

Joan Carles Burriel i Paloma,  
Professor de Legislació, Organització i  
Administració de l'Esport, INEFC-Barcelona.

# ANÀLISI I DIAGNÒSTIC DEL SISTEMA ESPORTIU LOCAL: PUNT DE PARTIDA PER AL DISSENY DE POLÍTIQUES ESPORTIVES MUNICIPALS

Conferència presentada a les "Jornadas sobre políticas de actuación deportiva en el ámbito local"  
celebrada a l'INEF de Castella-Lleó, 1992

## Resum

És molt difícil, avui dia, trobar un municipi de població superior a pocs milers d'habitants que no es plantegi la necessitat d'una intervenció pública en l'organització de les activitats físiques i esportives del seu territori. Això és fruit, no solament de les obligacions legals de les corporacions locals, sinó també de la gran evolució que el fenomen esportiu ha tingut dins de la societat espanyola.

Aquesta evolució i el seu impacte social en els darrers deu anys, ha obligat els governs municipals a plantejar la necessitat de desenvolupar una política esportiva municipal.

La manera de dur a terme aquestes polítiques és molt variada, i depèn, en major o menor mesura, de les característiques generals de cada municipi i dels elements específics que constitueixen el seu propi sistema esportiu.

El coneixement estructurat i detallat de tots els elements que intervenen en el sistema esportiu local és una peça clau per a la planificació de l'actuació esportiva municipal. Sense una anàlisi i un diagnòstic de la situació del sistema, difícilment poden plantejar-se objectius concisos i avaluables que permetin mesurar l'impacte de la política pública.

**Paraules clau:** sistema esportiu, equipaments, practicants, activitats esportives, entitats esportives.

## La necessitat d'un programa esportiu local

Dins del camp de la investigació social, s'ha incrementat enormement l'interès per l'estudi de les polítiques públiques o, en altres paraules, de "l'acció de les autoritats públiques en el si de la societat" (1). Aquesta acció o actuació, quan s'efectua en el camp de la promoció de les activitats físico-esportives en l'àmbit local, s'identifica com a política esportiva municipal.

Si aprofundim una mica més, podríem definir una política esportiva municipal com "un procés en contínua interacció en el qual l'Administració local realitza una actuació, per mitjà de la posada en pràctica o "implementació" d'unes decisions preses pel poder polític, les quals conduiran a uns resultats i, en conseqüència, a un impacte social determinat." (2)

Hi ha diferents aspectes d'aquesta definició que cal ampliar. Destaquem, inicialment, que qualsevol actuació pública es desenvolupa en un marc social determinat; un marc compost per un conjunt d'actors institucionals (les entitats esportives, altres entitats públiques, els qui practiquen l'esport...) que constitueixen un sistema constant d'interrelació, d'influència mútua, que actuen complementàriament en el desenvolupament del sistema esportiu municipal.

És en aquest context on s'ubica l'actuació municipal com un procés dinàmic; un procés en el qual s'han d'establir objectius d'actuació i les estratègies o alternatives per a aconseguir-los; en

el qual s'han de prendre decisions, posar-les en pràctica i avaluar-ne els resultats segons els objectius proposats. En definitiva, un procés que ha de ser guiat i controlat mitjançant un pla d'actuació, mitjançant el que podríem anomenar un *programa esportiu municipal*.

## El punt de partida en el disseny del programa esportiu municipal

El disseny d'un programa esportiu municipal hauria de respondre al que Ander-Egg denomina "estructura bàsica de procediment" (3). Segons aquest autor, qualsevol intent de sistematitzar una actuació raonada i estructurada en el que ell denomina "treball social"—i no oblidem que també podem anomenar així l'àmbit d'actuació del gestor esportiu municipal— ha de tenir quatre components metodològics:

- a) L'estudi de la realitat, dels seus problemes, les necessitats, els recursos i els conflictes.
- b) La programació de les activitats.
- c) L'acció social conduïda de manera racional i amb una determinada intenció (mantenir, millorar o transformar la realitat social sobre la que actua).
- d) L'avaluació del que s'ha realitzat o del que s'està realitzant.

O, dit amb paraules del mateix autor:

- a) *Estudi-investigació i diagnòstic de la realitat social on s'ha d'actuar.*

- b) Programació de les activitats a desenvolupar.
- c) Execució del que s'ha programat.
- d) Avaluació dels resultats.

Com veiem, la fase inicial del procediment de treball en el camp de l'acció social ha de posar-se en marxa mitjançant el coneixement estricte, estructurat i precís de la realitat social on s'ubiqui l'actuació pública. Només després d'arribar a conclusions sobre les necessitats, els problemes i els interessos que el sistema social emet, es podrà articular una acció amb objectius precisos, quantificats i temporalitzats coherents amb la demanda social. I només després d'analitzar i de diagnosticar, els objectius plantejats es podran sotmetre a avaluació i comprovar el grau d'eficàcia en la resolució de les necessitats, els problemes i els interessos de la realitat social; podrem valorar si s'ha millorat, mantingut o transformat el sistema social on es pretén actuar.

L'aplicació d'aquests principis al disseny d'un programa esportiu municipal és perfectament vàlida. Per a això, l'anàlisi i el diagnòstic del sistema esportiu local han de ser el punt de partida de l'elaboració i el desenvolupament d'un programa d'actuació.

Aquesta anàlisi ha de tenir un enfocament pluridimensional. Ha de tenir en compte que, normalment, no es pot parlar d'un únic element, ni tan sols de diversos elements, sinó d'una interrelació constant de factors que apareixen com a indicadors de necessitats o desitjos del sistema. En una planificació estructurada, el gestor municipal ha de ser sensible a aquests indicadors, ha de comprendre la situació d'equilibri o de desequilibri entre l'oferta i la demanda esportiva i, en funció de la relació existent i conjuntament amb unes directrius establertes per l'equip de govern, ha de fixar una política d'actuació o una altra. El problema apareix quan no hi ha prou dades per a fer un diagnòstic sobre la situació del sistema esportiu, ja sigui perquè no es coneixen amb exac-



Velòdrom Municipal d'Horta. Barcelona

titud les necessitats de la demanda o perquè no s'han estudiat amb atenció les característiques de l'oferta.

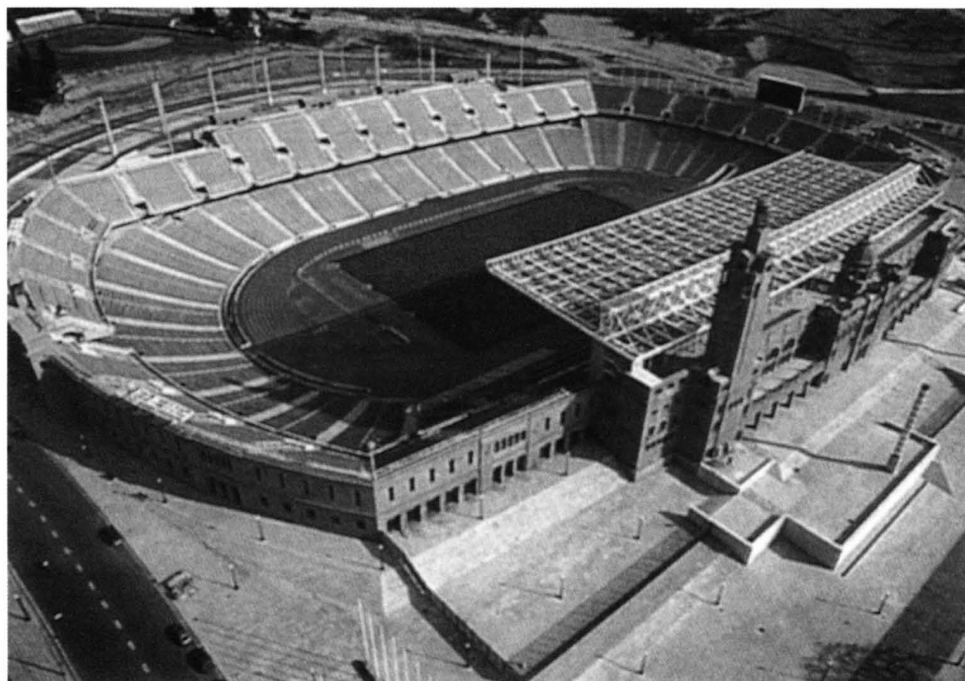
Tanmateix, el gestor esportiu pot disposar, immediatament, d'una quantitat d'informació molt important per a contextualitzar el desenvolupament del seu programa. Per una part, és fonamental conèixer els recursos propis amb què es poden aconseguir els objectius que s'estableixen. Per una altra, no s'ha d'oblidar que l'Administració local és una institució al servei del ciutadà, un

servei que s'emmarca en un context polític conduït per les directrius del partit polític que governa. Cal, per tant, identificar clarament aquestes directrius, ja que, lògicament, han de condicionar la realització d'una actuació determinada.

És mitjançant aquest coneixement de la realitat del sistema, dels recursos propis, i guiat per les directrius polítiques, com s'hauria de plantejar, per tant, el disseny ideal d'un programa d'actuació.



Quadre 1.



Estadi Olímpic de Montjuïc. Barcelona

En el quadre número 1 hem representat gràficament la necessitat d'aquesta anàlisi per a l'elaboració del programa, com també els àmbits d'actuació en què més freqüentment es desenvolupa. Així, la política esportiva municipal es desenvolupa, fonamentalment, prenent decisions sobre la forma d'actuar en l'àmbit de les instal·lacions esportives, en el de les activitats físico-esportives, i en el de l'organització interna. Pel que fa al primer d'aquests àmbits, els camps on cal definir les polítiques són variats, però destaquem-ne, per exemple, els criteris que han de regir l'actuació en les propostes de creació o remodelatge d'instal·lacions, o en la forma de gestió més idònia per als equipaments, o en la política de manteniment, etcètera.

En l'àmbit de les activitats, cal prendre decisions sobre el tipus d'activitats que el municipi promocionarà directament mitjançant la seva estructura. Així mateix, la política de col·laboració amb l'oferta d'altres agents promotores ha de tenir, també, uns criteris definits.

També és determinant en el programa d'actuació la política de personal que es dugui a terme, els criteris estructurals del servei d'esports (creació o no d'un organisme autònom, per exemple); és a dir, tots aquells aspectes de l'organització interna que, malgrat te-

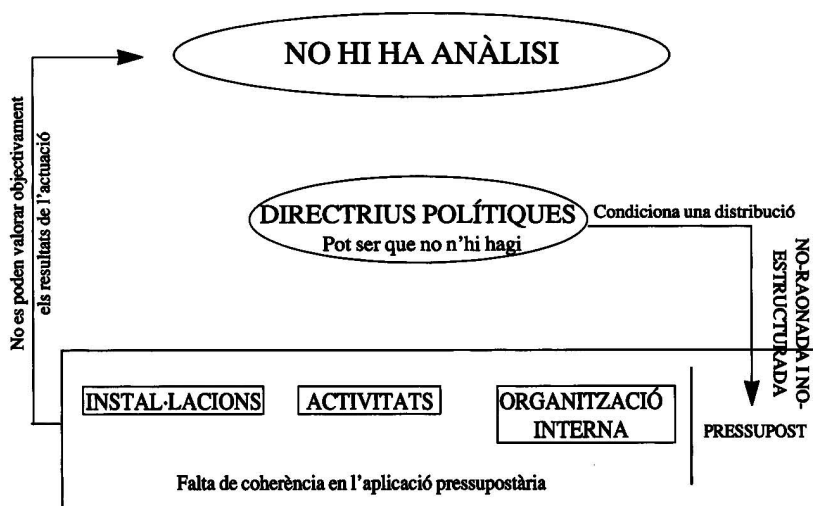
nir una finalitat instrumental, garanteixen l'aplicació i, per tant, l'eficàcia del resultat final de l'actuació pública.

El desenvolupament d'un programa d'actuació en aquests àmbits, està condicionat, evidentment, per la magnitud pressupostària de què es disposi. Això no obstant, cal destacar la importància de l'elaboració definida, estructurada i escrita, d'un programa dissenyat en funció de les necessitats del sistema, per a orientar racionalment una distribució interna del pressupost que garanteixi la consecució temporalitzada dels objectius plantejats.

I la necessitat i la importància d'aquesta definició clara i concisa del programa no

es limita, estrictament, a la correcta distribució pressupostària, sinó que, únicament si el gestor ha establert correctament uns objectius d'actuació, es podrà avaluar l'impacte de la política pública en el sistema.

En el quadre número 2 hem volgut re-



Quadre 2.

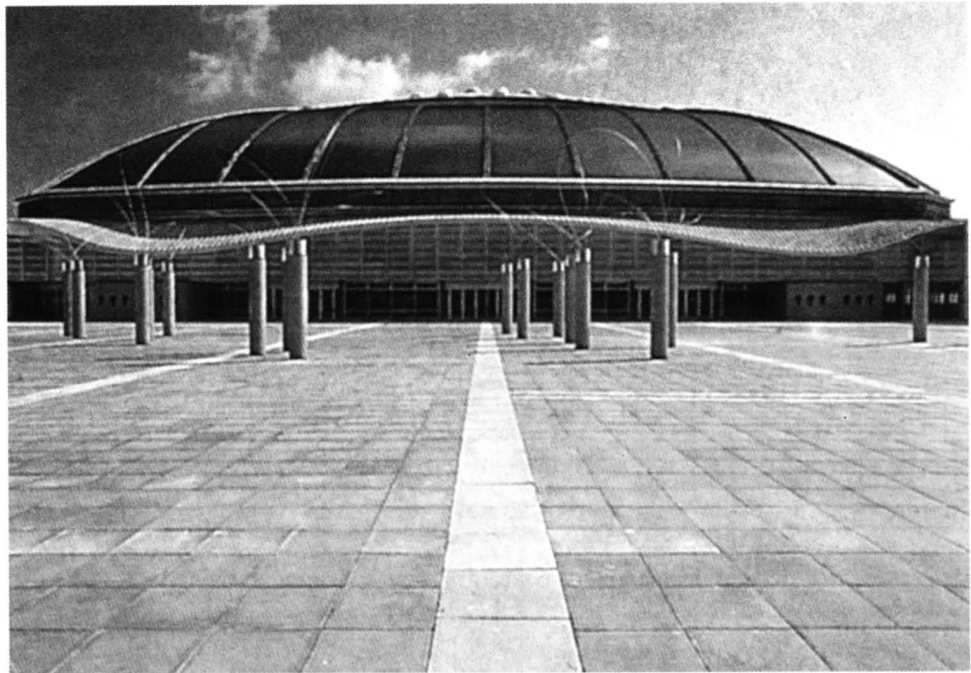
produir gràficament la situació existent en molts municipis on no es fa una anàlisi ni un diagnòstic previ del sistema, on les directrius polítiques poden o no existir, i on un programa d'actuació definit i estructurat brilla per la seva absència. La realitat quotidiana ens mostra, en aquests casos, que els àmbits d'actuació continuen existint. Es continua prenent decisions sobre la política d'instal·lacions, d'activitats i d'organització interna. Es continua actuant, encara que aquest terme pot tenir també una altra lectura. L'actuació no sempre s'ha d'entendre en un sentit positiu, sinó que també es pot produir la no-intervenció, la política de *no fer res*, que genera també un impacte social determinat.

El principal problema d'aquest tipus d'actuació rau en què la falta de definició d'objectius i d'estratègies dificulta enormement la racionalització de la despesa pressupostària, alhora que impedeix totalment analitzar científicament i amb dades objectives el resultat de l'actuació pública.

### L'anàlisi i el diagnòstic del sistema esportiu

Ja hem esmentat la importància d'una anàlisi del sistema esportiu com el primer pas de l'elaboració del programa d'actuació. Ara bé, com es fa aquest estudi? Amb quins paràmetres? Amb quina metodologia?

En primer lloc, convindria definir clarament què és el que volem investigar; hem de delimitar l'objecte d'estudi, per la qual cosa la definició de *sistema esportiu* que estableix l'autor italià Rossi Mori ens ajuda a centrar la temàtica: "El sistema esportiu és el conjunt de tots els practicants i de tots



Palau d'Esports Sant Jordi. Barcelona

els serveis esportius en un territori determinat. En conseqüència, el fenomen esportiu pot ser considerat com el *producte* del sistema esportiu: això en permet el coneixement i el desenvolupament d'una manera científica, actuant sobre tots els seus elements mitjançant les seves relacions internes i, externament, mitjançant les relacions amb els altres sistemes que formen l'estructura social." (4)

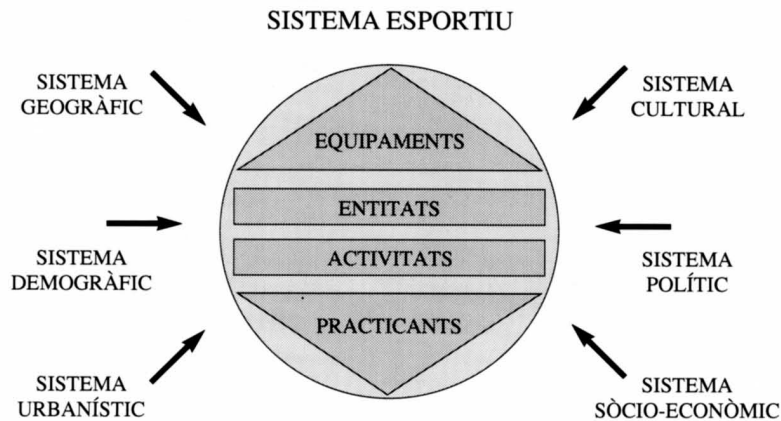
Aquesta visió del desenvolupament del fenomen esportiu com un producte condicionat per elements interns del mateix sistema esportiu, en combinació amb aspectes provinents d'altres sistemes del seu entorn, ens obre una via metodològica d'anàlisi basada, precisament, en la necessitat d'obtenir informació referent al que podríem anomenar factors o elements interns o intrínsecs del sistema esportiu, i els factors externs o extrínsecs, que influeixen més o menys indirectament des d'altres sistemes en el desenvolupament del sistema esportiu.

Tots aquests factors, amb una acció

conjunta i entrelaçada, contribueixen a crear el marc i el contingut del sistema, on apareixen els equilibris o desequilibris entre l'oferta i la demanda, entre l'organització i la promoció de l'activitat física, mitjançant els serveis esportius que les entitats i institucions dissenyen i executen, i la necessitat i l'interès del ciutadà per la participació en el fet esportiu.

Des de l'òptica del gestor municipal, ambdós aspectes, oferta i demanda, són els components de la balança que indiquen l'estat del sistema i, per tant, ambdós s'han d'estudiar. És difícil, tanmateix, obtenir dades fiables dels desitjos i dels interessos dels ciutadans respecte a l'oferta esportiva que els agradaria per a la seva localitat, i el grau i les causes de participació; cal tot un procés metodològic rigorós i d'alt cost financer. Els diferents estudis sobre els hàbits esportius elaborats per García Ferrando són un exemple de la complexitat a la qual ens referim (5).

Aquesta dificultat ens porta a centrar l'objectiu d'aquesta ponència a orientar l'anàlisi de l'oferta, tot i que, en al-



Quadre 3.

gun cas, com veurem, es pot fàcilment extrapolar la informació a estudiar aspectes de demanda.

Situats en aquesta anàlisi de l'oferta, i tornant als factors intrínsecs i extrínsecs del sistema esportiu, hem de destacar, entre els primers, quatre elements clau per al desenvolupament del sistema. Ens referim als equipaments, les activitats, els practicants i les entitats responsables de l'oferta esportiva. L'estudi detallat de tots aquests permet establir quatre preguntes fonamentals, des del punt de vista metodològic, per a iniciar el procés de recerca d'informació.

- On es fa l'activitat física?
- Quin tipus d'activitat física es fa?
- Qui fa l'activitat física?
- Qui promou l'activitat física?

Aquests interrogants, considerats com el punt de partida de l'anàlisi, se situen en un context social determinat, condicionat pels factors externs que abans hem esmentat. El sistema esportiu local és, precisament, la conseqüència de la interrelació d'aquests factors amb la influència que tenen altres sistemes de l'estructura social.

Per aquest motiu, és important la recopilació ordenada d'informació d'altres sistemes. Així, l'estudi d'indicadors dels sistemes geogràfic, demogràfic,

polític, sòcio-econòmic, urbanístic i cultural, entre d'altres, ens poden orientar sobre el grau d'influència que aquests sistemes tenen en el desenvolupament del sistema esportiu (vegeu el quadre número 3). Vegem-ne, com a exemple, alguns:

#### **Indicadors de sistemes correlacionats amb el sistema esportiu local**

##### **a) Indicadors demogràfics:**

- Nombre d'habitants.
- Distribució per edats i per sexes.
- Distribució en el territori.
- Moviments migratoris.
- Estabilitat social.
- Densitat familiar.

##### **b) Indicadors geogràfics:**

- Ubicació.
- Característiques del terreny municipal.
- Climatologia.

##### **c) Indicadors sòcio-econòmics:**

- Distribució de la població en sectors de producció.
- Renda per càpita.
- Nivell d'atur.
- Nivell de delinqüència.
- Relació sòcio-econòmica del municipi amb el seu entorn.

##### **d) Indicadors urbanístics:**

- Sistema residencial predominant.
- Distribució urbana.
- Mobilitat urbana.
- Zones verdes.

##### **e) Indicadors culturals:**

- Nivell d'equipaments escolars.
- Grau d'escolarització.
- Tradicions culturals.
- Moviment associatiu.

##### **f) Indicadors polítics:**

- Partit polític dominant.
- Estabilitat política en el consistori.

#### **L'anàlisi dels equipaments esportius**

Abans d'abordar el mètode d'anàlisi dels equipaments esportius, cal aclarir alguns conceptes. En primer lloc, hauríem de poder definir *equipament esportiu*, en un sentit molt més ampli, com el conjunt d'estructures materials que possibiliten la pràctica esportiva. Aquest concepte ens obliga a referir-nos no únicament a les instal·lacions esportives, sinó també a altres espais no específicament destinats a l'esport (carrers, muntanyes, rius, places, espais verds urbans...) i a espais destinats a altres activitats, però que s'han adaptat i transformat per a acollir la pràctica

#### **ANÀLISI D'EQUIPAMENTS:**

##### **Preguntes - clau**

- Quants n'hi ha? → Dotació
- De quina mena? → Tipologia
- On són? → Localització
- Com estan? → Estat de conservació
- De qui són? → Propietat
- Qui els gestiona? → Gestió
- Què s'hi practica? → Oferta de serveis
- Qui els utilitza? → Usuaris

Quadre 4.

ca esportiva (centres de jubilats, centres de joves, centres culturals, centres parroquials...). Aquesta situació ens porta a diferenciar dues categories d'equipaments:

- Equipaments esportius convencionals: construïts amb la intenció d'acollir pràctica esportiva. Hi ha la voluntat humana de crear un espai esportiu.
- Equipaments esportius no-convencionals: espais naturals o urbans on es fan activitats físico-esportives, sense que s'hagi creat un espai esportiu convencional. En aquest cas, hi ha la voluntat humana d'aprofitar un espai o un medi natural o urbà per a fer una activitat física.

Un cop feta aquesta primera diferenciació, l'investigador del sistema pot fer-se les qüestions especificades al quadre número 4, que permeten guiar el procés de recollida d'informació.

L'anàlisi d'aquesta informació pot veure's compromesa per l'absència de documents que recopilin aquestes dades. L'estudi dels equipaments convencionals pot partir d'un instrument bàsic, el *Censo de instalaciones deportivas*, que l'avui derogada *Lei general de la cultura física y del deporte* de l'any 1980 obligava a elaborar a tots els municipis. La manca de recursos i de metodolo-

gia, va impedir, tanmateix, que moltes administracions locals poguessin complir aquesta disposició legal. Conscient d'aquesta situació, el Consejo Superior de Deportes va emprendre, en col·laboració amb totes les comunitats autònomes, l'elaboració del primer *Censo nacional de instalaciones deportivas* (CENID) existents en tots els municipis d'Espanya el 31 de març de 1986 (6). Aquest cens utilitza com a unitat bàsica d'anàlisi l'espai esportiu que de vegades configura i de vegades dona peu a l'existència d'una instal·lació esportiva (vegeu el quadre número 5). Per a aclarir aquests termes, vegem-ne la definició segons el CENID:

- Espai esportiu: superfície terrestre o aquàtica construïda amb la intenció que s'hi practiqui una o varies modalitats esportives.
- Instal·lació esportiva: estructura constituïda per un o varis espais esportius pertinents (vestuaris, serveis higiènic-sanitaris, àrees lliures, espais per a espectadors...), físicament continus i amb una homogeneïtat de gestió.

Amb l'anàlisi, i si convé l'actualització, del cens el gestor esportiu pot respondre a algunes de les preguntes clau que abans hem establert. La resta necessitarà un procés propi de recopila-

ció de dades que, per la seva complexitat, no podem abordar en aquesta comunicació.

### Anàlisi d'activitats

Per a fer l'anàlisi de les activitats que es duen a terme en un sistema esportiu, cal establir una tipologia que en permeti objectivar les dades. La classificació de les activitats físiques es pot fer des de diferents paràmetres, en funció de l'objectiu final de l'anàlisi.

Un primer criteri pot ser la durada de les diferents activitats que es fan en el municipi. Des d'aquesta perspectiva podríem parlar de:

- Activitats continuades: les que tenen una durada mínima d'un curs escolar.
- Activitats de temporada: les que es fan en un període determinat de l'any, que normalment coincideix amb una estació (cursos de natació d'estiu, cursos d'esquí...).
- Actes esportius: activitat esportiva de durada limitada. El període de realització sol coincidir amb una única jornada (cursa popular, festa de la bicicleta...) o amb un breu espai de temps (setmana ciclista...).

Un segon criteri pot ser el del tipus de pràctica que es fa i, per tant, permet analitzar els objectius que persegueix. Des d'aquesta perspectiva una possible classificació seria la següent:

- Activitats de caràcter educatiu: engloba l'oferta d'activitats com educació física escolar, esport escolar, ensenyaments específics relacionats amb el context escolar (natació escolar...).
- Activitats de caràcter utilitari: ensenyaments esportius específics, d'adaptació a medis naturals diversos (cursets de natació, aprenentatge de l'esquí...).
- Activitats de formació esportiva: ensenyament i perfeccionament d'esports específics (escoles esportives...).

### EQUIPAMENTS ESPORTIUS



Quadre 5.



## ANÀLISI D'ACTIVITATS

### Preguntes - clau

- Què es realitza? → Oferta
- Qui l'ofereix? → Agents promotors
- On es realitza? → Equipaments
- Amb què es realitzen? → Material
- Amb qui es realitzen? → Personal
- Qui hi participa? → Practicants

### Quadre 6.

- d) Activitats de competició esportiva: a diferents nivells (internacional, nacional, regional...).
- e) Activitats d'oci i de temps lliure: amb finalitats purament l'udico-recreatives (l·ligues i torneigs, activitats d'expressió, parcs aquàtics...).
- f) Activitats de caràcter higiènic-sanitari: programes de manteniment, jogging...

La classificació segons diferents paràmetres és un recurs obligatori per a poder quantificar el grau i el tipus d'oferta d'activitat física que hi ha en un territori. A l'investigador ha de preocupar-li obtenir dades sobre tres conceptes bàsics: l'existència d'oferta, la seva qualitat i la seva responsabilitat. Així, preguntes clau per a guiar la recerca d'informació serien les indicades en el quadre 6.

## ANÀLISI DE PRACTICANTS

### Preguntes - clau

- Quanta gent practica?
- Qui practica?
- Qui no practica?
- Per què practiquen?
- Per què no practiquen?
- On practiquen?
- Què practiquen?

### Quadre 7.

## Anàlisi dels practicants

L'estudi dels practicants és el que té més connexió amb l'anàlisi de la demanda, ja que de l'anàlisi de qui respon a una oferta esportiva, pot inferir-se el sector de població que no la utilitza.

En aquest cas és imprescindible l'estratificació de la població en grups d'estudi (per edat, sexe, característiques institucionals, situacions socials determinades...), utilitzant sempre com a referència els factors demogràfics, socio-econòmics, etcètera, per a situar el grup estudiat en un context. També, com a guia orientativa, proposem algunes preguntes, indicades en el quadre 7, que poden ser d'utilitat per a emmarcar la línia d'investigació.

## Anàlisi de les entitats

L'estudi dels agents promotors d'activitat física requereix, igual que els casos anteriors, una primera distribució classificatòria per a identificar-los i quantificar-los, i així poder analitzar posteriorment el paper que exerceixen en el desenvolupament del sistema esportiu.

La classificació basada en la divisió dels organismes en públics i privats sol ser el primer pas. Això no obstant, l'investigador ha d'esgotar totes les possibilitats de descobrir on es fa una tasca de promoció esportiva. Presentem una relació de tipus d'entitats privades que, potencialment, poden generar oferta esportiva.

- Associacions esportives.
- Associacions de veïns.
- Associacions de pares.
- Associacions d'àmbit recreatiu (penyes...).
- Associacions culturals (excursionistes, de dansa, castellers, teatrals...).
- Associacions polítiques.
- Associacions religioses.
- Associacions juvenils.
- Centres escolars.
- Empreses.
- Associacions professionals.

- Associacions assistencials (tercera edat, minusvàlids...).

Cal afegir al fet de realitzar una anàlisi quantitativa i, per tant, d'identificar el nombre d'entitats que ofereixen serveis de pràctica esportiva, la necessitat de fer-ne un estudi qualitatiu. En aquest s'han d'analitzar aspectes com el grau d'incidència social, el protagonisme històric que tinguin en el sistema, el radi d'influència en el seu entorn, l'estructura interna, la capacitat organitzativa, etcètera. Tot això, evidentment, relacionat amb el tipus d'oferta esportiva que generen.

Quant a les entitats públiques, a part d'analitzar la col·laboració prestada per administracions d'índole superior, la tasca de l'analista és investigar la forma i els instruments que s'usen per a desenvolupar la política d'actuació municipal. En aquesta línia, cal centrar la investigació en els aspectes organitzatius interns, en la quantitat i la qualitat dels recursos humans i en la política d'instal·lacions i d'activitats que el mateix ajuntament desenvolupi.

## Notes

- (1) MENY, Y i THOENIG, J.C. (1989) *Politiques publiques*. París: Presses Universitaires de France.
- (2) BURRIEL, J.C. (1990) *Politiques sportives municipales a la província de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- (3) ANDER-EGG, E. (1985) *Metodologia del treball social*. Mèxic: El Ateneo, 4a ed.
- (4) ROSSI MORI, B. (1981) *Un programa local para el desarrollo del deporte*. Hospitalet de Llobregat: INEF-AETIDE-CEUMT.
- (5) L'últim estudi d'aquest autor ens mostra l'evolució de la relació dels espanyols i la pràctica esportiva. Les seves dades i les d'estudis anteriors s'utilitzen freqüentment en molts municipis com a punt de referència per a tenir un indicador aproximat de la resposta del ciutadà davant del fenomen esportiu i, amb això, orientar la planificació i l'actuació municipals. Vegeu 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 i altres (1989) *Las instalaciones deportivas en España*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes.

## Bibliografia

- ANDER-EGG, E. (1982) *Metodología del trabajo social*. Mèxic: El Ateneo, 4a ed.
- ANDER-EGG, E. (1985) *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Humanitas, 9a ed.
- BURRIEL, J.C. (1990) *Polítiques esportives municipals a la província de Barcelona*. Barcelona: Diputació 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) *Análisis de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo de Aragón*. Saragossa: Diputación General de Aragón.
- ORTEGA, E., CAMPS, A. i LAGARDERA, F. (1985) *Deporte y municipio*. Barcelona: Publicaciones de Juventud y Sociedad.
- P. VAN GIGCH, J. (1987) *Teoría general de sistemas*. Mèxic: Trillas, 2a ed.