

Se realiza una propuesta teórico-práctica propia y novedosa en la literatura científica sobre el Sistema Deportivo Local (SDL), tomando como referencia un análisis documental internacional. Esta propuesta sirve para controlar las interacciones de una serie de elementos clave hacia el fin de organizar e inducir la actividad física escolar y el deporte en el municipio. Es potencialmente utilizable por gestores deportivos municipales para la Planificación Deportiva Municipal.



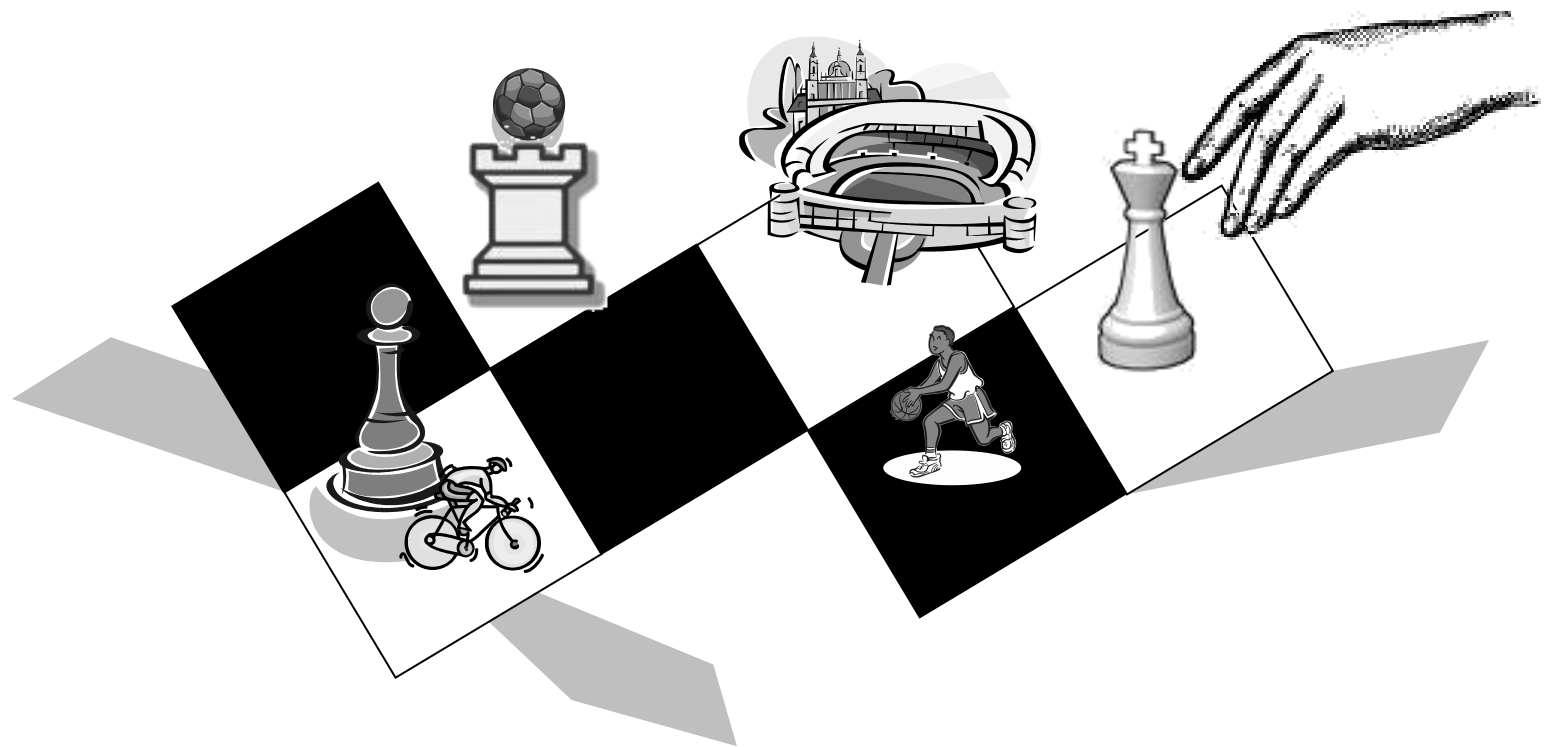
El Sistema Deportivo Local Daniel Martínez Aguado

El Sistema Deportivo Local marco teórico al servicio de la Planificación Deportiva Municipal

Daniel Martínez Aguado

EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL: MARCO TEÓRICO AL SERVICIO DE LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL

LOCAL SPORT SYSTEM: A THEORETICAL FRAMEWORK AT THE SERVICE OF MUNICIPAL SPORT PLANNING



Daniel Martínez Aguado
2010

ISBN: 978-84-9916-796-1
Depósito legal : M-23899-2010
Editor: Bubok Publishing S.L.
Impreso en España

RESUMEN

Se realiza una propuesta teórico-práctica propia y novedosa en la literatura científica sobre el Sistema Deportivo Local (SDL). Esta propuesta sirve para controlar las interacciones de una serie de elementos clave hacia el fin de organizar e inducir la actividad física escolar y el deporte en el municipio. Es potencialmente utilizable por gestores deportivos municipales para la Planificación Deportiva Municipal.

Desde un punto de vista metodológico, se realiza una revisión documental exhaustiva de la literatura sobre *teoría sistémica deportiva* tanto en castellano como en otros idiomas. Dentro de las aportaciones más prácticas, se plantea la Metodología del Sistema Deportivo Local (MESIDELo), como medio para analizar globalmente la realidad deportiva de un municipio, considerándola como una potencial unidad funcional.

Se concluye la escasez de uniformidad y estabilidad en la *teoría sistémica deportiva* publicada en castellano y otros idiomas, las utilidades para la Planificación Deportiva Municipal de la propuesta, así como sus potencialidades para superar uno de los grandes problemas de otras propuestas previas: el control, por parte del gestor, de las interacciones sistémicas entre los elementos para un fin común.

PALABRAS CLAVE

Sistema Deportivo Local, Planificación Deportiva Municipal, Metodología del Sistema Deportivo Local (MESIDELo).

SUMMARY

An own theoretical and practical proposal on Local Sport System (LSS), unpublished at scientific literature, is presented. This proposal enables monitoring over interactions among a range of key elements aiming at organizing and encouraging school/university physical activities and sports within a municipality. Such a proposal is potentially usable by municipal sport managers in Municipal Sport Planning.

From a methodological point of view, an exhaustive review of literature on sport system thinking/theory both in Spanish and other languages is carried out. Within more practical contributions, the Local Sport System Methodology (LSSM) is set out, as a means of analyzing globally the sports situation of a municipality which is considered as a potential unit of work.

The lack of uniformity and stability on the sport system thinking/theory published in Spanish and other languages is concluded, along with the proposal's applications for Municipal Sport Planning as well as its potential to solve one of the biggest problems in previous contributions: monitoring of systemic interactions, feasible by a manager, among a range of elements toward a common aim.

KEYWORDS

Local Sport System, Community Sport System, Local Sport Delivery System, Municipal Sport Planning, Local Sport System Methodology (LSSM).

*Las ideas llegan con los patines del lenguaje a una pista de hielo.
Ahí, unas resbalan, mientras que otras siguen patinando con arte.*

Daniel Martínez Aguado

PREFACIO



PREFACE

Estimado lector,

Este documento que refleja el iris de sus ojos, fue originariamente concebido para ser un artículo científico en alguna revista electrónica o impresa acorde con su temática. Ensilando continuas reflexiones a partir de un análisis exhaustivo documental, la obra fue creciendo sin el estigma de una longitud predeterminedada. Finalmente esta longitud, marcada por los cánones editoriales, ha sido la que ha descartado la publicación de este documento por otras vías. Por ello, como resultado de esa preconcebida idea, verá en este pequeño libro un artículo grande. Un texto breve pero suficientemente exhaustivo, de estructura articulista típica pero de alto grado de reflexión.

He de reconocerle que este libro tiene un noventa por ciento de trabajo creativo que he basado únicamente en mi experiencia personal como gestor deportivo municipal. En este sentido, una premeditada premisa para su elaboración, fue la de agotar, al máximo, todo lo que, sin ayuda explícita, pudiera dar de sí el tema bajo mi enfoque personal. Los cimientos y pilares de este libro son inéditos, mientras que sus ladrillos son una mezcla de materiales personales y los de muchos otros autores en diferentes idiomas. Este secreto sobre la génesis del libro, le será muy útil para apreciar su rigurosa originalidad, con respecto a las obras de otros autores que se puedan basar más en el collage de citas y en la exportación de ideas.

El tema que aborda esta obra tiene un recorrido, en castellano, de más de treinta años. Es por tanto un tema nuevo o viejo, según se mire. Sin embargo no va a encontrar un trabajo que, junto con la rigurosa creatividad y practicidad, haya hecho la labor de síntesis que aquí se realiza tanto en castellano como en otros idiomas. Por poner un ejemplo, aquí puede consultar hasta diecinueve definiciones distintas sobre “Sistema Deportivo” ó “Sistema Deportivo Local”, entre otras posibilidades bajo esta exhaustividad. Sin duda esta labor sincrética junto con la creativa y práctica, son los tres grandes puntos fuertes de esta obra con respecto a lo existente en el panorama científico sobre el tema.

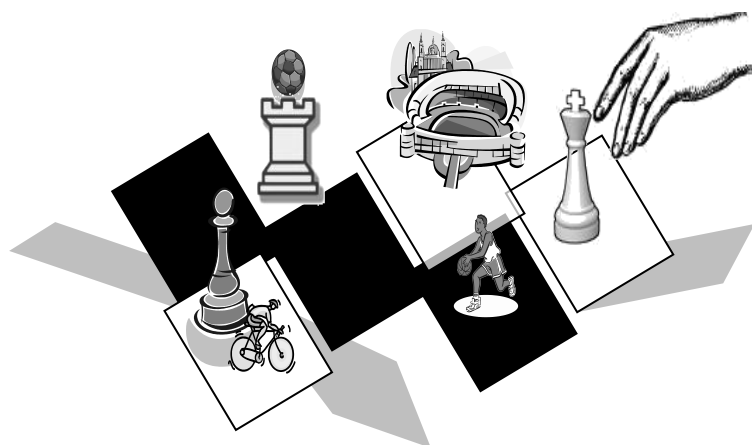
Me alegraría enormemente viera recompensado su tiempo de lectura en esta obra, y le sirva como un itinerario posible hacia la reflexión.

En Cintruénigo (Navarra. España), a 9 de mayo de 2010

ÍNDICE

TABLE OF CONTENTS

PREFACIO = PREFACE	
GLOSARIO = GLOSSARY	1-4
INTRODUCCIÓN = INTRODUCTION	5-6
EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL: marco teórico = LOCAL SPORT SYSTEM: A theoretical framework	7-14
Los orígenes del Sistema Deportivo Local: un término de inestable evolución	8-9
¿Existen aplicaciones prácticas del Sistema Deportivo Local para el gestor deportivo?	9-10
Mi propuesta para el gestor deportivo municipal: de la disección de la realidad deportiva local al control de su génesis	10-11
Una renovación rigurosa del concepto y los elementos constituyentes	11-14
CONTROLANDO EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL = MONITORING LOCAL SPORT SYSTEM	15-30
Primera vía de control: las intervenciones del gestor y las de otros de él dependientes en el Servicio Deportivo Municipal	17-19
Avisando de algunos problemas de la primera vía de control	19-21
Solucionando algunos problemas de la primera vía de control	21-23
Segunda vía de control: la Metodología del Sistema Deportivo Local (MESIDELO)	23-30
EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL: utilidades de mi propuesta= LOCAL SPORT SYSTEM: applications of my proposal	31-34
CONCLUSIONES =CONCLUSIONS	35-36
Opinión vigente del autor	36
REFERENCIAS DOCUMENTALES CITADAS = QUOTED REFERENCES	37-48
REFERENCIAS DOCUMENTALES = REFERENCES	49-54



0

GLOSARIO

GLOSSARY

ACTIVIDAD FÍSICA ESCOLAR = SCHOOL/UNIVERSITY PHYSICAL ACTIVITY.

Ejercicio físico que desarrolla el Proyecto Educativo y currículo formal, dentro del horario lectivo = Physical exercise which develops the Educational Project and formal curriculum within the school time. ①.

Pensando en el sistema educativo español, término inclusivo de: a) las actividades de la Educación Física escolar (asignatura obligatoria del Plan de Estudios en la Educación Primaria y Secundaria), b) de cualquier actividad complementaria en el entorno académico, basada en ejercicio físico, y c) de las enseñanzas deportivas impartidas en la Formación Profesional e Universidad.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL MUNICIPAL = INTERPERSONAL MUNICIPAL COMMUNICATION.

Conjunto de actos donde se ponen en práctica diferentes modos (métodos, estrategias, técnicas y estilos) de los Ayuntamientos, que permiten y favorecen la comunicación entre las personas que trabajan para ellos, y entre éstas con las del entorno = A set of acts where a range of ways (methods, strategies, techniques and styles) of the Town & City Councils are put into action, which enable and favour communication between their staff and between them with those of the environment.

CONJUNCIÓN DEPORTIVA = SPORT CONJUNCTION.

Directriz transversal al “Proceso de Necesidades Deportivas” de la **Planificación Deportiva Municipal** cuyo contenido es el siguiente fin: conseguir **Situaciones de Intervención Deportiva** que impliquen la colaboración y coordinación simultánea, al menos, de dos Áreas Municipales (incluyendo la deportiva) = A cross cutting guideline throughout the “Sports

Needs Process” of **Municipal Sport Planning** the contents of which is the following aim: to get **Sport Action Situations** which involve the simultaneous collaboration and coordination of at least two municipal areas or offices (including the sport one).

CULTURA DEPORTIVA = SPORT CULTURE.

Conjunto de modos de vida (actuales y tradicionales), motivaciones, valores, habilidades y conocimientos sobre el ejercicio físico, de naturaleza cambiante y homogeneizadora del pensamiento individual a través del colectivo, atribuibles a una **Situación de Práctica Deportiva** y a su entorno = A set of lifestyles (present and traditional), motivations, values, skills and knowledge about physical exercise, of a changing and homogenizing nature of individual identity through the collective one, put down to a **Playing Sport Situation** and its environment.

①.~ individual. Aquélla que es interpretada por una persona como consustancial a sí misma. Asociable a cualquier **Rol Deportivo**.

②.~ colectiva. Aquélla que es interpretada por una o varias personas como consustancial a una colectividad. Asociable también a cualquier Rol Deportivo.

DEPORTE = SPORT/S.

Ejercicio físico: a) donde se dan simultáneamente movimientos reflejos, automáticos e intencionales, b) realizado en cualquier **Espacio Deportivo**, c) durante el tiempo libre (salvo en deportistas profesionales), d) donde su practicante lo disocia subjetivamente de las obligaciones cotidianas de tipo laboral, escolar, y/o domésticas (salvo en deportistas profesionales), y e) le atribuye objetiva o subjetivamente una significativa duración y/o intensidad = Physical

exercise: **a)** where there are simultaneously reflex, automatic and intended movements, **b)** carried out in any **Sport Space**, **c)** during leisure time (except for professional sportspeople), **d)** where the sportsperson dissociates it subjectively from daily duties of a work, school and/or domestic type (except for professional sportspeople), and **e)** gives it objectively or subjectively a significant length and/or intensity.

DEPORTE MUNICIPAL = MUNICIPAL SPORT.

Conjunto de **deportes** de heterogéneos planteamientos, duración y destinatarios que son gestionados por los Ayuntamientos = **A group of sports of diverse approaches, duration and target audience which are managed by the Town & City Councils.**

EJE DE INTERVENCIÓN INTEGRAL = INTEGRATED AXIS OF ACTION.

Directriz transversal al “Proceso de Necesidades Deportivas” de la **Planificación Deportiva Municipal** cuyo contenido es el siguiente fin: conseguir que, cualquier persona que comunica **Situaciones de Intervención Deportiva** con afectación al **deporte municipal**, las haya o se las hayan planificado previamente y además estén en coherencia con aquéllas de las cuales pueda depender = **A cross cutting guideline throughout the “Sport Needs Process” of Municipal Sport Planning, the contents of which is the following aim: to get any person who communicates Sport Action Situations concerning municipal sport having planned them or having had them planned before and also are coherent with those on which they could depend.**

ESPACIO DEPORTIVO = SPORT SPACE.

Lugar o conjunto de ellos donde, al menos, se da una **Situación de Práctica**

Deportiva = A place or group of places where at least there is one **Playing Sport Situation.** ①. Los Espacios Deportivos pueden ser: **a)** fijos o portátiles; **b)** permanentes o temporales; **c)** naturales o creados/manipulados artificialmente por parte de personas; y **d)** reales o virtuales. La amplitud de estos parámetros condiciona, junto con las posibilidades creativas del ser humano, el hecho de que muchísimos espacios puedan contener prácticas deportivas y sea difícil establecer una clasificación lo más hermética posible. Las denominadas “instalaciones deportivas” se refieren al conjunto de Espacios Deportivos reales que son creados o manipulados artificialmente por personas. El “equipamiento deportivo” no es sinónimo de “espacio deportivo”.

INTERACTIVIDAD SISTÉMICA DEPORTIVA = SPORT SYSTEMIC INTERACTIVITY.

Cualidad de la **Situación de Intervención Deportiva** cuando favorece el control sobre la conectividad de los elementos del **Sistema Deportivo Local = The quality of the Sport Action Situation when it favours or benefits control over the connections among the elements of the Local Sport System.**

ITINERARIO DE PRÁCTICA FÍSICA = PATHWAY TO PLAYING SPORT.

Acuerdo voluntario formal: **a)** participado por el Ayuntamiento, **b)** registrado documentalmente, y **c)** entre los elementos o subsistemas institucionales del **Sistema Deportivo Local**, con el propósito de coger, coordinar, compatibilizar y colaborar en periódicas **Situaciones de Intervención Deportiva** con la cualidad de **Interactividad Sistémica Deportiva = A formal voluntary agreement: a) taken part in by the Town & City Council, b) documentarily recorded, c) between the Institutional elements or subsystems of the Local Sport System, with the**

purpose of co-managing, coordinating, making compatible, and cooperating in periodical **Sport Action Situations** with the quality of **Sport Systemic Interactivity**.

MESIDELO (Metodología del **Sistema Deportivo Local**) = **LSSM** (Local Sport System Methodology).

Método empleado en la **Planificación Deportiva Municipal**, para mostrar y analizar globalmente la realidad deportiva de un **municipio**, como una unidad funcional basada en la **Interactividad Sistémica Deportiva** = A method employed in **Municipal Sport Planning** to globally show and analyze sport development within a municipality, as a functional unit based on **Sport Systemic Interactivity**.

PLANIFICACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL = **MUNICIPAL SPORT PLANNING**.

Proceso/s para deducir y deducciones, relativos a las **Situaciones de Intervención Deportiva** de los Ayuntamientos que, plasmados en documentos, permiten satisfacer necesidades deportivas = (A) process/es of deducing and deductions as regards to Sport Action Situations of the Town & City Councils which, written down on documents, enable sport needs to be met.

ROL DEPORTIVO = **SPORT ROLE**.

Función o conjunto de funciones que cumple un ciudadano o Institución, en relación con la actividad física escolar y el deporte = Function or group of functions which a citizen or Institution performs in relation to school/university physical activity and sports.

SITUACIÓN DE INTERVENCIÓN DEPORTIVA = **SPORT ACTION SITUATION**.

Momento y lugar en los que, un ciudadano, con un **Rol Deportivo** distinto al de deportista y con una determinada **Cultura Deportiva** individual, interviene en la **Situación de Práctica Deportiva**, personalmente o a través de las intervenciones de otros, para organizar e inducir la práctica de **actividades físicas escolares y deporte** = Moment and place where a citizen with a different **sport role** to that of a sportsperson and with an individual specific **Sport Culture**, acts over the **Playing Sport Situation**, either personally or through actions of other people, so as to organize and encourage practising **school/university physical activities and sports**.

SITUACIÓN DE PRÁCTICA DEPORTIVA = **PLAYING SPORT SITUATION**.

Momento y lugar en los que, uno o varios ciudadanos, con su respectivo **Rol Deportivo** de deportista y **Cultura Deportiva** individual, se ejercita/n a través de la **actividad física escolar** y/o el **deporte** = Moment and place where one or various citizens, with their respective **sport roles** as sportsperson and individual **Sport Culture**, exercise themselves by means of **school/university physical activity** and/or **sports**. ①. Toda Situación de Práctica Deportiva está condicionada por un entorno deportivo o “casi-deportivo”, constituido por un conjunto particular, variable e irreplicable de **Situaciones de Intervención Deportiva**.

TEMPORALIDAD DEPORTIVA = **SPORT TEMPORALITY**.

Periodos mensurables atribuibles al momento durante el cual se da una **Situación de Práctica Deportiva** = Measurable periods of time attributable to the moment during which a **Playing Sport Situation** takes place.

1

INTRODUCCIÓN

INTRODUCTION

Partiendo de la perspectiva de un gestor deportivo municipal, si analizamos un amplio número de publicaciones de ámbito español e internacional en relación con el Sistema Deportivo Local o con planteamientos próximos a él, me impactan tres (3) aspectos: 1º) a pesar de estar referido en la literatura, al menos en castellano, desde hace más de treinta años y con bastante prolijidad, su definición y planteamiento teórico es muy inestable, 2º) es más habitual, de lo que debería, el uso del neologismo como un tecnicismo estético del texto sobre el que se oculta un bajo dominio técnico, sobre él, del que lo utiliza, y 3º) el significado mayoritario, muchas veces implícito, de cualquier “Sistema Deportivo”, es el de una estructura u organización deportiva en un territorio (en ocasiones, sólo concebida como un conjunto de entidades); existiendo importantes carencias para explicar y controlar (que no sugerir) la interactividad de sus elementos componentes hacia un fin deportivo común. De forma excepcional, como intentos reseñables para explicar el “Sistema Deportivo” en su faceta interactiva, considero las aportaciones de Carlos E. Faleronni Trucco (1992)¹, Francisco Otero Lagardera (1993, 1996)¹⁶, Lucie Thibault & Jean Harvey (1997)⁴³, y Mireia Tapiador López (2003)². Todas potencialmente útiles para el gestor deportivo municipal, aunque con planteamientos distintos y dejando implícitos básicamente dos escenarios de aplicación: la Gestión y la Sociología deportivas. De hecho, estos dos ámbitos del conocimiento son los más interrelacionados en las publicaciones sobre el Sistema Deportivo Local (*desde ahora abreviado SDL*).

Este pequeño libro está especialmente dirigido hacia el gestor deportivo municipal de los Ayuntamientos (*), y en menor medida, a gestores deportivos en otros ámbitos territoriales e incluso también a sociólogos deportivos. Mi propuesta se introduce en los elementos del SDL, en sus interacciones y en una vía para controlarlas. Desgraciadamente no va a ayudar a asentar la teoría existente, pues pretende revolucionarla. La revolución se plantea desde los mismos conceptos hasta las ideas, buscando rigurosidad, innovación y consistencia pero pudiendo hacer difícil la primera lectura del texto. Puede ser útil para el lector consultar la tesis del autor, en torno a la cual se adquirirá una visión más amplia y profunda que no puede alcanzarse en este pequeño libro³.

(*): Cuando en este libro se habla de “Ayuntamiento”, se podría añadir o sustituir a él, según el país del lector, cualquier otra organización con importante peso en el fomento de múltiples **deportes** a nivel del municipio. De igual forma, y pensando en el caso español, también deberían considerarse añadidos a él, el término *Concejo Abierto* (el sustituto del Ayuntamiento en muy pequeñas localidades), así como otras Instituciones locales que pudieran asumir competencias deportivas propias de aquéllos, como por ejemplo, las Mancomunidades Deportivas.

2

EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL: Marco teórico

LOCAL SPORT SYSTEM: A theoretical framework

Los orígenes del Sistema Deportivo Local: un término de inestable evolución

Posiblemente una de las primeras aportaciones teóricas que aplican la *teoría o pensamiento sistémico*⁴ al ámbito de las administraciones locales, la realiza, en el ámbito anglosajón, R.J.S.Baker (1975) aunque sin una explícita concreción al ámbito deportivo⁵. En España y probablemente también en Hispanoamérica, las primeras reflexiones e utilidades prácticas documentadas, próximas al SDL, se producen a lo largo de la década de los ochenta y mediados de los noventa. Todas ellas derivadas en grandísima medida (sobre todo en el caso español) de la traducción al castellano en 1981 de la obra del italiano Bruno Rossi Mori titulada “Un programma locale per lo sviluppo dello sport” (1979)⁷. Desde entonces hasta las contribuciones teórico-prácticas más recientes, en la *teoría sistémica deportiva* en castellano⁸, un análisis histórico puede ofrecernos dos (2) ideas: 1ª) el proceso de disolución, incluso desaparición, del uso explícito de la obra y autor (más allá de citas banales) que muchos sitúan como uno de los referentes, no exclusivo, de la teoría o pensamiento sistémico: Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Hecho quizá motivado por la universalización que, desde las publicaciones de la Sociología y la Gestión (especialmente municipal), se ha realizado y viene realizando de una idea de sistema más simplificada, más aplicable a las ciencias sociales/jurídicas, y más próxima a la de cualquier diccionario, que la de ese autor y sus seguidores directos. 2ª) Dentro de este proceso de universalización, se puede revelar la existencia de tres (3) grandes utilidades complementarias desde la perspectiva de un Ayuntamiento u otras Administraciones públicas: 1ª) la planificación de **Espacios Deportivos** en cualquier ámbito territorial (fundamentalmente instalaciones deportivas) -minoritaria y en desuso-, 2ª) la planificación deportiva global de una organización pública en cualquier nivel territorial -minoritaria y en desarrollo-, y 3ª) el análisis sociológico-estadístico e incluso histórico de la realidad deportiva global o parcial en cualquier territorio -mayoritaria y en desarrollo-. Junto con esta triple línea de uso del SDL, conviene no perder de vista la evolución de modelos de simulación, en el marco de la “Dinámica de Sistemas”, que ya se están planteando para la gestión de clientes en centros deportivos (por ejemplo, el planteado por Juan Antonio Martínez y Laura Martínez en 2009⁴⁶).

No puede decirse que, en castellano, exista una *teoría sistémica deportiva* asentada y homogénea, tal y como demuestra la multiplicidad de definiciones y planteamientos, en tan pocos años de historia, de los términos “Sistema Deportivo” o “SDL”, incluso en el pensamiento de un mismo autor⁹. Por el contrario, en el ámbito de la gestión deportiva municipal, sí se detecta un uso (que no un concepto) uniforme y generalizado de tales términos. Tal uso se asocia a su consideración como herramienta que, en un primer momento, sirve como esquema, plantilla, modelo o mapa sobre el que estructurar o segmentar la realidad deportiva de un territorio (generalmente de un municipio); y posteriormente, en torno a él, el gestor deportivo municipal revela, y en su caso actualiza, un contenido particular de información (datos, indicadores, valoraciones,...), a partir de herramientas de diagnóstico que trascienden al propio Sistema, y del cual se derivan procesos de planificación.

Por ejemplo, si consideraríamos un SDL como el conjunto de deportistas, Espacios Deportivos, responsables y actividades deportivas; el gestor deportivo municipal analiza esos elementos en su realidad local (obteniendo datos, por ejemplo, sobre tipología de deportistas, tasa de práctica deportiva, número de instalaciones deportivas, grado de

ocupación de tales instalaciones, oferta deportiva, número y características de los responsables deportivos del municipio, etcétera). A partir de estos datos y su permanente actualización, el gestor deportivo municipal planeará algunas de sus **Situaciones de Intervención Deportiva** (*desde ahora Situaciones de Intervención*) y las de otros dependientes de él, dentro del campo de acción del Área Deportiva Municipal.

¿Existen aplicaciones prácticas del Sistema Deportivo Local para el gestor deportivo?

No son frecuentes, pero sí existen aplicaciones prácticas de la *teoría sistémica deportiva* (incluyendo el SDL) para el gestor deportivo. De todos los planteamientos relacionados con la *teoría sistémica deportiva*, tanto los ya referenciados en castellano⁸, como otros que pueden encontrarse en otros idiomas²⁷, un gran valor que han acumulado algunos de ellos y que quiero revelar, ha sido el de proyectar, en la práctica, sus propios modelos teóricos. A continuación se recoge un breve resumen de las que considero más relevantes (*Vide Tabla 1*).

Aplicaciones prácticas de la <i>teoría sistémica deportiva</i>	
1	Tomando como referencia los elementos del modelo sistémico de Bruno Rossi Mori (1981) ⁷ , se analiza la realidad deportiva en la Comunidad Autónoma de Aragón (España). Autor: Alfredo Boné Pueyo (1986, 1999) ²⁸ .
2	Se desarrolla un modelo teórico de Planificación Deportiva Municipal estratégica para municipios con población superior a 50.000 habitantes, tras haber sido testeado en un municipio español dentro de ese rango poblacional. Autor: Jesús Martínez del Castillo (1988, 1994) ²⁹ .
3	A partir de la consideración de las “actividades deportivas” como el producto y aspecto nuclear del Sistema Deportivo ³⁰ , se desarrolla desde 1999 un proyecto europeo de análisis estadístico comparado sobre la participación en actividades deportivas (denominado <i>COMPASS: Coordinated Monitoring of Participation in Sports</i>). Autor: representantes de distintos países europeos.
4	Tomando como referencia un modelo sistémico muy semejante al anteriormente citado de Bruno Rossi Mori (1981), se analiza la realidad deportiva en la provincia italiana Reggio Emilia. Autor: Chiara Calzolari; Gianni Baisi; Ivano Prandi (2000) ⁴² .
5	A partir de una visión particular del SDL y con el fin de realizar una Planificación Estratégica, se analiza la participación deportiva en el municipio de Póvoa de Varzim (Portugal), mediante entrevistas estructuradas. Autor: Jorge Silva Castro Lopes (2001) ⁴⁴ .
6	A partir de un modelo propio de SDL, se determina un cuestionario estructurado desde el que analizar los recursos deportivos disponibles en un municipio y cómo se gestionan. Fundamentalmente pensado para gestores deportivos que trabajan hacia los Ayuntamientos españoles en administraciones territorialmente superiores al municipio. Autor: Basilio Ramírez de Arellano (2001) ²⁰ , modificada en 2003 ²¹ .

7	A partir de un modelo propio de SDL, se determina un cuestionario estructurado desde el que analizar, junto con otros instrumentos metodológicos, la organización deportiva existente en las capitales europeas. Autor: Dieter H. Jütting (2004) ³¹ .
8	A partir de un modelo propio de SDL, se determina un cuestionario estructurado desde el que analizar los efectos de la gestión deportiva de los Ayuntamientos alemanes de la región federal de <i>Rheinland-Pfalz</i> , sobre la promoción del deporte en sus respectivos municipios. Autor: Lutz Thieme (2007) ³² .
Tabla 1. Aplicaciones prácticas de la teoría sistémica deportiva	

Mi propuesta para el gestor deportivo municipal: de la disección de la realidad deportiva local al control de su génesis

La propuesta de SDL que propongo a continuación es sustancialmente nueva en la literatura científica, si bien se nutre de las citadas aportaciones genéricas de R.J.S.Baker (1975) y de las que derivaron en España de la citada obra de Bruno Rossi Mori (años 80-90), junto con las aportaciones del autor de este documento en 2003⁴⁰. De las aportaciones propias, prácticamente sólo voy a utilizar la relación de elementos del SDL publicada en esa fecha, en la cual comparten sitio agentes, un conjunto integrado de elementos asociados al destinatario final (Situación de Práctica), y métodos/modos de gestión (*Vide Cuadro 2*). Esta triada contrasta con la que, agrupando y sintetizando muchas otras propuestas, considero como el cuarteto predominante: agentes (entidades), productos como resultado de su acción (actividades/servicios), los recursos empleados o disponibles para tal acción (económicos, materiales -espacios y equipamiento-, y humanos), y los destinatarios de tales productos (los deportistas). Este cuarteto es, a priori, un excelente medio para diseccionar la “realidad deportiva” de un territorio. Excelencia que perderá valor, como propuesta sistémica, en manos de quien no llegue a interpretar, de manera razonable y controlable, unas interacciones hacia un fin. De hecho, da la sensación de que algunos gestores traducen con demasiada ligereza los ingredientes de su labor diaria en elementos de un sistema. Ligereza que emerge cuando no se muestra una debida justificación explícita de los porqués de la elección, ni tampoco se plantea un pensamiento definido sobre la funcionalidad de cada uno de ellos, ni sobre el control del producto final de sus interacciones.

Un primer valor de mi propuesta, afecta a la elección de los elementos. Por un lado, porque hay un plan para elegirlos. Plan sobre el que se puede estar en acuerdo o desacuerdo, pero existe. Los elementos de mi propuesta vinculan al Ayuntamiento con su entorno deportivo, pensando implícitamente en dos tipos de personas nucleares para que exista **deporte municipal**: **a**) los deportistas (considerados en este libro como sinónimo de “usuarios” o “clientes” de Espacios Deportivos), y **b**) el gestor deportivo municipal (o conjunto de ellos) que interviene/n para que aquéllos lo sean. Considero a estos dos tipos de personas, el sustento teórico primigenio que ha determinado la génesis de los elementos de mi propuesta. Como se ampliará con posterioridad, el guión de su interacción, para el objetivo de organizar e inducir la **actividad física escolar** y el

deporte en el municipio, vertebrará el elenco de elementos y las vías para controlar las potenciales interacciones en el SDL.

Por otro lado, el valor asociado a la elección de elementos también puede asociarse a la innovación en la composición e incluso inclusión de nuevos elementos con respecto al cuarteto predominante. De hecho, junto con la opción propia, escasísimas propuestas sistémicas, a excepción de las de Rogelio de J. Montero Delgado (1999?)¹⁸, de Joan Celma i Giménez (2000, modificada en 2004)²³, de Basilio Ramírez de Arellano (2001²⁰, modificada en 2003²¹), y de Lutz Thieme (2007)³², son inclusivas de métodos/modos. Estos elementos, la Planificación y Comunicación en mi propuesta, son claves para generar e interpretar el dinamismo del Sistema. Desde ellos se crean y comunican acciones que implican el uso de recursos para generar servicios, pero que no creo conveniente sacarlos como elementos separados. Para introducir un elemento, debemos de pensar en su funcionalidad interactiva, y entiendo que ésta sólo debe atribuirse a entidades o personas. Sólo ellas son origen y destino de interacciones, estando los recursos y los servicios a su disposición. En mi propuesta, como origen es el Ayuntamiento (dentro de él, su/s gestor/es, y su gestión). Un posible medio de su acción: otras *Instituciones*³³. Un destino final: el deportista ejercitándose (Situación de Práctica) y las personas de su entorno que lo determinan (Situaciones de Intervención). Finalmente, de los elementos elegidos y nunca antes escogidos para una propuesta sistémica, destaco especialmente los elementos culturales (asociados al deportista). Entre sus potencialidades, el mayor impacto de las intervenciones del Ayuntamiento en relación con la educación deportiva.

Un segundo y último valor de mi propuesta, recae sobre el fundamento teórico de los elementos, sobre el cual, en este libro, sólo se realiza un resumen de lo expresado por el autor en su tesis doctoral (2009)³. No sólo es importante definir y caracterizar cada elemento (lo habitual en las propuestas publicadas con significativo fundamento teórico), sino también: **a)** analizar su funcionalidad de acuerdo con los roles jurídicamente atribuibles a un Ayuntamiento y por extensión a un gestor deportivo municipal; y **b)** revelar un conjunto de interacciones controlables para el gestor en torno a un fin global. Desde mi punto de vista, no analizar la funcionalidad, la operatividad con base jurídica, y la interactividad entre elementos, es un despropósito si se aspira a crear una teoría sistémica para dirigir la labor diaria de un gestor deportivo municipal.

Una renovación rigurosa del concepto y los elementos constituyentes

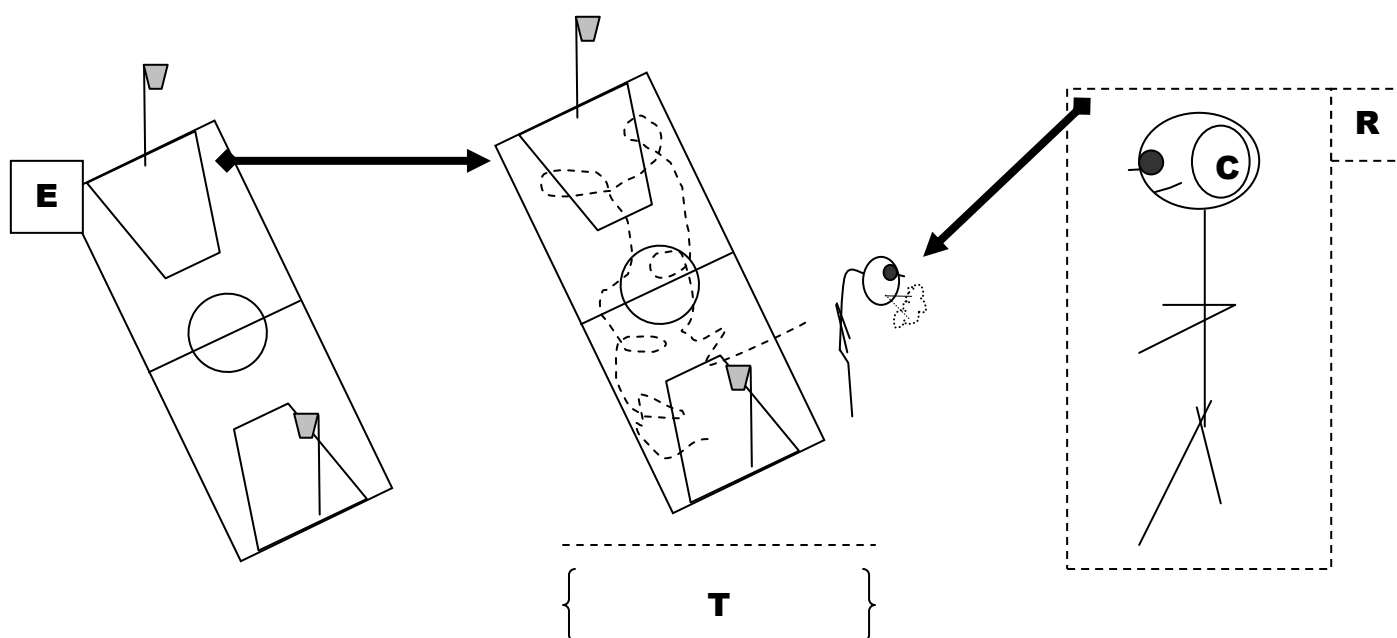
Considero al SDL como aquel marco teórico de referencia para la Planificación Deportiva Municipal, constituido por un conjunto de tres tipos de elementos o subsistemas (referenciales, institucionales e instrumentales) que, conocidos y controlados por gestores deportivos, interactúan en la organización e inducción de la actividad física escolar y el deporte en un municipio (*Vide Cuadro 2*). Tal organización e inducción será el fin del SDL. En este libro, considero los términos “Sistema Deportivo Municipal” y el “Sistema Deportivo Comunal” como sinónimo de SDL.

ELEMENTOS REFERENCIALES

Probablemente estemos de acuerdo en considerar que, la principal idea en la mente de un gestor deportivo municipal, de cara al ciudadano, es conseguir que se den, al menos, unas adecuadas **Situaciones de Práctica Deportiva** (*desde ahora Situaciones de Práctica*) -en cantidad y en calidad-; lo que, de forma muy sintética, es lo mismo que querer a un deportista (y muchos) en un lugar y tiempo con la mayor regularidad posible. Desde mi particular interpretación del SDL, estas Situaciones van a ser lo más próximo, al ejecutante de un deporte, que debe y puede ser controlado por parte de los Ayuntamientos. Haciendo un símil con la terminología de Bruno Rossi Mori, estas Situaciones de Práctica serían los “Punto Deporte” para el gestor.

Como se deduce de la definición que atribuyo a cualquier “Situación de Práctica”, y sin tener en cuenta, en este momento, el entorno que la condiciona; siempre se da en ella, los cuatro (4) elementos siguientes (*Vide Cuadro 1*): 1º Espacios Deportivos; 2º un tiempo disponible y utilizado para la práctica o **Temporalidad Deportiva**; 3º un ciudadano con **Rol Deportivo** de deportista (con diferentes roles, a su vez, dentro del propio deporte); y 4º la **Cultura Deportiva** individual del deportista (definida y considerada únicamente en torno a aspectos cognitivos).

A estos cuatro elementos o subsistemas, denominaré como *referenciales*. Tendrán esta denominación porque son los que focalizan el destino último de las Situaciones de Intervención, esto es: las Situaciones de Práctica y el entorno que pudiera condicionarlas. Entorno que consideraré y delimitaré únicamente como el conjunto de Situaciones de Intervención.



Cuadro 1. Los elementos referenciales de una Situación de Práctica: Espacio Deportivo (**E**), Temporalidad Deportiva (**T**), Ciudadano con Rol Deportivo de deportista (**R**) y Cultura Deportiva individual del deportista (**C**)

ELEMENTOS INSTITUCIONALES

El deportista, como sujeto activo de cualquier Situación de Práctica, previamente ha tenido que plantearse, entre otras cosas, algo obvio: que quiere y puede practicar un determinado deporte. De este hecho, y a efectos de perfilar nuevos elementos del SDL, sólo voy a extraer la siguiente conclusión: el deportista debe tener la iniciativa, la capacidad, la voluntad, incluso también, el liderazgo dentro de un grupo o dejarse llevar por él, para verse involucrado de alguna forma, en Situaciones de Práctica. El deportista piensa mayoritariamente en esa Situación, como un beneficio o placer para sí mismo; actuando sobre pocos más que él, para que aquélla se produzca (por ejemplo, convenciendo a sus amigos para jugar unos partidos de tenis o ir a correr un poco por el parque).

Si un SDL estuviera sólo constituido por los cuatro elementos ya señalados, la cantidad de Situaciones de Práctica sería realmente reducida, si la compararíamos con la disponible actualmente en países con muchas Instituciones. Sería reducida, pues las Situaciones de Práctica dependerían exclusivamente de un conjunto heterogéneo y caótico de ciudadanos con Roles Deportivos. Ciudadanos que, a estas alturas del discurso, sólo actuarían movidos por alentar o promover particulares y reducidas (en cuanto a participantes) Situaciones de Práctica, no estando ni mucho menos garantizada su regularidad de práctica. De hecho, es muy probable que, en nuestra sociedad actual, otros hábitos que requirieran mínimo o escaso esfuerzo, aún sedujeran mucho más que ahora las voluntades de los potenciales deportistas.

Desde el razonamiento anterior, voy a incluir dos nuevos elementos en el SDL, reescribiendo el dicho “la unión hace la fuerza”: la unión y los recursos de personas adscritas a Instituciones con fines deportivos estatutarios o asumidos, permiten: **a)** crear, mantener y conducir un bagaje importante de Situaciones de Práctica (actuando sobre espacios, tiempos, personas y cultura) y **b)** unir a personas con Rol Deportivo bajo el fin del SDL (la organización e inducción de la actividad física escolar y el deporte). Denominaré a los dos nuevos elementos o subsistemas como *institucionales*: **1º)** el Ayuntamiento; y **2º)** el resto de Instituciones, públicas o privadas, que radiquen o tengan influencia en el deporte del municipio (por ejemplo: otras Administraciones públicas deportivas, centros sanitarios, centros educativos, gimnasios deportivos, clubes deportivos, federaciones deportivas, asociaciones sin ánimo de lucro con fines deportivos, fundaciones deportivas, bibliotecas, tiendas de deportes,...).

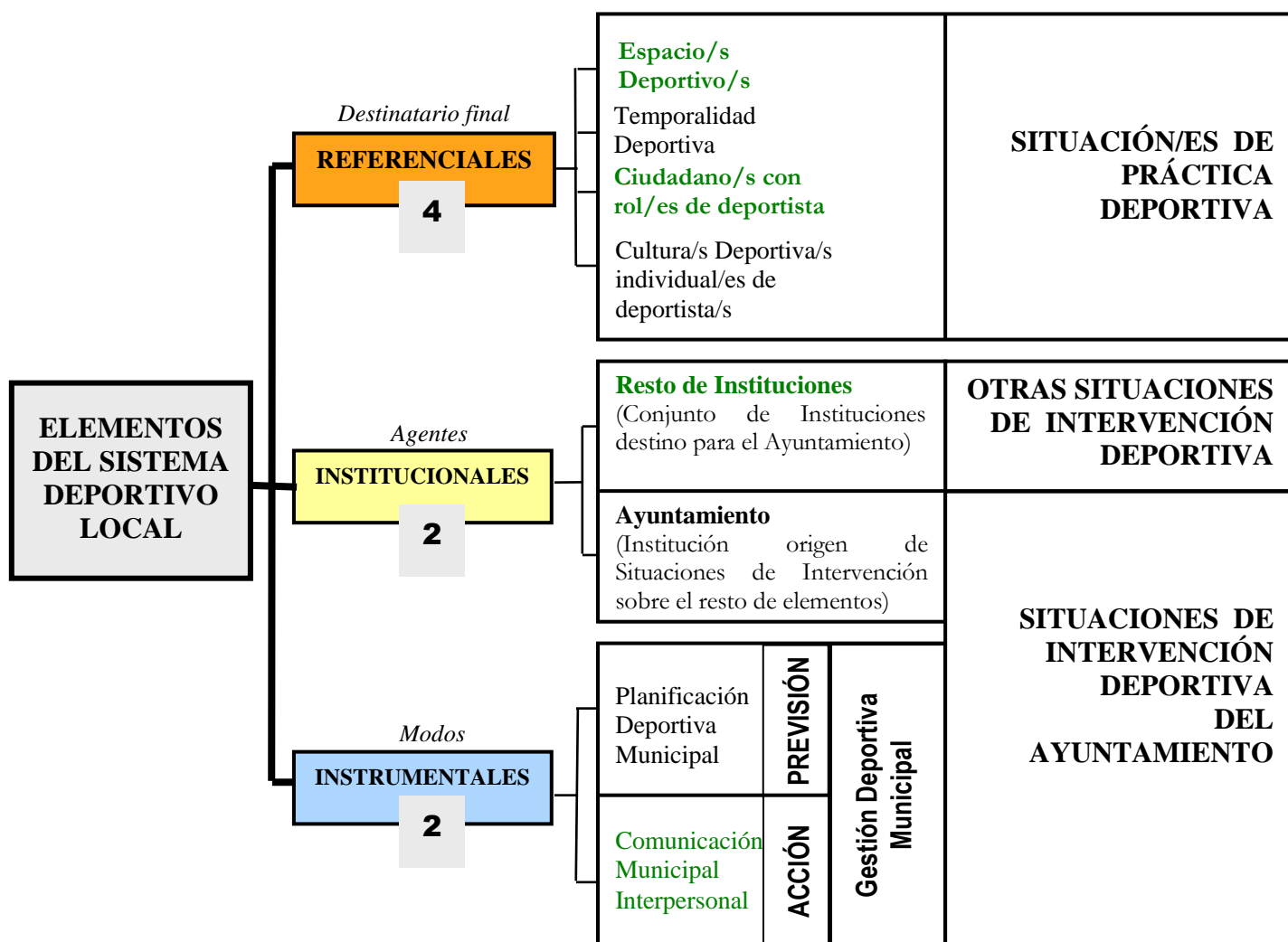
La distinción de dos grupos de Instituciones, por un lado, el Ayuntamiento, y por el otro, el resto; se ha realizado poniéndome en el lugar del gestor deportivo municipal, a efectos de prever más adelante, una forma de interactividad sistémica que pueda ser dirigida por él mismo o desde la entidad donde trabaja, hacia su entorno.

ELEMENTOS INSTRUMENTALES

En este momento de identificación de elementos del SDL, tenemos por un lado, unos elementos consustanciales a cualquier Situación de Práctica (*referenciales*); y por otro, elementos potencialmente directores y aumentadores de las Situaciones de Práctica (*institucionales*), pero inactivos en este momento del discurso.

Poniéndonos en el lugar del Ayuntamiento, su activismo hacia el resto de elementos *institucionales* y hacia los elementos *referenciales*, deberá resolver las siguientes tres (3) cuestiones: 1º) cómo interactuar/contactar el Ayuntamiento con los potenciales deportistas, para que éstos se vean involucrados en Situaciones de Práctica; 2º) cómo el Ayuntamiento puede dirigir personas (adscritas o no, a él mismo), para que se den Situaciones de Práctica e Intervención deseables; y 3º) cómo prever y/o dirigir sus Situaciones de Intervención. Creo poder atender la resolución de estas cuestiones, con dos (2) elementos o subsistemas más, los últimos: 1º) la Planificación Deportiva Municipal, y 2º) la **Comunicación Municipal Interpersonal**. El primero, para resolver sobre todo, la previsión de la acción del Ayuntamiento para conseguir Situaciones deseables. El segundo, sobre todo, tanto para la dirección de personas como para el contacto Ayuntamiento-ciudadanos.

A estos elementos, los denominaré *instrumentales*, pues sirven de medio para conseguir el fin del SDL. La gestión deportiva municipal aglutinará, bajo mi punto de vista, el conjunto de acciones y efectos dependientes de estos dos elementos instrumentales.



Cuadro 2. Los ocho elementos del Sistema Deportivo Local

3

CONTROLANDO EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL

MONITORING LOCAL SPORT SYSTEM

En el anterior apartado, se han caracterizado los ocho elementos o subsistemas de un SDL. Al atribuirles un carácter sistémico y abierto, se les confiere la posibilidad: **a)** de interactuar; **b)** de ser influyentes e influidos; y **c)** de que alguien integre/vincule su actividad hacia un fin común: la organización e inducción de actividad física escolar y el deporte en un municipio.

A priori, se pueden señalar las siguientes características sobre el carácter sistémico del SDL³⁴:

1. Los elementos del Sistema son una creación del gestor para representar una realidad inexistente de forma natural como “organismo vivo”, cuya interacción controlada se puede producir voluntariamente en la Planificación Deportiva Municipal. Por ello considero que hay **Interactividad Sistémica Deportiva** cuando la Situación de Intervención favorece el control sobre la conectividad de los elementos del SDL. Prever y controlar la Interactividad Sistémica Deportiva, es una de las vías de trabajo científico en la gestión deportiva municipal.
2. Como se deduce del punto primero, hay interacción sistémica en la medida que existe voluntad y suficiente conocimiento humano para preverla, controlarla y evaluarla. Todas interacciones se producen exclusivamente en un plano cognitivo (el del gestor), de cuyos actos (aunque no sólo de los suyos), pudieran derivarse momentos donde puedan ser observados algunos elementos del SDL como objetos físicos que entran en contacto. Una interactividad sistémica inmanejable para la voluntad y el conocimiento humano de quien deba emplearla, está abocada al fracaso cuando se quiera poner en práctica.
3. Los subsistemas *institucionales* (Ayuntamiento y otras Instituciones), a través de los *instrumentales* (los señalados en esta propuesta, sólo para el caso del Ayuntamiento), son los que tienen, con respecto a las personas con Rol Deportivo no adscritas a ellos, mayores y mejores posibilidades (iniciativa, recursos, repercusión social,...) para interconectar con éxito los diferentes subsistemas del Sistema. Las Instituciones deben tomar el liderazgo en las Situaciones de Intervención, siendo uno de los elementos más influyentes del entorno de las Situaciones de Práctica.
4. Curiosamente, el tipo de interacciones fundamentales y constantes en un Sistema no son las de sus ocho elementos (Interactividad Sistémica Deportiva), sino las producidas por los abundantes contactos entre las distintas personas con Rol Deportivo, muchas veces mediadas o conducidas por las interacciones entre Instituciones y sólo muy parcialmente controlables por un gestor deportivo municipal. Todo aquello que sea ganar en control y direccionalidad de tales interacciones, lo será también sobre la Interactividad Sistémica Deportiva, y por ende, del SDL.
5. La unidad básica del SDL es la Situación de Práctica. El entorno de esta Situación lo constituyen el conjunto de Situaciones de Intervención, que incluyen no sólo las procedentes del Ayuntamiento, pero en ningún caso son inabarcables para su conocimiento y cierto control. Considerar la presencia de otros entornos y/o sistemas influyentes a un reconocible entorno “deportivo o casi-deportivo”, sólo tendrá valor teórico pero muy poco práctico para un gestor deportivo municipal.
6. Los elementos e interacciones que constituyen un SDL, no se identifican necesariamente con aspectos sólo observables o reconocibles en el territorio de un municipio, aunque predominen los que sí se identifiquen en él. En cualquier caso,

los elementos e interacciones del SDL, afectan/influyen en la organización e inducción de la actividad física escolar y el deporte en dicho término municipal.

7. La comprensión global del SDL dentro de una sociedad, sólo es posible desde su vinculación y/o integración en otros Sistemas (por ejemplo, el Sistema Deportivo de una región o país, o los Sistemas educativos, sanitarios, empresariales, políticos,...).

Como se ha indicado, el punto de partida desde el que un gestor deportivo municipal desarrollará y controlará la Interactividad Sistémica Deportiva, será la Planificación Deportiva Municipal. Concretamente a través de los dos (2) siguientes procesos³⁵: 1º) el “Proceso de Necesidades Deportivas” y, 2º) dentro del “Proceso Sistémico”, a través del **MESIDLO**.

Primera vía de control: las intervenciones del gestor y las de otros de él dependientes en el Servicio Deportivo Municipal

El “Proceso de Necesidades Deportivas” tiene una doble finalidad: 1º) obtener para el planificador o conjunto de ellos (una de cuya parte son los gestores deportivos municipales³⁶), la concreción máxima necesaria de aquellas Situaciones de Intervención que ellos mismos van a comunicar; y 2º), cuando corresponda, obtener las directrices y/o marcos teóricos que conecten, dirijan y/o coordinen las Situaciones de Intervención de otros planificadores con respecto a las suyas.

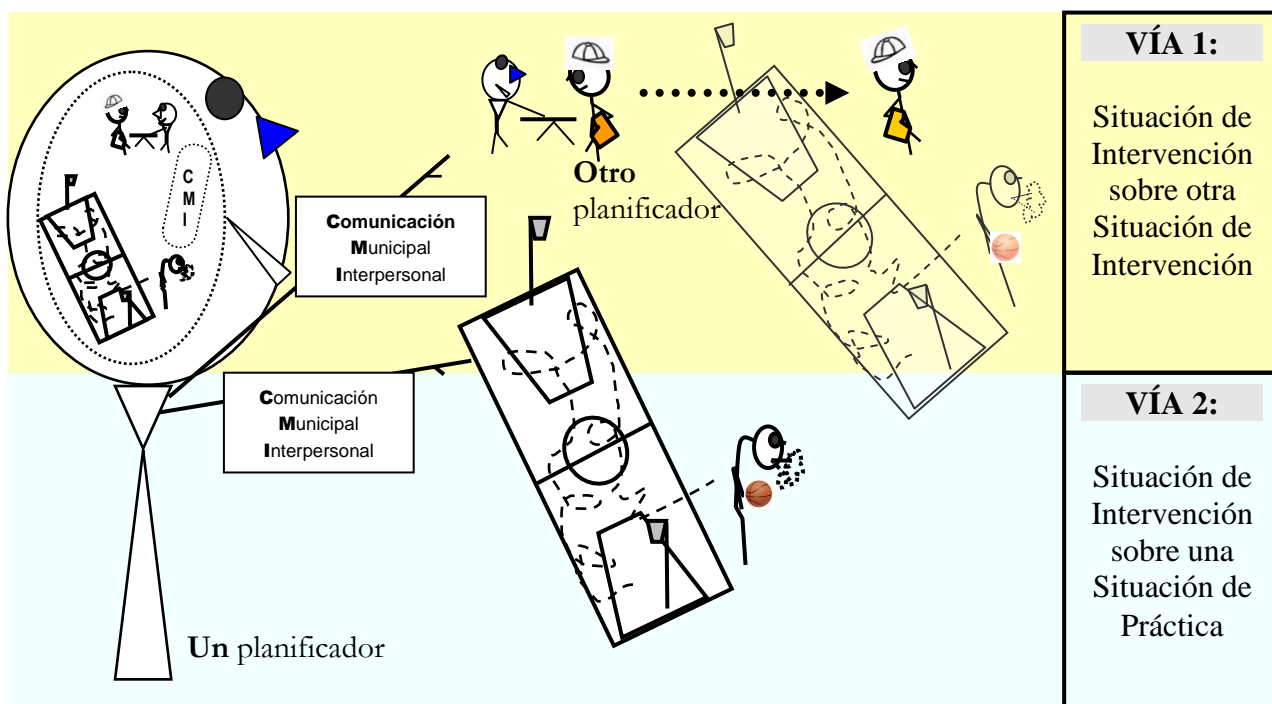
Para conseguir la Interactividad Sistémica Deportiva en algunas de sus intervenciones (pues no todas deberían perseguirla), el planificador deberá controlar simultáneamente sus actos de comunicación junto con todos los elementos *referenciales* de: **a)** una Situación de Práctica (los del SDL); y/o **b)** una o varias Situaciones de Intervención que constituyan el entorno de dichas Situaciones de Práctica³⁷.

Ese control se refiere a una forma de intervención, donde el planificador ha pensado comunicarse con un destinatario, teniendo en cuenta de él o de su entorno, al menos, una serie de elementos fijos y sus posibles inter-dependencias. Por un lado, si interviene sobre una Situación de Práctica, junto con sus actos de comunicación, deberá tener en cuenta el espacio, los tiempos de ejecución, la/s función/es del deportista/s en el deporte, y las habilidades/conocimientos/hábitos/motivaciones del deportista o deportistas. Por ejemplo, si pensamos en un docente de la Escuela Deportiva Municipal de fútbol, para que éste desarrolle la Interactividad Sistémica Deportiva deberá conocer y utilizar en consecuencia: **a)** los Espacios Deportivos que ya dispone o que pudiera crear dentro de los existentes, **b)** la periodización de su sesión de trabajo, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, los distintos tiempos de ejecución para cada actividad o tarea planteada, **c)** las distintas funciones y formas de participación de los futbolistas en el desarrollo del juego, y **d)** las habilidades y conocimientos de los jóvenes (para conseguir la mejor idoneidad del contenido enseñado a sus posibilidades de aprendizaje), sus hábitos de conducta (para actuar sobre su mantenimiento o reorientación), y sus motivaciones (para conseguir su máxima disposición hacia la actividad). El lector con formación y/o experiencia en la didáctica de la educación física

y el deporte, verá perfectamente en este ejemplo, una labor que habitualmente ya realiza en sus “unidades didácticas”. En cualquier caso, los docentes son sólo unos potenciales planificadores más dentro de la cadena de personas planificadoras que intervendrían en la prestación del servicio deportivo municipal.

Por otro lado, si un planificador interviene sobre otra Situación de Intervención distinta a la suya, junto con sus actos de comunicación, deberá tener en cuenta el espacio de encuentro, los aspectos temporales que lo condicionan, las funciones a asumir por personas que, en principio, no practicarán deporte en su encuentro, y sus habilidades/conocimientos/hábitos/motivaciones. Por ejemplo, si pensamos en un gestor deportivo municipal que quiere trasladar a veinte docentes deportivos, las pautas organizativas y de obligado cumplimiento de las Escuelas Deportivas Municipales; para que éste desarrolle la Interactividad Sistémica Deportiva deberá conocer y utilizar en consecuencia: **a)** los espacios donde va a desarrollar el encuentro (por ejemplo, para asegurar que existan espacios y asientos suficientes y/o se disponga de la tecnología de comunicación adecuada), **b)** los tiempos que condicionan el encuentro (por ejemplo, horarios de apertura de los espacios, disponibilidad temporal de los docentes, periodización de la sesión,...), **c)** las distintas funciones y formas de participación de los docentes en el encuentro, y **d)** también de los docentes: sus habilidades y conocimientos (para conseguir la mejor idoneidad del contenido enseñado a sus posibilidades de aprendizaje), sus hábitos de conducta (para actuar sobre su mantenimiento o reorientación), y sus motivaciones (para conseguir la máxima disposición hacia las órdenes a comunicar).

En resumen, puede decirse que, para que podamos hablar de Interactividad Sistémica Deportiva a nivel del “Proceso de Necesidades Deportivas”, en el encuentro planificador-destinatario, debe de controlarse (y por tanto, haberse previsto de antemano), al menos: los actos de comunicación, el lugar, el momento, la/s función/es a asumir, y algunos aspectos de la Cultura Deportiva individual de dicho destinatario (Vide Cuadro 3).



Cuadro 3 Las dos vías para la Interactividad Sistémica Deportiva a partir del “Proceso de Necesidades Deportivas”.

El predominante carácter individual y único de cada una de las Situaciones de Práctica e Intervención, plantea varios problemas que deben resolverse para el “control simultáneo” de dichas variables, y que voy a revelar a continuación.

Avisando de algunos problemas de la primera vía de control

1º. La heterogeneidad de ciudadanos con Roles Deportivos distintos a los de deportista (el “no-deportista”)

Un espectador presencial y a distancia, un docente deportivo profesional, un árbitro y otros múltiples jueces deportivos, padres u otros miembros familiares de deportistas, un voluntario deportivo, un empresario deportivo (de servicios deportivos, de un gimnasio privado, de prendas, de libros, de alimentación, de Sociedades Anónimas Deportivas, de equipamiento y construcción de Espacios Deportivos,...), un gestor y un político deportivo, un dirigente de un club deportivo, un médico deportivo, un fisioterapeuta deportivo, un nutricionista deportivo...

Estos son algunos ejemplos de los numerosos tipos de personas que pueden ejercer autónomamente Roles Deportivos, distintos a los de deportista, en el municipio. En esta situación, podemos preguntarnos sobre hasta qué punto, el/los planificador/es del servicio deportivo municipal (que son parte de ellos y no son sólo los que están a nómina del Ayuntamiento), puede/n tenerlos en cuenta individualmente al planificar.

2º. La heterogeneidad de ciudadanos con Roles Deportivos de deportista

Existe una amplísima variedad de deportes en torno a los cuales un deportista desempeña múltiples roles, fundamentalmente en torno a las normas del juego.

3º. El ejercicio individual de varios Roles Deportivos

Una misma persona puede ejercer o haber ejercido distintos Roles Deportivos, incluso simultáneos. Cuando un planificador realiza su intervención sobre una persona, tiene en cuenta, en cada momento, el Rol o Roles Deportivos que aquélla ejerce, aunque aquéllos que haya podido vivir o viva en otros momentos sean influyentes.

El problema ocurre cuando la intervención del planificador no se realiza “cara a cara” con el destinatario, sino a través de algún **Itinerario de Práctica Física**; lo cual imposibilita la individualización del control sobre los distintos Roles Deportivos cuando aquéllos se ejerzan.

4º. Cantidad de momentos durante los cuales se producen Situaciones de Práctica e Intervención

A lo largo del día, la cantidad de momentos durante los cuales se producen Situaciones de Práctica e Intervención, es directamente proporcional a la cantidad de ciudadanos con Roles Deportivos en la localidad y el grado de activismo en su ejercicio. Si uno piensa en una localidad como Cubillas de los Oteros (León. España) de 174 habitantes

(Instituto Nacional de Estadística *-desde ahora abreviado INE-*:1 enero de 2009), el problema de la cantidad, a efectos de prever algún tipo de atención por el planificador, se reduce considerablemente. Otro caso bien distinto, en el extremo opuesto a éste, puede ser Madrid con 3.255.944 habitantes (INE: 1 enero de 2009), donde es utópico y de ciencia ficción aspirar a controlar individualmente los billones o más momentos diarios en los cuales se producen Situaciones de Práctica e Intervención, aunque existan muchísimos más planificadores profesionales que en el primer caso.

5º. Cantidad de espacios en los cuales se producen Situaciones de Práctica

Los lugares posibles del municipio donde se puede practicar deporte son bastante heterogéneos. Están los fijos o portátiles, los permanentes o temporales, los naturales o artificialmente creados, los reales o virtuales. Si añadimos a esta importante casuística, el hecho de que muchos de ellos no son de titularidad del Ayuntamiento, podemos preguntarnos nuevamente, sobre hasta qué punto, el/los planificador/es que intervienen en el servicio deportivo municipal, puede/n llegar a saber y controlar diariamente los lugares de su municipio donde ha habido y pudiera haber en el futuro deportistas ejercitándose.

6º. Cantidad de espacios en los cuales se producen Situaciones de Intervención

Son múltiples los lugares posibles del municipio y fuera de él, donde se realizan Situaciones de Intervención que pudieran afectar al deporte practicado en él. Ello genera el mismo problema que el indicado en el quinto punto.

7º. La heterogeneidad de Culturas Deportivas individuales

Existen tantas Culturas Deportivas individuales como personas con Rol Deportivo. Salvo en municipios con población muy pequeña, es utópico y de ciencia ficción aspirar a conocerlas individualmente no sólo por la cantidad de las mismas sino también por su permanente carácter modificable.

8º. La imprevisión en determinadas intervenciones sobre Situaciones de Práctica e Intervención

En ocasiones, el potencial destinatario de una Situación de Intervención es el que inicia, voluntaria o involuntariamente, una Situación de Intervención (por ejemplo, un ciudadano que presenta a un planificador, en persona, una queja sobre un determinado servicio para que aquél sea solucionado).

Es imposible que se haya podido controlar, de antemano, los exactos elementos *referenciales* de una persona, cuando no se la esperaba.

9º. El tiempo disponible del planificador para controlarlo “todo”

Para desarrollar la Interactividad Sistémica Deportiva, el planificador debería emplear un tiempo significativo con cierta regularidad, para prever su acción hacia los destinatarios con los que vaya a comunicarse directamente. Debido a una serie de factores como por ejemplo: **a)** la posición jerárquica más lejana o cercana del planificador con respecto a la Situación de Práctica, o **b)** la existencia de escaso personal para el servicio deportivo municipal con respecto a sus necesidades reales; se obtienen ratios planificador/destinatarios muy heterogéneas y en ocasiones muy

elevadas, haciendo muy difícil y en ocasiones utópico, disponer de tiempo para prever la acción de uno mismo hacia ellos.

A modo de ejemplo, y como experiencia personal de gestor deportivo municipal en la localidad navarra de Corella (8.031 habitantes -INE: 1 enero 2009-), mis Situaciones de Intervención diarias como media (fundamentalmente sobre otras Situaciones de Intervención) llegan a unas setenta, aunque algunos periodos del año, superan fácilmente la centena o centenas.

Los nueve problemas que se han señalado anteriormente, son algunos ejemplos de los que crean dificultades en la planificación y comunicación de Situaciones de Intervención, por parte del propio planificador, para que tengan la cualidad de Interactividad Sistémica Deportiva.

A continuación voy a plantear algunas soluciones, que en ocasiones sólo resuelven los problemas parcialmente.

Solucionando algunos problemas de la primera vía de control

1º. Los destinatarios con Rol Deportivo prioritarios: los del deporte municipal

Aunque el Ayuntamiento es una Institución que interviene sobre el deporte en el municipio, debe dar prioridad al deporte municipal (y por ende, a sus personas con Rol Deportivo), pues es únicamente sobre los que puede preservar plenamente una cierta posición de autoridad y dirección que posibilite el control sobre los elementos *referenciales* de las Situaciones de Práctica e Intervención.

2º. Cuando no es posible individualizar, utilizar Itinerarios de Práctica Física

Cuando no sea posible individualizar el control, sobre los actos de comunicación y los elementos *referenciales*, de ciudadanos con Rol Deportivo de Instituciones distintas al Ayuntamiento, será útil y necesario que el Ayuntamiento intervenga a través de los Itinerarios de Práctica Física. Con un Itinerario formalizado, en muchas ocasiones se pudieran simultanear, a las acciones en él previstas, acciones de individualización de planificadores del Ayuntamiento con los de las Instituciones del acuerdo. Con frecuencia estas acciones, en la trastienda de los acuerdos, determinan la vitalidad de los mismos, en cuanto a su utilidad y vigencia.

Aunque nunca llegarían a una individualización comparable con la puesta en práctica “cara a cara”, los Itinerarios deberán prever marcos de intervención que favorezcan el control simultáneo, integral y general sobre los actos de comunicación y los elementos *referenciales* de los potenciales destinatarios. En estos casos, es inevitable que el control sobre los actos de comunicación y los elementos *referenciales* se debilite cuando se ponga en práctica, ya que: **a)** mayoritariamente será un control delegado e indirecto hacia un destinatario final que generalmente no está presente individualmente en el acuerdo e incluso es desconocido, y **b)** además, la determinación de los marcos generales de intervención plasmados en un Itinerario, no dependerán exclusivamente de planificadores del Área Deportiva Municipal (a nómima del Ayuntamiento) sino también

de personas totalmente ajenas a su actividad (al servicio o en colaboración del Ayuntamiento fuera de su plantilla propia).

3º. Cuando no es posible individualizar, utilizar tecnologías de comunicación

Un medio de grandísimas posibilidades para el control simultáneo de los actos de comunicación y los elementos referenciales de ciudadanos con Rol Deportivo, cuando no es posible una acción individual y presencial, son las tecnologías de comunicación (por ejemplo, Chat, videoconferencia, televisión, radio, inteligencia artificial al servicio de la comunicación,...). Baste pensar, por ejemplo, en las cada vez más extendidas plataformas de tele formación, o en sistemas de gestión del conocimiento en las Intranets de algunas Instituciones.

Lo positivo de estos medios para tal control simultáneo, vendría, entre otros aspectos, por: **a)** no ser necesario que planificador y destinatario estén físicamente “cara a cara”, **b)** la gran flexibilidad para determinar el momento de encuentro, y **c)** poder ser el acto de comunicación exquisitamente controlado y potencialmente dirigido a un número amplio de personas. Probablemente el principal reto de tales medios afecta al control aceptable de los elementos culturales del destinatario.

4º. Determinar ratios óptimas entre planificadores/destinatarios

Para facilitar que el planificador, al menos pueda, controlar los actos de comunicación y los elementos *referenciales* de las Situaciones a las que se dirija, es necesario preservar la existencia de unas ratios óptimas entre planificadores/destinatarios dentro de la cadena de personas que intervendrían en la prestación del servicio deportivo municipal.

5º. Economizar las intervenciones

Si una misma Situación de Intervención puede ser igual de efectiva si se dirige a una persona con Rol Deportivo que a un grupo, habrá que intervenir una sola vez para todas ellas. Ello facilitará el control común que se pudiera realizar sobre los actos de comunicación y los elementos *referenciales*, y obviamente reducir la cantidad de intervenciones para un planificador. Hay que evitar la repetición innecesaria de Situaciones de Intervención.

6º. No todas intervenciones requieren desarrollar la Interactividad Sistémica Deportiva

No todas Situaciones de Intervención exigen replantearse previamente los actos de comunicación ni los elementos *referenciales* de la Situación de destino. En ocasiones, porque no todas intervenciones exigen una comunicación con un destinatario, sino que son intervenciones realizadas en solitario. Otras veces, por el carácter simple de la intervención junto a su buena y eficaz automatización por el planificador (por ejemplo, muchas de las comunicaciones telefónicas o telemáticas realizadas con otras personas a lo largo del día). También en otras ocasiones, porque la comunicación se realiza con un destinatario que no está presente y es desconocido individualmente (por ejemplo, proporcionar información, para ciudadanos con Rol Deportivo, a través de la sede web del Ayuntamiento). Además es imposible, estrictamente hablando, que se puedan controlar de antemano, los elementos *referenciales* de una persona, cuando no se la esperaba (en estos casos, únicamente se aspira a realizar un control sobre la marcha).

En principio, todas Situaciones de Intervención de docencia profesional, determinadas negociaciones por cargos directivos (por ejemplo, las destinadas a conseguir recursos o

firmar acuerdos), y los proyectos concretos de actividades y Espacios Deportivos, son los prioritarios para atender, simultáneamente, los actos de comunicación y todos elementos *referenciales* del destinatario. Asimismo cuando se quiera cambiar o reorientar la Cultura Deportiva individual de una persona con Rol Deportivo, siempre se deberá realizar Situaciones de Intervención con la cualidad de Interactividad.

7°. Afrontar la imposibilidad de conocer exhaustivamente todas las Culturas Deportivas individuales

Cuando por diferentes motivos, no se pueden conocer, a partir del diagnóstico, aspectos de la Cultura Deportiva individual del destinatario, se utilizará por defecto el conocimiento sobre la Cultura Deportiva colectiva donde aquélla pudiera integrarse. También pueden emplearse técnicas de diagnóstico que permitan la generalización de una parte de la Cultura Deportiva a un todo. Nada nuevo en la Sociología Deportiva.

8°. Los planificadores deben compartir información común

Cuando haya varias personas, que planifiquen/comuniquen Situaciones de Intervención con afectación al deporte municipal, deberá facilitarse el conocimiento mutuo de toda aquella información que, relativa a los actos de comunicación y los elementos *referenciales*, pueda detectarse por cada uno individualmente.

El almacenamiento y comunicación de cierta información, pudiera requerir autorizaciones especiales para garantizar la privacidad de los usuarios, según el ordenamiento jurídico del país.

9°. Automatizar/mecanizar al máximo determinadas Situaciones de Intervención

Todos los planificadores, pero especialmente los que tuvieran el cociente de la ratio planificador/destinatario más bajo (es decir, un planificador para muchos destinatarios), deben automatizar/mecanizar al máximo sus modos para controlar sus actos de comunicación y los elementos *referenciales*. Todo ello redundará en el mayor aprovechamiento de su tiempo de trabajo.

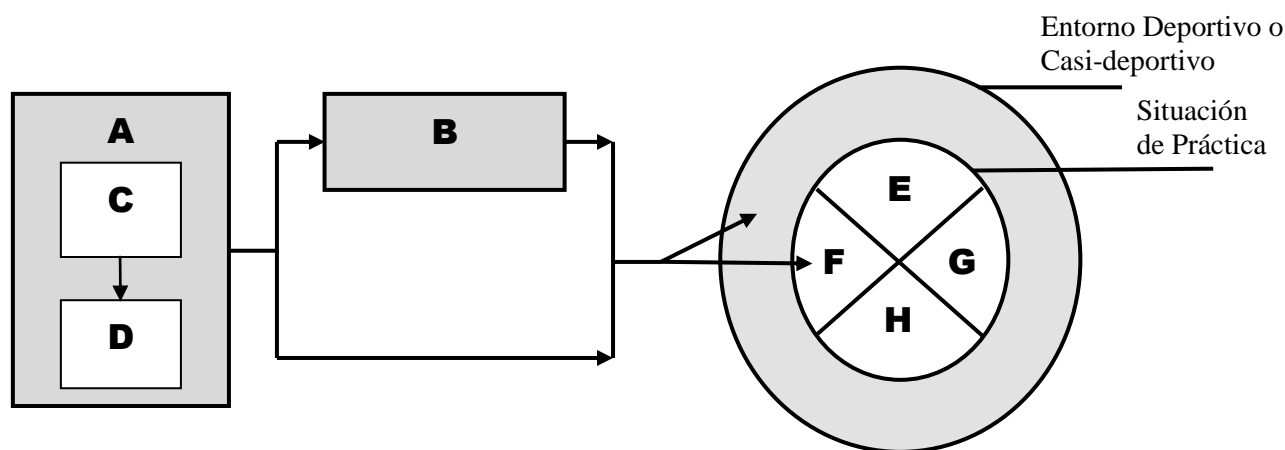
Segunda vía de control: la Metodología del Sistema Deportivo Local (MESIDELO)

La segunda de las vías para que las Situaciones de Intervención emanadas del Servicio Deportivo Municipal, desarrollen la Interactividad Sistémica Deportiva, es el MESIDELO. Su utilización se realizará por algún planificador con importante función directiva dentro del Área Deportiva Municipal (personal propio del Ayuntamiento).

Este método permite mostrar y analizar la realidad deportiva global de un municipio. Realidad que se va a considerar como una potencial unidad funcional, basada en la relación controlada entre todos los elementos de un SDL, es decir los *referenciales*, *institucionales* e *instrumentales*. El MESIDELO se compone de una representación gráfica, que se va a adaptar a cada SDL, donde se muestran los elementos y sus

conexiones así como los lugares donde establecer indicadores. Estos indicadores serán una parte de los que se listarán y actualizarán en el “Proceso Sistémico”.

Esta metodología pone énfasis en los vínculos realizables en el marco de los subsistemas *institucionales*, para conseguir los fines del SDL, habida cuenta de que “(...) *son los que tienen, con respecto a las personas con Rol Deportivo no adscritas a ellos, mayores y mejores posibilidades (iniciativa, recursos, repercusión social,...) para interconectar con éxito los diferentes subsistemas del Sistema*” (Característica tercera sobre el carácter sistémico del SDL). El guión estructural del MESIDELO se basa en la siguiente secuencia lógica (*Vide Cuadro 4*): el Ayuntamiento, a través de sus elementos *instrumentales* (Planificación Deportiva Municipal y Comunicación Municipal Interpersonal) interviene, directamente o a través de sus interacciones con otras *Instituciones*, sobre los elementos *referenciales* de las Situaciones de Práctica (Espacios Deportivos, Temporalidad Deportiva, Rol/es Deportivo/s de deportista/s y Cultura Deportiva individual de cada deportista) y sobre su entorno (conjunto de Situaciones de Intervención).

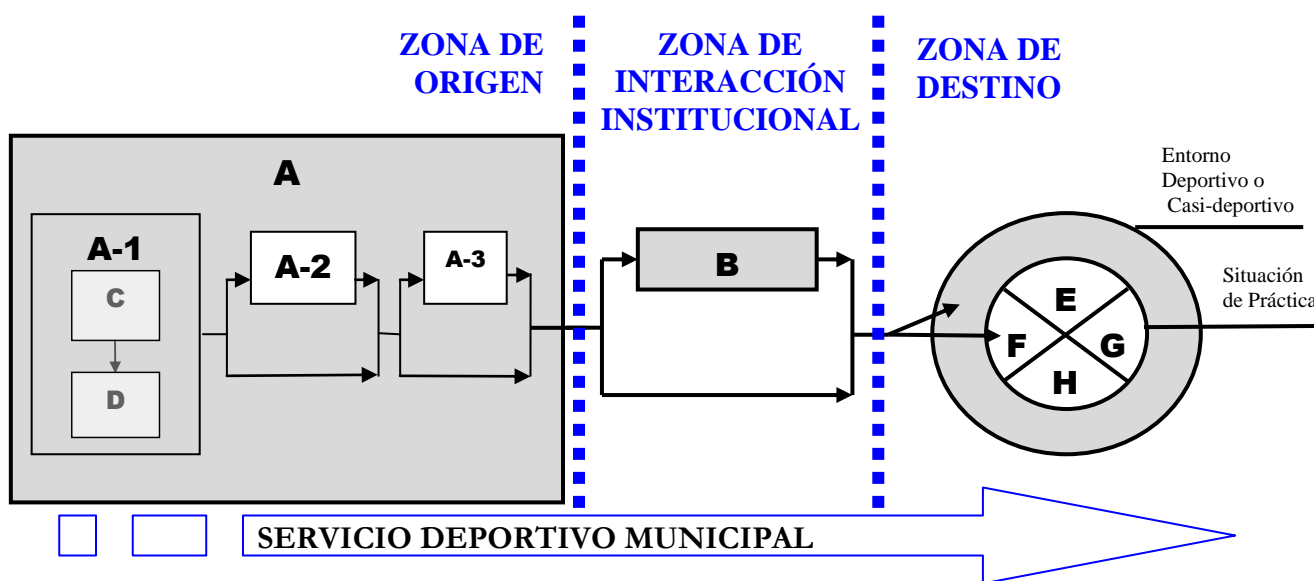


A	Ayuntamiento (elemento institucional de origen)	Cuadro 4. Representación gráfica del MESIDELO
B	Instituciones de destino	
C	Planificación Deportiva Municipal	
D	Comunicación Municipal Interpersonal	
E	Espacio/s Deportivo/s	
F	Ciudadano/s deportista/s	
G	Cultura Deportiva individual de cada deportista	
H	Temporalidad Deportiva	

Este guión puede concretarse un poquito más, si ponemos nuestra lupa en el Ayuntamiento. Un nuevo guión estructural del MESIDELO, ampliando el anterior, se basaría en la siguiente secuencia lógica (*Vide Cuadro 5*): el/los planificador/es del Servicio Deportivo Municipal (bajo el liderazgo de los que están a nómina del Ayuntamiento), a través de la Planificación Deportiva Municipal y la Comunicación Municipal Interpersonal, realizará/n Situaciones de Intervención que pueden o no: **a)** implicar directamente a otras Áreas Municipales; y **b)** atravesar el control directo de los órganos oficiales de decisión institucional - incluirán los de gobierno, control y

consulta-. Además, con tales Situaciones de Intervención se podrá intervenir, directamente o a través de las interacciones con otras Instituciones, sobre los elementos *referenciales* de las Situaciones de Práctica del municipio (prioritariamente del deporte municipal) y sobre su entorno.

Todo lo indicado, lo voy a distribuir en tres (3) grandes zonas: 1ª Zona de Origen (elementos: A, C y D); 2ª Zona de Interacción Institucional (elemento: B); y 3ª Zona de Destino (elementos: E, F, G, H; y su entorno -es decir el conjunto de Situaciones de Intervención sobre tales elementos-).



ZONA DE ORIGEN	
A	Ayuntamiento (elemento institucional de origen)
A-1	Área Deportiva Municipal (área de origen)
A-2	Áreas Municipales de destino
A-3	Órganos oficiales de decisión institucional (con afectación al Área Deportiva Municipal)
C	Planificación Deportiva Municipal
D	Comunicación Municipal Interpersonal
ZONA DE INTERACCIÓN INSTITUCIONAL	
B	Institución o Instituciones de destino
ZONA DE DESTINO	
E	Espacio/s Deportivo/s
F	Ciudadano/s deportista/s
G	Cultura Deportiva individual de cada deportista
H	Temporalidad Deportiva
Entorno Deportivo o Casi-Deportivo de las Situaciones de Práctica	

Cuadro 5. Las tres Zonas del MESIDELO

La representación gráfica anterior puede expandirse, identificando nuevos polígonos interconectados con sus respectivas flechas dentro de los que ya aparecen, y teniendo en cuenta los datos cuantitativos de cada particular SDL y del organigrama municipal. Por

su naturaleza, serán especialmente más expansivos, los siguientes polígonos: “A-2” (“Áreas municipales de destino”) y “B” (“Zona de interacción institucional”). Es decir, por cada área más de destino o Institución de destino, un polígono más en el lugar correspondiente y debidamente ensamblado con el resto. Tras actualizar los diferentes indicadores que se van a emplear en cada Zona (recogidos a continuación), e incluso colorear de diferente manera las fechas que interconectan los polígonos (para indicar, por ejemplo, la inactividad o actividad de la interacción); la representación gráfica puede ser impresa y servir para mostrar visualmente un análisis de la realidad deportiva de un municipio como una unidad funcional basada en la Interactividad Sistémica Deportiva.

La Interactividad Sistémica Deportiva en el MESIDLO, se puede medir al menos, a partir de los siguientes indicadores en cada una de las Zonas:

○ ZONA DE ORIGEN

Datos asociados a la **Conjunción Deportiva**

- Dato 1 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, la suma del número total de acuerdos/protocolos de colaboración y coordinación entre las diferentes Áreas Municipales de gestión con la Deportiva (tanto los que hayan pasado por los Órganos oficiales de decisión institucional, como los que no), y el total de Áreas Municipales de gestión. Finalidad: conocer el grado de desarrollo de la Conjunción Deportiva. Cuanto mayor sea el cociente mayor grado de desarrollo (valor entre 0-muy malo-, 1 e incluso superior-muy bueno-). Si un mismo acuerdo o protocolo implica a tres o más Áreas de gestión (incluyendo la deportiva), por cada una de las distintas Áreas a la deportiva implicadas, se contabilizará un acuerdo o protocolo.
- Datos 2 (cualitativos): basados en el análisis de la opinión de los participantes en los anteriores acuerdos/protocolos en relación, al menos, con su grado de efectividad. Finalidad: conocer cómo se valora la efectividad en la Conjunción Deportiva.

Datos asociados al **Eje de Intervención Integral**

- Dato 3 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, el número de personas que planean sus intervenciones y/o las de otros³⁸, y el número de personas que comunican Situaciones de Intervención. Incluye no sólo personal del Área Deportiva Municipal sino todos en el Servicio Deportivo Municipal -observación aplicable al resto de indicadores dentro del Eje de Intervención Integral-. Finalidad: conocer el grado de planeación, en las personas que deberían desarrollarlo, para prestar el servicio deportivo municipal. Cuanto mayor sea el cociente mayor grado de planeación (valor entre 0-muy malo-, 1-muy bueno-).
- Dato 4 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, el número de personas que planean únicamente las Situaciones de Intervención de otros, y el número total de personas que deberían de planear al mismo tiempo sus intervenciones y las de otros. Finalidad: conocer el grado de riesgo para que se desvirtúe la coherencia teórica de distintas planeaciones dentro de la Planificación Deportiva Municipal (valor entre 0-sin riesgo-, 1-mucho riesgo-

). El riesgo máximo puede resumirse con la siguiente frase: “todos hablan sobre lo que deben hacer otros, ninguno de los que más deben, piensa en sus propios pasos”.

- Dato 5 (cuantitativo): índice basado en multiplicar por 100, el cociente entre el número de personas que deberían de planear sus intervenciones y/o las de otros, y el total de deportistas regulares en el deporte municipal. Finalidad: valorar la idoneidad de la ratio planificador/deportista (valor ≤ 0 - muy malo-, entre 0 y 2,5 -mal a regular-, entre 2,5 y 3,5 -regular a bien-, entre 3,5 y 50- bien a muy bien-, entre 50 y 100 -utópicamente perfecto-). El dato peor puede resumirse con la siguiente frase: “tenemos muchísimos deportistas pero nadie o casi nadie de los que más deben, planifica sus acciones hacia ellos”.
- Datos 6 (cualitativos): basados en el análisis de la opinión de las personas que deberían de planear y/o comunicar Situaciones de Intervención para prestar el servicio deportivo municipal. Finalidad: conocer cómo los distintos planeadores (tanto los que planean y comunican; como los que, debiendo planear, sólo comunican) valoran su coordinación, integración y coherencia.
- Datos 7 (cualitativos): basados en el análisis de la opinión de los deportistas sobre el Eje de Intervención Integral. Finalidad: conocer cómo se valora la efectividad y grado de desarrollo del Eje de Intervención Integral por los deportistas.

○ ZONA DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

- Dato 1 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, número de Instituciones con las que el Ayuntamiento participa, al menos una vez, en Itinerarios de Práctica Física, y el total de *Instituciones prioritarias de destino* (*) del SDL. Finalidad: valorar el grado de distribución de la colaboración/coordinación institucional dentro del SDL (valor entre 0-muy malo-, 1-muy bueno-).

(*): Las Instituciones prioritarias serán todas aquéllas con significativa afectación al deporte del municipio. En el caso de Corella, oscilarían entre 33 y 40, incluyendo sus clubes deportivos, las Federaciones Deportivas navarras con deportes representados en la localidad, algunos órganos autónomos y Departamentos del Gobierno de Navarra (Comunidad Autónoma de España donde radica Corella), una Institución supramunicipal deportiva participada por el Ayuntamiento, empresas no municipales de gestión de servicios deportivos municipales, Federación de Municipios y Provincias de Navarra y España, tiendas locales de deporte (de ropa deportiva fundamentalmente), un gimnasio deportivo privado, librerías, biblioteca pública, medios de comunicación de ámbito local o comarcal, centros educativos, y centro de salud.

- Dato 2 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, número de Itinerarios de Práctica Física participados por el Ayuntamiento, y el total de Instituciones prioritarias de destino del SDL. Finalidad: valorar globalmente el grado de colaboración/coordinación institucional dentro del SDL (valor entre 0-muy malo- y 1-bueno-; valor superior a 1-muy bueno-). Cuando un Ayuntamiento tiene sólo un Itinerario formalizado por Institución de destino, el valor de este indicador con respecto al anterior, es igual.

- Dato 3 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, numero de Instituciones que radican físicamente en el municipio y con las que el Ayuntamiento participa, al menos una vez, en Itinerarios de Práctica Física, y el total de Instituciones prioritarias de destino del SDL que radican físicamente en el municipio. Finalidad: valorar específicamente en el ámbito local, el grado de distribución de la colaboración/coordiación institucional (valor entre 0-muy malo-, 1-muy bueno-).
- Dato 4 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, numero de Itinerarios de Práctica Física participados por el Ayuntamiento con Instituciones que radican físicamente en el municipio, y el total de Instituciones prioritarias de destino del SDL que radican físicamente en el municipio. Finalidad: valorar específicamente en el ámbito local, el grado de colaboración/coordiación institucional (valor entre 0-muy malo- y 1-bueno-; valor superior a 1-muy bueno-). Cuando un Ayuntamiento tiene sólo un Itinerario formalizado por Institución de destino, el valor de este indicador con respecto al anterior, es igual.
- Datos 5 (cuantitativos y cualitativos): los indicadores particulares que se plasmen en cada uno de los Itinerarios de Práctica Física. Finalidad: evaluar cada Itinerario.
- Dato 6 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, número de acuerdos de coordinación y colaboración (registrados documentalmente y no participados por el Ayuntamiento) entre Instituciones prioritarias de destino del SDL que radican físicamente en el municipio, y el total de Instituciones prioritarias de destino del SDL que radican físicamente en el municipio (sin contar al Ayuntamiento). Finalidad: conocer el grado de colaboración/coordiación interno entre Instituciones locales distintas al Ayuntamiento (valor entre 0-muy malo- y 1-bueno-; valor superior a 1-muy bueno-).
- Dato 7 (cuantitativo): índice basado en el cociente entre, número de acuerdos de coordinación y colaboración (registrados documentalmente y no participados por el Ayuntamiento) entre Instituciones prioritarias de destino del SDL que radican físicamente en el municipio junto con otras que no radican en él, y el total de Instituciones prioritarias de destino del SDL que no radican físicamente en el municipio. Finalidad: conocer el grado de colaboración/coordiación externo entre Instituciones locales distintas al Ayuntamiento (valor entre 0-muy malo- y 1-bueno-; valor superior a 1-muy bueno-).

○ ZONA DE DESTINO

- Datos 1 (cuantitativos): conjunto de índices individualizados para cada una de los planificadores que intervienen en el servicio deportivo municipal, basado en el cociente entre, número de Situaciones de Intervención de un planificador con la cualidad de Interactividad Sistémica Deportiva, y el total de Situaciones de Intervención de tal persona. Se podrían realizar índices agrupados según los siguientes criterios: **a)** por el conjunto de personas que

intervienen dentro de cada una de las Unidades Documentales de la Planificación Deportiva Municipal (Plan/es, Programa/s, Proyecto/s de Ejecución, y Proyecto/s de Unión); **b)** por el conjunto de personas que deberían de intervenir dentro de los Itinerarios de Práctica Física; **c)** por el conjunto de personas que intervienen sobre Situaciones de Práctica o Intervención; y **d)** por determinados periodos (día, semana, mes, año...). Finalidad: conocer el grado de Interactividad Sistémica en las distintas intervenciones.

- Datos 2 (cualitativos): basados en el análisis de la opinión de las personas que deberían de planear y/o comunicar Situaciones de Intervención para prestar el servicio deportivo municipal. Se podrían realizar índices agrupados según el siguiente criterio: el conjunto de personas que deberían de intervenir dentro de los Itinerarios de Práctica Física. Finalidad: conocer cómo los distintos planificadores (tanto los que planean y comunican; como los que, debiendo planear, sólo comunican), valoran los posibles usos y, en su caso, la efectividad, en el desarrollo de la Interactividad Sistémica.

- Datos 3 (cualitativos): basados en el análisis de la opinión de las personas que reciben Situaciones de Intervención para prestar el servicio deportivo municipal -incluirán tanto deportistas como “no deportistas”-. Se podrían realizar índices agrupados según el siguiente criterio: el conjunto de personas que reciben intervenciones dentro de Itinerarios de Práctica Física. Finalidad: conocer cómo se valoran las potencialidades y los efectos de la Interactividad Sistémica.

4

EL SISTEMA DEPORTIVO

LOCAL: utilidades
de mi propuesta

LOCAL SPORT
SYSTEM:
applications of my
proposal

En primer lugar, antes de abordar específicamente las utilidades de mi propuesta anterior, creo conveniente recalcar lo siguiente. Considero que todas las propuestas teórico-prácticas referenciadas a lo largo de este libro, son potencialmente útiles para el lector. Ello es así porque todas ellas responden a formas más o menos propias de interpretar válidamente la realidad deportiva de un territorio, aun con fines explícitos y/o implícitos distintos. Incluso algunas de las que se han señalado con proyección práctica, pudieran funcionar perfectamente tomando en consideración la relación de elementos de mi propuesta de SDL y de muchas otras.

Únicamente quisiera poner un par de criterios para poder tener en consideración la calidad (que no necesariamente utilidad) de cualquier propuesta sistémica: **1º)** que tengan un suficiente y consistente fundamento teórico (incluyendo una adecuada revisión de lo existente), y **2º)** que puedan tener una proyección práctica, especialmente cuando se planteen desde la Sociología o la Gestión.

Como indica el propio título de este libro, mi propuesta de SDL está al servicio de la Planificación Deportiva Municipal. Sus utilidades lo son para tal Planificación. En primer lugar, una utilidad específicamente derivada del análisis realizado en el anterior apartado: el **control sobre la Interactividad Sistémica Deportiva**. El lector tiene una propuesta que hace manejables las relaciones de elementos clave, en torno a las cuales pueden analizarse, explicarse y controlarse la génesis y el mantenimiento de la práctica deportiva. Como cualquier otra labor de planificación, el gestor debe hacer frente (y quizá no pueda) a los típicos problemas de la falta de tiempo, por el desajuste entre el escaso personal para el servicio deportivo municipal, con respecto a sus necesidades reales. En cualquier caso, no recomiendo utilizar el MESIDELO en localidades de poca complejidad en su realidad deportiva (de forma aproximada, menores de 5.000 habitantes), pues bastará una sencilla planificación para conducir el servicio deportivo municipal. Por el contrario, el control regular de la Interactividad Sistémica Deportiva en las intervenciones de los planificadores, tiene aquí una gran potencialidad de impacto individualizado sobre las Situaciones de Práctica.

En segundo lugar, el modelo teórico de elementos del SDL puede utilizarse como **matriz o modelo estructural en torno al cual iniciar el diagnóstico de necesidades deportivas** (normativas y comparativas) dentro del “Proceso de Necesidades” de la Planificación. Es interesante y muy factible, por ejemplo, combinar la matriz estructural del SDL y la habitualmente utilizada matriz DAFO (en castellano), para realizar un Plan del Deporte a medio y largo plazo. Aunque no sería necesaria esta combinación como forma de diagnóstico, puede ser un instrumento bastante consistente. Sólo piense en los resultados de realizar un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades dentro de o con afectación al municipio, en: **a)** los Espacios Deportivos (planteando iniciativas para todos ellos), **b)** las distintas personas con Rol Deportivo (distribuyendo iniciativas para grupos de ellas), **c)** la Cultura Deportiva (planteando iniciativas sobre las motivaciones, valores, habilidades, conocimientos), **d)** la Temporalidad Deportiva (planteando iniciativas, por un lado, para facilitar el tiempo de práctica en cada día, y por otro lado, facilitar un uso adecuado de los tiempos internos de práctica según los objetivos del deportista y su entorno inmediato), **e)** el propio Ayuntamiento, **f)** las distintas Instituciones prioritarias de vinculación con el Ayuntamiento (planteando iniciativas, por ejemplo, para la reflexión, el establecimiento y mantenimiento de Itinerarios de Práctica Física), **g)** la propia Planificación (planteando iniciativas, por ejemplo, para desarrollar la Conjunción Deportiva o el Eje de Intervención Integral), y **h)** la Comunicación (planteando iniciativas, por ejemplo,

para dirigir mejor a las personas que participan en el Servicio Deportivo Municipal, o bien para mejorar el contacto entre Ayuntamiento-deportistas con el objetivo de trasladar o recibir información).

En tercer lugar, hay posibilidad de **utilizar el SDL para fines añadidos al básico**: organizar e inducir la actividad física escolar y el deporte en el municipio. Una posibilidad, con proyección práctica, ya ha sido ampliamente desarrollada en la tesis del autor, al incorporar una finalidad educativa al SDL³. El llamado ahí como “SDL educativo” o “Ciudad Deportiva Educadora”, en torno al cual desarrollar los “Itinerarios Educativos de Práctica Física”.

En cuarto y último lugar, el modelo teórico de elementos del **SDL puede utilizarse para Sistemas Deportivos territorialmente superiores al municipio**, realizando ligeras modificaciones en la denominación de los elementos *institucionales* e *instrumentales*, y las obvias adaptaciones del contenido. Por ejemplo, pensemos en un modelo teórico de Sistema Deportivo para Argentina. Los elementos *referenciales* serían los mismos que para el SDL. Los elementos *institucionales* serían, por un lado, la Secretaría Estatal del Deporte (donde hipotéticamente ubicaríamos a los potenciales gestores interesados en la propuesta), y por el otro lado, un conjunto de Instituciones de destino como las distintas Federaciones Deportivas Argentinas, el Comité Olímpico Argentino, el Consejo Nacional del Deporte, el Consejo de las Regiones, la Federación argentina de periodistas deportivos, la Federación Argentina de Medicina del Deporte, o la Confederación Argentina de Deportes, entre otros. Finalmente, en cuanto a los elementos *instrumentales* (que serían controlados desde la Secretaría Estatal del Deporte), éstos serían: **a)** la “Planificación Deportiva Estatal” (para resolver, sobre todo, la previsión de la acción de la Secretaría para conseguir Situaciones de Intervención deseables hacia los argentinos) y **b)** la “Comunicación Deportiva Estatal” (para resolver, sobre todo, la dirección de personas con Rol Deportivo en el Sistema Deportivo argentino, así como para el contacto Secretaría-ciudadanos).

5

CONCLUSIONES

CONCLUSIONS

La *teoría sistémica deportiva* publicada en castellano y otros idiomas durante los últimos treinta años, es relativamente amplia pero carente todavía de uniformidad y estabilidad entre los distintos autores. Esta situación se refleja particularmente en la teoría del SDL, más desarrollada actual e históricamente en países como Italia y España. Posiblemente ello está mermando la utilización del SDL dentro de la Planificación Deportiva Municipal, en favor de otras vías para planificar que actualmente gozan de mayor estabilidad y cantidad de experiencias prácticas, como por ejemplo, realizar una Planificación Deportiva Municipal Estratégica a partir de una matriz DAFO o los modelos y metodologías para la gestión de la calidad como el EFQM. Al margen de estas diferencias de uso, las aplicaciones actuales de la teoría del SDL están siendo la Planificación Deportiva general en un Ayuntamiento, junto con el análisis sociológico y estadístico en un término municipal (lo cual habitualmente está siendo integrado y es potencialmente integrable a lo anterior).

Mi propuesta, esencialmente nueva en la literatura científica, se plantea más desde y hacia la gestión deportiva municipal, tratando de superar uno de los grandes problemas de otras propuestas previas: el control, por parte del gestor, de las interacciones sistémicas entre los elementos para un fin común. Para este control se analizan empírica y teóricamente distintos problemas y soluciones, para después plantear dos (2) vías prácticas de control: 1ª) aquella donde las personas que intervienen en el Servicio Deportivo Municipal controlan una serie de aspectos al prever sus actos, y 2ª) el MESIDLO, que permite al gestor un análisis global de la realidad deportiva de un municipio, considerándola como una potencial unidad funcional.

Más allá del control sobre la Interactividad Sistémica Deportiva, la propuesta que se recoge en este libro, puede ser utilizada también como matriz para iniciar el diagnóstico de necesidades deportivas y como modelo sistémico de educación deportiva, no sólo en el municipio sino también en divisiones territoriales superiores (regiones, estados,...).

OPINIÓN VIGENTE DEL AUTOR

Este libro no modifica en ningún aspecto el último pensamiento del autor publicado en 2009³, refiriéndonos a ideas y conceptos clave.

6

REFERENCIAS DOCUMENTALES CITADAS

QUOTED REFERENCES

1. FALERONI TRUCCO, Carlos E. La planificación deportiva en el ámbito local. En: *Jornadas Unisport 1992 sobre deporte municipal*. Málaga: Unisport, [1992]. [51p]. Nº 232.
2. TAPIADOR LÓPEZ, Mireia. Propuesta de marco teórico para el estudio de las relaciones entre los organizadores de un sistema deportivo municipal. En: MOSQUERA GONZÁLEZ, M^a José ... et al. (coord.). *Deporte y Postmodernidad*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, 2003, p. 203-212.
3. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Itinerarios Educativos de Práctica Física en el Sistema deportivo Local Educativo de la ciudad de Corella (Navarra. España) = Educational Pathways to Playing Sport at Educational Local Sport System of the city of Corella (Navarre. Spain) = Utbildningsvägar i fysisk praktik i det lokala systemet för idrottsutbildning i staden Corella (Navarre. Spanien)*. Universidad de León = University of Leon: Daniel Martínez Aguado, cop. 2009. 848 p.
4. **EXPLICACIÓN:** Siguiendo a R.J.S. Baker (1975)⁶, el pensamiento sistémico voy a considerarlo como el conjunto de planteamientos teóricos y prácticos relacionados con la gestión, las organizaciones, y en sentido muy amplio, con la propia naturaleza. Tales planteamientos procederían de múltiples disciplinas científicas, y en consecuencia, de las aportaciones de un heterogéneo abanico de profesionales (por ejemplo, filósofos, matemáticos, biólogos, economistas, ingenieros, informáticos, fisiólogos, sociólogos, psicólogos, y gestores). Según el citado autor, y dentro del ámbito anglosajón, pueden documentarse tales planteamientos desde primeros del s. XX, con las aportaciones de autores como Alfred North Whitehead, Ludwig von Berthalanffy, Lord Mountbatten, Sir Geoffrey Vickers, o C.W. Churchman.
Con unos mimbres aún más recientes a los anteriores y dentro del ámbito español e hispanoamericano, podríamos hablar de un “pensamiento sistémico deportivo” a un conjunto de planteamientos teóricos y prácticos relacionados con la gestión y la organización de *Instituciones*³³ deportivas. Planteamientos configurados fundamentalmente, al menos a fecha de realización de estas notas, de las aportaciones de la Sociología y la Gestión deportivas desde la década de los 70-80. Sociólogos deportivos, gestores deportivos, juristas de normas deportivas, e incluso políticos con responsabilidades en el deporte, llegan a realizar contribuciones documentadas y en castellano alineadas con el “pensamiento sistémico”^{8,9}.
5. **EXPLICACIÓN:** A continuación se recogen las principales aportaciones teóricas que aplican la teoría sistémica al ámbito de las administraciones locales, por parte de R.J.S. Baker⁶ en 1975: **1^a)** es necesario establecer canales de comunicación y retroalimentación múltiples (fijos y alternativos), entre distintos departamentos o Áreas y sus correspondientes responsables, pensando globalmente en las necesidades de la comunidad. Estos canales traerían mayor realismo y flexibilidad al control del rendimiento de la organización. **2^a)** Debe considerarse al sistema como algo abierto por su integración en sistemas mayores, lo que aplicado a la práctica en la gestión municipal implicaría sustituir el aislamiento funcional de las distintas Áreas, por el trabajo conjunto a partir de las distintas necesidades de trabajo, de las necesidades de la comunidad, y de las distintas pautas de los dirigentes. **3^a)** Debe considerarse que las interacciones sistémicas deben tener un cierto grado de tensión o inestabilidad dentro de un equilibrio, no es posible relaciones mecanizadas cuando

interactúan personas. En la interacción humana sería interesante la apoyatura en las ciencias de la conducta, y la racionalización del tiempo en las distintas comunicaciones. 4ª) La capacidad de adaptación del sistema, dependerá de las relaciones y la multiplicidad y complejidad de objetivos empleados en la gestión.

6. BAKER, R.J.S. Systems theory and local government. *Local Government Studies*, January 1975, vol. 1, nº 1, p. 21-35.
7. **EXPLICACIÓN:** Seguramente las primeras ideas registradas documentalmente en castellano sobre la teoría sistémica deportiva, las aporta la siguiente obra: CENTRO STUDI PER LA PLANIFICAZIONE DELL'IMPIANTISTICA ESPORTIVA. *Un programa local para el desarrollo del deporte: las instalaciones deportivas en el marco de la planificación territorial*. BERASATEGUI, Mª Luisa (trad.). [S.l.: s.n.], D.L. 1981. [64]p. Esta obra es una traducción de un artículo titulado “Un programma locale per lo sviluppo dello sport” (1979), atribuido al arquitecto italiano Bruno Rossi Mori. Como explica Alfredo Boné Pueyo (1999)³⁹, esa obra vino a ser una compilación de artículos realizada por Bruno Rossi Mori entre 1977 y 1979, la cual fue publicada, bajo el título indicado, en el número 12 de la revista *Quaderni dello Sport* que, en ese periodo, editaba el *Centro Studi per la Pianificazione dell'Impiantistica Sportiva* perteneciente al Comité Olímpico Nacional Italiano.

En la citada obra de Bruno Rossi Mori, se define el “Sistema Deportivo”, como el “conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado” (p. 5), o bien como el conjunto de todos los “Puntos-Deporte” en ese territorio (momentos o situaciones concretas dentro de un territorio donde podrían revelarse grupos de interacciones entre practicantes y servicios) (p. 4 y 34). Los dos (2) elementos básicos que caracterizan el “Sistema Deportivo” y un “Punto-Deporte”, los “practicantes” (deportistas) y los “servicios” dirigidos a él, traducen claramente el típico binomio económico de la oferta (proporcionada por los “servicios”) y de la demanda (los “practicantes”). La expansión del elemento “servicios”, que el autor caracteriza como las “actividades” ofrecidas por los “técnicos o responsables” mediante la disposición e uso de los “equipamientos” y de los “recursos económicos/financieros”, da lugar a los cinco (5) elementos del “Sistema Deportivo” y por extensión de cada uno de los “Puntos-Deporte” que lo constituyen: 1º) “practicantes” (deportistas), 2º) “actividades”, 3º) “responsables”, 4º) “equipamientos” (que debemos entender, siguiendo al autor, como referidos a cualquier Espacio Deportivo), y 5º) “recursos económicos/financieros”.

Sobre la base de los “Puntos-Deporte”, el autor establece un método, para diagnosticar, evaluar y controlar la satisfacción de la demanda y la oferta de servicios, desde el que planificar Espacios Deportivos dentro de distintas áreas territoriales (especialmente la local). En el 2004³⁰, Bruno Rossi Mori matiza mejor, desde mi punto de vista, los principales elementos del “Sistema Deportivo” según su opinión: **a)** deportistas, **b)** organizaciones, **c)** personal deportivo (recursos humanos), **d)** instalaciones deportivas (recursos materiales), y **e)** recursos económicos. Las “actividades deportivas” serían el producto y aspecto nuclear del Sistema, a partir de la conjunción de ciudadanos-deportistas que demandan oportunidades de práctica, y de organizaciones deportivas u otras que proporcionan servicios deportivos para satisfacerlas.

Esos cinco elementos, aún podríamos reducirlos a cuatro, tal y como podríamos deducir en una publicación previa del autor sobre cómo plantear un “Observatorio

del Deporte” (2003)⁴¹: como parte de la “demanda”, **1.**) “deportistas”; y como parte de la “oferta”, **2.**) “opciones de práctica” (a través de los servicios deportivos), **3.**) organizaciones (deportivas u otras), y **4.**) recursos (humanos, materiales – instalaciones deportivas-, y económicos).

- 8. EXPLICACIÓN:** Junto con la obra traducida de Bruno Rossi Mori (1981)⁷, las principales referencias documentales en castellano, que reflexionan sobre e utilizan la *teoría sistémica deportiva*, son las siguientes: **Primera)** *ANÁLISIS de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo en Aragón*. Zaragoza: Dirección General de Deportes, D.L. 1986. 485 p. **Segunda)** MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. *Model de planification des activités physiques de loisir au niveau local*. Tesis doctoral inédita. Université Catholique de Louvain (Francia), 1988. **Tercera)** BONÉ PUEYO, Alfredo. Recursos dedicados al deporte, métodos de estudio y su gestión. En: *I Congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social, Pamplona 1991*. Pamplona: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, 1992 (reimp. 1996), p. 83-111. **Cuarta)** FALERONI TRUCCO, Carlos E. La planificación deportiva en el ámbito local. En: *Jornadas Unisport 1992 sobre deporte municipal*. Málaga: Unisport, [1992]. [51p]. Nº 232. **Quinta)** MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. Modelo de planificación en las organizaciones deportivas municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, enero 1994, vol. 1, nº 1, p. 27-34. **Sexta)** BURRIEL I PALOMA, Joan Carles. Análisis y diagnóstico del Sistema Deportivo Local: punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts: Educación Física y Deportes*, abril 1994, nº 36, p. 38-45. **Séptima)** LAGARDERA OTERO, Francisco. Dinámica y tendencias del sistema deportivo. *Revista de educación física: Renovar la teoría y practica*, 1996, nº 61, p. 27-36. **Octava)** PORRO, Nicola. El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio. *Apunts: Educación física y Deportes*, 1997, nº 49, p. 20-30. **Novena)** BONÉ PUEYO, Alfredo. *Análisis del deporte en un territorio: evolución del sistema deportivo en Aragón (1984-1994)*. Zaragoza: Mira, 1999. 617 p. **Décima)** MONTERO DELGADO, Rogelio de J. *El sistema de cultura física y deporte* [en línea]. Rawson (Argentina): Chubut Deportes, 1999? [consulta : 1 enero 2010]. <http://www.chubutdeportes.org/archivos/capacitacion/direccion_de_la_cultura_fisica_1.pdf>; **Undécima)** BURRIEL I PALOMA, Joan Carles; CARRANZA GILDOLZ, Marta. El sistema deportivo en edad escolar. *Aula de Innovación Educativa*, Barcelona, mayo 2000, nº. 91, p. 14-19. **Duodécima)** RAMÍREZ DE ARELLANO FERNÁNDEZ-INFANTE, Basilio. Conceptos universales y su influencia en el deporte municipal. En: *II Congreso Navarro del Deporte. El deporte del siglo XXI: un reto para todos*. [Pamplona]: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, D.L. 2001, p. 104-114. **Treceava)** TAPIADOR LÓPEZ, Mireia. Propuesta de marco teórico para el estudio de las relaciones entre los organizadores de un sistema deportivo municipal. En: MOSQUERA GONZÁLEZ, M^a José ... et al. (coord.). *Deporte y Postmodernidad*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, 2003, p. 203-212. **Catorceava)** MUSSINO, Antonio. *Nuevos instrumentos estadísticos para el análisis del sistema deportivo* [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 2003] [consulta: 28 julio 2005]. Documento ya no disponible en línea. <<http://www.uida.es/oda/documentos/j003.pdf>>. **Quinceava)** CELMA i GIMÉNEZ, Joan. *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE, 2004, p. 139-152. **Dieciseisava)** CALERO MORALES, Santiago; FERNÁNDEZ LORENZO, Angie. Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación

estratégica de la Cultura Física en Cuba. *Lecturas: educación física y deporte* [en línea], noviembre 2007, año 12, nº 114 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.efdeportes.com/efd114/construccion-de-escenarios-para-la-planificacion-estrategica.htm>>. **Diecisieteava)** MARQUÉS MOLÍAS, Luís. *La implantación de la gestión de la calidad total en un Patronato Municipal de Deportes: utilización del modelo E.F.Q.M. de excelencia empresarial para el sector público: el caso del Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Huesca* [CD-ROM]. [Zaragoza]: Universidad de Zaragoza, D.L. 2007. 373p. **Vigésima)** TAPIADOR LÓPEZ, Mireia. Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad. Un modelo de análisis. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 2008, año 5, vol. 3, nº 5, p. 155-160. **Vigésimo primera)** MARTÍNEZ GARCÍA, José Antonio; MARTÍNEZ CARO, Luisa. Gestión de clientes de servicios deportivos: un modelo de dinámica de sistemas = A customer management model in sports services: a system dynamics approach. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* [en línea], diciembre 2009, nº 36 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista36/artmodelo122.htm>>.

9. **EXPLICACIÓN:** Seguidamente se realiza un resumen histórico de algunas definiciones en castellano relacionadas con la *teoría sistémica deportiva*: **Primera: 1977-1981)** [Referida a Sistema Deportivo]. Definición de Bruno Rossi Mori. Consultar en la siguiente cita⁷. **Segunda: 1985)** [Referida a SDL]. “*Conjunción de diferentes factores que, puestos a disposición del ciudadano a través de una determinada <política deportiva> generan a nivel municipal una práctica deportiva u otra*”. ①. Habría seis (6) factores: 1.) los “equipamientos deportivos”, 2.) la importancia económica acordada, dentro del presupuesto municipal, a la actividades físico-deportivas, 3.) la “infraestructura humana” a nivel administrativo y técnico; 4.) la “educación físico-deportiva”, 5.) “el movimiento deportivo”, y 6.) “la descentralización”¹⁰. **Tercera: 1986)** [Referida a Sistema Deportivo]. “*Conjunto de los practicantes, equipamientos, responsables y actividades en materia deportiva*”. ①. Los “equipamientos” se refieren a cualquier Espacio Deportivo, y “los responsables” a aquellas personas que directa o indirectamente determinan el desarrollo de las actividades deportivas (cargos públicos, dirigentes, gestores, técnicos, entrenadores/animadores, jueces/árbitros...) ¹¹. **Cuarta: 1990)** [Referida a Sistema Deportivo]. Sin definir explícitamente el término, sí se señalan sus cuatro (4) elementos o subsistemas constituyentes: 1.) “subsistema de los practicantes”, 2.) “subsistema del deporte de alto nivel”, 3.) “subsistema del deporte espectáculo”, y 4.) “subsistema del deporte educativo”¹². **Quinta: 1994)** [Referida a SDL] Sin definir explícitamente el término, sí se señalan sus cuatro (4) elementos constituyentes: 1.) “equipamientos”, 2.) “entidades responsables de la oferta deportiva, 3.) “las actividades”, y 4.) “los practicantes”¹³. **Sexta: 1994)** [Referida a SDL] Sin definir explícitamente el término, sí se señalan sus cinco (5) elementos constituyentes: 1.) “estructuras responsables”, 2.) “programas” (incluyendo oferta pública y privada), 3.) “equipamientos” (públicos y privados), 4.) “recursos económicos”, y 5.) “practicantes-asociacionismo”¹⁴. **Séptima: 1995)** [Referida a Sistema Deportivo nacional]. “*Conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física*”¹⁵. **Octava: 1996)** [Referida a Sistema Deportivo]. “*Entidad compleja formada por un conjunto de elementos, sus relaciones y su entorno que preserva su identidad pese a los cambios*”

internos o en el entorno". ❶. El autor de esta definición emplea la que expresa para el término "sistema", Javier Aracil Santonja en su obra "Máquinas. Sistemas y modelos" de 1986. Los elementos del sistema deportivo son los siete (7) siguientes: 1º) "las federaciones deportivas", 2º) "los deportistas", 3º) "los clubes y sociedades deportivas", 4º) "los espacios e instalaciones deportivas", 5º) "los espectadores y aficionados", 6º) "las Instituciones sociales" que apoyan y financian el deporte, y 7º) "los medios de comunicación de masas"¹⁶. **Novena: 1999?** [Referida a Sistema de Cultura Física y Deporte]. "*Conjunto de entidades que se encuentran caracterizadas por ciertas cualidades o atributo[s], que tienen relaciones entre sí, y están localizadas en un determinado ambiente, en correspondencia con un objetivo específico*". ❶. Sus elementos serían: **a)** "recursos humanos", **b)** "recursos materiales, tecnológicos y financieros", **c)** "actividades", **d)** "dirección/gestión", y **e)** "servicios"¹⁷. **Décima: 1999** [Referida a Sistema Deportivo]. "*Conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones*". ❶. Existen diferentes sistemas deportivos, generalmente parcelados por el ámbito territorial y por su naturaleza pública o privada. Los elementos básicos del sistema deportivo son: "el ordenamiento jurídico-deportivo", "la estructura deportiva" (conformada por un sector público y otro privado), "la infraestructura deportiva", "los recursos económicos" y "los recursos humanos"¹⁸. **Undécima: 2000** [Referida a Sistema Deportivo]. "*Conjunto de personas, medios y entidades que contribuyen a la existencia de una oferta deportiva, de educación física o recreativa que se pueda desenvolver en el contexto público o privado, que se puedan interrelacionar y que lógicamente se influyen entre sí*"¹⁹. **Duodécima: 2001** [Referida a SDL]. Sin definir explícitamente el término, sí se señalan sus cinco (5) elementos: **1.)** "recursos humanos", **2.)** "infraestructuras", **3.)** "programas deportivos", **4.)** "ciudadanos, usuarios y clientes", y **5.)** "gestión administrativa y funcional"²⁰. **Treceava: 2003** [Referida a SDL]. "*Conjunto de elementos que, óptimamente desarrollados y adecuadamente gestionados, contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos para el ámbito deportivo de una entidad local*". ❶. Habría dos (2) grandes bloques de elementos. **1º).** *Bloque estructural o de elementos básicos*, donde se recogen los recursos del municipio. Estaría integrado por los siguientes cuatro elementos: **a)** "instalaciones deportivas"; **b)** "presupuesto"; **c)** "organismo deportivo"; y **d)** "recursos humanos". **2º).** *Bloque funcional o de elementos metodológicos*, que forman parte de la gestión. Estaría integrado por seis elementos: **a)** "diagnóstico"; **b)** "determinación de prioridades"; **c)** "planificación"; **d)** "ejecución"; **e)** "control y evaluación"; y **f)** "participación ciudadana". A partir de esos elementos, el autor propone una herramienta para evaluar los sistemas deportivos locales a partir de diferentes cuestionarios y tablas de control"²⁰. **Catorceava: 2004** [Referida a SDL]. "*Conjunto de personas, medios y entidades que contribuyen a que exista una oferta deportiva que se puede desenvolver en el contexto del ámbito privado o del ámbito público, y que se puede interrelacionar, y que, lógicamente, se influyen*"²². **Quinceava: 2004** [Referida a SDL]. Sin definir explícitamente el término, sí se señalan sus tres (3) elementos: **a)** "activos" (constituidos por los practicantes y las entidades), **b)** "estructurales" (constituidos por los equipamientos y los espacios), y **c)** "organizativos" (las formas de administración y gestión)²³. **Dieciseisava: 2007** [Referida a SDL]. Sin definir explícitamente el término, sí se señalan implícitamente cinco (5) ámbitos o entornos para analizar tal Sistema: **a)** "ámbito de la oferta", **b)** "ámbito de la organización y de la gestión", **c)** "ámbito económico", **d)** "ámbito social", y **e)** "ámbito político"²⁶. **Diecisieteava: 2007** [Referida a SDL]. Sin definir

explícitamente el término, si se señalan sus tres (3) elementos: **a)** los “usuarios o practicantes”, **b)** las “actividades y servicios”, y **c)** los “recursos”, incluyendo los “económicos, humanos, materiales y de infraestructuras, y de información”⁴⁵.

Dieciochoava: 2008) [Referida a Sistema Deportivo]. “*Conjunto de instituciones, organizaciones, recursos y formas de ejercicio de la actividad deportiva que identifican una sociedad, territorialmente delimitada*”. ❶. Este sistema tiene a su vez dos subsistemas esenciales: “el modelo deportivo” (constituido por el “deporte organizado” y “la actividad deportiva de carácter espontánea y no organizada”²⁴.

Diecinueveava: 2009). [Referida a Sistema de Cultura Física y Deporte estatal]. “*Conjunto de acciones, recursos y procedimientos que se destinarán para impulsar, fomentar y desarrollar la cultura física y el deporte en el Estado y tiene por objeto generar las acciones y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales*”²⁵.

10. ORTEGA, Emilio; CAMPS, Andreu; LAGARDERA, Francisco. *Deporte y municipio*. Barcelona: Publicaciones de Juventud y Sociedad, D.L. 1985, p. 17.
11. **EXPLICACIÓN:** la información recogida en esta definición del término “Sistema Deportivo” es coincidente en las siguientes fuentes: **a)** ANÁLISIS de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo en Aragón. [Zaragoza]: Dirección General de Deportes, D.L. 1986, p. 17 y 221; y **b)** BONÉ PUEYO, Alfredo. *Análisis del deporte en un territorio: evolución del sistema deportivo en Aragón (1984-1994)*. Zaragoza: Mira, 1999, p. 85-86.
En la primera referencia también participa, dentro de un grupo de trabajo, el autor de la segunda. Los elementos de la propuesta sistémica planteados en estas dos publicaciones, son coincidentes (salvo por la no inclusión de los “recursos financieros”) con los indicados por Bruno Rossi Mori (1981)⁷ en su denominado “Punto Deporte”, y son utilizados en el Preámbulo de la *Ley 4/1993, de 16 de marzo, del Deporte de Aragón* (España) (BOE nº 101, 28-04-1993).
12. PUIG i BARATA, Nuria. El futuro del deporte: <el deporte en el año 2000>. En: *La población Navarra ante el hecho deportivo*. Pamplona: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, 1990, p. 85-95.
13. BURRIEL I PALOMA, Joan Carles. Análisis y diagnóstico del Sistema Deportivo Local: punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts: Educación Física y Deportes*, abril 1994, nº 36, p. 42.
14. DELGADO LACOBBA, Carlos. Propuesta de prioridades de actuación local en materia de deportes, en la actual coyuntura: gestión deportiva municipal. En: *Guía del deporte local* [CD-ROM]. Madrid: FEMP, D.L. 2004 [consulta: 1 enero 2010]. Publicaciones I. VIII Jornadas Deporte y Corporaciones Locales: marco competencial y financiación, Zaragoza, 4 y 5 de marzo de 1994, p. 98.
15. COLOMBIA. *Ley 181 de 1995 por el que se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*. Diario Oficial año CXXX, nº 41679, 18-01-1995. Información recogida del Art. 46.

16. LAGARDERA OTERO, Francisco. Dinámica y tendencias del sistema deportivo. *Revista de educación física: Renovar la teoría y practica*, 1996, nº 61, p. 27-29.
17. MONTERO DELGADO, Rogelio de J. *El sistema de cultura física y deporte*. Rawson (Argentina): Chubut Deportes, 1999? [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.chubutdeportes.org/archivos/capacitacion/direccion_de_la_cultura_fisica_1.pdf>. No dispone número normalizado. Compilación de varios trabajos del autor en el marco institucional de la Dirección General de Cultura Física y el Deporte de Cuba.
18. BLANCO PEREIRA, Eduardo. El marco conceptual. En: BLANCO PEREIRA, Eduardo ... [et al.]. *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo, D.L. 1999, p. 25-28.
19. STOPPANI, Jorge Norberto. *El servicio deportivo y recreativo municipal: modelos y programas para su desarrollo*. Madrid: Gymnos, [2000], p. 174.
20. RAMIREZ DE ARELLANO FERNÁNDEZ-INFANTE, Basilio. Conceptos universales y su influencia en el deporte municipal. En: *II Congreso Navarro del Deporte. El deporte del siglo XXI: un reto para todos*. [Pamplona]: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, D.L. 2001, p. 104-114.
21. RAMÍREZ DE ARELLANO FERNÁNDEZ-INFANTE, Basilio. *Análisis de los sistemas deportivos locales* [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte], 2003 [consulta: 28 julio 2005]. El documento ya no se muestra a fecha 13 de octubre de 2008. <<http://www.uida.es/oda/documentos/jp02.pdf>>.
22. BLANCO PEREIRA, Eduardo. Municipios grandes. En: *Guía del deporte local* [CD-ROM]. Madrid: FEMP, D.L. 2004 [consulta: 1 enero 2010]. Publicaciones I. V Jornadas Deporte y Corporaciones Locales, Palencia, 20, 21 y 22 de octubre de 1988, p. 30.
23. CELMA i GIMÉNEZ, Joan. *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE, 2004, p. 140. ISBN 84-9729-036-4. Esta propuesta modifica ligeramente otra publicada por el autor en: CELMA i GIMÉNEZ, Joan. Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. En: *1^{er} Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Barcelona: Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals (ACGEP): INDE, 2000, p. 68.
24. *PLAN general del deporte de Andalucía* [en línea]. [Sevilla]: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2008? [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/ctcd-docs/custom_doc/68_078_volumen_i-corregido.pdf>.
25. SONORA (México). *Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Sonora*. Ley 254, B.O. 14, Sección IV, 16-02-2009. Información recogida Art. 7.

26. UGARTETXEA GERRIKAETXEBARRIA, Josu. La coordinación intermunicipal en el deporte. En: SOLAR CUBILLAS, Luís Vicente (coord.). *Deporte, gestión y municipio: aspectos clave*. 2ª ed. [Madrid?]: Grada Sport Books, [2007], p. 262-263.
27. **EXPLICACIÓN:** algunas de las principales referenciales documentales no escritas en castellano, que reflexionan sobre e utilizan la *teoría sistémica deportiva*, son las siguientes: **Primera)** TATANO, Hideo. A model-construction of sport as a culture. A working paper toward a systematic analysis of sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 1981, vol. 16, nº 1, p. 5-28. **Segunda)** THIBAUT, Lucie; HARVEY, Jean. Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 1997, vol. 11, nº 1, p. 45-68. **Tercera)** PIRES, Gustavo. Da célula à gestão: para uma epistemologia da gestão do desporto. *Journal of Macao Polytechnic Institute* [en línea], 1999, vol. 2, nº 5, p. 149-167 [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.ipm.edu.mo/mpj/newweb/p_journal/1999/99_2/149.pdf>. **Cuarta)** ZOLARI, Chiara; BAISI, Gianni; PRANDI, Ivano. *Rapporto 1999 sul sistema sportivo provinciale di Reggio Emilia* [en línea]. Reggio Emilia (Italia): Comitato Provinciale CONI, 2000 [consulta: 1 enero 2010]. 49 p. <http://www.coni.it/fileadmin/_temp_/coni/pdf/ospre_rapporto_1999.pdf>. **Quinta)** CASTRO LOPES, Jorge Silva. *Caracterização da participação e procura desportiv: contributo para o conhecimento e análise estratégica do Sistema Desportivo do Concelho da Póvoa de Varzim*. Porto (Portugal): Faculdade de Ciências do Sporto e de Educação Física, D.L. 2001 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://dited.bn.pt/29266/299/464.pdf>>. **Sexta)** *INCREASING physical activity: building a supportive recreation and sport system* [en línea]. Ottawa: Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute, cop. 2001 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.cflri.ca/pdf/e/99pam.pdf>>. **Séptima)** COMITATO OLÍMPICO NAZIONALE ITALIANO. Ufficio Documentazione e Informazione. *Le fonti di dati e le indagini statistiche sullo sport in Italia: rapporto 2002* [en línea]. [Roma]: CONI, 2002 [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.coni.it/fileadmin/user_upload/_temp_/mondo_sportivo/osservatori/documenti/nuovo321_inf_Fonti_2002.pdf>. **Octava)** ROSSI MORI, Bruno. *Monitorare il sistema sportivo: prima della programmazione-e dopo;* [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 2003] [consulta: 28 julio 2005]. El documento ya no se muestra a fecha 1 enero 2010. <<http://www.uida.es/oda/documentos/4jrm.pdf>>. **Novena)** JÜTTING, Dieter H. Local sport systems in Europe: general political conditions, theoretical concepts and an empirical study. En: ANDERS, Georg; MRAZEK, Joachim; NORDEN, Gilbert; WEISS, Otmar (Eds.). *European Integration and sport*. Münster (Germany): Lit Verlag, cop. 2004, p. 107-119. **Décima)** ROSSI MORI, Bruno. Statistics and Sport: Analysing the Sports System. *ICSSPE Bulletin 42 "Sports Participation"* [en línea], 2004, p. 51-59 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.icsspe.org/index.php?m=13&n=98>>. **Undécima)** ZINTZ, Thierry. *Le système sportif en Communauté française: configurations organisationnelles et perspectives de changement* [en línea]. Louvain-La-Neuve (Belgique): Faculté des sciences de la motricité, 2005? [consulta: 1 enero 2010]. En pie de página: Chaire Ethias: Communauté française en Management des Organisations Sportives. Colloque "Manager les fédérations sportives, en Belgique, au cœur de l'Europe", 06 octobre 2005. <<http://sites.uclouvain.be/chaire-olympique/images/TXT%20Zintz.pdf>>. **Duodécima)** ZINTZ, Thierry. *Un enjeu fundamental: co-habiter ou co-opérer au sein du système sportif* [en línea].

Louvain-La-Neuve (Belgique): Faculté de Droit, 2006? [consulta: 1 enero 2010]. En encabezamiento: Colloque “Le sport dopé par l’etat: vers un droit public du sport”, Vendredi 17 mars 2006. <<http://sites.uclouvain.be/chaire-olympique/images/UCLDr06.pdf>>. **Treceava**) *SPORT England Policy Statement: the Delivery System for Sport in England* [en línea]. London: Sport England, 2006 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.vagacms.co.uk/content/showcontent.aspx?contentid=824>>. La misma versión publicada un año posterior en: <http://www.southsomerset.gov.uk/media/pdf/h/g/delivery_system_policy_document_jan_07.pdf>. **Catorceava**) THIEME, Lutz. Zum Wirkungsgefüge kommunaler Sportförderung am Beispiel der Kommunen in Rheinland-Pfalz. *Sportwissenschaft*, 2007, vol. 37, n° 3, p. 259-278. **Quinceava**) CAVERO BUSCATÒ, Jordi; BOIXADERA VINÒS, Ramón. The local Sport System: future expectations. In: Preuß, H.; Gemeinder, K. (Eds.): *Management at the Heart of Sport, Proceedings of the 16th EASM European Sport Management Conference 2008, September 10-13, Heidelberg, Germany*.

- 28. EXPLICACIÓN:** La aplicación del modelo sistémico de Bruno Rossi Mori (1981)⁷, al análisis de la realidad deportiva en la Comunidad Autónoma de Aragón (España), con la implicación de Alfredo Boné Pueyo, aparece en las siguientes dos (2) publicaciones: **1ª)** *ANÁLISIS de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo en Aragón*. Zaragoza: Dirección General de Deportes, D.L. 1986. 485 p.; y **2ª)** BONÉ PUEYO, Alfredo. *Análisis del deporte en un territorio: evolución del sistema deportivo en Aragón (1984-1994)*. Zaragoza: Mira, 1999. 617 p.
- 29. EXPLICACIÓN:** La aplicación de un modelo teórico sistémico a la Planificación Deportiva Municipal estratégica, obra de Jesús Martínez del Castillo, aparece en las siguientes dos (2) publicaciones: **1ª)** MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. *Model de planification des activités physiques de loisir au niveau local*. Tesis doctoral inédita. Université Catholique de Louvain (Francia), 1988; y **2ª)** MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. Modelo de planificación en las organizaciones deportivas municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, enero 1994, vol. 1, n° 1, p. 27-34.
- 30. ROSSI MORI, Bruno.** Statistics and Sport: Analysing the Sports System. *ICSSPE Bulletin 42 "Sports Participation"* [en línea], 2004, p. 51-59 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.icsspe.org/index.php?m=13&n=98>>.
- 31. JÜTTING, Dieter H.** Local sport systems in Europe: general political conditions, theoretical concepts and an empirical study. En: ANDERS, Georg; MRAZEK, Joachim; NORDEN, Gilbert; WEISS, Otmar (Eds.). *European Integration and sport*. Münster (Germany): Lit Verlag, cop. 2004, p. 107-119.
- 32. THIEME, LUTZ.** Zum Wirkungsgefüge kommunaler Sportförderung am Beispiel der Kommunen in Rheinland-Pfalz. *Sportwissenschaft*, 2007, vol. 37, n° 3, p. 259-278.
- 33. EXPLICACIÓN:** El término “Instituciones” agrupa, bajo un único término, a cualquier colectividad de ciudadanos que, considerados como una unidad y tomados

como persona jurídica, agrupan y desarrollan Roles Deportivos en el entorno de cualquier Situación de Práctica. En España, este término podría agrupar a: clubes deportivos, federaciones deportivas, asociaciones culturales, recreativas o de familias, centros educativos, empresas deportivas, Ayuntamientos, etc.

- 34. EXPLICACIÓN:** Modifican y amplían las características señaladas en: MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. Planificación Deportiva Municipal: los Itinerarios de Práctica Física = Local Sport Planning: Physical Activity Pathways. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* [en línea], diciembre 2004, nº 16 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista16/artplanificacion.htm>>.
- 35. EXPLICACIÓN:** Como se ha definido en el Glosario, y pensando en municipios con población próxima y superior a 10.000 habitantes, considero la Planificación como un conjunto de procesos para deducir y deducciones. Existen cinco (5) Procesos: **a)** “Proceso de Necesidades Deportivas”, en torno al que giran el resto, **b)** “Proceso de los Modos”, **c)** “Proceso Documental”, **d)** “Proceso Sistémico”, y **e)** “Proceso Recursos”. Dadas las particularidades de espacio de este libro, y el carácter novedoso en la literatura científica de tales procesos, se recomienda ampliar información sobre los mismos (especialmente, del proceso principal) en la tesis del autor (2009)³.
- 36. EXPLICACIÓN:** Desde mi punto de vista, todas aquellas personas que intervienen en la prestación del servicio deportivo municipal deben de planificar sus propias acciones y/o tenerlas planificadas por sus responsables. Ello implica que un conjunto heterogéneo y potencialmente muy numeroso de personas, adscritos o no a la plantilla municipal, deben de ser considerados como planificadores, garantizándose su interdependencia y coherencia. Esas personas pueden ser concejales de deportes, gestores deportivos municipales, presidentes de clubes deportivos, gerentes de empresas de servicios deportivos, docentes deportivos y personal administrativo de distintas Instituciones, entre otros muchos posibles.
- 37. EXPLICACIÓN:** los elementos *referenciales* de las Situaciones de Intervención son esencialmente los mismos que los elementos *referenciales* del SDL. Tales elementos son: **1º)** espacios (que pueden incluir deportivos), **2º)** ciudadano con rol deportivo distinto al de deportista (“no-deportista”), **3º)** periodos mensurables atribuibles al momento durante el cual se da una Situación de Intervención, y **4º)** Cultura Deportiva individual del “no-deportista”. Cuando el control sobre los elementos *referenciales* de una Situación de Intervención favorecen, a su vez, el control sobre la conectividad de los elementos referenciales del SDL, estaremos desarrollando la Interactividad Sistémica Deportiva por una de las vías posibles.
- 38. EXPLICACIÓN:** En los diferentes indicadores del MESIDELO, se considerará que una persona “planea o planifica”, cuando deduce intencionalmente sus interpretaciones a partir de un diagnóstico continuado, estando todo ello registrado documentalmente y formando parte de alguna unidad documental simple o compleja de la Planificación Deportiva Municipal.
- 39. BONÉ PUEYO, Alfredo.** *Análisis del deporte en un territorio: evolución del sistema deportivo en Aragón (1984-1994)*. Zaragoza: Mira, 1999, p. 38-39.

40. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. Planificación deportiva municipal: los itinerarios de práctica física = Local Sport Planning: Physical Activity Pathways. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* [en línea], diciembre 2004, n° 16 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista16/artplanificacion.htm>>.
41. ROSSI MORI, Bruno. *Monitorare il sistema sportivo: prima della programmazione-e dopo*; [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 2003] [consulta: 28 julio 2005]. El documento ya no se muestra a fecha 1 enero 2010. <<http://www.uida.es/oda/documentos/4jrm.pdf>>.
42. CALZOLARI, Chiara; BAISI, Gianni; PRANDI, Ivano. *Rapporto 1999 sul sistema sportivo provinciale di Reggio Emilia* [en línea]. Reggio Emilia (Italia): Comitato Provinciale CONI, 2000 [consulta: 1 enero 2010]. 49 p. <http://www.coni.it/fileadmin/_temp_/coni/pdf/ospre_rapporto_1999.pdf>.
43. THIBAUT, Lucie; HARVEY, Jean. Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 1997, vol. 11, n° 1, p. 45-68.
44. CASTRO LOPES, Jorge Silva. *Caracterização da participação e procura desportiv: contributo para o conhecimento e análise estratégica do Sistema Desportivo do Concelho da Póvoa de Varzim*. Porto (Portugal): Faculdade de Ciências do Sporto e de Educação Física, D.L. 2001 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://dited.bn.pt/29266/299/464.pdf>>.
45. MARQUÉS MOLÍAS, Luís. *La implantación de la gestión de la calidad total en un Patronato Municipal de Deportes: utilización del modelo E.F.Q.M. de excelencia empresarial para el sector público: el caso del Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Huesca* [CD-ROM]. [Zaragoza]: Universidad de Zaragoza, D.L. 2007. 373 p.
46. MARTÍNEZ GARCÍA, José Antonio; MARTÍNEZ CARO, Luisa. Gestión de clientes de servicios deportivos: un modelo de dinámica de sistemas = A customer management model in sports services: a system dynamics approach. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* [en línea], diciembre 2009, n° 36 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista36/artmodelo122.htm>>.

7

REFERENCIAS DOCUMENTALES

REFERENCES

ANÁLISIS de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo en Aragón. Zaragoza: Dirección General de Deportes, D.L. 1986. 485 p. D.L.Z-1709-1986.

BAKER, R.J.S. Systems theory and local government. *Local Government Studies*, January 1975, vol. 1, nº 1, p. 21-35.

BLANCO PEREIRA, Eduardo ... [et al.]. *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo, D.L.1999. 371 p. (Gestión y administración). ISBN 84-8019-457-X. Sin la debida citación de la original autoría, esta obra se utiliza ampliamente en: GUZMÁN MORALES, Silvia. Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. *Lecturas: educación física y deporte* [en línea], enero 2006, año 10, nº 92 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>>.

BONÉ PUEYO, Alfredo. *Análisis del deporte en un territorio: evolución del sistema deportivo en Aragón (1984-1994)*. Zaragoza: Mira, 1999. 617 p. ISBN 84-89859-53-1.

BONÉ PUEYO, Alfredo. Recursos dedicados al deporte, métodos de estudio y su gestión. En: *I Congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social, Pamplona 1991*. Pamplona: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, 1992 (reimp. 1996), p. 83-111. ISBN 84-235-1057-3.

BURRIEL I PALOMA, Joan Carles. Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts: Educación Física y Deportes*, abril 1994, nº 36, p. 38-45. Conferencia presentada en las "Jornadas sobre políticas de actuación deportiva en el ámbito local" celebradas en el INEF de Castilla-León en 1992. ISSN 1577-4015.

BURRIEL I PALOMA, Joan Carles; CARRANZA GIL-DOLZ, Marta. El sistema deportivo en edad escolar. *Aula de Innovación Educativa*, Barcelona, mayo 2000, nº. 91, p. 14-19. ISSN: 1131995X

CALERO MORALES, Santiago; FERNÁNDEZ LORENZO, Angie. Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. *Lecturas: educación física y deporte* [en línea], noviembre 2007, año 12, nº 114 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.efdeportes.com/efd114/construccion-de-escenarios-para-la-planificacion-estrategica.htm>>.

CALZOLARI, Chiara; BAISI, Gianni; PRANDI, Ivano. *Rapporto 1999 sul sistema sportivo provinciale di Reggio Emilia* [en línea]. Reggio Emilia (Italia): Comitato Provinciale CONI, 2000 [consulta: 1 enero 2010]. 49 p. <http://www.coni.it/fileadmin/_temp_/coni/pdf/ospre_rapporto_1999.pdf>.

CASTRO LOPES, Jorge Silva. *Caracterização da participação e procura desportiv: contributo para o conhecimento e análise estratégica do Sistema Desportivo do Concelho da Póvoa de Varzim*. Porto (Portugal): Faculdade de Ciências do Sporto e de Educação Física, D.L. 2001 [consulta: 1 enero 2010]. D.L. 191196-2001.<<http://dited.bn.pt/29266/299/464.pdf>>.

CAVERO BUSCATÒ, Jordi; BOIXADERA VINÒS, Ramón. The local Sport System: future expectations. In: Preuß, H.; Gemeinder, K. (Eds.): Management at the Heart of Sport, Proceedings of the 16th EASM European Sport Management Conference 2008, September 10-13, Heidelberg, Germany. ISBN 978-3-936849-08-0.

CELMA i GIMÉNEZ, Joan. *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE, 2004. 163 p. (Biblioteca Gestor Deportivo). ISBN 84-9729-036-4

CENTRO STUDI PER LA PLANIFICAZIONE DELL'IMPIANTISTICA ESPORTIVA. *Un programa local para el desarrollo del deporte: las instalaciones deportivas en el marco de la planificación territorial*. BERASATEGUI, M^a Luisa (trad.). [S.l.: s.n], D.L. 1981. [64]p. La adaptación de la obra al castellano es obra de Fernando de Andrés y Núria Puig. La entidad autora de la obra pertenece al Comité Olímpico Italiano, de la que era jefe de la división de información y documentación el arquitecto Bruno Rossi Mori. D.L. B.13.208-1981.

COLOMBIA. *Ley 181 de 1995 por el que se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*. Diario Oficial año CXXX, n° 41679, 18-01-1995.

COMITATO OLÍMPICO NAZIONALE ITALIANO. Ufficio Documentazione e Informazione. *Le fonti di dati e le indagini statistiche sullo sport in Italia: rapporto 2002* [en línea]. [Roma]: CONI, 2002 [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.coni.it/fileadmin/user_upload/_temp_/mondo_sportivo/osservatori/documeni/nuovo321_inf_Fonti_2002.pdf>.

FALERONI TRUCCO, Carlos E. La planificación deportiva en el ámbito local. En: *Jornadas Unisport 1992 sobre deporte municipal*. Málaga: Unisport, [1992]. [51p]. N° 232. ISBN 8486826691.

GUÍA del deporte local [CD-ROM]. Madrid: FEMP, D.L. 2004 [consulta: enero 2010]. Contiene: Publicaciones (CD I y CD II). Legislación deportiva (CD III). Cursos formativos (CD IV). Otros documentos de interés (CD V). ISBN 87432-98-0.

INCREASING physical activity: building a supportive recreation and sport system [en línea]. Ottawa: Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute, cop. 2001 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.cflri.ca/pdf/e/99pam.pdf>>. ISBN 1-895724-27-9.

LAGARDERA OTERO, Francisco. Dinámica y tendencias del sistema deportivo. *Revista de educación física: Renovar la teoría y practica*, 1996, n° 61, p. 27-36. ISSN 1133-0546.

LAGARDERA OTERO, Francisco. The sports system: dynamics and trends. En: *Convegno internazionale "le pratiche sportive in ambiente metropolitano"*, 29-30 novembre 1993. [Roma?: s.n, 1993?]. 2 v. (paginación múltiple).

MARQUÉS MOLÍAS, Luís. *La implantación de la gestión de la calidad total en un Patronato Municipal de Deportes: utilización del modelo E.F.Q.M. de excelencia empresarial para el sector público: el caso del Patronato Municipal de Deportes del*

Ayuntamiento de Huesca [CD-ROM]. [Zaragoza]: Universidad de Zaragoza, D.L. 2007. 373 p. Tesis doctoral. Director: Alfredo Boné Pueyo. ISBN 978-84-7733-880-2.

MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Itinerarios Educativos de Práctica Física en el Sistema deportivo Local Educativo de la ciudad de Corella (Navarra. España) = Educational Pathways to Playing Sport at Educational Local Sport System of the city of Corella (Navarre. Spain) = Utbildningsvägar i fysisk praktik i det lokala systemet för idrottsutbildning i staden Corella (Navarre. Spanien)*. Universidad de León = University of Leon: Daniel Martínez Aguado, cop. 2009. 848 p. Tesis defendida en la Universidad de León en octubre de 2009.

MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. Planificación Deportiva Municipal: los Itinerarios de Práctica Física = Local Sport Planning: Physical Activity Pathways. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* [en línea], diciembre 2004, nº 16 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista16/artplanificacion.htm>>.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. *Model de planification des activités physiques de loisir au niveau local*. Tesis doctoral inédita. Université Catholique de Louvain (Francia), 1988.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. Modelo de planificación en las organizaciones deportivas municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, enero 1994, vol. 1, nº 1, p. 27-34. ISSN 1133-6366.

MARTÍNEZ GARCÍA, José Antonio; MARTÍNEZ CARO, Luisa. Gestión de clientes de servicios deportivos: un modelo de dinámica de sistemas = A customer management model in sports services: a system dynamics approach. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* [en línea], diciembre 2009, nº 36 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista36/artmodelo122.htm>>.

MONTERO DELGADO, Rogelio de J. *El sistema de cultura física y deporte* [en línea]. Rawson (Argentina): Chubut Deportes, 1999? [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.chubutdeportes.org/archivos/capacitacion/direccion_de_la_cultura_fisica_1.pdf>. Compilación de varios trabajos del autor en el marco institucional de la Dirección General de Cultura Física y el Deporte de Cuba. Quizá también publicados, total o parcialmente en : MONTERO DELGADO, Rogelio de J. *El sistema de cultura física y deporte*. Ciudad de la Habana (Cuba), 2004 – se desconocen más datos de identificación-.

MUSSINO, Antonio. *Nuevos instrumentos estadísticos para el análisis del sistema deportivo* [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 2003] [consulta: 28 julio 2005]. Documento ya no disponible en línea a fecha de 1 enero 2010. <<http://www.uida.es/oda/documentos/j003.pdf>>.

ORTEGA, Emilio; CAMPS, Andreu; LAGARDERA, Francisco. *Deporte y municipio*. Barcelona: Publicaciones de Juventud y Sociedad, D.L. 1985. 269 p. (Deporte y educación). ISBN 84-86434-05-X.

PIRES, Gustavo. Da célula à gestão: para uma epistemologia da gestão do desporto. *Journal of Macao Polytechnic Institute* [en línea], 1999, vol. 2, nº 5, p. 149-167 [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.ipm.edu.mo/mpj/newweb/p_journal/1999/99_2/149.pdf>. ISSN 1995-4468

PLAN general del deporte de Andalucía [en línea]. [Sevilla]: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2008? [consulta: 1 enero 2010]. <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/ctcd-docs/planificacion/68_078_volumen_i-corregido.pdf>.

PORRO, Nicola. El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio. *Apunts: Educación física y Deportes*, 1997, nº 49, p. 20-30. Acceso alternativo: <http://articulos.revista-apunts.com/49/es/049_020-030_es.pdf>. ISSN 1577-4015.

PUIG i BARATA, Nuria. El futuro del deporte: <el deporte en el año 2000>. En: *La población Navarra ante el hecho deportivo*. Pamplona: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, 1990, p. 85-95. ISBN 84-235-0939-7.

RAMÍREZ DE ARELLANO FERNÁNDEZ-INFANTE, Basilio. *Análisis de los sistemas deportivos locales* [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte], 2003 [consulta: 28 julio 2005]. El documento ya no se muestra a fecha 1 enero 2010. <<http://www.uida.es/oda/documentos/jp02.pdf>>.

RAMIREZ DE ARELLANO FERNÁNDEZ-INFANTE, Basilio. Conceptos universales y su influencia en el deporte municipal. En: *II Congreso Navarro del Deporte. El deporte del siglo XXI: un reto para todos*. [Pamplona]: Instituto Navarro de Deporte y Juventud, D.L. 2001, p. 104-114. ISBN 84-235-2134-6.

REYES BOSSIO, Mario Alexander. Política deportiva: factores reales del sistema Deportivo. *Liberabit* [en línea], 2006, vol. 17, p. 87-94 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.revistaliberabit.com/libarabit12/REYES.pdf>>. ISSN 1729-4827.

ROSSI MORI, Bruno. *Monitorare il sistema sportivo: prima della programmazione-e-dopo*; [en línea]. [Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 2003] [consulta: 28 julio 2005]. El documento ya no se muestra a fecha 1 enero 2010. <<http://www.uida.es/oda/documentos/4jrm.pdf>>.

ROSSI MORI, Bruno. Statistics and Sport: Analysing the Sports System. *ICSSPE Bulletin 42 "Sports Participation"* [en línea], 2004, p. 51-59 [consulta: 1 enero 2010]. <<http://www.icsspe.org/index.php?m=13&n=98>>. ISSN 1728-5909

SONORA (México). *Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Sonora*. Ley 254, B.O. 14, Sección IV, 16-02-2009.

SPORT England Policy Statement: the Delivery System for Sport in England [en línea]. London: Sport England, 2006 [consulta: 1 enero 2010]. 18p. <<http://www.vagacms.co.uk/content/showcontent.aspx?contentid=824>>. La misma versión publicada un año posterior en:

<http://www.southsomerset.gov.uk/media/pdf/h/g/delivery_system_policy_document_jan_07.pdf>. Stock code: SE-0107-001.

STOPPANI, Jorge Norberto. *El servicio deportivo y recreativo municipal: modelos y programas para su desarrollo*. Madrid: Gymnos, [2000]. 218 p. ISBN 84-8013-244-2.

TAPIADOR LÓPEZ, Mireia. Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad. Un modelo de análisis. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 2008, año 5, vol. 3, nº 5, p. 155-160. ISSN 1696-5043.

TAPIADOR LÓPEZ, Mireia. Propuesta de marco teórico para el estudio de las relaciones entre los organizadores de un sistema deportivo municipal. En: MOSQUERA GONZÁLEZ, M^a José ... et al. (coord.). *Deporte y Postmodernidad*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, 2003, p. 203-212. ISBN 84-85977-89-0.

TATANO, Hideo. A model-construction of sport as a culture. A working paper toward a systematic analysis of sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 1981, vol. 16, nº 1, p. 5-28. ISSN (impreso): 1012-6902. ISSN (electrónico): 1461-7218.

THIBAUT, Lucie; HARVEY, Jean. Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 1997, vol. 11, nº 1, p. 45-68. ISSN (impreso): 0888-4773. ISSN (electrónico): 1543-270X.

THIEME, LUTZ. Zum Wirkungsgefüge kommunaler Sportförderung am Beispiel der Kommunen in Rheinland-Pfalz. *Sportwissenschaft*, 2007, vol. 37, nº 3, p. 259-278. ISSN 0342-2380.

UGARTETXEA GERRIKAETXEBARRIA, Josu. La coordinación intermunicipal en el deporte. En: SOLAR CUBILLAS, Luís Vicente (coord.). *Deporte, gestión y municipio: aspectos clave*. 2^a ed. [Madrid?]: Grada Sport Books, [2007], p. 259-289. ISBN 978-84-935466-7-4.

ZINTZ, Thierry. *Le système sportif en Communauté française: configurations organisationnelles et perspectives de changement* [en línea]. Louvain-La-Neuve (Belgique): Faculté des sciences de la motricité, 2005? [consulta: 1 enero 2010]. En pie de página: Chaire Ethias: Communauté française en Management des Organisations Sportives. Colloque "Manager les fédérations sportives, en Belgique, au cœur de l'Europe", 06 octobre 2005. <<http://sites.uclouvain.be/chaire-olympique/images/TXT%20Zintz.pdf>>.

ZINTZ, Thierry. *Un enjeu fondamental: co-habiter ou co-opérer au sein du système sportif* [en línea]. Louvain-La-Neuve (Belgique): Faculté de Droit, 2006? [consulta: 1 enero 2010]. En encabezamiento: Colloque "Le sport dopé par l'état: vers un droit public du sport", Vendredi 17 mars 2006. <<http://sites.uclouvain.be/chaire-olympique/images/UCLDr06.pdf>>.