disponiendo de herramientas para la comunicación acerca de las tareas de cada puesto, estableciendo canales directos entre empleados (texto, audio o video) y para las comunicaciones a los usuarios (recordatorios, avisos, etc.).

La gestión municipal en general y el servicio deportivo en particular debe estar en constante evolución, y para ellos hay que hacer una adecuada gestión del cambio, haciendo una previsión de cómo va a afectar a los empleados. Para reducir las fricciones, algunas recomendaciones son hacer partícipes a los trabajadores en la generación de cambios, darle información/ formación con anterioridad, evaluar los resultados y tener una previsión de riesgos.

*Como ejemplo, imagínate que diriges un club deportivo, con sus colores identificativos, su escudo, pista o campo de juego, y una afición y estilo con unas características concretas. Si llega un nuevo jugador, debes conseguir que adquiera un sentimiento de pertenencia. Traslada esta idea a tu servicio deportivo:*







## 4.2 Selección de Personal

En la gestión municipal el gestor deportivo no siempre puede participar en la selección de personal, pero al menos debe colaborar en la definición de los puestos y la determinación de necesidades, ayudando a incorporar a profesionales adecuados.

Donde sí juega un papel crucial el gestor deportivo es en el proceso de acogida del nuevo empleado, que debe conocer la cultura de la organización en todas sus dimensiones y el resto de personal deberá conocerle. Debemos tener definido el proceso completo, desde el previo a la incorporación (preparar material y puesto, avisar al resto de la plantilla, etc.), acciones del primer día (información del servicio, conocer a compañeros, detalle de funciones, acompañamiento del responsable, etc.) y acciones de la primera semana/mes (seguimiento y formación, integración, cumplimiento de expectativas, adaptación al puesto). Este proceso debe terminar con una evaluación, para lo que se debe tener un cuestionario que le pregunte al trabajador cómo le ha ido, qué destaca positiva y negativamente y qué necesita una vez iniciado el puesto. También se debe preguntar al responsable para conocer si el trabajador se ha adaptado adecuadamente al puesto. Lo ideal es disponer de un manual de acogida donde esté toda la información del proceso y sirva de guía tanto para el nuevo trabajador como para el responsable. Hoy en día hay muchos ejemplos de otros organismos y las nuevas tecnologías disponen de recursos para este manual.

*Siguiendo con nuestro ejemplo de gestión de un equipo de cualquier deporte y la gestión de personas de un servicio deportivo, en la selección de un jugador/trabajador:*

Incorpora a las personas adecuadas y <b>plantilla equilibrada</b> .	Ubica a cada uno en el puesto adecuado, buscando la <b>polivalencia</b>	Todos deben conocer sus <b>fortalezas/ debilidades</b> , y las de sus compañeros
Debes planificar las necesidades a <b>largo, medio y corto plazo</b>	Debes estar al día en las <b>nuevas formas de organización</b>	Es imprescindible haber <b>definido previamente el objetivo</b> de la organización

## 4.3 Formación

Para contar con una plantilla desarrollada, preparada y sólida, es importante trabajar sobre el proceso de formación. El primer paso es la detección de necesidades, muy relacionado con otros procesos como el de evaluación, donde detectamos las carencias que nos servirán para programar la formación. Con esta información programaremos el plan de formación con el que cubramos las necesidades. Como habitualmente no disponemos de todos los recursos que nos gustaría, es importante incluir formación interna, donde personas del servicio deportivo puedan formar al resto, siendo esta una de las acciones que se suelen usar como motivación. Al trabajador que imparte la formación, que puede ser una charla de pocas horas, le debemos hacer sentir “experto” en esa materia o función, consiguiendo el objetivo de formar a nuestra plantilla a la vez que “empoderamos” a nuestros trabajadores clave.

No debemos olvidar incluir formación en habilidades personales (trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, etc.) relacionadas con los valores de nuestro servicio.

## 4.4 Desarrollo profesional

La administración pública tiene su propio sistema de promoción, pero debemos realizar acciones de crecimiento personal y profesional dentro de nuestro servicio deportivo, que pueden conducir a una promoción vertical u horizontal, o simplemente puede llevar a un mejor desempeño profesional que a su vez llevará a una mayor



motivación.

Para empezar, recomiendo desarrollar una cultura de participación y evaluación, para que los trabajadores no relacionen la evaluación con algo negativo. En función de la madurez del municipio/ servicio en este sentido, podremos hacer acciones de evaluación del desempeño simples (responsable evalúa a trabajador) o más complejas (evaluaciones 180°, 270° y 360°). Es muy importante tener un plan de acción, para que la evaluación no quede en nada, y enfocarlo positivamente, es decir, para premiar a los mejores desempeños y para formar a los que han tenido peores puntuaciones. La evaluación podrá ser sobre el desempeño personal y sobre el cumplimiento de objetivos cuantificados.

*Si fueses el entrenador de un equipo deportivo, sabes que debes seguir entrenando día a día, porque siempre trabajar la coordinación entre jugadores/ trabajadores o puedes conseguir mejoras individuales:*

Los deportistas entrenan y se rigen por los principios de esfuerzo, de espíritu de mejora, compartiendo el trabajo para conseguir los objetivos en común.



En la empresa hay que mejorar día a día, Diseña un plan de capacitación que mejore a tus trabajadores, basado en formación, experiencias y moviidades funcionales que permitan su desarrollo.

*Y dentro de ese entrenamiento, el gestor o entrenador debe dar feedback a sus trabajadores/ jugadores, ese feedback debe ser:*

**Constante** desde los puestos de dirección y coordinación

Constante también **entre compañeros**

**Ajustado** a las circunstancias, al puesto, a la persona y siempre **constructivo**.

#### 4.5 Motivación

Cuando un empleado se encuentra motivado y comprometido mejora su rendimiento y sentido de pertenencia a la organización. Las buenas prácticas en gestión de personas generan indirectamente la motivación de los trabajadores: un buen proceso de selección y acogida, una cultura organizacional bien definida; presencia de programas de formación, evaluación y desarrollo de potencial.

Hay algunos de los aspectos que afectan a la motivación de los trabajadores, destacamos en primer lugar el buen clima laboral, que debemos fomentarlo, evaluarlo con cierta periodicidad (2 años) y formar a los responsables para ejercer un estilo de liderazgo adecuado. También es importante ofrecer a nuestros trabajadores una propuesta de valor, independientemente del salario económico, podemos incidir en el salario emocional: organización de turnos, carga de trabajo, días de descanso, píldoras formativas, autonomía, etc. Por último, resaltamos el reconocimiento, debemos trabajarlo de forma individual, entre compañeros y público. Utilizad a personas con habilidades en alguna materia para formar a otros compañeros, o usad algún sistema de reconocimiento usando plataformas tecnológicas.

*Tanto para dirigir un equipo de cualquier deporte como ser un gestor deportivo, debes trabajar el liderazgo, solo así conseguirás un equipo de alto rendimiento:*

**PLANIFICA Y AYUDA > CENTRATE EN LA ESTRATEGIA > CONOCE A TUS COLABORADORES > DOMINAR LA PARTE EMOCIONAL**

*También, es una buena habilidad dominar el reconocimiento de tus colaboradores:*

Un club tiene **objetivos** para la temporada (ganar el campeonato) y objetivos a corto plazo (ganar el partido del fin de semana). Cuando el equipo consigue una victoria, lo celebra, aunque todavía no haya ganado el campeonato.



**Reconoce los hitos intermedios** que se van logrando, haz visibles esas pequeñas victorias. Celebra los éxitos comunes y reconoce los logros individuales.



# ELENA GARCÍA

## La contratación pública local en materia de deporte municipal

A lo largo de la vida uno va evolucionando a nivel personal y también a nivel profesional, pasando por varias facetas y situaciones que hacen adquirir una experiencia que sirve como base para la toma de decisiones, reforzadas por las diferentes adversidades y situaciones vividas.

Por qué empiezo mi artículo con esta reflexión, porque mi vida profesional ha tenido varias etapas, cada una con sus cosas buenas y no tan buenas, pero todas han sido un aprendizaje para llegar al punto donde ahora me encuentro. He pasado de la gestión deportiva a la contratación pública, y muchos diréis: ¡qué cambio!, y no os puedo decir que no, es un gran cambio, pero para bien, un continuo aprendizaje muy gratificante, por lo menos así lo veo y lo siento.

Por todo ello, parto de una visión más global, empatizándome con el trabajo que hacen los/las gestores/as del deporte, y espero poder hacerlos llegar aspectos importantes que debemos de conocer sobre la contratación pública en el ámbito de la gestión deportiva.

Partiendo de la perspectiva de que los/las gestores/as del deporte somos unos “todos terrenos” y a lo largo de nuestra vida laboral hacemos de todo (crear, planificar y ejecutar eventos, cuadrar horarios, seleccionar y coordinar personal, dirigir actividades, inspeccionar obras, solicitar subvenciones...) un sin fin de actuaciones y gestiones...; en la actualidad estamos ante un cambio de paradigma laboral, donde hemos pasado de dirigir un servicio, programa o actividad, a ser puros administrativos del servicio deportivo, con una gran carga de procedimientos y burocracia, a la que todos nos está costando adaptarnos. Pero estoy segura de que, como siempre, los/as gestores/as del deporte sabremos adaptarnos a las circunstancias que marcan este nuevo paradigma laboral.

Muchos de vosotros/as os hacéis la pregunta de por qué tenéis que saber de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (en



**Área de Contratación Pública del Ayuntamiento de Las Gabias y socia consultora en Anexo Consultoría**

adelante LCSP) si no somos juristas, y la respuesta es por la misma razón que no somos arquitectos pero si nos implicamos en el diseño y funcionalidad de la construcción de instalaciones deportivas, de igual forma que nos dedicamos a diseñar bases para seleccionar personal (bolsas de trabajo), de igual forma que conocemos las normativas sobre mantenimientos de instalaciones, piscina climatizadas, etc. además de conocimientos que no son propios de nuestro perfil (el/la gestor/a del deporte) pero que tenemos que especializarnos en ellos para poder cubrir las necesidades en nuestros servicios deportivos.

Para los/as gestores/as del deporte, como para todos los agentes sociales que trabajan en la administración, la LCSP ha supuesto un cambio en la forma de gestionar; teniendo que planificar a largo plazo además de establecer vías de coordinación entre las diferentes áreas que integran una administración. Asimismo, se ha puesto en valor la figura del responsable del contrato, consiguiendo una herramienta de control y de seguimiento durante la vigencia de los contratos, recayendo esta figura en el/la gestor/a del deporte cuando son contratos necesarios en los servicios deportivos.

Esta Ley supone una gran oportunidad para ordenar y organizar los presupuestos, así como los gastos de los servicios deportivos, consiguiendo en nuestros contratos la mejor opción de calidad/precio.

A continuación, os voy a contar lo que los/as gestores/as del deporte debemos de conocer de la LCSP para adaptarnos y aprender sobre el nuevo paradigma laboral al que nos encontramos:





**1º** Nos encontramos dentro de la **Unión Europea** y es por ello que tenemos que seguir sus Directivas, y esta ley nace del mandato legal de las directivas europeas, por lo tanto, es de obligado cumplimiento.

**2º** Esta Ley hay que verla como una **herramienta de trabajo** que nos sirve para poder contratar con empresas especializadas de nuestros servicios, suministros y obras, así como las explotaciones de nuestras instalaciones, consiguiendo unos índices de gran calidad si somos capaces de plasmar en nuestro expediente (documentación técnica) aquello que consiga que la empresa adjudicataria sea la mejor para nuestro contrato.

**3º** A lo largo de toda la ley, desde su preámbulo como en diferentes articulados, vienen a marcarnos una serie de principios, los cuales vienen recogidos en el artículo 1 de la presente ley.

"Que el objeto de esta ley es regular la contratación en el sector público, a fin de garantizar que la misma se ajusta a los **principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, y no discriminación e igualdad de trato entre los licitadores**; y de asegurar, en conexión con el objetivo de **estabilidad presupuestaria y control del gasto**, y el principio de integridad, una **eficiente utilización de los fondos destinados a la realización de obras, la adquisición de bienes y la contratación de servicios mediante la exigencia de la definición previa de las necesidades a satisfacer, la salvaguarda de la libre competencia.....**"

**4º** Por primera vez se establece la obligación de los órganos de contratación de velar por que 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 siempre que tengan relación con el objeto del contrato, pasando de la oferta económicamente más ventajosa a la oferta mejor calidad/precio.

**5º** Esta ley favorece la accesibilidad y participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a través de la obligatoriedad de hacer lotes en los contratos, así como la justificación de la solvencia técnica y económica solo del lote al que se presenta cada empresa. Además, se simplifica el procedimiento previo a la licitación y la documentación a aportar; y se incrementa la transparencia, al obligar a las administraciones públicas a publicar todos los trámites que formen parte del proceso de contratación. Todo esto abre un nuevo horizonte en el campo de la contratación pública para las PYMES, siendo estas las protagonistas y favorecedoras del acceso a los contratos del sector público, y como no, las empresas del sector deportivo juegan un gran papel con esta ley.

**6º** El art. 28 de LCSP establece que se programará la actividad de contratación pública mediante un Plan de contratación, siendo obligatorio como mínimo en los contratos Sujeto a Regulación Armonizada, lo que se conoce como contratos SARA.

Es por ello que tenemos que empezar a planificar, que no se puede improvisar; que tenemos que tener claro qué contratos vamos a licitar, temporalizar estos contratos y marcarnos unos objetos a conseguir. Por lo tanto, el órgano de contratación junto con las áreas implicadas en contratación deberá de diseñar anualmente un plan de contratación que sirva como senda de camino y coordinación



Porque si queremos continuar con nuestros programas y eventos deportivos; o lo realizamos con nuestros propios recursos (logística, personal y material) que cada vez son menos y más limitados; o tenemos que empezar a licitar, a contratar empresas del sector que lo hagan; y para ello es necesario la planificación, pero esta planificación no es en solitario, sino es una planificación coordinada con las demás áreas que forman la estructura de nuestra entidad; ya que las necesidades tiene el servicio deportivo las tiene el área de juventud, cultura, fiestas, igualdad... todos al final hacemos lo mismo pero con distintos nombres, todo esto nos obliga a coordinarnos **para lograr un fin común.**

Qué vengo a decir con todo esto, pues que al igual que yo contrato una empresa para realizar los transportes de los viajes del servicio deportivo, el área de juventud hace lo mismo, por lo que deberemos de coordinarnos para sacar a licitar conjuntamente este contrato, pues no es lógico sacar un contrato de transportes para el área de deportes, otro para área de cultura, otro para área de juventud...etc...el órgano de contratación será uno, no uno por cada área, por lo tanto, se deberá de licitar un solo contrato a través de un órgano de contratación (que normalmente es el Ayuntamiento, Diputación, Mancomunidad..)

Visto esto se nos complican más las cosas, pues además de planificar con antelación, debemos de coordinarnos con las demás áreas, **tenemos que empezar a trabajar en equipo.**

**7º** El Artículo 62 de la LCSP se obliga a los órganos de contratación a designar un responsable del contrato:

1. los órganos de contratación deberán 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 a la entidad contratante o ajena a él”.
2. En los contratos de obras, las facultades del responsable del contrato serán ejercidas por el director Facultativo conforme con lo dispuesto en los artículos 237 a 246.
3. En los casos de concesiones de obra pública y de concesiones de servicios, la Administración designará una persona que actúe en defensa del interés general, para obtener y para verificar el cumplimiento de las obligaciones del concesionario, especialmente en lo que se refiere a la calidad en la prestación del servicio o de la obra.

Es un acierto que la ley regule esta figura, ya que la contratación no termina cuando adjudicamos el contrato, la contratación continúa con la vigencia del contrato, donde se deberá de **supervisar y controlar dicho contrato**; así como el cumplimiento las prescripciones técnicas establecidas y condiciones pactadas.

La práctica y la experiencia nos dicen, que, una vez adjudicado el contrato, la administración siente que ha cumplido y se olvida del contrato; nos centramos en la elaboración del expediente de contratación, pero una vez adjudicado y formalizado, abandonamos el contrato, se lo entregamos al concesionario y solo nos acordamos de este cuando llega la finalización; y es durante la vigencia del contrato donde más énfasis y energías se le debe de poner, ya que es muy necesario el cumplimiento de las cláusulas pactas por parte del contratista. Es por eso que entendemos que es un acierto la obligatoriedad de la **figura del responsable del contrato por parte de la LCSP.**

El responsable del contrato es el encargado de controlar y velar durante la vida del contrato su correcta ejecución.





Actúa como garante de la buena ejecución de los contratos, quien supervisa, informa y propone, en su caso, las medidas tendentes a restaurar el objeto del contrato.

La figura del responsable del contrato, genera una garantía ante todos los/las ciudadanos/as y el resto de licitadores no adjudicatarios; ya que estos pueden verse perjudicados si no se procede a realizar una ejecución correcta, conforme a las necesidades demandadas, las exigencias previstas en los pliegos del contrato y las mejoras recogidas en la oferta.

En el art. 192 de la LCSP recoge el incumplimiento parcial o cumplimiento defectuoso, estableciendo los criterios para la regulación de las penalidades y el artículo 193 recoge la demora de ejecución. Las penalidades previstas en estos dos supuestos se impondrán por acuerdo del órgano de contratación, adoptado dicho acuerdo a propuesta del responsable del contrato (art 194 de la LCSP).

Así mismo el art. 195 de LCSP atribuye al responsable del contrato la responsabilidad de **emitir un informe** donde se determine si el retraso fue producido por motivos imputables al contratista.

En cuanto a la ejecución del contrato de servicios, el art. 311.1. de la LCSP especifica que 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 contratos de servicios o concesiones de servicios, es donde, desde mi punto de vista, cobra especial importancia la figura del responsable del contrato puesto que, dada la compleja naturaleza de los mismos y su carácter multidisciplinar, existe un mayor riesgo de no realizarse un control efectivo de los mismos. Pero como he comentado anteriormente, en muchas ocasiones, aun siendo de obligado cumplimiento, la figura del responsable del contrato y sus funciones se deja en el olvido,

por la carga de trabajo, la falta de tiempo o simplemente por la falta de conocimiento.

Consiguientemente, es muy importante que en los pliegos de cláusulas administrativas particulares venga asignado el responsable del contrato y sus funciones; y es aquí donde el/la gestor/a del deporte ocupa un gran papel, controlando y vigilando el contrato, así como el cumplimiento de las cláusulas pactas. Los/as gestores/as del deporte somos los que conocemos el servicio, y por consecuencia los que debemos redactar las prescripciones técnicas y regular las penalidades de los contratos, pues somos los concedores de las prioridades existentes en estos contratos, y por nuestra experiencia sabemos las necesidades del servicio deportivo.

Pero donde más presente debemos estar los/as gestores/as del deporte es en la redacción de los criterios de adjudicación y valoración que rigen los contratos, esto es clave para conseguir contratar la mejor empresa que ejecute nuestro contrato.

Por todo lo anterior comentado, conseguiremos una buena relación entre la empresa adjudicatario del contrato y el servicio deportivo, ganado en calidad durante la vigencia del contrato y haciéndonos visibles y poniendo la **figura del gestor/a del deporte en valor**.





# VÍDEO CAPÍTULO 03

Entrevista a los autores del capítulo 3 La contratación pública, la gestión presupuestaria y los recursos humanos.



## BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO 03

- Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. INDE.
- Clavel San Emeterio, I. (2017). *Creación de un modelo predictivo de bajas en centros deportivos*.
- Desmarais, C. y de Chatillon, E. (2010). *Are there still differences between the roles of private and public sector managers? Public Management Review*, 12(1), 127-149. <https://doi.org/10.1080/14719030902817931>
- Elasmri-Ejjaberi, A., Triadó-Ivern, X. M. y Aparicio-Chueca, P. (2015). *La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona*. *Apunts Educación Física y Deportes*, 119, 109-117. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2015/1\).119.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/1).119.08)
- Gallardo, L., García-Tascón, M., Burillo-Naranjo, P. y Salinero, J. J. (2008). *Differences of Needs and Problematics between Managers in Public and Private Sports Organisations in Spain*. 16th EASM Conference.
- Gambau, V. (2011). *Deporte y Empleo en España: dificultades de estudio y de intervención*. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 394, 13-36. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J. y Bernal-García, A. (2014). *La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost*. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130. [https://doi.org/10.1016/S0121-4381\(14\)70015-3](https://doi.org/10.1016/S0121-4381(14)70015-3)
- García-Unanue, J. (2014). *Contabilidad de costes, condición financiera y aproximación al benchmarking en los servicios deportivos municipales*. Universidad de Toledo.
- García-Unanue, J., Gallardo, L. y Felipe, J. L. (2013). *La contabilidad de costes en los servicios deportivos municipales: proyecto SICDE*. En A. Ramos, R. Ojeda, M. Peña, & E. Artigas (Eds.), *La Gestión Deportiva Municipal en Iberoamérica: Historia, Teoría y Práctica* (pp. 343-360). Editorial Librerías Deportivas Esteban Sanz SL.
- García-Unanue, J., Sánchez-Sánchez, J., Gómez-González, C. y Gallardo, L. (2017). *Priorities, autonomy, and values in Sport Management. Differences between the public and private sector*. *Global Issues and New Ideas in Sport Management.*, September.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997). *Managing human resources*. Pearson/Prentice Hall.
- Gómez-Tafalla, A. M. y Núñez, J. (2011). *El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro*. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Grimaldi-Puyana, M., Fernández-Gavira, J. y García-Fernández, J. (2013). *Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados*. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 18, 33-40.

# BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO 03

- Koustelios, A. (2009). *The effect of organizational size on sport centers' employees burnout*. *Sport Management International Journal*, 5(2), 65-70.
- Marín-Díaz, M. L., Llinas-Audet, X. y Chiaramonte-Cipolla, L. (2011). *Training as a factor of business excellence*. *Intangible Capital*, 7(2), 280-305. <https://doi.org/doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p280-305>
- Martín-Caballero, O. (2015). *Observatorio Deporte Municipal en Euskadi*. Asociación Vasca de Gestores del Deporte.
- Martínez, D. (2012). *Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva*. *Círculo Rojo*.
- Méndez, B. (2015). *El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis*. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 410, 41-55.
- Nuviala, A. y Casajús, J. (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 el Deporte*, 5(17), 3.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Fernández-Ozcorta, E. y Nuviala, R. (2015). *Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España*. *Universitas Psychologica*, 14(2). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.abss>
- Rial-Boubeta, J., Varela-Mallou, J. y Rial-Boubeta, A. (2010). *Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. (Modelling and Measuring Perceived Quality in Sports Centres: QSport-10 scale)*. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6, 57-73. <https://doi.org/10.5232/ricyde2010.01804>
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E. y Varela, J. (2009). *Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos*. *Apunts - Educación Física y Deportes*, 1(95), 82-91.
- Rodríguez-Cañamero, S. (2018). *Problemática del Sector del Fitness: "Análisis de Bajas de Clientes y Situación Financiera" [Universidad de Castilla-La Mancha]*. <http://www.investigacionengestiondeportiva.es/wp-content/uploads/2018/06/Tesis-Sergio-Rodríguez-Cañamero-Doctoral-Final.pdf>
- Wang, Y.-D., Yang, C. y Wang, K. Y. (2012). *Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover*. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573. <https://doi.org/10.1177/009102601204100310>
- Wellness & Sport Consulting. (2012). *Estudio WSC – PRECOR del nivel de gestión en el sector del fitness en España*.
- Willem, A., De Vos, A. y Buelens, M. (2010). *Comparing private and public sector employees' Psychological Contracts: Do they attach equal importance to generic work aspects?* *Public Management Review*, 12(1), 275-302.
- *Ley 9/2017, de 8 de noviembre, 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*. *Boletín oficial del estado*, núm.272, de 9 de noviembre de 2017, <https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>



# BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO 03

- *Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Boletín Oficial del Estado, núm. 59, de 10 de marzo de 2004.*  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-4214>
- *Real Decreto 500/1990, de 20 de abril por el que se desarrolla el capítulo primero del título sexto de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales, en materia de presupuestos. «BOE» núm. 101, de 27 de abril de 1990, páginas 11410 a 11419 (10 págs.).* <https://www.boe.es/eli/es/rd/1990/04/20/500>.
- *Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria. Boletín Oficial del Estado, núm. 284, de 27 de noviembre de 2003.*  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21614>
- *Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. Boletín Oficial del Estado, núm. 102, de 28 de abril de 2002. páginas 36960 a 37270.* <https://www.boe.es/eli/es/o/2010/04/13/eha1037>
- *Orden EHA/3565/2008, de 3 de diciembre, por la que se aprueba la estructura de los presupuestos de las Entidades Locales. Boletín Oficial del Estado, núm. 102, de 28 de abril de 2002. BOE» núm. 297, de 10 de diciembre de 2008, páginas 49318 a 49362.* <https://www.boe.es/eli/es/o/2008/12/03/eha3565>
- *Para consultar la liquidación de tu entidad se puede acceder a la página siguiente:*  
<https://serviciotelematicosexhacienda.gob.es/SGFAL/CONPREL>
- *Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. Boletín Oficial del Estado, núm. 103, de 30 de abril de 2012.*  
<https://www.boe.es/eli/es/lo/2012/04/27/2/con>
- *Condiciones para el endeudamiento de entidades locales en el ejercicio 2022.*  
<https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/DGCFEL/Endeudamiento/Nota-Informativa-Endeudamiento-2022-v1-Indice-definitiva.pdf>
  
- *Bakken, A. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. European Sport Management Quarterly, 4(2), 95-115.*  
<https://doi.org/10.1080/16184740408737471>
- *Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C. y Felipe, J. L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. Journal of Sport and Health Research, 7(2), 81-90.*
- *Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. y Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. Journal of Management, 34(5), 1009-1044.*  
<https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- *Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía, 188: 1 (2016).*
- *Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? Journal of Management Studies, 39(January), 97-122.*
- *Calabuig, F., Quintanilla, I. y Mundina, J. 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, 4(10), 25-43.*  
<https://doi.org/10.5232/ricyde2008.01003>
- *Campos, A., Martínez del Castillo, J., Mestre, J. A. y Pablos-Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de la actividad física y el deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. International Journal of Sport Science, 8(III), 25-38.*  
<https://doi.org/10.5232/ricyde2008.012.04>





DIPUTACIÓN  
DE ALMERÍA



Para más  
información de la  
Diputación de  
Almería:

