

**Joan Carles Burriel i Paloma,**  
*Profesor de Legislación, Organización y  
Administración del Deporte, INEFC-Barcelona.*

# ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL: PUNTO DE PARTIDA PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS DEPORTIVAS MUNICIPALES

Conferencia presentada en las "Jornadas sobre políticas de actuación deportiva en el ámbito local" celebradas en el INEF de Castilla-León, 1992

## Resumen

Es difícil, hoy en día, encontrar un municipio de tamaño superior a pocos miles de habitantes que no se plantee la necesidad de una intervención pública en la organización de las actividades físicas y deportivas de su territorio. Ello es producto no únicamente de las obligaciones legales que están indicadas para las corporaciones locales, sino que es fruto de la gran evolución que el fenómeno deportivo ha sufrido dentro de la sociedad española.

Esta evolución y su impacto social en los últimos diez años ha obligado a los gobiernos municipales a plantear la necesidad de desarrollar una política deportiva municipal.

La forma de llevar a cabo estas políticas es muy variada, dependiendo, en mayor o menor medida, de las características generales de cada municipio y de los elementos específicos que conforman su propio sistema deportivo. El conocimiento estructurado y pormenorizado de todos los elementos que intervienen en el sistema deportivo local es una pieza clave para la planificación de la actuación deportiva municipal. Sin un análisis y un diagnóstico de la situación del sistema difícilmente pueden plantearse objetivos concisos y evaluables que permitan medir el impacto de la política pública.

**Palabras clave:** sistema deportivo, equipamientos, practicantes, actividades deportivas, entidades deportivas.

## La necesidad de un programa deportivo local

Dentro del campo de la investigación social se ha incrementado enormemente el interés por el estudio de las políticas públicas o, en otras palabras, de la "acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad" (1). Esta acción o actuación, cuando se efectúa en el campo de la promoción de las actividades físico-deportivas en el ámbito local, se identifica como política deportiva municipal.

Si profundizamos un poco más podríamos definir una política deportiva municipal como "un proceso en continua interacción en el que la administración local realiza una actuación mediante la puesta en práctica o implementación de unas decisiones tomadas por el poder político, las cuales conducirán a unos resultados y, en consecuencia, a un impacto social determinado" (2).

Hay distintos aspectos de esta definición que necesitan ser ampliados. Destaquemos, inicialmente, que toda actuación pública se desarrolla en un marco social determinado. Un marco compuesto por un entramado de actores institucionales (las entidades deportivas, otras entidades públicas, los propios practicantes deportivos,...) que constituyen un sistema constante de interrelación, de influencia mutua, y que actúan complementariamente en el desarrollo del sistema deportivo municipal.

Es en este contexto donde se ubica la actuación municipal como un proceso dinámico. Un proceso en el que hay que

establecer objetivos de actuación y las estrategias o alternativas para conseguirlos. En el que hay que tomar decisiones, ponerlas en práctica y evaluar los resultados según los objetivos propuestos. En definitiva, un proceso que debe ser guiado y controlado mediante un plan de actuación, mediante lo que se podría denominar *programa deportivo municipal*.

## El punto de partida en el diseño del programa deportivo municipal

El diseño de un programa deportivo municipal debería responder a lo que Ander-Egg denomina "estructura básica de procedimiento" (3). Según este autor, todo intento de sistematizar una actuación razonada y estructurada en lo que él denomina "trabajo social"—y no olvidemos que así puede también clasificarse el ámbito de actuación del gestor deportivo municipal—debe tener cuatro componentes metodológicos:

- a) El estudio de la realidad, de sus problemas, necesidades, recursos y conflictos.
- b) La programación de las actividades.
- c) La acción social conducida de manera racional y con una determinada intencionalidad (mantener, mejorar o transformar la realidad social sobre la que se actúa).
- d) La evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

O, dicho en palabras del mismo autor:

- a) *Estudio-investigación y diagnóstico de la realidad social* donde se va a actuar.
- b) *Programación* de las acciones a desarrollar.
- c) *Ejecución* de lo que se ha programado.
- d) *Evaluación* de los resultados.

Como vemos, la fase inicial del procedimiento de trabajo en el campo de la acción social debe ponerse en marcha mediante el conocimiento estricto, estructurado y preciso de la realidad social donde se ubique la actuación pública. Únicamente después de llegar a conclusiones sobre las necesidades, problemas e intereses que el sistema social emite es cuando se podrá articular una acción con objetivos precisos, cuantificados y temporalizados coherentes con la demanda social. Y es únicamente después de analizar y diagnosticar cuando los objetivos planteados se podrán someter a evaluación y comprobar el grado de eficacia en la resolución de las necesidades, problemas e intereses de la realidad social, cuando podremos valorar si se ha mejorado, mantenido o transformado el sistema social donde se pretenda actuar.

La aplicación de estos principios al diseño de un programa deportivo municipal es perfectamente válida. Por esta razón, el análisis y diagnóstico del sistema deportivo local debe ser el punto de partida de la elaboración y desarrollo de un programa de actuación.

Este análisis debe tener un enfoque pluridimensional. Debe tener en cuenta que, normalmente, no se puede hablar de un único elemento, ni tan sólo de varios, sino de una interrelación constante de factores que aparecen como indicadores de necesidades o deseos del sistema. En una planificación estructurada, el gestor municipal ha de ser sensible a estos indicadores, ha de comprender la situación de equilibrio o desequilibrio entre la oferta y la demanda deportiva, y, en función de la relación existente y conjuntamente con unas directrices establecidas por el equipo de



Velódromo Municipal de Horta. Barcelona

gobierno, fijar una política de actuación u otra. El problema aparece cuando no existen suficientes datos para realizar un diagnóstico sobre la situación del sistema deportivo, bien porque no se conocen con exactitud las necesidades de la demanda, bien porque no se han estudiado con atención las características de la oferta.

Sin embargo, el gestor deportivo puede disponer, inmediatamente, de una parte de información muy importante para contextualizar el desarrollo de su programa.

Por un lado, es fundamental conocer los recursos propios con los que se pueden alcanzar los objetivos que se diseñen. Por otro lado, no hay que olvidar que la Administración local es una institución al servicio del ciudadano, un servicio que está enmarcado en un ámbito político conducido por las directrices del partido político que gobierne. Es necesario, por tanto, identificar claramente estas directrices, puesto que, en buena lógica, deben condicionar la realización de una actuación determinada.



Cuadro 1.



Estadio Olímpico de Montjuïc. Barcelona

Es mediante este conocimiento de la realidad del sistema, de los recursos propios, y guiado por las directrices políticas, donde debería ubicarse, por tanto, el diseño ideal de un programa de actuación. En el cuadro número 1 hemos presentando gráficamente la necesidad de este análisis para la elaboración del programa, así como los ámbitos de actuación en los que más frecuentemente se desarrolla. Así, la política deportiva municipal se desarrolla, fundamentalmente, tomando decisiones sobre la forma de actuar en el ámbito de las instalaciones deportivas, en el de las actividades físico-deportivas, y en el de la organización interna. Respecto al primero de ellos, son variados los campos donde hay que definir políticas, pero destaquemos, por ejemplo, los criterios que tienen que regir la actuación en las propuestas de creación o remodelación de instalaciones, o en la forma de gestión más idónea para los equipamientos, en la política de mantenimiento, etcétera. En el ámbito de las actividades, hay que tomar decisiones sobre el tipo de actividades que el municipio promociona-

rá directamente mediante su estructura. Asimismo, la política de colaboración con la oferta de otros agentes promotores debe tener, también, unos criterios definidos.

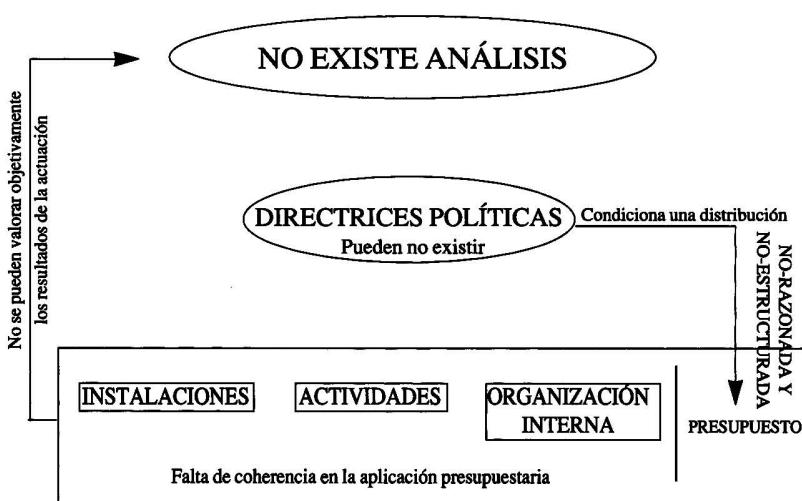
Igualmente, es determinante en el programa de actuación la política en ge-

neral que se lleve a cabo, los criterios estructurales del servicio de deportes (creación o no de un organismo autónomo, por ejemplo), es decir, todos aquellos aspectos de organización interna que, a pesar de tener una finalidad medial, garantizan la el logro de los objetivos y, por tanto, la eficacia del resultado final de la actuación pública.

El desarrollo de un programa de actuación en estos ámbitos viene condicionado, evidentemente, por la magnitud presupuestaria de que se disponga. No obstante, hay que destacar la importancia de la elaboración definida, estructurada y escrita de un programa diseñado en función de las necesidades del sistema, para

orientar racionalmente una distribución interna del presupuesto que garantice la consecución temporalizada de los objetivos planteados.

Y la necesidad e importancia de esta definición clara y concisa del programa no se limita, estrictamente, a la me-



Cuadro 2.

jor distribución presupuestaria, sino que únicamente si el gestor ha establecido correctamente unos objetivos de actuación se podrá evaluar el impacto de la política pública en el sistema. En el cuadro número 2 hemos reproducido gráficamente la situación que existe en muchos municipios, donde las directrices políticas pueden o no existir, y donde un programa de actuación definido y estructurado brilla por su ausencia. La realidad cotidiana nos muestra, en estos casos, que los ámbitos de actuación siguen existiendo. Se siguen tomando decisiones respecto a la política de instalaciones, de actividades y de organización interna. Se sigue actuando aunque este término puede tener también otra lectura. La actuación no siempre se ha de entender en un sentido positivo, sino que también se puede producir la no-intervención, la política de *no hacer nada*, que genera un impacto social determinado.

El principal problema de este tipo de actuación radica en que la falta de definición de objetivos y estrategias dificulta enormemente la racionalización del gasto presupuestario, a la vez que impide totalmente analizar, científicamente y con datos objetivos, el resultado de la actuación pública.

### **El análisis y el diagnóstico del sistema deportivo**

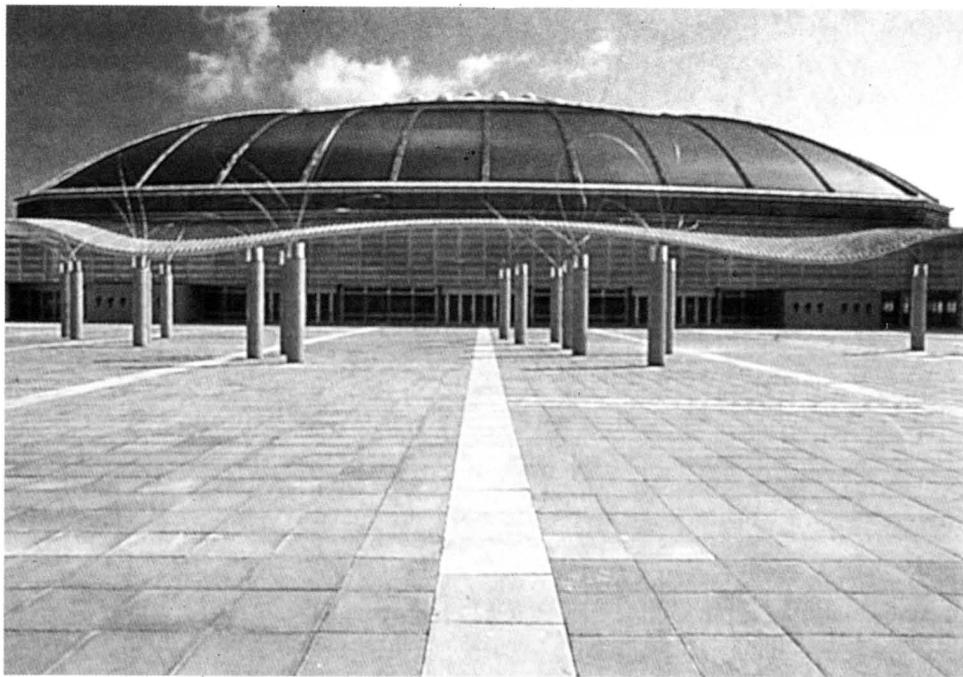
Ya hemos dejado constancia de la importancia de un análisis del sistema deportivo como el primer paso de la elaboración del programa de actuación. Ahora bien, ¿cómo se realiza este estudio? ¿Con qué parámetros? ¿Con qué metodología?

En primer lugar, convendría definir cla-

ramente qué es lo que queremos investigar; debemos delimitar el objeto de estudio. Para ello, la definición de *sistema deportivo* que establece el autor italiano Rossi Mori nos ayuda a centrar la temática: "El sistema deportivo es el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado. En consecuencia, el fenómeno deportivo puede ser considerado como el *producto* del sistema deportivo: esto permite su conocimiento y desarrollo de un modo científico, actuando sobre todos sus elementos, a través de sus relaciones internas y, externamente, mediante las relaciones con los otros sistemas que forman la estructura social." (4).

Esta visión del desarrollo del fenómeno deportivo como un producto condicionado por elementos internos del propio sistema deportivo, en combinación con aspectos provenientes de otros sistemas de su entorno, nos abre una vía metodológica de análisis basada, precisamente, en la necesidad de obtener información referente a lo que podríamos denominar factores o elementos

internos o intrínsecos del sistema deportivo, y los factores externos o exóticos, que influyen más o menos indirectamente, desde otros sistemas, en el desarrollo del sistema deportivo. Todos estos factores, con su acción conjunta y entrelazada, contribuyen a crear el marco y el contenido del sistema, donde aparecen los equilibrios o desequilibrios entre la oferta y la demanda. Entre la organización y promoción de la actividad física, mediante los servicios deportivos que las entidades e instituciones diseñan y ejecutan, y la necesidad y el interés del ciudadano por participar en el hecho deportivo. Desde la óptica del gestor municipal, ambos aspectos, oferta y demanda, son los componentes de la balanza que indican el estado del sistema, y, por tanto, ambos deben ser estudiados. Es difícil, sin embargo, obtener datos fiables de los deseos e intereses de los ciudadanos respecto a la oferta deportiva que desearían en su localidad, y el grado y causas de participación. Es necesario todo un proceso metodológico riguroso y de alto costo financiero. Los dis-



Palacio de los Deportes Sant Jordi. Barcelona



Cuadro 3.

tintos estudios sobre los hábitos deportivos elaborados por García Ferrando son un ejemplo de la complejidad a la que nos referimos (5).

Esta dificultad nos lleva a concentrar más el objetivo de esta ponencia en orientar el análisis de la oferta, aunque en algún caso, como veremos, se puede fácilmente extrapolar la información a estudiar aspectos de demanda. Situados en este análisis de la oferta, y volviendo a los factores intrínsecos y extrínsecos del sistema deportivo, debemos destacar, entre los primeros, cuatro elementos clave para el desarrollo del sistema. Nos referimos a los equipamientos, las actividades, los practicantes y las entidades responsables de la oferta deportiva. El estudio detallado de todos ellos permite establecer cuatro preguntas fundamentales, desde el punto de vista metodológico, para iniciar el proceso de búsqueda de información.

- ¿Dónde se realiza actividad física?
- ¿Qué tipo de actividad física se realiza?
- ¿Quién realiza actividad física?
- ¿Quién promueve la actividad física?

Estos interrogantes, considerados el punto de partida del análisis, se sitúan en un contexto social determinado, condicionado por los factores externos que

antes aludíamos. El sistema deportivo local es, precisamente, la consecuencia de la interrelación de estos factores con la influencia que tienen otros sistemas de la estructura social.

Por este motivo, es importante la recopilación ordenada de información de otros sistemas. Así, el estudio de indicadores de los sistemas geográfico, demográfico, político, socioeconómico, urbanístico y cultural, entre otros, nos puede orientar sobre el grado de influencia que estos sistemas tienen en el desarrollo del sistema deportivo (ver cuadro número 3). Veamos, como ejemplo, algunos de ellos.

#### **Indicadores de sistemas correlacionados con el sistema deportivo local**

##### a) Indicadores demográficos:

- Número de habitantes.
- Distribución por edades y sexos.
- Distribución en el territorio.
- Movimientos migratorios.
- Estabilidad social.
- Densidad familiar.

##### b) Indicadores geográficos:

- Ubicación.
- Características del terreno municipal.
- Climatología.

#### c) Indicadores socioeconómicos:

- Distribución de la población en sectores de producción.
- Renta per cápita.
- Nivel de paro.
- Nivel de delincuencia.
- Relación socioeconómica del municipio con su entorno.

#### d) Indicadores urbanísticos:

- Sistema residencial predominante.
- Distribución urbana.
- Movilidad urbana.
- Zonas verdes.

#### e) Indicadores culturales:

- Nivel de equipamientos escolares.
- Grado de escolarización.
- Tradiciones culturales.
- Movimiento asociativo.

#### f) Indicadores políticos:

- Partido político dominante.
- Estabilidad política en el consistorio.

#### **El análisis de los equipamientos deportivos**

Antes de abordar el método de análisis de los equipamientos deportivos, deberíamos clarificar algunos con-

#### **ANÁLISIS DE EQUIPAMIENTOS:**

##### **Preguntas - clave**

- ¿Cuántos hay? → Dotación
- ¿De qué tipo? → Tipología
- ¿Dónde están? → Localización
- ¿Cómo están? → Estado de conservación
- ¿De quién son? → Propiedad
- ¿Quién los gestiona? → Gestión
- ¿Qué se realiza en ellos? → Oferta de servicios
- ¿Quién los utiliza? → Usuarios

Cuadro 4.

ceptos. En primer lugar, podemos definir "equipamiento deportivo", en un sentido mucho más amplio, como el conjunto de estructuras materiales que posibilitan la práctica deportiva. Este concepto nos obliga a referirnos no únicamente a las instalaciones deportivas, sino también a otros espacios no específicamente destinados al deporte (calles, montañas, ríos, plazas, espacios verdes urbanos,...), y espacios destinados a otros menesteres, pero que se han adaptado y transformado para acoger la práctica deportiva (centros de jubilados, centros de jóvenes, centros culturales, centros parroquiales...). Esta situación nos lleva a diferenciar dos categorías de equipamientos.

- Equipamientos deportivos convencionales: construidos con la intencionalidad de acoger práctica deportiva. Existe la voluntad humana de crear un espacio deportivo.
- Equipamientos deportivos no-convencionales: espacios naturales o urbanos donde se realizan actividades físico-deportivas sin haber creado un espacio deportivo convencional. En este caso, existe la voluntad humana de aprovechar un espacio o un medio natural o urbano para realizar actividad física.

Una vez realizada esta primera diferenciación, el investigador del sistema puede preguntarse las cuestiones específicas en el cuadro número 4, que permiten guiar el proceso de recogida de información.

El análisis de esta información puede verse comprometido por la ausencia de documentos recopiladores de estos datos. El estudio de los equipamientos convencionales puede partir de un instrumento básico, el *Censo de instalaciones deportivas*, que la ya derogada Ley general de cultura física y del deporte del año 1980 estableció de obligatoria elaboración para todos los municipios. La falta de recursos y de metodología impidió, sin embargo, que muchas administraciones locales pudieran cumplir esta disposición legal. Consciente de esta situación, el Consejo Superior de Deportes emprendió, en colaboración con todas las comunidades autónomas, la realización del primer *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas* (CENID) existentes en todos los municipios de España a 31 de marzo de 1986 (6).

Este censo utiliza como unidad básica de análisis el espacio deportivo, que en algunos casos configura, y en otros da pie, a la existencia de una instalación deportiva (ver cuadro número 5). Para una clarificación de estos términos, veamos su definición, según el CENID:

- Espacio deportivo: superficie terrestre o acuática construida con la intención de que en ella se practique una o varias modalidades deportivas.
- Instalación deportiva: estructura constituida por uno o varios espacios deportivos convencionales y los espacios accesorios pertinentes (vestuarios, servicios higiénico-sanitarios, áreas libres, espacios para espectadores,...), físicamente continuos y con una homogeneidad de gestión.

Con el análisis y, en su caso, la actualización del censo, el gestor deportivo puede responder a algunas de las preguntas clave que antes hemos establecido. El resto necesitará un proceso propio de recopilación de datos que, por su complejidad, no podemos abordar en esta comunicación.

### Análisis de actividades

Para realizar el análisis de las actividades que se realizan en un sistema deportivo es necesario establecer una tipología que permita objetivizar los datos. La clasificación de las actividades físicas se puede realizar desde distintos parámetros, en función del objetivo final de análisis.

Un primer criterio puede ser la duración temporal que tengan las distintas actividades que se realizan en el municipio. Desde esta perspectiva podríamos hablar de:

- a) Actividades continuadas: aquellas que tienen una duración mínima de un curso escolar.
- b) Actividades de temporada: las que se realizan en un periodo determinado del año, que normalmente coincide con una estación (cursos de natación de verano, cursos de esquí...).
- c) Actos deportivos: actividad deportiva de una duración limitada. El periodo de realización suele coincidir con una única jornada (carrera popular, fiesta de la bicicleta,...) o con un breve espacio de tiempo (semana ciclista,...).

### EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS



Cuadro 5.



## ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

### Preguntas - clave

- ¿Qué se realiza? → Oferta
- ¿Quién lo ofrece? → Agentes promotores
- ¿Dónde se realiza? → Equipamientos
- ¿Con qué se realizan? → Material
- ¿Con quién se realizan? → Personal
- ¿Quién participa? → Practicantes

Cuadro 6.

Un segundo criterio puede ser el del tipo de práctica que se realiza y, por tanto, permite analizar los objetivos que la misma persigue. Desde esta perspectiva, una posible clasificación sería la siguiente:

- a) Actividades de carácter educativo: engloba la oferta de actividades como educación física escolar, deporte escolar, enseñanzas específicas ligadas al contexto escolar (natación escolar,...).
- b) Actividades de carácter utilitario: enseñanzas deportivas específicas, de adaptación a medios naturales diversos (cursillos de natación, aprendizaje de esquí,...).
- c) Actividades de formación deportiva: enseñanza y perfeccionamiento de deportes específicos (escuelas deportivas,...).

## ANÁLISIS DE PRACTICANTES

### Preguntas - clave

- ¿Cuánta gente practica?
- ¿Quién practica?
- ¿Quién no practica?
- ¿Por qué practican?
- ¿Por qué no practican?
- ¿Dónde practican?
- ¿Qué practican?

Cuadro 7.

- d) Actividades de competición deportiva: a distintos niveles (internacional, nacional, regional,...).
- e) Actividades de ocio y tiempo libre: con fines puramente lúdico-recreativos (ligas y torneos, actividades de expresión, parques acuáticos,...).
- f) Actividades de carácter higiénico-sanitarias: programas de mantenimiento, *jogging*,...

La clasificación según distintos parámetros es un recurso obligado para poder cuantificar el grado y tipo de oferta de actividad física que existe en un territorio. Al investigador le debe preocupar la aplicación medidas respecto a tres conceptos básicos: la existencia de oferta, su calidad y la responsabilidad de la misma. Así, preguntas clave para guiar la búsqueda de información serían las que se indican en el cuadro 6.

### Análisis de los participantes

El estudio de los practicantes es el que más conexión tiene con el análisis de la demanda, puesto que del análisis de quién asiste a una oferta deportiva puede inferirse el sector de población que no la utiliza.

En este caso, es imprescindible la estratificación de la población en grupos de estudio (por edad, sexo, características institucionales, situaciones sociales determinadas,...), utilizando siempre como referencia los factores demográficos, socioeconómicos, etcétera, para situar el grupo estudiado en un marco. También, como guía orientativa, trasladamos algunas preguntas, indicadas en el cuadro 7, que pueden ser de utilidad para enmarcar la línea de investigación.

### Análisis de las entidades

El estudio de los agentes promotores de actividad física precisa, al igual que los casos anteriores, una primera distribución clasificatoria para poder identificar y cuantificar, para posteriormente analizar el papel que desempeñan en el desarrollo del sistema deportivo.

Una primera clasificación basada en la

división de los organismos en públicos y privados suele ser el primer paso. No obstante, el investigador debe agotar todas las posibilidades de descubrir dónde se realiza una labor de promoción deportiva. Presentamos una relación de tipos de entidades privadas que, potencialmente, pueden ser generadoras de oferta deportiva.

- Asociaciones deportivas.
- Asociaciones de vecinos.
- Asociaciones de padres.
- Asociaciones de ámbito recreativo (peñas, etc.).
- Asociaciones culturales (excursionistas, de danza, *castellers*, teatrales, etc.).
- Asociaciones políticas.
- Asociaciones religiosas.
- Asociaciones juveniles.
- Centros escolares.
- Empresas.
- Asociaciones profesionales.
- Asociaciones asistenciales (tercera edad, minusválidos, etc.).

Al hecho de realizar un análisis cuantitativo, y, por tanto, identificar el número de entidades que ofrecen servicios de práctica deportiva, hay que añadirle la necesidad de hacer un estudio cualitativo. En éste deben analizarse aspectos como el grado de incidencia social, el protagonismo histórico que tengan en el sistema, el radio de influencia en su entorno, su estructura interna, su capacidad organizativa, etcétera. Todo ello, evidentemente, relacionado con el tipo de oferta deportiva que generan.

En cuanto a las entidades públicas, aparte de analizar la colaboración prestada por administraciones de índole superior, la labor del analista es investigar sobre la forma y los instrumentos que se utilizan para desarrollar la política de actuación municipal. En esta línea, hay que centrar la investigación en los aspectos organizativos internos, en la cantidad y calidad de los recursos humanos, y en la política de instalaciones y actividades que el propio ayuntamiento desarrolle.

**Notas**

- (1) MENY, Y. y THOENIG, J.C. (1989) *Politiques publiques*. París: Presses Universitaires de France.
- (2) BURRIEL, J.C. (1990) *Politiques sportives municipales a la provincia de Barcelona*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- (3) ANDER-EGG, E. (1985) *Metodología del trabajo social*. México: El Ateneo, 4<sup>a</sup> ed.
- (4) ROSSI MORI, B. (1981) *Un programa local para el desarrollo del deporte*. Hospitalet de Llobregat: INEF-AETIDE-CEUMT.
- (5) El último estudio de este autor nos muestra la evolución sufrida en la relación de los españoles y la práctica deportiva. Sus datos y los de estudios anteriores son utilizados, frecuentemente, en muchos municipios como punto de referencia para poder tener un indicador aproximado de la respuesta del ciudadano frente al fenómeno deportivo, y, con ello, orientar la planificación de la actuación municipal. Ver GARCIA FERRANDO, M. (1991) *Los españoles y el deporte (1980-1990). Un análisis sociológico*. Madrid:

Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes.

(6) MARTINEZ DEL CASTILLO, J. y otros (1989) *Las instalaciones deportivas en España*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes.

**Bibliografía**

- ANDER-EGG, E. (1982) *Metodología del trabajo social*. México: El Ateneo, 4<sup>a</sup> ed.
- ANDER-EGG, E. (1985) *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Humanitas, 9<sup>a</sup> ed.
- BURRIEL, J.C. (1990) *Politiques sportives municipales a la provincia de Barcelona*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- BURRIEL, J.C. (1992) "Perspectivas en el diseño de las políticas deportivas municipales", en *I Congreso Estatal de políticas deportivas e investigación social*. Pamplona: col. "Cuadernos Técnicos de Deporte", núm. 5, Instituto Navarro de Deporte y Juventud.
- CENTRO STUDI DEL CONI (1981) *Un programa local para el desarrollo del deporte*. Hospitalet de Llobregat: INEF-AETIDE-CEUMT.
- FEDERACION ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (1985) *Manual de política deportiva*. Madrid: FEMP.
- FEDERACION ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (1985) *Jornadas Técnico-deportivas Municipales*. Madrid: FEMP.
- FEDERACION ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (1989) *V Jornadas Deporte y Corporaciones Locales*. Madrid: FEMP.
- ICE DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (1986) *Ánálisis de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo de Aragón*. Zaragoza: Diputación General de Aragón.
- ORTEGA, E., CAMPS, A. y LAGARDERA, F. (1985) *Deporte y municipio*. Barcelona: Publicaciones de Juventud y Sociedad.
- P. VAN GIGCH, J. (1987) *Teoría general de sistemas*. México: Trillas, 2<sup>a</sup> ed.