

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**IMPLANTACIÓN Y MEJORA DE UN SISTEMA DE
ESTADÍSTICAS VINCULADAS AL DEPORTE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN PÚBLICA
INAP 2012-2013**

**María Ángeles Pérez Corrales
Vocal Asesora de la Subdirección General de Estadística y Estudios
Secretaría General Técnica
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

Madrid, Octubre 2013

Agradecimientos

Quiero mostrar mi agradecimiento al INAP por la excelente organización de una actividad formativa de estas características y por el apoyo constante ofrecido a lo largo de estos meses.

Mi reconocimiento por supuesto al equipo docente, que no ha escatimado esfuerzo alguno en transmitirnos con generosidad sus conocimientos y experiencia. Y a mis compañeros, que con sus puntos de vista han enriquecido el desarrollo de jornadas y debates.

Finalmente deseo expresar mi gratitud a mi tutor, Luis Miguel Palomares, por su dirección, por su impulso y por sus inestimables aportaciones a este trabajo.

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. INTRODUCCIÓN	6
 3. DIAGNÓSTICO	
3.1. Características y objetivos de la organización.	8
3.1.1. El contexto organizativo en el que se abordó la mejora. La creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y las nuevas competencias de la Secretaría General Técnica.	8
3.1.2. La Subdirección General de Estadística y Estudios	8
3.1.2.1. La fusión de la Oficina de Estadísticas de educación y de la División de Estadísticas Culturales.	8
3.1.2.2. Misión y visión en el ámbito de la estadística pública estatal.	8
3.1.2.3. Capital humano. Dimensión y características.	9
3.1.2.4. Recursos económicos y materiales.	9
3.1.2.5. Una referencia al equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales.	11
3.2. Diagnóstico de la situación e identificación de áreas de mejora. Análisis de causas y consecuencias.	12
3.2.1. Voluntad institucional para abordar la mejora y evidencias del problema inicial.	12
3.2.2. Análisis de la situación de las estadísticas deportivas al inicio del proyecto.	12
3.2.2.1. Posibilidades de mejora sobre proyectos existentes en el sector deportes.	13
3.2.2.2. Lagunas de información estadística. Indicadores transversales.	14
3.2.2.3. Necesidad de coordinación con el Consejo Superior de Deportes.	15
3.2.2.4. Mejoras vinculadas a la visibilidad.	15
3.2.3. DAFO como instrumento para evaluar un enfoque desde la estadística pública.	16
3.2.4. Actores afectados o implicados en la solución. Principales aportaciones de los Grupos de Interés.	18
3.2.5. Breve referencia a posibles causas y consecuencias de la situación inicial.	20
4. PLAN DE MEJORA.	21
4.1. Criterios estratégicos.	21
4.2. Objetivos de la mejora.	22
4.2.1. Objetivos a corto plazo. (Marzo 2012-abril 2013).	23
4.2.1.1. Mejoras imprescindibles	24
4.2.1.1.1. Regularización metodologías al Consejo Superior de Estadística	24
4.2.1.1.2. Cumplimiento compromisos y calendarios PEN	24
4.2.1.1.3. Mínima reorganización Web	24
4.2.1.2. Mejoras rápidas mediante reutilización de información estadística ya existente (Octubre 2012-mayo 2013).	24
4.2.1.3. Los productos	24
4.2.1.3.1. El Anuario de Estadísticas Deportivas (AED)	25
4.2.1.3.2. DEPORTEdata, base de datos estadísticos en Web	25
4.2.2. Objetivos a medio plazo. (Mayo 2013-abril 2014)	25
4.2.2.1. Consolidar y dotar de continuidad las mejoras y productos implantados.	25
4.2.2.2. Mejoras vinculadas a la coordinación.	26
4.2.3. Objetivos a largo plazo (Mayo 2014-diciembre 2015)	26
4.2.3.1. Consolidar y dotar de continuidad las mejoras y productos implantados.	26
4.2.3.2. Posibles reformas en proyectos existentes.	26
4.2.3.3. Mejoras vinculadas al marketing y a los canales de comunicación del producto.	26
4.3.Herramientas.	26
4.3.1. Reutilización de información estadística ya existente en la administración	27
4.3.2. Reutilización de procedimientos disponibles	27
4.3.3. Reutilización de capital humano.	28
4.3.4. Uso intensivo de nuevas tecnologías.	28
4.4 Viabilidad de la propuesta.	29
4.4.1. Recursos humanos y materiales precisos	29
4.4.2. Calendario de actuación	30
4.5. Evaluación	30
 <i>Anexos</i>	32
<i>Materiales normativos y bibliográficos</i>	42
<i>Abreviaturas</i>	43

1.- RESUMEN EJECUTIVO

Se refleja a continuación una síntesis de los elementos esenciales del plan de mejora objeto de este documento:

- *Motivación del documento*

El objetivo de este documento es presentar un proyecto de mejora elaborado conforme a los criterios establecidos en la *Resolución de 10 de diciembre de 2012 del Director del Instituto Nacional de Administración Pública* para el trabajo final del Máster en Dirección Pública 2012-2013. Tal y como se señaló en la propuesta de trabajo remitida en su día al INAP, el plan de mejora, elaborado con un horizonte cuatrienal, había empezado a perfilarse al inicio del máster y era previsible que diera sus primeros frutos antes de su finalización.

- *Finalidad del plan de mejora que se aborda*

La meta a alcanzar era implantar y mejorar un sistema de estadísticas deportivas que ofreciera indicadores oficiales en este sector y que pudiera ser dotado de continuidad, facilitando el conocimiento de su situación y evolución.

- *Motivación de la mejora*

La *necesidad de la mejora se planteó en 2012*, con la creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que fusionaba los Ministerios de Educación y de Cultura y al que se adscribía el Consejo Superior de Deportes. La Secretaría General Técnica asumió, a través de la nueva Subdirección General de Estadística y Estudios (SGEE), las funciones vinculadas a las estadísticas educativas, culturales y deportivas. La SGEE se instrumentó mediante la fusión de las unidades centralizadoras de estadísticas educativas (Oficina de Estadísticas de Educación) y de estadísticas culturales (División de Estadísticas Culturales) y ante la inexistencia previa de una unidad de estadísticas deportivas, debía hacer frente a sus nuevas competencias en un entorno que no permitía dotarla de recursos adicionales. En este momento, la Secretaría General Técnica encomendó a la SGEE abordar, a través del equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales, la evaluación e implantación de un sistema de estadísticas deportivas de características análogas al existente para las estadísticas culturales.

- *Diagnostico*

La *situación inicial* se caracterizaba por una *escasa disponibilidad de instrumentos estadísticos en el sector deportes* similares a los disponibles en los sectores de educación y cultura. La valiosa *información estadística específicamente sectorial* generada por el Consejo Superior de Deportes se hallaba dispersa, se presentaba en formatos que dificultaban su análisis y se observaban áreas de mejora en la disponibilidad de información metodológica o numérica y en el cumplimiento de requerimientos reflejados en el Plan Estadístico Nacional. No se disponía de *indicadores de carácter transversal* en este sector y era necesario dar *mayor visibilidad a sus indicadores estadísticos*.

- *Objetivos*

El plan de mejora, centra sus esfuerzos en la *creación y sostenibilidad de productos* que permitan a los usuarios acceder con periodicidad anual a indicadores estadísticos sectoriales y transversales vinculados al deporte: el *Anuario de Estadísticas Deportivas y la base de datos estadísticos en Internet DEPORTEdata*.

Entre *los indicadores sectoriales*, procedentes de fuentes estadísticas oficiales específicamente dedicadas al deporte elaboradas por el CSD, pueden citarse los relativos a deporte federado, formación de entrenadores, dopaje, infraestructuras deportivas, hábitos deportivos, etc.

Entre *los indicadores transversales*, resultado de explotaciones específicas de fuentes estadísticas oficiales no dedicadas al deporte elaboradas por otros organismos, pueden citarse: indicadores de empleo y empresas vinculados al deporte, del gasto de las familias y del gasto público en deporte, de las enseñanzas vinculadas al sector, comercio exterior en bienes deportivos, o de la vinculación entre turismo y deporte.

- *Fases temporales*

El proyecto de mejora se concibe con un horizonte cuatrienal.

Se consideraron a *corto plazo* aquellas mejoras imprescindibles o urgentes, junto a las de menor coste y mayor visibilidad que podrían constituirse en el motor para abordar las restantes. Estas medidas se desarrollaron en el periodo abril 2012- abril 2013 e incluyeron la *elaboración de los proyectos metodológicos de estadísticas incluidas en el PEN* bajo la responsabilidad del CSD (Deporte Federado, Formación de Entrenadores), la elaboración de la Estadística de Control de Dopaje 2011 o la reestructuración de las páginas Web. Se iniciaron *mejoras rápidas* mediante reutilización de información estadística oficial ya existente. Se delimitó el ámbito deportivo desde un punto de vista estadístico y se realizó un recorrido por el sistema estadístico oficial que culminó con la elaboración de explotaciones estadísticas para la obtención de indicadores transversales. Se elaboraron las series anuales de las variables obtenidas, metodologías, informes de resultados, etc., que serían incorporados en las *primeras ediciones de los productos resultantes: el Anuario de Estadísticas Deportivas (AED) y DEPORTEdata*.

Los objetivos a *medio plazo*, cuyo desarrollo está previsto en el periodo mayo 2013-abril 2014, consisten en *consolidar y dotar de continuidad las mejoras implantadas*. Los productos, AED y DEPORTEdata, fueron concebidos con periodicidad anual por lo que la mayor parte de las actividades asociadas a ellos deben ser realizadas con esta frecuencia. Paralelamente ha de abordarse una *evaluación continua de necesidades de mejora* y esta prevista la creación de un Grupo de Trabajo de Estadísticas Deportivas.

Entre los *objetivos a largo plazo, que afectan al periodo mayo 2014-diciembre 2015*, se considera de nuevo esencial la *sostenibilidad del proyecto, consolidar las mejoras implantadas, dotar de continuidad los productos y la evaluación de sus posibles nuevas áreas de mejora*. A ello se añade la revisión del diseño muestral y el cuestionario de la Encuesta de Hábitos Deportivos, explorar la información relativa a Apuestas Deportivas y a Clubs y Sociedades Anónimas Deportivas y evaluar las posibilidades de implantar una estadística de gasto público en deporte. Asimismo se considera necesario evaluar las posibilidades de mejorar la *comunicación y el marketing público de los productos*.

- *Herramientas*

Las principales herramientas han sido la *reutilización de la información, procesos y capital humano ya existente en la administración* y el *uso intensivo de las nuevas tecnologías*. Ello la convierte en una operación de *alto valor añadido*, derivado del aprovechamiento de recursos ya existentes.

- *Viabilidad*

El plan se formuló bajo la hipótesis inicial de partida, derivada del entorno económico en el que nos encontramos, de que *no se asignarían recursos adicionales al proyecto*.

Los trabajos se han realizado por el *equipo dedicado a estadísticas culturales*, debiendo tenerse presente las importantes economías de escala que se han producido al partir en muchos casos de procedimientos análogos en el ámbito de las estadísticas culturales¹. Si bien estos recursos humanos se detraen de los dedicados a las estadísticas culturales, ha existido un *retorno*, tanto en el estímulo del equipo, como en lo que respecta a la verificación de calidad y mejora de los procesos.

- *Mejoras implantadas y pendientes de implantar*

Hasta el momento se han implantado todas las mejoras previstas a **corto plazo, que culminaron con la difusión en Web en abril de 2013 de las primeras ediciones de los productos previstos: el Anuario de Estadísticas Deportivas y DEPORTEdata son ya una realidad.**

¹ El único proyecto del plan que requerirá contratación externa, estimada en unos 220 mil euros es la Encuesta de Hábitos Deportivos

2.- INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es presentar un proyecto de mejora elaborado conforme a los criterios establecidos en la *Resolución de 10 de diciembre de 2012 del Director del Instituto Nacional de Administración Pública* para el trabajo final del Máster en Dirección Pública 2012-2013.

Tal y como se señaló en la propuesta de trabajo remitida en su día al INAP, el plan de mejora, elaborado con un horizonte cuatrienal, había empezado a perfilarse al inicio del máster y era previsible que diera sus primeros frutos antes de su finalización. Consecuentemente sus primeros pasos se han desarrollado en paralelo al máster para cuyo trabajo final se presenta y se ha visto enriquecido a lo largo de estos meses con las inestimables enseñanzas en él recibidas que tratan de plasmarse en el documento.

La *finalidad del plan de mejora*, la meta a alcanzar, es implantar y mejorar un sistema de estadísticas deportivas que ofrezca indicadores oficiales en este sector y que pueda ser dotado de continuidad, facilitando el conocimiento de su situación y evolución.

La *necesidad de mejora se planteó* al inicio de 2012, cuando, como consecuencia de la creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que fusionaba los extintos Ministerios de Educación y de Cultura y al que se adscribía, entre otros, el Consejo Superior de Deportes, se asignaban a la Secretaría General Técnica, a través de la nueva Subdirección General de Estadística y Estudios, las funciones vinculadas a las estadísticas educativas, culturales y deportivas.

La *Subdirección General de Estadística y Estudios*, que se instrumentó mediante la fusión de las unidades centralizadoras de estadísticas educativas (Oficina de Estadísticas del extinto departamento ministerial de educación) y de estadísticas culturales (División de Estadísticas Culturales) ante la inexistencia previa de una unidad de estadísticas deportivas, debía hacer frente a sus nuevas competencias en un entorno que no permitía dotarla de recursos adicionales.

Considerando por una parte la cercanía, desde un punto de vista estadístico, del sector deportivo al cultural que había sido puesta de manifiesto por UNESCO, y por otra, la existencia de productos ya establecidos en el ámbito cultural que podían ser utilizados como modelo para el ámbito deportivo, la SGT encomendó a la SGEE abordar, a través del equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales, los trabajos vinculados a la evaluación y posible implantación de un sistema de estadísticas deportivas de características análogas al existente para las estadísticas culturales.

La *situación inicial* se caracterizaba por una *escasa disponibilidad de instrumentos estadísticos en el sector deportes* similares a los ya existentes en los otros dos sectores, educación y cultura. La valiosa *información estadística específicamente sectorial* generada por el CSD se hallaba dispersa, se presentaba en formatos poco estandarizados, que dificultaban su análisis, y se observaban áreas de mejora en lo relativo a la disponibilidad de información metodológica o numérica y al cumplimiento de requerimientos reflejados en el Plan Estadístico Nacional. No se disponía de *indicadores de carácter transversal* en este sector y era clara la necesidad de dar *mayor visibilidad a los indicadores estadísticos* y a sus metodologías.

Partiendo de ello se configuró el *plan de mejora* con el *objetivo de proporcionar periódicamente indicadores estadísticos en el ámbito deportivo que facilitaran el conocimiento del sector y de su evolución a través de fuentes estadísticas oficiales*. Las diferentes características de la información *sectorial o transversal* que se pretendía utilizar y generar aconsejaron distinguir dos *objetivos operativos* más específicos:

- Disponer de *indicadores sectoriales*, de carácter específico del sector, procedentes de fuentes estadísticas específicamente dedicadas al deporte. En este objetivo se enmarcaban las actividades destinadas a la regularización y a la mejora de los procesos vinculados a las estadísticas deportivas elaboradas por el CSD relativas a Deporte Federado, Formación de Entrenadores, Dopaje, Infraestructuras deportivas, Hábitos deportivos, etc.
- Disponer de *indicadores transversales*, a través de explotaciones específicas de fuentes estadísticas oficiales no dedicadas al deporte elaboradas por otros organismos: indicadores de *empleo y empresas* vinculados al deporte,

del gasto realizado por las familias en bienes deportivos, del gasto público en deporte realizado por las tres administraciones públicas, de las enseñanzas vinculadas al deporte, comercio exterior en bienes deportivos; turismo vinculado al deporte, etc.

El plan de mejora **centra sus esfuerzos en la creación de los productos que permitan a los usuarios acceder con periodicidad anual a esta información:** *el Anuario de Estadísticas Deportivas y la base de datos estadísticos en Internet DEPORTEdata*, cuyas primeras ediciones están disponibles desde abril de 2013.

Las herramientas más emblemáticas en la implantación y en la continuidad de las mejoras que se plantean son un *uso intensivo de las nuevas tecnologías y la reutilización de información ya existente, de procesos disponibles para el ámbito cultural y de su capital humano*.

Por lo que se refiere a la **estructura del documento**, se distinguen dos grandes bloques:

El *primer bloque, dedicado al diagnóstico*, describe la situación inicial a resolver, las áreas de mejora observadas, sus causas y las consecuencias que se derivarían del supuesto en que se hubiera optado por no intervenir.

Su *primer apartado, dedicado a las características y objetivos de la organización*, se inicia con una referencia al *contexto organizativo en el que se planteó la mejora*, caracterizado por la creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y por las nuevas competencias asumidas por la SGT a través de la SGEE. Se describen los antecedentes de esta unidad, procedente de la *fusión de la Oficina de Estadísticas de Educación y de la División de Estadísticas Culturales*, junto a su *misión y visión en el ámbito de la estadística pública estatal*, y a la dimensión y características de su *capital humano y de los recursos económicos y materiales* de que dispone. Se analiza algún detalle adicional del *equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales*, responsable de la mayor parte del diseño y ejecución de la mejora.

Su *segundo apartado* se centra en el *diagnóstico de la situación inicial y en la identificación de las áreas de mejora*. Partiendo de una referencia a la *voluntad institucional para abordar la mejora y a ciertas evidencias de un posible estado mejorable de las estadísticas deportivas*, se refleja el *análisis de la situación de las estadísticas deportivas al inicio del proyecto*, de las *posibilidades de mejora que se observaron en los proyectos existentes en el sector deportes*, de las *lagunas informativas* detectadas y de la *necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación o la visibilidad de la información* disponible. Este análisis no podía ser ajeno al entorno ni a los actores involucrados en la mejora, por ello se dedican los epígrafes siguientes a presentar un *DAFO como instrumento para evaluar un enfoque desde la estadística pública y a los actores afectados o involucrados en la mejora o en sus resultados*. Finalmente se realiza una breve referencia a *las posibles causas de la situación observada y a las consecuencias* que se derivarían de la decisión de no intervenir.

El *segundo bloque, dedicado específicamente al plan de mejora*, plantea en primer lugar los *criterios estratégicos* utilizados para determinar, a partir de las áreas de mejora detectadas, el conjunto de decisiones más adecuado para alcanzar la meta de implantar y mantener un sistema de estadísticas deportivas que ofrezca indicadores oficiales periódicos en este sector y que pueda ser dotado de continuidad, de naturaleza análoga al existente para las estadísticas culturales. Expone los *objetivos del proyecto a corto, medio y largo plazo* y dedica un apartado a las *herramientas más emblemáticas utilizadas*, el *uso intensivo de las nuevas tecnologías y la reutilización de la información ya existente en la administración, de los procesos y del capital humano* disponible en la unidad que aborda la mejora. Finalmente se explora la *viabilidad* de la propuesta y los instrumentos de *evaluación* más significativos.

3.- DIAGNÓSTICO

3.1.- Características y objetivos de la organización.

3.1.1.- El contexto organizativo en el que se abordó la mejora. La creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y las nuevas competencias de la Secretaría General Técnica.

El Real Decreto 1823/2011, de 21 de diciembre, supuso la creación del nuevo Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que fusionaba los extintos Ministerios de Educación y de Cultura y al que se adscribía, entre otros, el Consejo Superior de Deportes. Esta norma fue desarrollada por el Real Decreto 257/2012, de 27 de enero, por el que se establecía la estructura orgánica básica del departamento ministerial y se asignaban a la Secretaría General Técnica, a través de la nueva Subdirección General de Estadística y Estudios, las funciones vinculadas a las estadísticas educativas, culturales y deportivas. Este es el momento en el que se planteó la pertinencia de abordar el plan de mejora que se describe en este trabajo.

3.1.2.- La Subdirección General de Estadística y Estudios

La Subdirección General de Estadística y Estudios (SGEE) se constituía en una unidad centralizada de actividades *estadísticas oficiales en el ámbito estatal vinculadas a los tres sectores del ámbito competencial* del nuevo departamento ministerial: educación, cultura y deporte.

Conforme a lo establecido en el artículo 11.1 del citado R.D. 257/2012 asumía las siguientes *funciones*: planificación, impulso y coordinación de las estadísticas del departamento; formulación del Plan Estadístico Nacional y de sus programas anuales en el ámbito del ministerio; elaboración de las estadísticas educativas, culturales y deportivas y de cualquier otra que resultara de interés para el departamento. Adicionalmente era responsable del cálculo de los indicadores para informes y estudios, del impulso del aprovechamiento estadístico de registros administrativos, la promoción, elaboración y difusión de las investigaciones, encuestas y estudios, de la coordinación institucional y de las relaciones en materia estadística con el Instituto Nacional de Estadística (INE), con otros departamentos ministeriales, Administraciones Públicas y organismos internacionales.

3.1.2.1.- La fusión de la Oficina de Estadísticas Educativas y de la División de Estadísticas Culturales.

La creación de la *nueva SGEE se instrumentó mediante la fusión* de las unidades centralizadoras de estadísticas educativas (Oficina de Estadística del extinto departamento ministerial de educación) y de estadísticas culturales (División de Estadísticas Culturales). La totalidad de sus equipos pasaron a formar parte de la nueva subdirección. A los efectos de este trabajo conviene hacer notar la *inexistencia previa de una unidad de estadísticas deportivas*. El *entorno económico* en el que se producía la fusión ministerial tampoco permitió dotar de recursos humanos adicionales a la unidad que se haría cargo de esta nueva competencia.

3.1.2.2.- Misión y visión en el ámbito de la Estadística pública estatal.

La Ley de la Función Estadística Pública (*Ley 12/1989*), establece que la función estadística pública se desarrollará en el ámbito de la Administración del Estado por el INE, el Consejo Superior de Estadística, las unidades estadísticas de los diferentes departamentos ministeriales y de otras entidades públicas dependientes a las que se haya encomendado aquella función. Señala que los departamentos ministeriales participarán, a través de sus servicios estadísticos, en la elaboración de estadísticas para fines estatales, en el ámbito de sus respectivas competencias. En este marco, y como consecuencia de los principios que se plasman en la citada Ley 12/1989 en relación a las estadísticas públicas estatales, han de contemplarse la misión y la visión de la SGEE², cuyas funciones han sido ya descritas en el apartado anterior.

² *La misión y la visión de la SGEE que aquí se articulan como propuesta no han sido recogidas de forma expresa en ningún documento. Se han elaborado partiendo de las funciones de la SGEE y en consonancia con la misión y visión recogidas en el Código de Buenas Prácticas de Estadísticas, que ha sido asumido por los servicios estadísticos estatales a través del R.D. 1658/2012, que aprueba el PEN 2013-2016.*

Su *misión*, su razón de ser, debería ser tratar de proporcionar al Estado, a las instituciones públicas y privadas y a los ciudadanos, indicadores estadísticos independientes y de calidad sobre nuestra economía y nuestra sociedad, en los ámbitos sectoriales de educación, cultura y deporte, que permitan una adecuada toma de decisiones. Ha de considerarse asimismo la *visión* de esta unidad en el marco de la estadística pública estatal, el reto que supone intentar alcanzar y mantener su papel de liderazgo como proveedor esencial de información estadística de calidad en los tres sectores citados, lo que conlleva un proceso constante de evaluación y mejora, sobre la base de principios y métodos científicos sólidos.

3.1.2.3.- Capital humano. Dimensión y características

Encuadrada en la Secretaría General Técnica, la *dotación de personal asignada como resultado de la fusión a la SGEE* fue de 28 personas. El cuadro siguiente recoge su estructura. Se observa que se trata de un equipo con un gran peso de técnicos medios o superiores, en conjunto el 75% de los recursos humanos de la unidad, y de mujeres, el 60% del equipo. El *equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales, responsable de la mayor parte del diseño y ejecución de la mejora que se describe* en este documento, supone el 45% de la plantilla de la unidad y se caracteriza por una elevada proporción de técnicos, aproximadamente el 70% del total. Por sexo destaca la elevada proporción de mujeres, cifrada también en el 70%.

CUADRO 1. Recursos humanos asignados a la SGEE según procedencia y sexo por subgrupo.

	Subdirección General de Estadística y Estudios			Procedencia (Situación anterior a la fusión de departamentos ministeriales)					
				Oficina de Estadísticas Educativas			División de Estadísticas Culturales		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Total	28	11	17	15	7	8	13	4	9
Subgrupo A1 ³	9	3	6	5	3	2	4	0	4
Subgrupo A2	12	4	8	7	2	5	5	2	3
Subgrupos C1 y C2	7	4	3	3	2	1	4	2	2

3.1.2.4.- Recursos económicos y materiales

Por lo que respecta a los recursos económicos y materiales ha de señalarse en primer lugar que solo ha sido posible *estimar una parte de los necesarios para la obtención de los productos estadísticos que genera la SGEE y que, consecuentemente, no pueden identificarse con el coste de los productos que ésta produce.*

Por una parte ello es debido a la existencia de *recursos económicos y materiales comunes al departamento ministerial* que no han podido estimarse, como los relativos al uso de los edificios, que incluyen costes de alquiler o su equivalente⁴ o de mantenimiento, -seguridad, luz, teléfono, conexiones a Internet-. Junto a ello habrían de contemplarse los costes en nuevas tecnologías derivados de servidores o software común con otras unidades del ministerio. Por otra, ha de tenerse en cuenta que *la actividad de la unidad no sería posible sin una reutilización de recursos ya disponibles en las administraciones públicas.* Así, una parte sustancial se basa en la explotación de ficheros administrativos o de operaciones estadísticas de otras unidades de la administración, que asumen su coste y que ceden gratuitamente sus datos con fines estadísticos, permitiendo que la unidad se beneficie del amplio elenco de ficheros administrativos y de operaciones estadísticas oficiales disponibles en la administración pública sin gasto adicional. *Mención específica ha de realizarse al Consejo Superior de Deportes, responsable de diversas estadísticas del sector, fruto de la explotación estadística de sus ficheros, que no serían posibles sin la disponibilidad de la información administrativa de la que se extraen.* A ello han de añadirse otros muchos organismos, *muy especialmente el INE, que facilitan la información de operaciones estadísticas para su reutilización, mediante la explotación específica de sus datos.*

Por lo que al software se refiere, también en este caso existen gastos no cuantificables derivados de la reutilización del disponible en otros organismos. Puede señalarse la cesión gratuita por parte del INE del software de INEbase, que desde 2006 es utilizado para la generación de la base de datos estadísticos culturales online CULTURAbase. A ello pueden añadirse otros costes que, si bien serían mas fácilmente cuantificables, no han podido ser estimados, entre los que destacan el tiempo invertido en la formación en el puesto de trabajo

³ Incluye un contratado laboral, titulado superior.

⁴ La plantilla se distribuye en dos edificios.

por el equipo de la unidad o el que conllevan los cursos de formación del departamento o de otros organismos, muy especialmente por la Escuela Estadística de la Administración Pública a la que el equipo acude con frecuencia.

En definitiva, aunque pueda sorprender que se dedique la mayor parte del epígrafe a describir recursos que no han podido cuantificarse, o que no suponen un coste adicional para la unidad por tratarse de recursos *reutilizados*, se considera que *han de ser tenidos en cuenta*.

Por lo demás, se trata de un equipo caracterizado por un *alto componente de capital humano y escasos recursos económicos y materiales directos* por lo que, salvo casos muy excepcionales, como los trabajos de campo de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales que requiere el uso de entrevistadores a lo largo del territorio nacional, *no se acude a la contratación externa para el desarrollo de sus objetivos*.

El cuadro siguiente recoge esta situación de forma sintética.

CUADRO 2. Recursos directos o reutilizados disponibles en la SGEE.

	Procedencia	Tipo de recurso	Ámbito temporal	Estimación (en euros)
Salarios				
-Equipo SGEE dedicado a estadísticas educativas	Capítulo 1 MECD	Coste directo	Anual	602.000
-Equipo SGEE dedicado a estadísticas culturales	Capítulo 1 MECD	Coste directo	Anual	485.500
- Otros costes salariales (SGT, servicios comunes)	Capítulo 1 MECD	No estimado		
Mantenimiento de edificios				
-Estadísticas educativas	Capítulo 2 MECD	No estimado		
-Estadísticas culturales	Capítulo 2 MECD	No estimado		
Vinculados a las nuevas tecnologías				
- Servidores y licencias de software informático de uso general	Capítulos 2 y 6. MECD	No estimado		
- Licencias de software informático específico SAS ⁵	Capítulo 2 MECD	Coste directo	Anual	7.000
- Mantenimiento de aplicaciones específicas educación	Capítulo 2 MECD	Coste directo	Anual	100.000
- Cesión gratuita del software INEbase	INE	Reutilización		
Contratación externa				
Trabajos de campo de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales	Capítulo 6 MECD	Coste directo	Cuatrenal	800.000
Trabajos de campo de la Encuesta de Hábitos Deportivos (CSD)	CSD	Coste directo	Quinquenal	250.000
Formación				
- Formación en el puesto de trabajo	MECD	Reutilización		
-Cursos de formación recibidos	MECD; Escuela de Estadística de la Administración Pública(INE) e INAP	No estimado		
Otros recursos				
-Ficheros administrativos susceptibles de explotación	CSD; SEU; SEC	Reutilización		
-Cesión gratuita de resultados de operaciones estadísticas oficiales para su explotación	INE Diversos departamentos ministeriales	Reutilización		
.../...				

Como puede observarse solo para una parte de los recursos reflejados figura un coste estimado. Consecuentemente *los costes indicados son únicamente una parte de los necesarios para la obtención de los productos que genera la SGEE, que no serían posibles sin una intensiva utilización y reutilización de recursos disponibles en la administración*.

3.1.2.5.- Una referencia al equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales.

A los efectos de este documento conviene señalar que, dentro de la SGEE, se optó por *asignar la mayor parte de los trabajos vinculados a la evaluación e implantación de áreas de mejora en las estadísticas del sector deportes al equipo procedente de la División de Estadísticas Culturales*⁶.

⁵ Se incluye el coste estimado de las cinco licencias del software estadístico SAS local asignadas a la unidad.

⁶ El encargo expreso de explorar las posibilidades de mejora de las estadísticas deportivas siguiendo el modelo utilizado por las estadísticas culturales fue realizado a esta unidad por el SGT en febrero de 2012.

El motivo inicial de esta decisión fue *la sintonía, desde el punto de vista estadístico, de este sector al sector cultural*. Concretamente UNESCO, en el Marco de Estadísticas Culturales (MEC) elaborado por esta institución en 2009 consideró el deporte un dominio relacionado con la cultura, junto a la recreación y al turismo. El equipo dedicado a las estadísticas culturales conocía en detalle las pautas de elaboración de este marco, que podrían servir para delimitar el ámbito de actuación. En él se recogía una relación de las actividades económicas y ocupaciones del sector deportes, conforme a clasificaciones internacionales estadísticas, que podía ser considerada como punto de partida.

Asimismo, *una parte de los procedimientos ya establecidos en el sector cultural podrían ser reutilizados* y su capital humano podía facilitar la evaluación e implantación de las mejoras. El cuadro siguiente recoge una referencia a la experiencia previa de este equipo que se denominará en adelante *Unidad responsable de estadísticas culturales y deportivas*.

CUADRO 3. Unidad responsable de estadísticas culturales y deportivas. Principales características.

<i>Características organizativas y ubicación en el organigrama</i>
Se integra en la SGEE, de la Secretaría General Técnica, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
<i>Funciones de la unidad</i>
• Dirección del Sistema de Información estadística cultural. Responsable de diversas operaciones estadísticas incluidas en el PEN (Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales; Cuenta Satélite de la Cultura, Estadística de Gasto Público en Cultura, Estadística de Museos y Colecciones Museográficas, etc.) y de la coordinación y apoyo metodológico en materia estadística cultural en el ámbito del departamento ministerial. • Responsable de la implantación, diseño y dirección de publicaciones estadísticas monográficas y de síntesis (Anuario de Estadísticas Culturales, CULTURABase, base de datos estadísticos en Internet, área dedicada a estadísticas culturales en Web) • Representante del departamento ministerial en diversos grupos de trabajo y órganos colegiados en materia estadística cultural de Organismos Nacionales e Internacionales. • Implantación de nuevas tecnologías en los procesos de tratamiento y difusión de los resultados. • Responsable de la dirección y formación estadística del equipo Desde 2012 responsable de la implantación de un Sistema de Información estadística en el ámbito deportivo.
<i>Nivel de actividad de la unidad</i>
La unidad es responsable de la elaboración o apoyo metodológico, en la explotación o en la difusión de las 24 operaciones estadísticas incluidas en el Plan Sectorial de Cultura, de las que 8 figuran en el PEN bajo la responsabilidad del ministerio, 8 en el Inventario de Operaciones Estadísticas del Estado y las restantes se corresponden con explotaciones específicas de proyectos de otros organismos. Dispone de publicaciones electrónicas y en Web, monográficas y de síntesis de periodicidad anual. Con amplia presencia internacional, ha presentado sus trabajos en diversos foros nacionales e internacionales, ha participado en el ESSnet en cultura auspiciado por EUROSTAT (y en su comité de dirección), ha sido responsable de cinco ediciones anuales del curso de estadística en el marco de formación a profesionales iberoamericanos, etc.
<i>Recursos humanos y económicos</i>
El equipo esta formado por 13 profesionales cuyas características pueden consultarse en el cuadro 1. Todas las plazas se encuentran actualmente cubiertas. El detalle de los recursos económicos y materiales puede consultarse en el epígrafe 3.1.2.4. de este documento.
<i>Reformas en los últimos años.</i>
La principal reforma de este equipo, que inició su actividad con la creación del Ministerio de Cultura en 2004, fue la fusión con la Oficina de Estadísticas de Educación en 2012, como consecuencia de la creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Dada la escasa dimensión del equipo y las características de su actividad laboral *su estructura es marcadamente horizontal*. Los técnicos son responsables de proyectos concretos, de su diseño, obtención de datos primarios y su tratamiento mediante programas específicos, etc. Se caracterizan asimismo por una *gran flexibilidad* en el apoyo o colaboración con otros técnicos cuando los picos de trabajo así lo requieren. El equipo de apoyo administrativo es compartido por todos ellos. Disponen de una gran autonomía en la implantación o mantenimiento del soporte informático necesario para el desarrollo de su trabajo.

Finalmente ha de señalarse que, más allá del equipo de la SGEE en el que se encuadrará la planificación y ejecución del Plan, ésta no hubiera podido abordarse sin *la inestimable implicación y colaboración del Consejo Superior de Deportes* y, por supuesto, del sólido Sistema Estadístico Nacional.

3.2.- Diagnóstico de la situación e identificación de áreas de mejora. Análisis de causas y consecuencias.

3.2.1.- Voluntad institucional para abordar la mejora y evidencias del problema inicial.

La fusión de los departamentos ministeriales y la adscripción de las competencias en estadística oficial a una sola unidad, la SGEE, puso de manifiesto *un claro desequilibrio entre el estado en el que se encontraban las estadísticas de los sectores educativo y cultural y el que se observaba en las estadísticas deportivas*.

Las primeras evidencias mostraban *escasa disponibilidad de instrumentos estadísticos en el sector deportes* de características análogas a los existentes en sectores educativo y cultural. Sin entrar en el fondo o calidad de los indicadores disponibles, la valiosa información estadística generada por el CSD se hallaba dispersa, se presentaba en formatos poco estandarizados, que dificultaban su visibilidad y su análisis, y se observaba una ausencia de documentación metodológica adecuada.

Paralelamente, en aquel momento, la estadística oficial se encontraba inmersa en un proceso de regularización de las operaciones estadísticas incluidas en el PEN que no habían sido dictaminadas por el Consejo Superior de Estadística y todas las operaciones del sector deportes, sin excepción, se encontraban en esta situación.

En definitiva, *existían evidencias de una situación de mejora en este ámbito, aunque no se conocía su calado y dimensión*.

El SGT mostró una clara voluntad institucional para evaluar el problema y abordarlo, en consonancia con las competencias en materia estadística en los tres sectores que había asumido a través de la SGEE. También era consciente de los escasos recursos humanos y económicos disponibles.

3.2.2.- *Análisis de la situación de las estadísticas deportivas al inicio del proyecto.*

El análisis de la situación de partida de las estadísticas vinculadas al deporte se inició en 2012⁷ e indicaba que la situación era la siguiente:

Existían una serie de *operaciones estadísticas oficiales dedicadas específicamente al sector deportes* que figuraban en el Plan Estadístico Nacional (PEN) bajo la responsabilidad del CSD, que tenían conceptualmente todo el sentido, cubrían importantes lagunas informativas y que en gran medida⁸ estaban concebidas como estadísticas administrativas. Sin embargo, se observaban áreas de mejora en la ejecución de estos proyectos relativas a la disponibilidad de información metodológica o numérica y al cumplimiento de los plazos reflejados en el PEN que debían intentar subsanarse. A ello se añadía que el CSD generaba valiosa información acerca de otros aspectos que podían ser objeto de análisis.

Todo indicaba la posible presencia de *lagunas informativas*, para cuyo análisis resultaba preciso conocer con detalle la situación de cada proyecto y realizar un estudio del conjunto de la información numérica y metodológica disponible. Existía una *ausencia clara de indicadores de carácter transversal* en este sector (relativos por ejemplo al empleo o empresas vinculados al deporte, al gasto de las familias, al comercio exterior de bienes deportivos, al turismo o a las enseñanzas vinculadas al sector) y, paralelamente un amplio elenco de *operaciones estadísticas oficiales no dedicadas específicamente al sector deportes* que podían ser evaluadas para su posible *reutilización* con la finalidad de obtener, a través de recopilaciones y explotaciones específicas, algunos de los indicadores transversales citados⁹.

Era clara la necesidad de dar *mayor visibilidad a los indicadores estadísticos* relativos al sector y a sus metodologías, implantando instrumentos adecuados tales como un Anuario de Estadísticas Deportivas o una base de datos en Internet, que incluyeran la información estadística existente o que se fuera generando.

El detalle del diagnóstico de la situación inicial se sintetiza en los epígrafes siguientes.

3.2.2.1.- *Posibilidades de mejora sobre proyectos existentes en el sector deportes.*

Se muestra en primer lugar la situación en la que se encontraban en 2012 las *operaciones estadísticas oficiales ya existentes dedicadas específicamente al sector deportes* elaboradas por el Consejo Superior de Deportes. El análisis se centra en la disponibilidad de información metodológica o numérica y en el grado de cumplimiento de los requerimientos y plazos establecidos en el PEN al inicio del proyecto. La situación era la siguiente.

⁷ El análisis fue realizado con medios propios.

⁸ Con excepción de la Encuesta de Hábitos Deportivos.

⁹ Este proceso se había abordado en su día en el ámbito de las estadísticas culturales y había dado excelentes resultados con costes muy escasos al realizarse mediante la reutilización de información estadística oficial ya existente.

- *Estadística de Deporte Federado.*

Operación estadística perteneciente al PEN, realizada por el CSD en colaboración con las Federaciones deportivas españolas cuyo objetivo es conocer múltiples variables sobre el deporte federado, proporcionando información acerca de las licencias federadas, Clubs, Deportistas de Alto Nivel o resultados de Competiciones. *A corto plazo* se observaba necesario *mejorar la información metodológica* disponible, elaborar el proyecto conforme a lo establecido por el CSE y solicitar de éste órgano colegiado el dictamen de la operación, *regularizando así su situación*¹⁰. *A medio plazo* era conveniente integrar los principales resultados en algún instrumento de difusión estadística que diera *mayor visibilidad a sus resultados*.

- *Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos.*

Elaborada por el CSD con la colaboración de la administración autonómica competente en el sector, e incluida en el PEN, su objetivo es proporcionar información acerca de las características de la formación de entrenadores deportivos realizada por las federaciones deportivas o por la administración autonómica competente en materia de deporte, con la finalidad de mostrar la importancia de este tipo de formación en las diversas modalidades o especialidades deportivas y, en su caso, impulsar su inclusión en el sistema educativo oficial. *A corto plazo* era preciso preparar el proyecto para el CSE *para regularizar su situación y fortalecer sus instrumentos de difusión*.

- *Explotación Estadística del Control del Dopaje.*

Operación estadística incluida en el PEN bajo la responsabilidad del CSD, su objetivo esencial era conocer los resultados del control antidopaje, proporcionando información acerca de las muestras fisiológicas obtenidas por modalidad deportiva, tipo de muestra, sustancias dopantes encontradas y tipo de competición. Sin embargo, en 2012, no se disponía de información posterior a 2006 por lo que resultaba preciso *explorar los ficheros administrativos de los que extraer la explotación* y, en su caso *regularizar la situación con el CSE*. Ello conllevaría la preparación del proyecto metodológico y los resultados para su difusión.

- *Encuesta de Hábitos Deportivos*

Encuesta por muestreo de periodicidad quinquenal dirigida a una muestra de 9.000 personas de 15 años en adelante, perteneciente al PEN, es desarrollada como resultado de un convenio de colaboración entre el CSD y el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Su finalidad es proporcionar información acerca de los deportes practicados, el uso de instalaciones deportivas o los motivos para practicar el deporte. La última edición del proyecto fue realizada en 2010¹¹. *A corto plazo* no se observaban áreas de mejora si bien podía ser conveniente, *antes de la realización de la edición 2015* *revisar su diseño muestral y su cuestionario*. Al igual que en otros proyectos se observaba la conveniencia de *integrar los principales resultados en algún instrumento de difusión estadística*.

- *Explotación Estadística del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas.*

Operación estadística elaborada por el CSD basada en la explotación del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, creado al amparo de lo establecido en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Su finalidad era proporcionar información acerca de los espacios deportivos de uso colectivo y su tipología. Concebido inicialmente como una operación de periodicidad quinquenal, la última edición de ámbito estatal data de 2005. *A corto plazo* no se observaban áreas de mejora. *A medio o largo plazo* *había que revisar el proyecto y realizar las sugerencias* que se consideraran necesarias para la futura mejora o ampliación de indicadores estadísticos y se observaba la conveniencia de integrar los principales resultados en algún instrumento de difusión estadística.

¹⁰ El proceso de regularización implicaba la entrega al CSE de la metodología del proyecto para su dictamen. En otro caso el proyecto no pasaría a formar parte del PEN 2013-2016.

¹¹ Su coste, según la estimación del programa anual 2010 del PEN, fue de 220 mil euros.

- *Financiación y gasto del deporte federado.*

Esta operación estadística elaborada por el CSD tenía por objetivo conocer la estructura, vías de financiación y magnitud de los planes estratégicos federativos y de la incidencia territorial de las subvenciones de las federaciones españolas a sus federaciones territoriales y clubs. Debía proporcionar información de la financiación de las federaciones según la procedencia, de las subvenciones públicas recibidas por concepto y programa presupuestario y del gasto conforme a sus planes estratégicos. *En la práctica estos objetivos solo habían sido parcialmente cubiertos* y se consideró conveniente retirarla del PEN e intentar explorar *las posibilidades futuras de implantar una Estadística de Gasto Público en Deporte*. Si se actuaba de forma análoga a como se había realizado en el ámbito cultural, esta operación tendría tres fuentes diferenciadas que se corresponderían con las administraciones central, autonómica y local. Para el ámbito autonómico requeriría de un *vehículo de coordinación con las comunidades y ciudades autónomas*.

- *Otra información*

El CSD disponía de información que podía ser objeto de futuros análisis, como la referida a los campeonatos de *deporte escolar y universitario*. Asimismo parecía conveniente analizar la información disponible sobre *Clubs y Sociedades Anónimas Deportivas* por su previsible impacto económico.

3.2.2.2.- Lagunas de información estadística. Indicadores transversales.

Un primer análisis de las lagunas de información estadística indicaba la ausencia de indicadores estadísticos de carácter transversal, que podían ser obtenidos de estadísticas del PEN no dedicadas específicamente al sector deportes elaboradas por otros organismos. Era necesario evaluar mediante un recorrido sistemático de las operaciones estadísticas oficiales, aquellas que a través de recopilaciones o de explotaciones específicas podían ser *reutilizadas en el ámbito deportivo*. Estas actuaciones tendrían un *alto valor añadido derivado del aprovechamiento de información estadística oficial ya existente*.

Para ello era necesario disponer de una traducción al lenguaje utilizado por las estadísticas, las clasificaciones estadísticas oficiales de actividades económicas, de ocupaciones, de bienes de consumo, de productos de comercio exterior, etc., del ámbito objeto de estudio y explorar la existencia de estos desgloses en las estadísticas oficiales. La experiencia previa en el ámbito cultural indicaba que era posible intentar obtener, reutilizando información estadística oficial ya existente, indicadores transversales relativos a las áreas que se reflejan a continuación.

- *Empleo vinculado al deporte.* Mediante una explotación específica de la Encuesta de Población Activa (INE) que permitiría extraer indicadores del empleo en las actividades económicas y ocupaciones más significativas vinculadas al deporte a partir de los microdatos de la encuesta.
- *Empresas vinculadas al deporte.* Mediante una explotación específica del Directorio Central de Empresas (INE).
- *Gasto vinculado al deporte realizado por las familias.* Mediante una explotación específica de la Encuesta de Presupuestos Familiares (INE).
- *Gasto público en deporte.* Podían explorarse las posibilidades de explotación de las estadísticas de liquidaciones presupuestarias en las administraciones estatal, autonómica y local con la finalidad de conocer la dimensión del gasto en deporte realizado por cada una de ellas y su peso en el gasto público global.
- *Enseñanzas del sistema educativo vinculadas al deporte.* A partir de una recopilación de los indicadores relativos a enseñanzas vinculadas al deporte, procedentes de la Estadística de Enseñanzas no universitarias y Estadística Universitaria.
- *Comercio exterior de bienes vinculados al deporte.* Mediante una explotación de las Bases de Datos de Comercio Exterior (MINHAP).
- *Turismo vinculado al deporte.* A partir de una explotación estadística de las encuestas turísticas elaborada por el Instituto de Estudios Turísticos, relativa a los viajes que se motivaron fundamentalmente por el

deporte o a aquellos en los que se realizó alguna práctica deportiva o se asistió a algún espectáculo deportivo.

- *Otros.* Convendría explorar en un futuro la disponibilidad de información que vinculara deporte y salud. Existían asimismo otras áreas futuras de mejora vinculadas a indicadores relativos a apuestas deportivas.

En todos los casos sería necesario preparar las pautas metodológicas de la explotación, realizarla y evaluar la calidad de los indicadores obtenidos.

3.2.2.3.- Necesidad de coordinación con el Consejo Superior de Deportes

Una de las *piedras angulares* en las que debe sustentarse un buen sistema de información estadística es la *coordinación*. Los instrumentos de coordinación en el ámbito estrictamente estadístico estaban bien establecidos a través de los órganos colegiados en materia estadística en los que la SGEE estaba representada.

Sin embargo había que contemplar *mecanismos de coordinación con el CSD, organismo productor de las estadísticas sectoriales en este ámbito*, con objeto de poder instrumentar la forma en la que se realizaría, en su caso, la colaboración para el desarrollo de sus metodologías y para la explotación de sus resultados. A ello podría añadirse la necesidad de disponer de *instrumentos de colaboración con los responsables de las áreas de deporte en la administración autonómica*, análogos a los existentes en los ámbitos de educación y de cultura a través de las Conferencias Sectoriales correspondientes¹². En el ámbito internacional debían establecerse pautas que garantizaran la unidad de criterio con los representantes del CSD en diversos grupos de trabajo europeos.

3.2.2.4.- Mejoras vinculadas a la visibilidad

Finalmente resultaba esencial plantear mejoras que dotaran de visibilidad con periodicidad anual a los indicadores estadísticos del sector y a sus metodologías. Por una parte parecía conveniente replantearse la forma en que la información estaba disponible en Web. Por otra, la *creación de nuevos productos estadísticos*, tales como un Anuario de Estadísticas Deportivas o una base de datos estadísticos online, similar a la disponible en el ámbito cultural, podrían permitir al usuario disponer de una selección de los resultados estadísticos oficiales más relevantes de este ámbito de forma periódica.

Conforme a lo descrito en los epígrafes anteriores, el anuario podría incorporar:

- *Información de carácter específicamente sectorial* obtenida de las fuentes sectoriales citadas: Deporte Federado (federaciones, licencias, deportistas de alto nivel, competiciones, etc.); Formación de Entrenadores deportivos; Dopaje; Hábitos deportivos, Infraestructuras deportivas; etc.
- *Información de carácter transversal* enmarcada en estimaciones globales de otros sectores relativa a: empleo y empresas en determinadas actividades deportivas; gasto realizado por las familias en determinados bienes vinculados al deporte; gasto público en deportes; comercio exterior de determinados bienes deportivos; turismo vinculado al deporte; enseñanzas vinculadas al deporte; etc.

Por lo que respecta a la base de datos estadísticos online DEPORTEdata, se consideraba conveniente concebirla paralelamente a la implantación del AED. De esta forma, desde el inicio, se dispondría de un sistema de almacenamiento y difusión de series estadísticas e información metodológica a través de Internet¹³.

El anexo 1 refleja de forma sintética la situación de partida descrita junto a las posibles áreas de mejora a corto y medio plazo

¹² El Anexo 2 muestra las principales interrelaciones entre diversos organismos e instrumentos de coordinación.

¹³ Como se ha señalado, las primeras ediciones de estos productos son ya una realidad.

3.2.3.- DAFO como instrumento para evaluar un enfoque desde la estadística pública

El análisis de la situación no puede ser ajeno al entorno interno y externo a la institución en la que se aborda.

Se reflejan a continuación los **factores externos** que podrían considerarse puntos fuertes, *oportunidades* existentes en el entorno de la unidad que podrían conllevar ventajas para la implantación de posibles áreas de mejora. Junto a ellos se reflejan las *amenazas* o acontecimientos que podrían tener un impacto negativo.

Cuadro 4.1. Factores externos. Oportunidades.

FACTORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
Entorno económico que ofrece mayor visibilidad e importancia a indicadores estadísticos Mayor importancia calidad producto estadístico Baja calidad de estadísticas no oficiales Mejora sustancial de las nuevas tecnologías disponibles Avances notables en las operaciones estadísticas oficiales y en los ficheros administrativos susceptibles de reutilización Mayor percepción de necesidad de colaboración y coordinación entre administraciones

En primer lugar, si se desea abordar un plan de mejora desde la estadística estatal podría considerarse como una ventaja el *entorno económico actual*, que ofrece mayor visibilidad e importancia a los indicadores estadísticos, que de alguna forma han alcanzado a consecuencia de la crisis un carácter universal.

Este entorno también ha motivado que se valore de forma más nítida la calidad del producto estadístico¹⁴.

Junto a ello ha de considerarse *la mejora sustancial de las nuevas tecnologías*, que facilita en este momento el tratamiento de la información, la elaboración de

explotaciones específicas y su difusión, en plazos impensables hace menos de una década¹⁵.

Los *avances en las operaciones estadísticas oficiales* y en los ficheros administrativos susceptibles de reutilización también han sido notables y se han debido en gran medida a la planificación estratégica que se realiza desde hace ya dos décadas a través del Plan Estadístico Nacional.

Los instrumentos de coordinación entre administraciones públicas, la automatización de la información administrativa, la conciencia de la necesidad de evitar molestias a los informantes y la riqueza de desgloses que ofrece una explotación administrativa, muy superior a la que pueda obtenerse de una operación por muestreo han supuesto un claro *impulso de la reutilización de los ficheros administrativos* en los últimos años.

La mayor *percepción de la necesidad de colaboración y coordinación entre administraciones*, que comparten en ocasiones competencias e información, es también una oportunidad. En el marco de la estadística pública puede señalarse el impulso que ello ha supuesto a los instrumentos de coordinación interministerial, a través de la Comisión Interministerial de Estadística, o del Comité Interterritorial de Estadística.

A ello se han añadido las Conferencias Sectoriales, en cuyo marco pueden establecerse a su vez Grupos de Estadística para la coordinación o intercambio de información administrativa con la administración autonómica.

Frente a ello el entorno ofrece amenazas que se derivan especialmente de la incertidumbre creada por la crisis económica. Este *entorno económico desfavorable reduce* los recursos económicos disponibles para el ámbito estadístico, esenciales por ejemplo si se trata de proyectos que conllevan una fuerte contratación externa, como proyectos censales o cualquier operación por muestreo que requiera entrevistadores, no disponibles en las plantillas de los departamentos ministeriales. Los recursos humanos disponibles en la administración del Estado han sufrido a su vez una notable disminución, derivada de la inexistencia de nuevas dotaciones y de la amortización de las plazas que se quedan vacantes.

¹⁴ Frente a la ausencia de controles de calidad institucionales sobre los estudios existentes, una estadística oficial ha de disponer de una metodología sólida y del preceptivo informe del CSE, máximo órgano colegiado en materia estadística. Adicionalmente, su inclusión en el PEN, el principal instrumento de planificación de la estadística para fines estatales, supone la obligación de difusión de su metodología y de sus resultados conforme a los plazos que en él se establezcan.

¹⁵ Entre otros, el paquete estadístico SAS, disponible en la unidad que abordaba la mejora, que permitía programaciones a medida por equipos no informáticos.

Cuadro 4.2. Factores externos. Amenazas.

FACTORES EXTERNOS
AMENAZAS
Incertidumbre por crisis económica Entorno económico que reduce recursos económicos y humanos disponibles Cambios tecnológicos fuertes exigen continua adaptación Cambios políticos Internacionalización y europeización de las estadísticas estatales Proliferación del intrusismo, estudios de baja calidad, poco coste y escasos plazos

observa una internacionalización y europeización de las que puede conllevar que se prioricen estos objetivos, frente a las necesidades de mayores desgloses en el entorno nacional.

Finalmente puede reseñarse la *proliferación del intrusismo en el ámbito estadístico*, la tentación de acudir a estudios de baja calidad, con poco coste y escasos plazos para cubrir necesidades informativas.

Por lo que respecta a los **factores internos** que pueden influir significativamente en la consecución de los objetivos de las unidades analizadas se han señalado en los cuadros siguientes, según su posible impacto positivo o negativo, las *fortalezas*, recursos o capacidades internas que conllevan ventajas significativas para la consecución de objetivos, y las *debilidades*, factores internos a la unidad que podrían tener impacto negativo.

Cuadro 4.3. Factores internos. Fortalezas.

FACTORES INTERNOS
FORTALEZAS
Experiencia en implantación de proyectos nuevos y en evaluación de calidad Gran independencia operativa Uso intensivo de nuevas tecnologías Proyectos con temas de interés, continuidad y componentes innovadoras Utilidad de los proyectos para diversos actores Equipos con alto grado de formación y motivación Formación continua del equipo Posibilidad de conciliación vida familiar y personal Alto grado de reutilización de información Experiencia en grupos de trabajo con Comunidades autónomas Visibilidad de resultados (forma de publicidad) Alta presencia en ámbitos internacionales

Entre sus fortalezas se puede citar que es un *equipo con experiencia* en implantación de proyectos estadísticos de diversa índole en el ámbito cultural, en temas de interés y componentes innovadoras, pudiéndose citar entre ellos la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales, encuesta por muestreo de periodicidad cuatrienal y la Cuenta Satélite de la Cultura España, que proporciona indicadores sobre el impacto de la cultura en el PIB.

Son proyectos a los que *se ha dado continuidad desde su implantación* y que se han mostrado de gran utilidad para los diversos actores. La *relación con estos actores ha sido caracterizada por su índole bidireccional*, en muchos casos son proveedores y usuarios simultáneamente.

Se trata de un equipo con *un alto grado de formación* inicial, en el que aproximadamente el 70% de la plantilla son técnicos, que fomenta la formación continua mediante cursos externos, especialmente en la Escuela Estadística de las Administraciones Públicas, pero también mediante formación en el puesto de trabajo.

La existencia en muchos casos de procedimientos análogos en el ámbito cultural a los que se pueden plantear en el ámbito de estadísticas deportivas es una fortaleza a aprovechar ya que permitirá *reutilizar el capital humano* obtenido mediante la experiencia y formación en estos procesos, *reutilizar procedimientos e información*. Previsiblemente el resultado de *estas economías escala*, además de sus beneficios en términos de coste será una *gran motivación para el equipo*.

Cuadro 4.4. Factores internos. Debilidades.

FACTORES INTERNOS
DEBILIDADES
Alto grado de dependencia de mandato político Recursos humanos vulnerables a cambios administrativos Recursos económicos vulnerables a cambios administrativos Alta dependencia de software informático específico Necesidad de procesos de formación continua. Necesidad de adaptación continua de canales internos y externos de comunicación y coordinación

Probablemente la mayor de sus debilidades es común al conjunto de las administraciones públicas y consiste en disponer de unos recursos humanos y económicos vulnerables a cambios administrativos y sujetos a un alto grado de dependencia del mandato político

El carácter técnico de sus proyectos y el uso intensivo de las tecnologías, citados como una fortaleza, conllevan asimismo la necesidad de procesos de formación continua y una alta dependencia del software informático específico en el que desarrollan

sus programas.

Ha de citarse finalmente la necesidad de adaptación continua de canales internos y externos de comunicación y coordinación, también como consecuencia de cambios administrativos derivados de cambios políticos.

3.2.4.- Actores afectados o implicados en la solución. Aportaciones de los Grupos de Interés

A continuación se reflejan los *actores críticos más relevantes implicados en el* objeto de este trabajo. Como se verá, entre ellos se incluyen agentes de muy diversa naturaleza: instituciones públicas y órganos colegiados dedicados específicamente a estadística pública, instituciones públicas con competencias en deporte e instituciones privadas y ciudadanos, *todos ellos en calidad de proveedores, colaboradores o consumidores de la información.*

*Instituciones públicas y órganos colegiados vinculados específicamente a la estadística pública estatal*¹⁶.

- *El INE.* En su calidad de mayor productor y proveedor de estadísticas oficiales y por las funciones que le corresponden como coordinador de los servicios estadísticos de la Administración Estatal, supervisor de sus competencias de carácter técnico, y organismo que ha de prestar el apoyo, la formación y la asistencia técnica que éstos precisen. La mayor parte de las estadísticas reutilizadas proceden de esta institución.
- *Los servicios estadísticos de los diversos departamentos ministeriales.* Responsables junto al INE de la producción estadística para fines estatales. Puede destacarse la aportación de los departamentos ministeriales responsables de estadísticas reutilizadas como comercio exterior o las estadísticas turísticas entre otros.
- *El CSE* Principal órgano colegiado en materia estadística en su calidad de órgano consultivo de los servicios estadísticos estatales. Junto a estos servicios y al INE, en el CSE están representados *los diversos usuarios a través de representantes* de organizaciones sindicales y empresariales, grupos e instituciones sociales, económicas y académicas. El MECD esta representado en el CSE a través del titular de su Secretaría General Técnica. Aportan pautas metodológicas e intereses de usuarios.
- *La Comisión Interministerial de Estadística.* Órgano colegiado de coordinación horizontal de la estadística estatal en el que están representados los servicios estadísticos de los departamentos ministeriales y el INE. El MECD esta representado en ella a través del titular de su servicio estadístico, la SGEE.
- *El Comité Interterritorial de Estadística.* Órgano colegiado de coordinación con la administración autonómica competente en materia estadística en el que están representados los institutos autonómicos de estadística, los servicios estadísticos de los departamentos ministeriales y el INE. El MECD esta representado en él a través del representante en la Comisión Interministerial de Estadística.

Instituciones públicas con competencias en deporte.

- *El MECD y su equipo directivo.* Responsables de establecer el *mandato político*, el objetivo estadístico que debe ser evaluado y, en su caso cubierto. Se trata de importantes *consumidores, colaboradores y proveedores* de información administrativa. Se relacionan con la SGEE de forma bilateral o a través de grupos de trabajo:

¹⁶ Aunque no se han incluido actores de ámbito internacional ha de señalarse entre ellos EUROSTAT, la oficina Estadística de la Unión Europea.

- *El CSD* y su equipo directivo, en su calidad de titular de las competencias estatales en deportes. Se trata del mayor proveedor y consumidor de la información por lo que resulta esencial disponer de un sólido canal de comunicación.
- *La SGT*, como responsable directo de establecer y ejecutar las líneas directrices de la mejora estadística y de la coordinación con el CSD y con los gabinetes del departamento, demandantes y consumidores del producto.
- *Las unidades de la administración autonómica con competencias en deporte*. Se trata de importantes *consumidores, colaboradores, proveedores* de información administrativa.

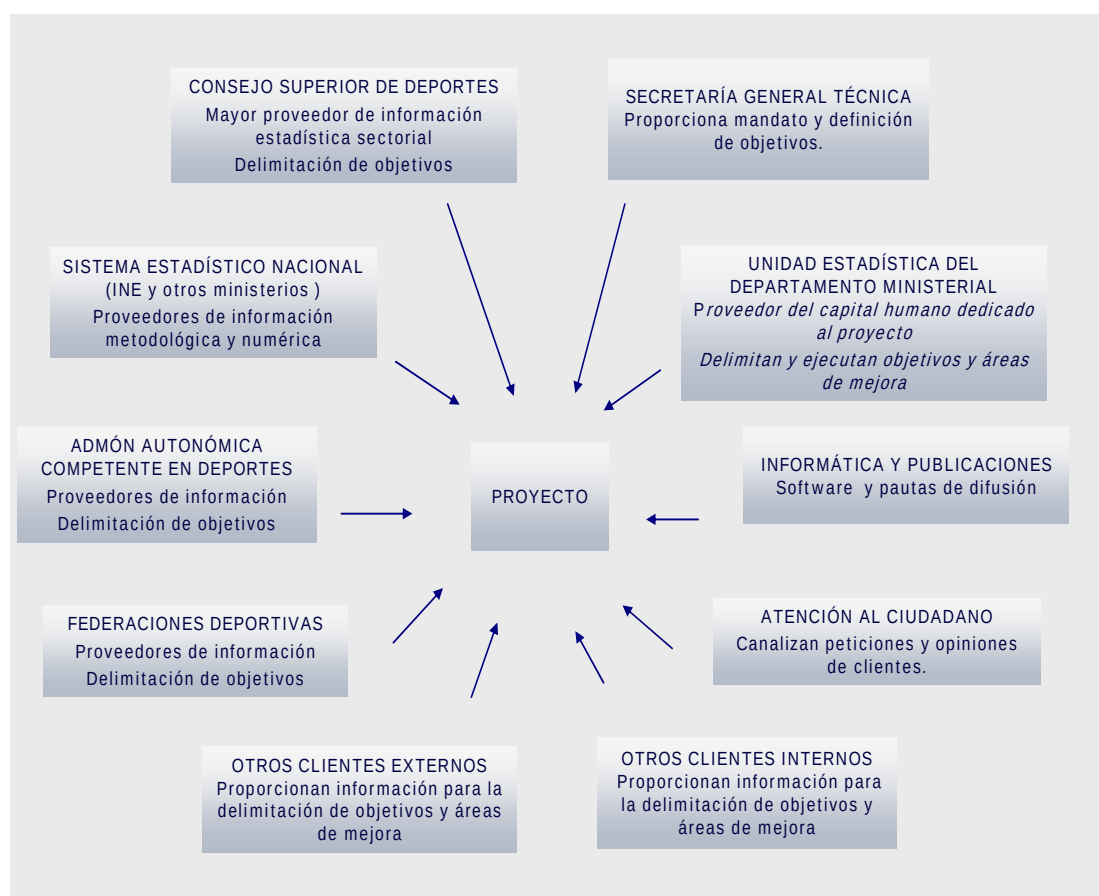
Otras instituciones públicas y privadas y ciudadanos (proveedores, colaboradores y consumidores de la información).

- *Federaciones deportivas*. Se trata de importantes *consumidores, colaboradores y proveedores* de información. Se relacionan directamente con el Consejo Superior de Deportes
- *Clubs, asociaciones deportivas, asociaciones de empresarios, etc.; Instituciones universitarias; Federación Española de Municipios y Provincias; Ciudadanos y empresas; .../....*

A pesar de la complejidad que pueda derivarse del elevado número de interlocutores, la existencia de sólidos instrumentos de colaboración y la certeza de la necesidad de contar con su opinión y con su colaboración puede simplificar notablemente la relación.

En la figura 1 se han agrupado los actores más relevantes en diversos Grupos de Interés, reflejando de forma sintética la aportación de cada uno de ellos al proyecto.¹⁷

Figura 1. Síntesis de aportaciones de los principales Grupos de Interés.



¹⁷ Esta información puede complementarse con la que se recoge en el Anexo 5.

3.2.5.- Breve referencia a posibles causas y consecuencias de la situación inicial.

No resulta sencillo identificar los motivos por los que se ha producido la situación susceptible de mejora objeto de este análisis. Entre sus causas podría encontrarse *la inestabilidad de la dependencia* del Consejo Superior de Deportes de un departamento ministerial concreto y, consecuentemente la falta de continuidad en la relación que pudiera establecerse con el servicio estadístico correspondiente.

La estructura estadística recogida en la Ley de la Función Estadística Pública establece fuertes mecanismos de coordinación entre los servicios ministeriales de estadística. Estos departamentos, responsables del ámbito estadístico de cada ministerio, disponen de *recursos escasos* y no es sencillo concentrarse en áreas cuya *adscripción efímera a un departamento* impida abordar proyectos estadísticos con continuidad ya que estos, en la mayor parte de los casos, requieren unos recursos temporales y un conocimiento de los sectores que no se alcanzan en el corto plazo.

Probablemente el sector deportes *no ha estado adecuadamente representado* en los instrumentos de ejecución y coordinación estadística ni en los ministerios ni en el propio INE. A ello se añade la inexistencia de unidades estadísticas o estudios en el CSD, que hubieran podido acometer estos proyectos o trasladar su demanda a los órganos colegiados estadísticos existentes.

En relación a las *principales consecuencias* de la no intervención, si no se acometía ninguna actuación una buena parte de las operaciones estadísticas del CSD habrían sido retiradas del PEN y se mantendría la carencia de proyectos que pusieran de manifiesto la importancia de este sector a través de indicadores transversales en este ámbito.

4.- PLAN DE MEJORA.

A lo largo de este bloque, partiendo de las áreas de mejora identificadas se plantearán los criterios utilizados para determinar el conjunto de decisiones más adecuado y los objetivos más factibles a corto, medio y largo plazo. La meta a alcanzar es implantar y mantener un sistema de estadísticas deportivas que ofrezca indicadores oficiales en este sector y que pueda ser dotado de continuidad, de naturaleza análoga al existente para las estadísticas culturales.

4.1.- Criterios estratégicos.

La imposibilidad de abordar las mejoras planteadas de forma simultánea conllevó *la necesidad de establecer prioridades a la hora de emprenderlas*. Se exponen los principales criterios estratégicos que fueron tenidos en cuenta al realizar la elección del conjunto de decisiones más apropiado, en consonancia con las funciones de la SGEE.

- *La importancia de la mejora, el grado en que la mejora incide en los resultados que pretende alcanzar la SGEE.*

Si bien es cierto que todas las medidas planteadas están en consonancia con las funciones de la SGEE, al tratarse de una unidad con responsabilidades en estadística pública, la *revisión de compromisos adquiridos con el sistema estadístico estatal* y muy especialmente con el PEN y con el CSE, deben ser prioritarios. Por otra parte, dado que las competencias de la SGEE *afectan a otros sectores, educación y cultura*, en ausencia de recursos adicionales, habría que concentrar esfuerzos en proyectos con poco consumo de recursos, o que permitieran reutilizar recursos ya disponibles, de forma que no se comprometieran los objetivos globales de la Subdirección.

- *Impacto en el cliente.*

Bajo este criterio se considerarían prioritarias aquellas mejoras destinadas a obtener un *producto final preparado para el consumo por los clientes* internos y externos¹⁸. La disponibilidad de indicadores *no tendría utilidad si no se dotaba de visibilidad el resultado* poniendo a su disposición un producto. El AED y DEPORTEdat, permitirían al cliente acceder a los resultados más significativos del amplio elenco de estadísticas oficiales susceptibles de generar indicadores deportivos. Consecuentemente, las actividades que permitieran la *implantación, distribución y comunicación* de estos productos serían consideradas esenciales.

- *Impacto sobre las personas.*

Si se optaba por proyectos con alta reutilización de procedimientos y de capital humano, *podían obtenerse economías de escala que derivarían en un incremento de la satisfacción del equipo*. Los trabajos que requirieran fundamentalmente un *apoyo metodológico*, junto a las mejoras que tuvieran *su análogo en el ámbito cultural*, estaban en este marco. Adicionalmente, emprender un trabajo en un ámbito *innovador* sería un estímulo para el equipo.

- *Grado de independencia de la unidad en los requerimientos de la mejora.*

En *ocasiones la mejora estadística no es posible sin requerimientos previos que no dependen de la unidad*. Puede citarse como ejemplo la explotación estadística del Censo de Instalaciones Deportivas, si no se disponía de un nuevo censo no podría disponerse de una nueva explotación. De forma análoga, el éxito de la reutilización mediante explotaciones de otras operaciones estadísticas no dedicadas al deporte dependería inequívocamente de la calidad del proyecto original y de sus posibilidades de desgloses.

- *Grado de reutilización de recursos disponibles.*

Se trata de uno de los criterios más importantes si consideramos que no existirán medios adicionales para abordar las mejoras. Tratará de medir el *grado de reutilización de información, de procesos y de recursos humanos en las*

¹⁸ Véase epígrafe 3.2.4. Sobre actores implicados y Grupos de Interés

mejoras que se plantean. Así, habrían de considerarse prioritarias aquellas que tuvieran su análogo en las estadísticas culturales, ya que en estos casos no será preciso implantar los procedimientos sino reutilizarlos, adaptándolos al ámbito de estudio. Todos los procesos relacionados con la explotación de operaciones estadísticas no vinculadas al deporte, el Anuario y la base de datos online recibirán la mayor valoración.

- *Grado de urgencia en la implantación de la mejora*

En algunos casos no se puede escoger sin asumir costes demasiados elevados para la estadística pública, la mejora ha de abordarse con un plazo preestablecido. La regularización de las operaciones estadísticas incluidas en el PEN tenía un plazo (fin de 2012) superado el cual habría que asumir la retirada de los proyectos de la estadística oficial.

- *Coste*

El coste de las mejoras será muy *inferior si se trata de trabajos exclusivamente metodológicos o que conlleven la reutilización de procesos o de información estadística ya existente*. Frente a ello, las mejoras que pudieran suponer recogida de la información o contratación externa tendrán un coste mucho mas elevado¹⁹. La valoración debía ser inversamente proporcional al coste previsto.

- *Sostenibilidad*

Uno de los criterios esenciales al seleccionar las posibles soluciones era su sostenibilidad, que las mejoras pudieran ser dotadas de continuidad. *La utilidad de disponer de indicadores estadísticos de forma puntual es escasa, si se trata de ofrecer un producto de calidad a los usuarios, éste debía ser sostenible en el tiempo.*

El Anexo 3 presenta una síntesis de la valoración cualitativa de una de las posibles mejoras en función de los criterios señalados. Partiendo de los criterios descritos se delimitan los **objetivos de la mejora**, qué hacer y cuánto hacer en el corto, medio y largo plazo para actuar en consonancia con la misión y con los medios disponibles o previsibles.

4.2.- Objetivos de la mejora.

El *objetivo estratégico* del proyecto de mejora es *proporcionar periódicamente indicadores estadísticos en el ámbito deportivo que faciliten el conocimiento del sector y de su evolución a través de fuentes estadísticas oficiales*. En la figura 2 se enmarca este objetivo -junto a los objetivos operativos, a las actividades y a los productos,- en el ciclo de gestión y en el ciclo político. Como puede observarse *el Plan de mejora centra sus esfuerzos en las actividades vinculadas a la creación de un producto, el Anuario de Estadísticas Deportivas*. A su vez, este producto permitirá nutrir la base de datos en Internet DEPORTEdata, que incluirá las series estadísticas y la información metodológica que se vayan generando a lo largo del tiempo. Para alcanzar el objetivo estratégico se distinguen dos *objetivos operativos*, dos metas más específicas:

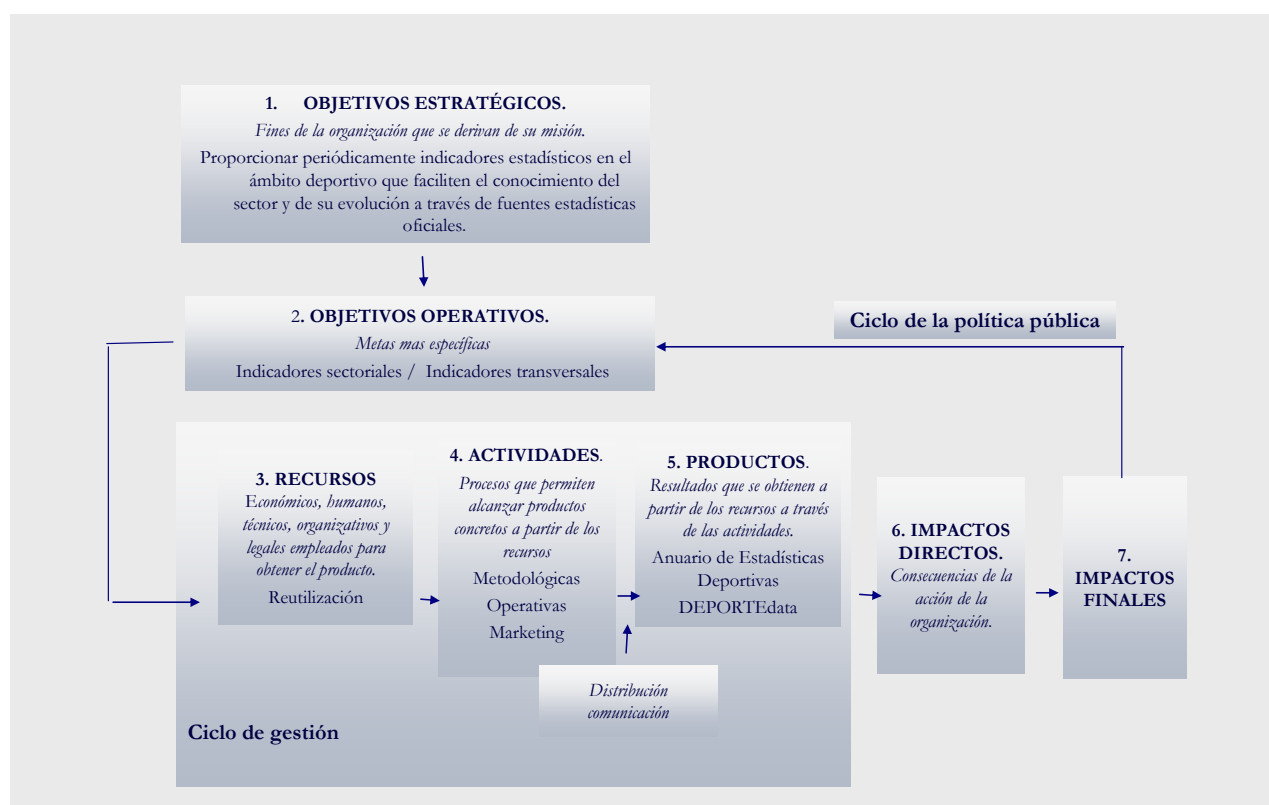
1. Disponer de *indicadores sectoriales*, de carácter específico del sector, procedentes de fuentes estadísticas específicamente dedicadas al deporte. Enmarca las actividades destinadas a la regularización y a la mejora de los procesos vinculados a las estadísticas deportivas elaboradas por el CSD relativas a Deporte Federado (federaciones, licencias, deportistas de alto nivel, competiciones, etc.); Formación de entrenadores; Dopaje; Infraestructuras deportivas; Hábitos deportivos, etc.
2. Disponer de *indicadores transversales*, procedentes de fuentes estadísticas oficiales no dedicadas al deporte. Enmarca las actividades destinadas a realizar las recopilaciones y explotaciones específicas de fuentes estadísticas elaboradas por otros organismos con la finalidad de extraer información relativa a *empleo y empresas* en determinadas actividades deportivas; *gasto* realizado por las familias en determinados bienes

¹⁹ El único proyecto que conllevaría contratación externa sería, en 2015, la Encuesta de Hábitos Deportivos.

vinculados al deporte; *gasto público* en deportes; *comercio exterior* de determinados bienes deportivos; *turismo* vinculado al deporte; *enseñanzas* vinculadas al deporte; deporte y salud, etc.

La distinción en estos dos objetivos, *que pone el énfasis en las características de la información de base, sectorial o transversal*, se deriva por una parte del tipo de resultados que se pretende obtener y, por otra, del hecho de que las actividades vinculadas a cada uno de ellos sean de naturaleza bien distinta.

FIGURA 2. El ciclo de gestión enmarcado en el ciclo de las políticas públicas.



Así, mientras el primero de los objetivos, relativo a indicadores sectoriales, conlleva para la SGEE *actividades fundamentalmente metodológicas*, como las destinadas a la evaluación de la situación de las estadísticas del sector incluidas en el PEN bajo la responsabilidad del CSD o a la regularización de su situación ante el CSE, el segundo objetivo operativo implica *actividades vinculadas a la reutilización*, que permitan la recopilación y explotación de aquellas estadísticas oficiales no dedicadas al sector, susceptibles de proporcionar indicadores.

El anexo 4 recoge las principales actividades asociadas a cada uno de estos objetivos operativos que permitirán disponer con *periodicidad anual* de los productos finales, el AED y la base de datos en Internet DEPORTEdata. Tal y como puede observarse en él, y como se describe a continuación, el plan de mejora distribuyó el desarrollo de los objetivos en tres momentos del tiempo.

4.2.1.- Objetivos a corto plazo. (Abril 2012- abril 2013)

Se optó por considerar como medidas a **corto plazo** aquellas medidas que se consideraron imprescindibles o urgentes junto a aquellas de menor coste y mayor visibilidad que podrían constituirse en el motor para abordar las restantes. Estas medidas, ya implantadas, se desarrollaron en el periodo abril 2012- abril 2013²⁰.

²⁰ Todas las actividades vinculadas a estos objetivos fueron realizadas por el equipo, incluyendo la programación, la edición electrónica de las publicaciones, etc.

4.2.1.1.- Mejoras imprescindibles (Marzo 2012-diciembre 2012).

4.2.1.1.1.- Regularización de metodologías al CSE

Entre las mejoras que se consideraron *imprescindibles o urgentes*, desarrolladas en el periodo *marzo 2012-diciembre 2012*, se incluyó la elaboración de los proyectos metodológicos de las estadísticas de periodicidad anual incluidas en el PEN bajo la responsabilidad del CSD: Deporte Federado; Formación de Entrenadores; Control de Dopaje. Estos proyectos fueron entregados al CSE y *dictaminados positivamente por este órgano colegiado en diciembre de 2012*, regularizando así su situación.

4.2.1.1.2.- Cumplimiento compromisos y calendarios PEN

En la misma línea se consideraron necesarias las actividades vinculadas al cumplimiento de los compromisos y los plazos establecidos en el PEN. Ello conllevó por una parte actividades de colaboración con el CSD para la *explotación de los ficheros administrativos de control de dopaje*, que culminaron con la elaboración de estimaciones correspondientes a 2011 de la Estadística de Control de Dopaje que fueron difundidas en abril de 2013.

Se procedió a la elaboración de series estadísticas, metodologías, informes, etc., con la finalidad de su incorporación en el AED y en DEPORTEdata. Asimismo se procedió a la reestructuración de las páginas Web dedicadas a estadísticas del MECD y del CSD, centralizando la información disponible e incorporando los calendarios de difusión previstos en el PEN.

4.2.1.2.- Mejoras rápidas mediante reutilización de información estadística ya existente (Octubre 2012-mayo 2013)

Paralelamente se iniciaron *mejoras rápidas* que podían abordarse mediante reutilización de información estadística oficial ya existente, que se ejecutaron en el periodo *octubre 2012-mayo 2013*. Para ello fue necesario delimitar el ámbito deportivo desde un punto de vista teórico y trasladarlo al lenguaje que utilizan las estadísticas, las clasificaciones oficiales de actividades, ocupaciones y productos.

El recorrido por el sistema estadístico oficial culminó con la elaboración de explotaciones estadísticas para la obtención de indicadores transversales relativos a empleo y empresas vinculadas al deporte, gasto realizado por las familias en bienes deportivos, enseñanzas oficiales vinculadas, comercio exterior de bienes deportivos o turismo vinculado al deporte.

Ante la imposibilidad de abordar a corto plazo una operación estadística oficial de gasto público en deportes se optó por explorar la información disponible en las estadísticas de liquidaciones presupuestarias del estado y de las comunidades y ciudades autónomas, y en las Cuentas Generales de las Comunidades Autónomas.

En todos los casos se procedió también a la elaboración de series y de metodologías, informes, etc., que serían incorporados en el AED y en DEPORTEdata.

4.2.1.3.- Los productos.

Las actividades vinculadas a las mejoras descritas, junto a aquellas propias del diseño, ejecución y desarrollo del producto, su difusión y su comunicación, permitieron disponer de la primera edición del Anuario de Estadísticas Deportivas (AED) en abril de 2013, e implantar en Web DEPORTEdata, la base de datos estadísticos en Internet que incluía la información estadística numérica y metodológica disponible para el sector.

Las ventajas de *empaquetar* los resultados obtenidos en estos dos productos son importantes, pudiéndose citar las derivadas de la facilidad de acceso que supone para el cliente no tener que realizar la búsqueda de los

indicadores en información dispersa. Adicionalmente tiene un enorme valor añadido vinculado a la visibilidad de los futuros resultados, importante dado que la mejora consiste *en disponer periódicamente* de los indicadores. El cliente de estos productos, encontrará en cada edición los indicadores referidos a nuevos periodos o nuevos ámbitos que se generen: una parte de la comunicación de estos nuevos indicadores se nutrirá del posicionamiento previo del AED y de DEPORTEdata.

4.2.1.3.1.- Anuario de Estadísticas Deportivas (AED)

El AED, cuya primera edición fue difundida en abril de 2013, recogió una selección de los resultados estadísticos más importantes del ámbito deportivo y fue elaborado fundamentalmente con explotaciones específicas y recopilaciones de estadísticas oficiales incluidas en el PEN (se incluyeron explotaciones de cerca de 20 fuentes oficiales).

Ofreció un breve comentario de resultados acompañado de una serie de gráficos y cuadros resumen en los que se reflejaba la información más destacada. El núcleo central de la publicación se constituyó por un conjunto de capítulos distribuidos en dos bloques, según se tratara de información transversal o de carácter específico del sector. En el primero se incluyeron las estimaciones relativas a empleo y empresas, gasto de hogares y gasto público en bienes o servicios deportivos, comercio exterior, enseñanza y turismo vinculados al deporte. En el segundo bloque se ofrecía la información sectorial relativa al deporte federado, licencias federativas o clubs federados entre otros, control del dopaje, formación de entrenadores deportivos, hábitos deportivos de la población española o instalaciones deportivas.

El producto, cuya ficha sintética puede consultarse en el anexo 5, fue puesto a disposición de los usuarios a través de la página Web del Ministerio, junto a una amplia nota de prensa. Su difusión fue comunicada a través de entradas en las principales redes sociales del MECD y del CSD y, por mail a los principales actores de la estadística pública estatal e internacional, así como a una base de datos disponible en el CSD de agentes interesados en el sector. Desde su publicación se han realizado otras actividades de comunicación del producto, entre las que pueden destacarse diversas presentaciones en el CSD y en la Escuela Estadística de la Administración Pública (INE).

4.2.1.3.2.- DEPORTEdata, base de datos estadísticos en Web

Los resultados de la primera edición del Anuario se incorporaron en DEPORTEdata, la base de datos estadísticos deportivos accesible por Internet que recogerá en futuros periodos toda la información estadística, numérica y metodológica que el Ministerio produzca o difunda en el ámbito de los deportes. Se trata de un sistema de publicación a medida que ofrece la información en un formato tratable y permite el acceso a series históricas.

4.2.2.- Objetivos a medio plazo. (Mayo 2013-abril 2014)

4.2.2.1- Consolidar y dotar de continuidad las mejoras y productos implantados.

El primer objetivo a medio plazo consiste en *consolidar y dotar de continuidad las mejoras implantadas*. Los productos descritos, AED y DEPORTEdata, fueron concebidos con periodicidad anual por lo que la mayor parte de las actividades reflejadas en el epígrafe anterior deben ser realizadas con esta frecuencia²¹ si se desea continuar disponiendo de los indicadores sectoriales y transversales en ellos incluidos. Paralelamente ha de abordarse una *evaluación continua de necesidades de mejora* en las actividades y productos implantados, actividad para la que resulta esencial el conocimiento adquirido en la realización del AED.

²¹ Revisión anual de metodologías, actualización de explotaciones, programas, informes, series estadísticas anuales, etc.

4.2.2.2- Mejoras vinculadas a la coordinación.

Por lo que respecta a la *coordinación*, resulta necesario protocolizar la coordinación con el CSD con la finalidad de garantizar su sostenibilidad futura, y proceder a la creación de un Grupo de Trabajo de Estadísticas Deportivas con los responsables de las diversas operaciones estadísticas oficiales generadas por el CSD.

4.2.3.-Objetivos a largo plazo (Mayo 2014-diciembre 2015)

4.2.3.1- Consolidar y dotar de continuidad las mejoras y productos implantados.

Entre los **objetivos a largo plazo** se considera esencial la sostenibilidad del proyecto, consolidar las mejoras implantadas y dotar de continuidad los productos y la evaluación de sus nuevas áreas de mejora. Ello supone de nuevo la evaluación de todos los procesos, adaptación a cambios metodológicos, ejecución de procesos, obtención de indicadores, etc.

4.2.3.2- Posibles reformas en proyectos existentes.

Por lo que se refiere a *posibles reformas de proyectos* ya existentes, dadas las fechas de su programación en el PEN, en este periodo será necesario revisar el diseño muestral y el cuestionario de la EHD, cuya ejecución esta prevista en 2015 y preparar el proyecto metodológico para su entrega al CSE en 2014. Por lo que respecta al Censo de Infraestructuras Deportivas, en el supuesto de que el CSD aborde una nueva investigación habrá de revisarse su cuestionario y elaborar las propuestas precisas para su futura explotación estadística.

Habría asimismo que explorar la información relativa a Apuestas Deportivas y a Clubs y Sociedades Anónimas deportivas y evaluar las posibilidades de implantar una estadística de gasto público en deporte que amplíe el detalle de los indicadores recogidos en el AED. Ello requerirá la creación de un Grupo de Trabajo de Estadísticas de Gasto Público en Deporte con comunidades y ciudades autónomas, en el marco de colaboración para otras materias ya establecido con por el CSD.

4.2.3.3- Mejoras vinculadas al marketing y a los canales de comunicación del producto.

En este periodo se considera necesario evaluar en profundidad nuevas medidas vinculadas a la visibilidad y nuevas posibilidades de mejorar la *Comunicación y el marketing público*. Es preciso revisar la estrategia de marketing, profundizando en el conocimiento de los diversos Grupos de Interés, en su segmentación, necesidades y expectativas con la finalidad de adaptar los diseños de los productos que se ponen a su disposición. Resulta asimismo preciso profundizar en la estrategia de comunicación digital del producto, analizar la eficacia de los canales utilizados hasta el momento y las posibles alternativas.

4.3.-Herramientas.

Las herramientas más emblemáticas en la implantación de las mejoras señaladas, han sido el uso intensivo de las nuevas tecnologías, y la reutilización de la información, procesos y capital humano ya existente en la administración. Con excepción de los trabajos de campo previstos para 2015 de la EHD, *no se ha acudido ni se acudirá a contratación externa para el desarrollo de las actividades previstas en el plan*, que son asumidas por el equipo que aborda la mejora. Ello presenta la ventaja de un menor consumo de recursos y de una gran inmediatez, y garantiza la sostenibilidad del sistema, al mantener *el conocimiento adquirido en el entorno de la administración*. Se señalan a continuación los aspectos más significativos de las herramientas utilizadas.

4.3.1.-Reutilización de información estadística ya existente en la administración.

La información utilizada para la obtención de los indicadores objetivo del proyecto procede fundamentalmente de la *reutilización de información ya existente*. Por una parte, por lo que se refiere a los indicadores específicos del sector deportes, el proyecto se nutre fundamentalmente de operaciones estadísticas elaboradas por el CSD mediante la *explotación estadística de información administrativa*, con la única excepción de la EHD. Por otra, los indicadores transversales son el resultado del aprovechamiento, mediante recopilaciones o *explotaciones específicas de estadísticas oficiales* no dedicadas al sector elaboradas por diversos organismos.

Se trata por tanto de una operación *de alto valor añadido derivado del aprovechamiento de la información estadística ya existente*. Ello, además de suponer una reducción de los recursos destinados a la generación de indicadores estadísticos, *permite obtener resultados de mayor calidad*, en menores plazos, con menores molestias a los informantes (empresas, ciudadanos o administraciones) y mas coherentes con la información estadística existente.

Figura 3. Reutilización de información para la obtención de indicadores estadísticos



4.3.2.-Reutilización de procedimientos disponibles.

El proyecto conlleva una importante *reutilización de los procedimientos disponibles en la unidad en el ámbito de las estadísticas culturales*. Ello es debido a la existencia previa de actividades y productos desarrollados para el ámbito cultural, análogos a los necesarios en el ámbito de las estadísticas deportivas, que pudieron ser adaptados, frente al coste que hubiera tenido su creación desde la nada. Se destacan los siguientes:

Por una parte *los vinculados a la generación de indicadores transversales*. Se disponía de explotaciones análogas en el ámbito cultural, por lo que se partía de modelos metodológicos, programas para las explotaciones específicas, planes de tabulación etc. que podían ser adaptados al nuevo ámbito. Así, una vez delimitado el ámbito deportivo en términos estadísticos se procedió a replicar modelos metodológicos, programas y planes de tabulación y a evaluar aquellos resultados que ofrecían una calidad suficiente en el nuevo ámbito de estudio.

A ello se añaden los vinculados de forma específica a la *generación del AED*. También en este caso se aprovecharon muchos de los trabajos ya realizados para su análogo en el ámbito cultural: diseño global de este producto, maquetas de información metodológica, gráfica o numérica, modelos de informes de resultados, etc. Asimismo, pudieron reutilizarse los vinculados a la generación de la *aplicación informática DEPORTEdata*, que partió de una réplica de la aplicación disponible en el ámbito cultural, CULTURAbase.

Figura 4. Reutilización de procedimientos



Es preciso señalar que los **procedimientos reutilizados tienen también su retorno para las estadísticas culturales**. Por una parte como *instrumento de verificación de calidad*, ya que todos ellos, en su adaptación tuvieron que ser verificados. Por otra, las *innovaciones metodológicas, de estructura, en programas, etc. serán a su vez aprovechadas en las siguientes ediciones de actividades y productos culturales*²².

El proceso de reutilización y retorno es continuo ya que todas las actividades y productos culturales y deportivos señalados tienen **periodicidad anual**.

4.3.3.- Reutilización de capital humano. Conocimiento adquirido en otros procesos y retorno.

Las mejoras propuestas no hubieran podido abordarse sin el capital humano disponible: un equipo con formación teórica y en el puesto de trabajo en procesos de análoga naturaleza. En otro caso, incluso partiendo de una elevada formación teórica, el tiempo necesario para la formación en los procesos que se plantean se hubiera multiplicado, y consecuentemente su coste. A su vez, el equipo se ha beneficiado del estímulo que ha supuesto abordar una actividad conocida en un nuevo ámbito y del reconocimiento que ello le ha supuesto.

4.3.4.-Uso intensivo de las nuevas tecnologías

El uso intensivo de las nuevas tecnologías en los procesos de tratamiento y difusión de la información ha sido determinante. Las facilidades que presta a usuarios no informáticos el desarrollo tecnológico actual, y la elevada formación del equipo tanto en el uso de software común, como en software específicamente estadístico o

²² Puede citarse como ejemplo que las mejoras en el diseño de la edición electrónica 2013 del AED están siendo aplicadas en la edición 2013 del AEC.

software Web, ha permitido que todas las actividades -programación de explotaciones, instalación en Web, preparación de las publicaciones electrónicas, etc.-, hayan sido realizadas por él, con el consiguiente ahorro de recursos económicos y temporales.

4.4.- Viabilidad de la propuesta.

4.4.1.- Recursos humanos y materiales precisos

Por lo que respecta a la viabilidad de la propuesta, en lo que se refiere a los recursos humanos y materiales precisos para la implantación de las diversas fases de la mejora, el plan se formuló bajo la hipótesis inicial de partida, derivada del entorno económico en el que nos encontramos, de que *no se asignarían recursos adicionales al proyecto*²³. Esta hipótesis, que ha condicionado las propuestas que se incluyen, y que podría ser revisada en un futuro, tiene como consecuencia que los recursos han de obtenerse de los disponibles inicialmente en la unidad responsable del proyecto.

Consecuentemente, por lo que se refiere a los *recursos materiales comunes* a cualquier unidad, mantenimiento de edificios, software común, etc. no son precisos recursos adicionales a los descritos en el epígrafe 3.1.2.4. El *uso intensivo de nuevas tecnologías* sobre el que se basa el proyecto tampoco requiere de recursos adicionales a los señalados ya que el capital humano y el software preciso, están disponibles en la unidad que acoge la mejora. Por lo que respecta a la *información* necesaria para la elaboración de los indicadores estadísticos, como se ha señalado en el apartado 4.3, el proyecto se concentra en la *reutilización de información administrativa o estadística ya existente* en la administración, por lo que su viabilidad dependerá de la disponibilidad y calidad de la misma, sin que suponga coste adicional. La previsión es asumir los trabajos *sin acudir a contratación externa*, con excepción del presupuesto que se precisará para la EHD prevista para 2015, alrededor de 250 mil euros.

Si se centra la atención en los *recursos humanos destinados al proyecto* y en su estructura organizativa, dentro del *equipo de estadísticas culturales* las actividades se asumieron en cada caso por aquellos especialistas responsables de actividades análogas en el ámbito cultural. En la práctica se trata de un equipo de alto rendimiento, derivado de su formación y experiencia en procesos análogos. El cuadro siguiente recoge el coste total en horas, estimado por el propio equipo, en el conjunto de medidas a corto plazo que ya han sido abordadas. Para una correcta interpretación de los datos que en él se reflejan han de tenerse presente las importantes economías de escala que se han producido al partir en muchos casos de procedimientos análogos en el ámbito de las estadísticas culturales²⁴.

CUADRO 6. Estimación de personal implicado y tiempo de dedicación para las mejoras implantadas a corto plazo por subgrupo profesional.

	Personal del equipo implicado	Estimación en horas
Total	12	4700
Subgrupos A1 y A2	7	3400
Subgrupos C1 y C2	5	1300

Por lo que se refiere a la previsión de recursos para *objetivos a medio y largo plazo*, la mayor parte serán destinados a la sostenibilidad de las medidas, a mantener los procesos implantados. El coste medio anual de mantenimiento será, previsiblemente muy inferior al de su implantación.

²³ Ha de tenerse en cuenta que han aumentado las horas laborables anuales disponibles, como consecuencia de la disminución de días de vacaciones o por asuntos propios, ello supone en el conjunto de la unidad aproximadamente 800 horas.

²⁴ El proyecto de mejora se implantó en un momento en el que la planificación prevista para las estadísticas culturales, una disminución de la periodicidad de la EHPC, no pudo abordarse por motivos presupuestarios.

CUADRO 7. Estimación de personal implicado y tiempo de dedicación para las mejoras a medio plazo por tipo de medida

	<i>Personal del equipo implicado</i>	<i>Estimación en horas</i>
Medidas a medio plazo (Mayo 2013-abril 2014)	12	1700
<i>Mantenimiento de procesos</i>	12	1600
<i>Otros</i>	4	100
Medidas a largo plazo (Mayo 2014-diciembre 2015)	12	2600
<i>Mantenimiento de procesos</i>	12	1600 (*)
<i>Otros</i>	4	1000

* En este periodo se incluye una actualización del AED

Conviene puntualizar que si la hipótesis inicial de no incremento de recursos variara, el alcance del proyecto podría adaptarse a este cambio. Entre otros, podría ampliarse el alcance del apoyo técnico a la encuesta, podría implantarse una operación estadística de Gasto Público con mayor ambición en los desgloses y, en el largo plazo, cuando las restantes mejoras estuvieran consolidadas, podrían plantearse las posibilidades de abordar una Cuenta Satélite del Deporte, de naturaleza análoga a la existente en el ámbito cultural, que recogiera el peso del sector en el conjunto de la economía a través de su aportación al PIB.

Finalmente, ha de tenerse en cuenta que los recursos humanos destinados a la mejora de las estadísticas deportivas se detraen de los dedicados a las estadísticas culturales, si bien, como se ha señalado en epígrafes anteriores, ha existido un *retorno*, tanto en el estímulo del equipo, como en lo que respecta a la verificación de calidad y mejora de los procesos. Si el entorno económico variase sería conveniente iniciar las medidas para reponer estos recursos.

4.4.2.- Calendario de actuación

El calendario de actuación, elaborado con un horizonte cuatrienal, ha sido descrito en los epígrafes anteriores, en los que se recoge el detalle de objetivos y actividades a corto, medio y largo plazo.

No obstante, dado que cada una de las actividades afecta a diversas operaciones estadísticas, el cronograma detallado requeriría una dimensión matricial (cada una de las actividades por cada una de las operaciones a las que afecta presentan plazos diferentes).

Por ello se ha optado por complementar la información ya descrita con un cronograma, que se incluye en el Anexo 7, que ofrece la distribución anual del conjunto de los trabajos relativos a cada uno de los productos y a cada una de las operaciones estadísticas de las que éstos se nutren.

4.5.- Evaluación

El objetivo de este epígrafe es presentar los aspectos más significativos del plan de evaluación que permita comprobar hasta que punto las propuestas mejoran la situación o solucionan el problema para el que se elaboró el plan y realizar un seguimiento a lo largo del tiempo. Se señalan a continuación los principales indicadores seleccionados.

- *Indicador de grado de implantación temporal del plan.*

Se computará con periodicidad anual si se han ejecutado las acciones previstas mediante el modelo incluido en el anexo 8, análogo al cronograma, en que para cada ítem se asignarán puntuaciones máximas con valores en función de si se trata de un periodo de análisis (valor máximo 1), implantación (valor máximo 3) o se encuentra en fase de evaluación continua y actualización. Los valores objetivo de cada periodo se incorporan en el modelo.

- *Indicadores de resultados.*

Se utilizarán indicadores vinculados a la disponibilidad de productos:

Indicador	Agentes implicados	Valores objetivo			
		2012	2013	2014	2015
Número de ediciones del AED	Equipo promotor	0	1	2	3
Número de áreas incorporadas en AED	Equipo promotor	-	13	14	16
Número de datos actualizados disponibles en DEPORTEdata	Equipo promotor	-	80.000	95.000	110.000

- *De impacto en el cliente.*

Se intentará disponer de información que permita la elaboración de indicadores vinculados al acceso a los productos finales.

Indicador	Agentes implicados	Valores objetivo			
		2012	2013	2014	2015
Número de descargas del AED en Web (MECD y CSD)	Cientes/ Gestores Web.	-	500	700	1000
Número de accesos a DEPORTEdata en Web	Cientes/ Gestores Web.	-	-	500	800

Adicionalmente se analizará la presencia en Web de referencias o enlaces a estos productos.

- *Indicadores de percepción de calidad de los clientes.*

Se intentarán instrumentar mecanismos para obtener indicadores de satisfacción de clientes externos e internos mediante una encuesta de satisfacción, sin que sea posible estimar el periodo de su implantación²⁵.

- *Indicadores de percepción del equipo.*

Se intentarán instrumentar mecanismos para obtener indicadores impacto del proyecto en el equipo que participa en la mejora, que sea posible estimar el periodo de su implantación.

- *Indicadores de eficiencia.*

Se computará el tiempo anual invertido en horas anuales de trabajo. Su relación con las actividades realizadas y los productos obtenidos permitirá disponer de indicadores de eficiencia.

Indicador	Agentes implicados	Valores objetivo			
		2012	2013	2014	2015
Número de horas de trabajo	Equipo promotor	1.200	3.600	2.000	2.200

- *De calidad del proceso*

Se considerarán el porcentaje de procesos estadísticos sometidos a doble verificación y el porcentaje de fuentes oficiales utilizadas, por las garantías que supone, entre otros, derivadas de disponer de una metodología sólida, que ha de recibir el preceptivo informe del Consejo Superior de Estadística.

Adicionalmente se obtendrán indicadores mensuales y anuales de las actividades más relevantes vinculadas al producto AED, que se recogen en el anexo 5.

²⁵ Ante la incertidumbre de disponibilidad de medios para ello se ha optado por no incluirlo en el plan de mejora que se presenta, si bien se incorpora un borrador de cuestionario en el anexo 6.

ANEXOS

- Anexo 1. Diagnóstico sintético de la situación en el momento inicial y áreas de mejora detectadas a corto, medio y largo plazo.
- Anexo 2. Interrelaciones entre diversos organismos e instrumentos de coordinación vinculados a la unidad estadística que aborda la mejora en el ámbito de la administración estatal y autonómica
- Anexo 3. Valoración cualitativa asignada a cada una de las posibles mejoras en función de diversos criterios.
- Anexo 4. Actividades y actuaciones a corto, medio y largo plazo vinculadas a cada objetivo operativo
- Anexo 5. Ficha de proceso. Anuario de Estadísticas Deportivas
- Anexo 6. Borrador de cuestionario. Encuesta sobre satisfacción de los usuarios del Anuario de Estadísticas Deportivas
- Anexo 7. Cronograma del plan de mejora
- Anexo 8. Indicador de grado de implantación temporal del plan

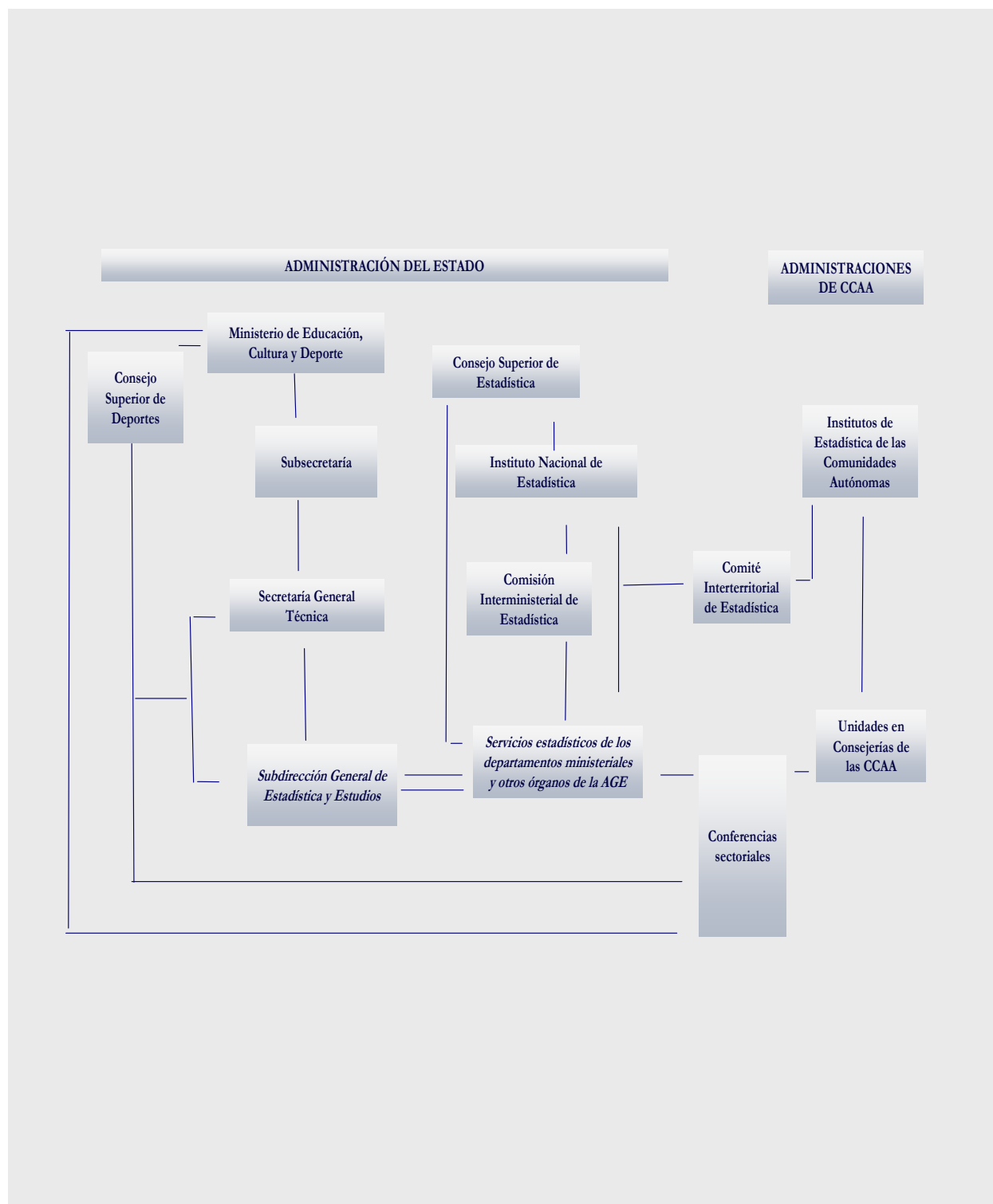
ANEXO 1

Diagnóstico sintético de la situación en el momento inicial y áreas de mejora detectadas a corto, medio y largo plazo.

	Diagnóstico de la situación en el momento inicial	Principales áreas de mejora detectadas	
		A corto plazo	A medio o largo plazo
I. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS			
Anuario Estadísticas Deportivas	No disponible	Implantación del producto	Mejoras vinculadas a la comunicación
Base de datos estadísticos deportivas en Internet	No disponible	Implantación del producto	Mejoras vinculadas a la comunicación
II. En relación a operaciones estadísticas desarrolladas por el CSD			
Deporte Federado	Disponibilidad de información metodológica y numérica anual	Fortalecer instrumentos de difusión. Regularización de situación con el CSE	Evaluación de posibilidades de ampliación del proyecto
Formación de entrenadores deportivos	Disponibilidad de información metodológica y numérica anual	Fortalecer instrumentos de difusión. Regularización de situación con el CSE	Evaluación de posibilidades de ampliación del proyecto
Explotación Estadística del Control del Dopaje	Sin información numérica desde 2006	Explorar posibilidades de explotación de ficheros administrativos y, en su caso, regularización en CSE	Dotar de continuidad la investigación.
Encuesta de Hábitos Deportivos	Disponibilidad de información metodológica y numérica, 2005 y 2010.	Fortalecer instrumentos de difusión	Evaluación y rediseño muestral y de cuestionario de futuras ediciones
Explotación Estadística del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas	Disponibilidad de información metodológica y numérica 2005.	Fortalecer instrumentos de difusión	Elaboración de propuestas al cuestionario de futuros censos
Financiación y gasto del deporte federado.	Características inadecuadas para pertenecer al PEN	Analizar posible reenfoque de la investigación	Explorar posibilidades de implantar una estadística de gasto público en deporte
Deporte escolar y universitario	Se dispone de estudios	Explorar posibilidades de explotación de ficheros administrativos	Evaluar posible incorporación al PEN o IOE
Clubs y SA deportivas, apuestas deportivas	Escasa disponibilidad de información		Explorar disponibilidad de información
III.. En relación a lagunas de información estadística y posible generación de indicadores transversales			
Empleo vinculado al deporte	Sin información	Explorar posibilidades de explotación de la Encuesta de Población Activa (INE)	
Empresas vinculadas al deporte	Sin información	Explorar posibilidades de explotación del Directorio Central de Empresas (INE)	
Gasto de las familias en bienes vinculados al deporte	Sin información	Explorar posibilidades de Presupuestos Familiares (INE)	
Gasto Público en deporte	Sin información	Explorar posibilidades de explotación de estadísticas de liquidación presupuestaria (MINHAP)	
El deporte en el sistema educativo	Sin información	Explorar posibilidades de explotación de las estadísticas educativas MECD e INE	
Comercio exterior vinculado al deporte	Sin información	Explorar posibilidades de explotación de Estadísticas de Comercio Exterior (MINHAP)	
Turismo vinculado al deporte	Sin información	Explorar posibilidades de explotación de estadísticas turísticas (IET)	
IV. En relación a necesidades de coordinación			
Con el Consejo Superior de Deportes		Posible creación de un grupo de trabajo de estadísticas deportivas	
Con la administración autonómica			Posible creación de un grupo de trabajo de estadísticas deportivas

ANEXO 2.

Interrelaciones entre diversos organismos e instrumentos de coordinación vinculados a la unidad estadística que aborda la mejora en el ámbito de la administración estatal y autonómica



ANEXO 3

Valoración cualitativa asignada a cada una de las posibles mejoras en función de diversos criterios.

	1. Importancia	2. Impacto en el cliente	3. Impacto en las personas	4. Grado de independencia	5. Reutilización	6. Sostenibilidad	7. Urgencia	8. Coste
I. Vinculadas a la visibilidad. Productos								
<i>Anuario Estadísticos Deportivos</i>								
<i>Base de datos estadísticos deportivos en Internet</i>								
II. En relación con Operaciones estadísticas sectoriales desarrolladas por el CSD								
<i>Deporte Federado</i>								
<i>Formación de entrenadores deportivos</i>								
<i>Explotación Estadística del Control del Dopaje</i>								
<i>Encuesta de Hábitos Deportivos</i>								
<i>Explotación Censo Nacional de Instalaciones Deportivas</i>								
<i>Deporte escolar y universitario</i>								
<i>Clubs y S.A deportivas, apuestas deportivas</i>								
III. En relación con explotaciones de otras estadísticas oficiales para obtener indicadores transversales								
<i>Empleo vinculado al deporte</i>								
<i>Empresas vinculadas al deporte</i>								
<i>Gasto de las familias en bienes vinculados al deporte</i>								
<i>Gasto Público en deporte</i>								
<i>El deporte en el sistema educativo</i>								
<i>Comercio exterior vinculada al deporte</i>								
<i>Turismo vinculado al deporte</i>								
IV. En relación con instrumentos de coordinación								
<i>Con el Consejo Superior de Deportes</i>								
<i>Con la administración autonómica</i>								

ANEXO 4

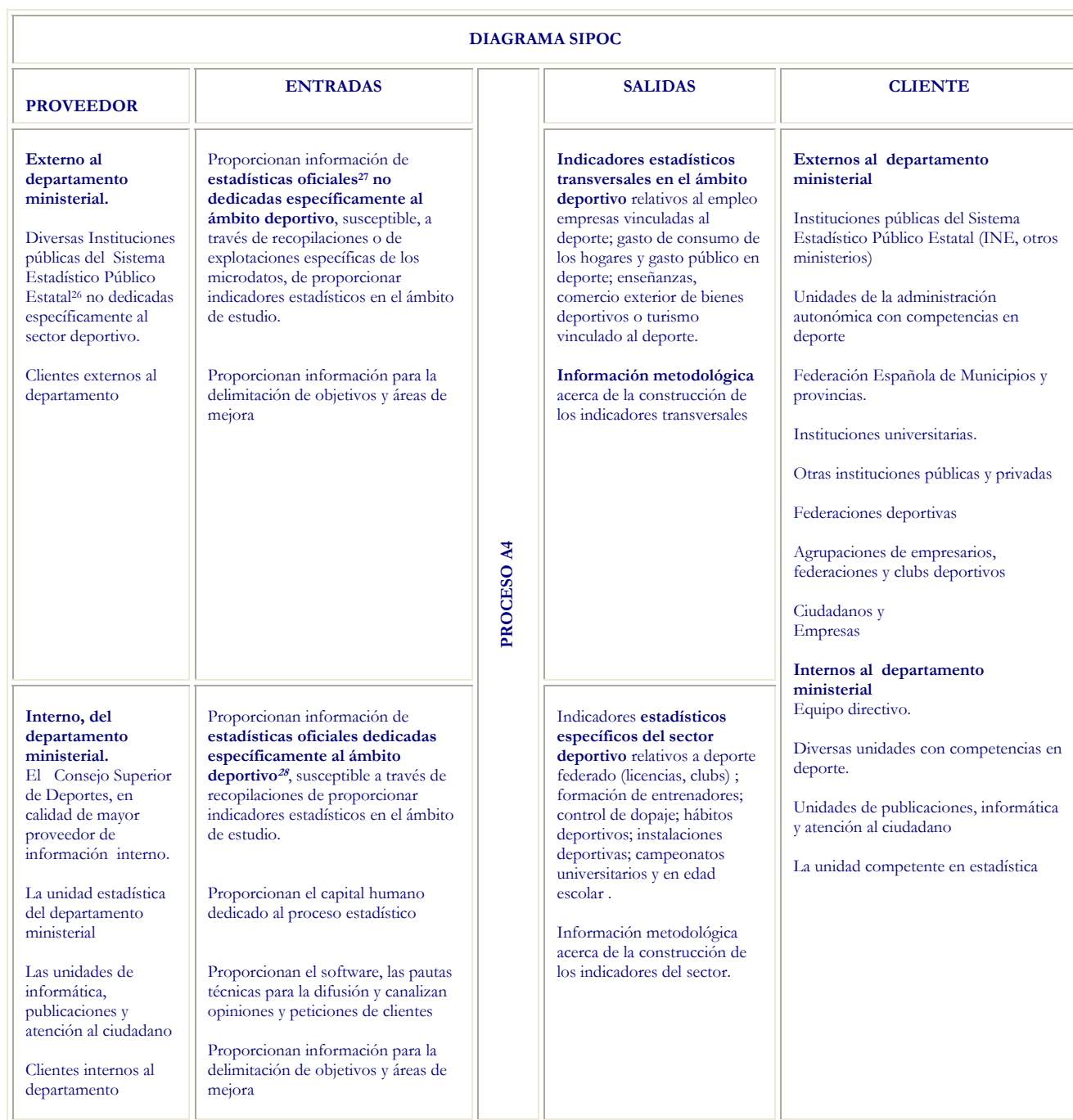
Actividades y actuaciones a corto, medio y largo plazo vinculadas a cada objetivo operativo

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Secretaría General Técnica, SGEE	1. Objetivo operativo. Disponer de información estadística de carácter específicamente sectorial obtenida de operaciones estadísticas dedicadas exclusivamente al sector deportes.
Actividades. 1.-Evaluar el estado de las operaciones estadísticas sectoriales elaboradas por el CSD 2.-Regularización de la situación de las operaciones estadísticas sectoriales incluidas en el PEN y cumplimiento de compromisos y calendarios 3.-Apoyo metodológico y técnico al CSD en la elaboración y difusión de las operaciones estadísticas sectoriales.	
Principales actuaciones. A corto plazo (abril 2012- abril 2013) - Evaluación del estado de las operaciones estadísticas sectoriales - Elaboración y entrega al CSE de los proyectos metodológicos de las estadísticas: Deporte Federado; Formación de Entrenadores; Control de Dopaje. (Proyectos dictaminados favorablemente por el CSD en diciembre de 2012) - Colaboración en la explotación de ficheros administrativos de dopaje y elaboración de estimaciones de la Estadística de Control de Dopaje. (ECD)(Resultados 2011 difundidos en abril de 2013). - Diseño, ejecución y desarrollo de las áreas de AED y DEPORTEdata correspondientes. Preparación de metodologías sintéticas, programas, tablas, informes, etc. (primeras ediciones en abril de 2013) - Reestructuración de la página Web dedicada a estadísticas deportivas en el CSD y en MECD. (Disponibles desde junio de 2013) A medio plazo (mayo 2013- abril 2014) - Dotar de periodicidad las mejoras implantadas. (ECD; Revisión anual de metodologías, programas, etc. y actualización de series estadísticas anuales, preparación de ficheros e informes para AED y DB, etc.). - Evaluación continua de resultados y de posibilidades de ampliación de proyectos tales como nuevos desgloses, nuevas variables, etc. - Creación de un Grupo de Trabajo de Estadísticas Deportivas con los responsables de las diversas operaciones estadísticas del CSD. A largo plazo (mayo 2014- diciembre 2015) - Dotar de continuidad las mejoras implantadas. (Análogo a periodo anterior) - Evaluación continua de resultados y de posibilidades de ampliación de proyectos tales como nuevos desgloses, nuevas variables, etc. - Revisión del diseño muestral y del cuestionario de la Encuesta de Hábitos Deportivos. Preparación del proyecto metodológico y entrega al CSE (2014). - Revisión del cuestionario de Infraestructuras deportivas y elaboración de propuestas para futuros censos. (2015) - Explorar información administrativa susceptible de explotación estadística de Clubs y Sociedades Anónimas deportivas (2014). - Evaluación de posibilidades de implantar una estadística de gasto público en deporte (2015) y, en su caso creación de un Grupo de Trabajo de Estadísticas Deportivas con los responsables de las diversas comunidades autónomas, en el marco de colaboración para otras materias ya establecido con por el CSD - Análisis de las bases de datos de usuarios de información del CSD. - Explorar posibilidades de mejora vinculadas al marketing y a los canales de comunicación de resultados	
Organismos implicados: SGEE, SGT, MECD; Consejo Superior de Deportes	
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Secretaría General Técnica, SGEE	2. Objetivo operativo. Disponer de información estadística del sector de carácter transversal, obtenida de operaciones estadísticas no específicamente dedicadas al sector deportes.
Actividades. 1.-Evaluar las posibilidades de extraer indicadores estadísticos del sector a partir de estadísticas oficiales no dedicadas al sector deportes 2.-Las vinculadas a la elaboración y difusión de las recopilaciones y explotaciones estadísticas que proceda.	
Principales actuaciones. A corto plazo (abril 2012- abril 2013) - Delimitación del ámbito deportivo, teórica y práctica en términos de las clasificaciones oficiales de actividades, ocupaciones y productos. - Evaluación de indicadores que podrían extraerse mediante reutilización del elenco de estadísticas oficiales de no dedicadas al sector. - Elaboración de metodologías y explotaciones estadísticas para la obtención de indicadores transversales relativos a empleo y empresas vinculados al deporte; gasto realizado por las familias en determinados bienes vinculados al deporte; gasto público en deportes; comercio exterior de determinados bienes deportivos; turismo vinculado al deporte; enseñanzas vinculadas al deporte - Diseño, ejecución y desarrollo de las áreas de AED y DEPORTEdata correspondientes. Preparación de metodologías sintéticas, programas, tablas, series estadísticas, informes, etc. (Primeras ediciones en abril de 2013) - Reestructuración de la página Web dedicada a estadísticas deportivas en el CSD y en MECD. (Disponibles desde junio de 2013) A medio plazo (Mayo 2013- abril 2014) - Dotar de periodicidad las mejoras implantadas. (Revisión anual de ámbito, clasificaciones, metodologías, programas y actualización de series estadísticas anuales, preparación de ficheros e informes para AED y DEPORTEdata, Web, etc.). - Evaluación continua de resultados y de posibilidades de ampliación de proyectos tales como nuevos desgloses, nuevas variables, etc. - Creación de un Grupo de Trabajo de Estadísticas Deportivas con los responsables de las diversas operaciones estadísticas del CSD. A largo plazo (mayo 2014- diciembre 2015) - Dotar de periodicidad las mejoras implantadas. (Revisión anual de ámbito, clasificaciones, metodologías y actualización de series estadísticas anuales, preparación de ficheros e informes para AED y DEPORTEdata, Web, etc.). - Evaluación continua de resultados y de posibilidades de ampliación de proyectos tales como nuevos desgloses, nuevas variables, etc. - Explorar información administrativa susceptible de explotación estadística relativa a Apuestas deportivas y a Deporte y Salud (2015). - Explorar posibilidades de mejora vinculadas al marketing y a los canales de comunicación de resultados	
Organismos implicados: SGEE, SGT, MECD; INE y unidades estadísticas de departamentos ministeriales	

ANEXO 5

Ficha de proceso. Anuario de Estadísticas Deportivas

FICHA DE PROCESO	
Anuario de Estadísticas Deportivas	Subdirección General de Estadísticas y Estudios. Secretaría General Técnica Ministerio de Educación Cultura y Deporte Versión AED- 2013-01. Fecha: 10.09.2013
PROPIETARIO DEL PROCESO	Vocal Asesora para estadísticas culturales y deportivas.
EQUIPO DEL PROCESO	Equipo humano. El núcleo del equipo del proceso esta constituido por el conjunto de profesionales de la <i>unidad de estadísticas culturales y deportivas</i> de la SGEE dedicado inicialmente a las estadísticas culturales. Se trata de un equipo de 13 personas, en su mayor parte, el 70%, técnicos con amplia formación teórica y experiencia en estadística pública y muy especialmente en este tipo de procesos. El conocimiento previo de este equipo derivado de su participación en proyectos de análoga naturaleza ha sido reutilizado en este proceso. Su dedicación al proceso es parcial. A este equipo han de añadirse <i>múltiples colaboradores en calidad de proveedores de la información</i>, tanto del departamento ministerial (pudiendo citarse entre ellos el equipo del Consejo Superior de Deportes, que ha facilitado la información sectorial) como de otras instituciones públicas generadoras de información estadística estatal (pudiendo citarse entre ellas el INE, AEAT o IET entre otros). Sin su inestimable colaboración el proceso no sería posible. Recursos materiales. Para la elaboración del proceso ha sido necesario contar con una elevada infraestructura de software y hardware y se han reutilizado multitud de programas en software específico estadístico disponibles en la unidad.
MISIÓN DEL PROCESO. La misión del proceso es tratar de proporcionar al Estado, a las instituciones públicas y privadas y a los ciudadanos, indicadores estadísticos de calidad sobre el ámbito deportivo con periodicidad anual, concentrándose en indicadores procedentes de estadísticas oficiales incluidas en el Plan Estadístico Nacional, que permitan una adecuada toma de decisiones y faciliten una herramienta para el conocimiento del sector deportivo en España y su evolución. La operación estadística trata de poner de manifiesto el alto valor añadido derivado del aprovechamiento y reutilización de la información de base ya existente proporcionada por el amplio elenco de operaciones del conjunto del sistema estadístico.	
DESCRIPCIÓN DE CONTENIDO. Indicadores Estadísticos y metodologías asociadas. <i>Indicadores de carácter específicamente sectorial</i> obtenida de las fuentes sectoriales disponibles: Deporte federado (federaciones, licencias, deportistas de alto nivel, competiciones, etc.); Infraestructuras; Dopaje; Hábitos deportivos, etc. <i>Indicadores de carácter transversal</i> enmarcada en estimaciones globales de otros sectores relativa a: Empleo y empresas en determinadas actividades deportivas; Gasto Público en Deportes; Gasto realizado por las familias en determinados bienes vinculados al deporte; Enseñanzas vinculadas al deporte; Comercio exterior de determinados bienes deportivos; Turismo vinculado al deporte.	
INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO 1. Indicadores mensuales: 1.1. Porcentajes respecto al número total de fuentes estadísticas consideradas en la edición inmediatamente anterior del anuario 1.1.1. Porcentaje de fuentes estadísticas para las que se dispone de información 1.1.2. Porcentaje de fuentes estadísticas para las que se ha evaluado y actualizado la información metodológica 1.1.3. Porcentaje de fuentes estadísticas para las que se ha tratado la información numérica 1.2. Porcentajes respecto al número total de capítulos dedicados a magnitudes sectoriales o transversales de la edición inmediatamente anterior del anuario 1.2.1. Porcentaje de capítulos rediseñados 1.2.2. Porcentaje de capítulos con diseño de información metodológica y contenido elaborado 1.2.3. Porcentaje de capítulos con diseño de información numérica revisada y elaborada 1.2.4. Porcentaje de capítulos con información gráfica e informes de resultados elaborados y revisados. 2. Indicadores anuales del proceso: 2.1. Los indicadores reflejados en el epígrafe 1 correspondientes al último mes del proceso 2.2. Fuentes en las que se han incorporado nuevos desgloses, en porcentaje de las utilizadas en la edición anterior 2.3. Fuentes nuevas incorporadas, en porcentaje de las fuentes utilizadas en la última edición 2.4. Número de tablas y gráficas incorporados en la edición 2.5. Número de datos incorporados en DEPORTEdata. 2.6. Número de meses preciso para la elaboración de la edición anual 2.7. Número de usuarios a los que se ha remitido el aviso de la disponibilidad en Web de la publicación 2.8. Número de personas equivalentes a tiempo completo y año dedicadas a la operación.	



²⁶ Entre ellas pueden citarse: Instituto Nacional de Estadística (INE); Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP); AEAT; Instituto de Estudios Turísticos (IET); etc.

²⁷ Se consideran múltiples fuentes estadísticas oficiales no dedicadas al sector entre las que se pueden citar: Encuesta de Población Activa (INE); Encuesta de Presupuestos Familiares (INE); Índice de Precios de Consumo (INE); Directorio Central de Empresas (INE); Estadística de Liquidaciones del Presupuesto del Estado, de las comunidades autónomas y de las Entidades Locales (MINHAP); Cuentas Generales de las comunidades autónomas; Estadísticas de enseñanza no universitaria (MECD); Estadística de enseñanza universitaria (INE); Estadísticas de Comercio Exterior (AEAT); Movimientos turísticos de los españoles, FAMILITUR (IET); Movimientos turísticos en Fronteras, FRONTUR (IET); Encuesta de Gasto Turístico, EGATUR (IET).

²⁸ Se consideran como entradas múltiples fuentes estadísticas no dedicadas al sector entre las que se pueden citar: Estadística de Deporte Federado (MECD); Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos (MECD); Estadística del Control del Dopaje (MECD); Encuesta de Hábitos Deportivos en España (MECD); Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005 (MECD); Campeonatos de España Universitarios y en Edad escolar (MECD)

ANEXO 6.

Borrador de cuestionario. Encuesta sobre satisfacción de los usuarios del Anuario de Estadísticas Deportivas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Borrador de cuestionario Encuesta sobre satisfacción de los usuarios del Anuario de Estadísticas Deportivas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte									
<i>El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión acerca de la información relativa a estadísticas deportivas contenida en el Anuario de Estadísticas Deportivas elaborado por el ministerio de Educación, Cultura y Deporte disponible en el área dedicada a estadística de la página Web del departamento ministerial www.mecd.es</i> <i>La información que facilite en este cuestionario queda protegida por el Secreto Estadístico y será utilizada, únicamente, para obtener datos agregados, sin referencia alguna de carácter personal.</i>									
Por favor marque con una X la casilla que corresponda									
1.- ¿Conoce usted el Anuario de Estadísticas Deportivas elaborado por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte?									
	SI	NO							
			En caso negativo fin de la entrevista						
2.- ¿Utiliza usted para su trabajo, o la organización para la que trabaja, información contenida en el AED?									
			En caso afirmativo señale por favor el GRADO DE SATISFACCIÓN (en una escala de 1 a 5)						
	SI	NO		1	2	3	4	5	
3.- Señale por favor de que capítulos obtiene información y, en los casos afirmativos, su grado de satisfacción									
			En caso afirmativo señale por favor el GRADO DE SATISFACCIÓN (en una escala de 1 a 5)						
	SI	NO		1	2	3	4	5	
3.1. Empleo vinculado al deporte									
3.2. Empresas vinculadas al deporte									
3.3. Gasto de los hogares vinculado al deporte									
3.4. Gasto público vinculado al deporte									
3.5. Enseñanzas vinculadas al deporte									
3.6. Comercio exterior vinculado al deporte									
3.7. Turismo vinculado al deporte									
3.8. Deporte federado									
3.9. Formación de entrenadores									
3.10. Control de dopaje									
3.11. Hábitos deportivos									
3.12. Instalaciones y espacios deportivos									
3.13. Campeonatos en edad escolar									
4. ¿Utiliza información del AED con alguna de las siguientes finalidades?									
	SI	NO					SI	NO	
1. Apoyo en la toma de decisiones públicas			4. Proyectos de investigación						
2. Apoyo en la toma de decisiones empresariales			5. Reelaboración de la información						
3. Elaboración de informes			6. Otros						
5. ¿Podría señalar a que sector institucional pertenece?									
1. Sector público estatal			4. Federaciones deportivas						
2. Sector público autonómico			5. Sector empresarial						
3. Sector público local			6. Otros						
6. Señale cualquier aspecto del AED que considere que pudiera mejorar su grado de satisfacción con el producto									
Muchas gracias por su colaboración									

ANEXO 7. Cronograma del plan de mejora

		2012	2013	2014	2015
I.	Difusión de indicadores estadísticos				
1	<i>Anuario de estadísticas deportivas</i>				
2	<i>Base de datos estadísticos deportivos online. DEPORTEdata</i>				
II.	Información estadística específica del sector deportes. Análisis y mejora de disponibilidad de información metodológica o numérica				
1	<i>Deporte Federado</i>				
2	<i>Formación de entrenadores deportivos</i>				
3	<i>Control del Dopaje</i>				
4	<i>Hábitos deportivos</i>				
5	<i>Instalaciones deportivas</i>				
6	<i>Deporte escolar y universitario</i>				
7	<i>Sociedades y clubs deportivos</i>				
III.	Información estadística de carácter transversal. Análisis e implantación de explotaciones de operaciones no dedicadas al deporte.				
1	<i>Empleo vinculado al deporte.</i>				
2	<i>Empresas vinculadas al deporte.</i>				
3	<i>Gasto privado en deporte realizado por las familias.</i>				
4	<i>Gasto público vinculado al deporte</i>				
6	<i>Educación vinculada al deporte</i>				
7	<i>Comercio exterior vinculado al deporte.</i>				
8	<i>Turismo vinculado al deporte.</i>				
9	<i>Salud y deporte</i>				
10	<i>Juego y deporte. Apuestas deportivas</i>				

ANEXO 8.
Indicador del grado de implantación temporal del plan

		2012	2013	2014	2015
	Valores objetivo	20	45	30	37
I.	Difusión de indicadores estadísticos				
1	<i>Anuario de estadísticas deportivas</i>	1	3	2	2
2	<i>Base de datos estadísticos deportivos online. DEPORTEdata</i>		3	2	2
II.	Información estadística específica del sector deportes. Análisis y mejora de disponibilidad de información metodológica o numérica				
1	<i>Deporte Federado</i>	3	3	2	2
2	<i>Formación de entrenadores deportivos</i>	3	3	2	2
3	<i>Control del Dopaje</i>	3	3	2	2
4	<i>Hábitos deportivos</i>	1	3	3	2
5	<i>Instalaciones deportivas</i>	1	3	1	1
6	<i>Deporte escolar y universitario</i>	1	3	2	2
7	<i>Sociedades y clubs deportivos</i>				1
III.	Información estadística de carácter transversal. Análisis e implantación de explotaciones de operaciones no dedicadas al deporte.				
1	<i>Empleo vinculado al deporte.</i>	1	3	2	2
2	<i>Empresas vinculadas al deporte.</i>	1	3	2	2
3	<i>Gasto privado en deporte realizado por las familias.</i>	1	3	2	2
4	<i>Gasto público vinculado al deporte</i>	1	3	2	3
6	<i>Educación vinculada al deporte</i>	1	3	2	2
7	<i>Comercio exterior vinculado al deporte.</i>	1	3	2	2
8	<i>Turismo vinculado al deporte.</i>	1	3	2	2
9	<i>Salud y deporte</i>				3
10	<i>Juego y deporte. Apuestas deportivas</i>				3

MATERIALES NORMATIVOS Y BIBLIOGRÁFICOS

I.- Normativos

- Ley 12/1989, de 9 de mayo, de la Función Estadística Pública.
- Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público.
- Real Decreto 1658/2012, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Plan Estadístico Nacional 2013-2016

II. Bibliográficos

- Agencia Estatal para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad en los Servicios. (2006). Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción. (http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_analisis_demanda_y_encues.pdf)
- Agencia Estatal para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad en los Servicios. (2009). Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos. (http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf)
- EUGENE BARDACH (1998). Los ocho pasos para el análisis de las Políticas Públicas. México. Centro de investigación y Docencia Económicas.
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). INEbase. (<http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm>)
- Ministerio de Administraciones Públicas (2006): Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012). Anuario de Estadísticas Culturales 2012. (<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/index.html>)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013). Anuario de Estadísticas Deportivas 2013. (<http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte.html>)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013). CULTURAbase. (<http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?L=0>)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013). DEPORTEdata. (<http://www.mcu.es/deportebase/cgi/um?L=0>)
- Ministerio de Cultura (2010). Cuenta Satélite de la Cultura en España (<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/CSCE/index.html>)
- PARRADO DÍEZ, SALVADOR (2007): Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Madrid. Ministerio de las Administraciones Públicas

III. Otros materiales

- Propuestas y recomendaciones previas a la formulación del Plan Estadístico Nacional 2013-2016. Consejo Superior de Estadística. (www.ine.es)
- Código de Buenas Prácticas de Estadísticas Europeas (2011). Comité del Sistema Estadístico Europeo. (www.ine.es)
- VARIOS AUTORES. (2013) Material didáctico entregado en la primera edición del Máster en Dirección Pública. INAP.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AEC Anuario de Estadísticas Culturales
AED Anuario de Estadísticas Deportivas
CNAE Clasificación nacional de Actividades Económicas
CNID Censo Nacional de Instalaciones Deportivas
CIS Centro de Investigaciones Sociológicas
CON Clasificación Nacional de Ocupaciones
CSD Consejo Superior de Deportes
CSE Consejo Superior de Estadística
DAFO. Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
DIRCE Directorio Central de Empresas
EPA Encuesta de Población Activa
EPF Encuesta de Pesupuestos Familiares
IET Instituto de Estudios Turísticos
INAP Instituto Nacional de la Administración Pública
MAP. Ministerio de Administraciones Públicas
MECD Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
MINHAP Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
MCU Ministerio de Cultura
INE Instituto nacional de Estadística
PEN Plan Estadístico Nacional
SEC Secretaría de Estado de Cultura
SEU Secretaría de Estado de Universidades
SGEE Subdirección General de Estadística y Estudios
SGT Secretaría General Técnica