

Martínez Aguado, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, vol. 3 (12) pp. 205-222
<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista12/artplanificacion.htm>

UNA PROPUESTA TEÓRICA DE PLANIFICACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL: LA BASE DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

A THEORETICAL PROPOSAL ABOUT AUTHORITY SPORTS MANAGEMENT PLANNING: SUPPORTING SPORT PROJECTS

Martínez Aguado, D.

Técnico Deportivo Municipal de Corella (Navarra)
Correo electrónico: corelladeportes@hotmail.com

Recibido: 24 noviembre 2003

RESUMEN

Para hacer teoría de planificación en la gestión deportiva municipal, he creído conveniente unificar la esencia de varios procesos de planificación diferentes pero necesariamente complementarios y concluyentes en el ámbito municipal: 1º) el ayuntamiento como empresa sigue un planteamiento económico y productivo (perspectiva empresarial); 2º) el ayuntamiento como entidad pública debe garantizar la participación de los representantes de los ciudadanos y respetar las normas que rigen su funcionamiento (perspectiva local); y 3º) el ayuntamiento como potencial instrumento para satisfacer las necesidades de los ciudadanos debe conseguir cambios, adaptaciones o modificaciones hacia valores y actitudes deseables (perspectiva de la animación sociocultural).

La planificación deportiva municipal, como en otros ámbitos como el educativo o el empresarial donde existen estructuras administrativas jerarquizadas, la intervención se sucede en diferentes niveles, en general por y hacia diferentes personas y siempre deben mantener el rigor y coherencia con la directrices marcadas. Esta estructura en niveles se asienta en mi propuesta en las tres perspectivas anteriores con la finalidad de trazar el cauce hacia la satisfacción de necesidades de los ciudadanos utilizando diferentes instrumentos de diagnóstico en cada uno de ellos para garantizar, por un lado, la idoneidad entre diagnóstico-satisfacción-cambio actitudes y valores y por otro lado, la coherencia entre los diferentes niveles.

PALABRAS CLAVE: niveles de planificación deportiva, coherencia.

SUMMARY

So as to develop the theory of local authority fit to unify the essence of various planning processes which are different but necessarily complementary and conclusive in the field of local authorities:

1st The local authority as an enterprise follows a financial and productive layout (Business perspective); 2nd The local authority as a public body must guarantee the participation of the citizens representatives and respect the norms which control its functioning (Local perspective) and 3rd the local authority as potential instrument to satisfy the needs of the citizens, must achieve changes adaptations or alterations towards desirable values and attitudes (Leisure Activities Perspective).

In local authorities' sports planning as in other fields such as education or business where hierarch zed administrative structures exist, intervention takes place at different levels, generally by and towards different persons and must always maintains rigour and coherence with the guidelines set down. This structure in levels is established, in my proposal, in the three above mentioned perspectives with the purpose of tracing the way towards satisfying the need of the citizens using different instruments of diagnosis in each one of them to guarantee, on one hand, the compatibility between diagnosis-satisfaction-change of attitudes and values, and on the other hand, coherence between the different levels.

KEYWORDS: Sports planning levels, coherence.

INTRODUCCIÓN: El cauce hacia los proyectos deportivos

Compartiendo la idea de que "(...) de los diferentes procedimientos elaborados o propuestos para la realización de las tareas de planificación/programación, parece evidente que el más utilizado y utilizable en el trabajo social y la animación socio-cultural es la técnica de elaboración de proyectos" (Ander-Egg, E. 1997:13); los proyectos deportivos, como cualquier otro proyecto socio-cultural, harán referencia "(...) a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas" (Ibidem: 16).

Los proyectos son procesos planificadores en sí mismos dentro de otros procesos planificadores más generales y amplios; de hecho existe coherencia y semejanza entre la anterior delimitación conceptual de proyecto con la que se puede obtener del concepto de planificación. Una breve revisión representativa de este último concepto puede ser la siguiente: **1º)** la planificación puede entenderse como " (...) el conjunto de actividades coordinadas y sucesivas,

unitariamente encaminadas a la consecución de un logro y no exentas de continuos controles y reajustes” (**Mestre Sancho, J.A. 1995:41**); o como **2ª**) la primera tarea administrativa con la que se establecen “(...) un/os objetivo/s para determinar el curso de acciones que se deben seguir para alcanzarlo” (**Redondo, J.C: 2002**); o como **3º**) “(...) la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados” (**Martín González, Mª Teresa y cols. 2000:2. citado de Ander-Egg, E**).

Desde lo anterior, considero que la actuación básica que dirige cualquier proyecto se asienta en **cuatro elementos claves**: *prever tareas-actividades* (interrelacionadas y encaminadas hacia) *finalidades-objetivos-metas* (para) *satisfacer necesidades o resolver problemas* (mediante) *el uso eficiente de medios y recursos*; los cuales entiendo deberían fundamentarse teóricamente de tres perspectivas que actualmente caminan de forma separada pero que deben confluir en cualquier teoría de la gestión deportiva municipal: a) perspectiva empresarial, b) perspectiva de la administración local y c) perspectiva de la animación sociocultural.

Concretando un poco más y de forma sincrética, los proyectos deportivos pueden nutrirse del planteamiento productivo-económico de la perspectiva empresarial; de las directrices y progresivas concreciones desde los planes deportivos municipales y de las competencias de las Administraciones Locales en materia de deporte; y finalmente del planteamiento actitudinal-formativo de la perspectiva socio-cultural. La unificación de estas tres perspectivas permite dar consistencia a las actuaciones deportivas municipales situándolas tanto en la vanguardia económica como en la vanguardia social.

Las aportaciones de cada perspectiva al proceso planificador serán recogidas en primer lugar por separado, para posteriormente unificarse y resumirse de forma sincrética y ordenada en un mapa conceptual.

PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN 1: empresarial

Una propuesta desde esta perspectiva considera que la planificación es “(...) un proceso continuo en el que, de forma interrumpida, se suceden una serie de fases. Cada una de estas fases es un subsistema del proceso total en el que se dan unos inputs o entradas, un proceso y unos outputs o salidas. Así concebida la planificación, cabe hablar de cuatro fases como son: **los objetivos, las políticas, los planes y los procedimientos**” (**Garrido Buj, S. 2002:281**).

En lo que respecta **a la primera fase** los objetivos de la planificación se pueden concretar los siguientes (**Ibidem: 282**):

- ✦ Beneficio,
- ✦ Productividad y eficiencia,
- ✦ Supervivencia, continuidad, estabilidad,
- ✦ Desarrollo y crecimiento,
- ✦ Adaptación y flexibilidad. Proceso, mejora de imagen. Ampliación de la cuota de mercado.
- ✦ Calidad.
- ✦ Otros.

En lo que respecta a la **segunda fase**, hace referencia a la formulación de políticas que permitan llevar a cabo los objetivos, tomando como base los objetivos de la organización, la experiencia de los directivos de la empresa y las imposiciones externas (**Ibidem: 282**). Dichas políticas son en definitiva "(...) las guías para la toma de decisiones" (**Ibidem: 279**).

En la **tercera fase**, se gestan los planes a corto, medio y largo plazo, fruto del análisis de los objetivos, políticas y condiciones económicas externas, capacidad de la empresa junto con una aportación intuitiva de la empresa (**Ibidem: 282**).

En la **cuarta fase** se concretan los Planes, elaborando y definiendo los procedimientos de actuación que sean necesarios para implantar los planes (**Ibidem: 279**).

La tercera y cuarta fase de gestación y concreción de los planes vienen a confluir en el *Plan Director* entendido éste como "(...) un instrumento de gestión que cataliza las adaptaciones internas de la organización" (**Redondo, JC: 2002**).

Las cuatro fases señaladas con anterioridad, son *interdependientes* y *su elaboración debe hacerse conjuntamente* (**Garrido Buj, S. 2002:281**). De forma gráfica un proceso de planificación posible desde esta perspectiva en el ámbito del deporte podría ser el siguiente (**GRÁFICO 1**).

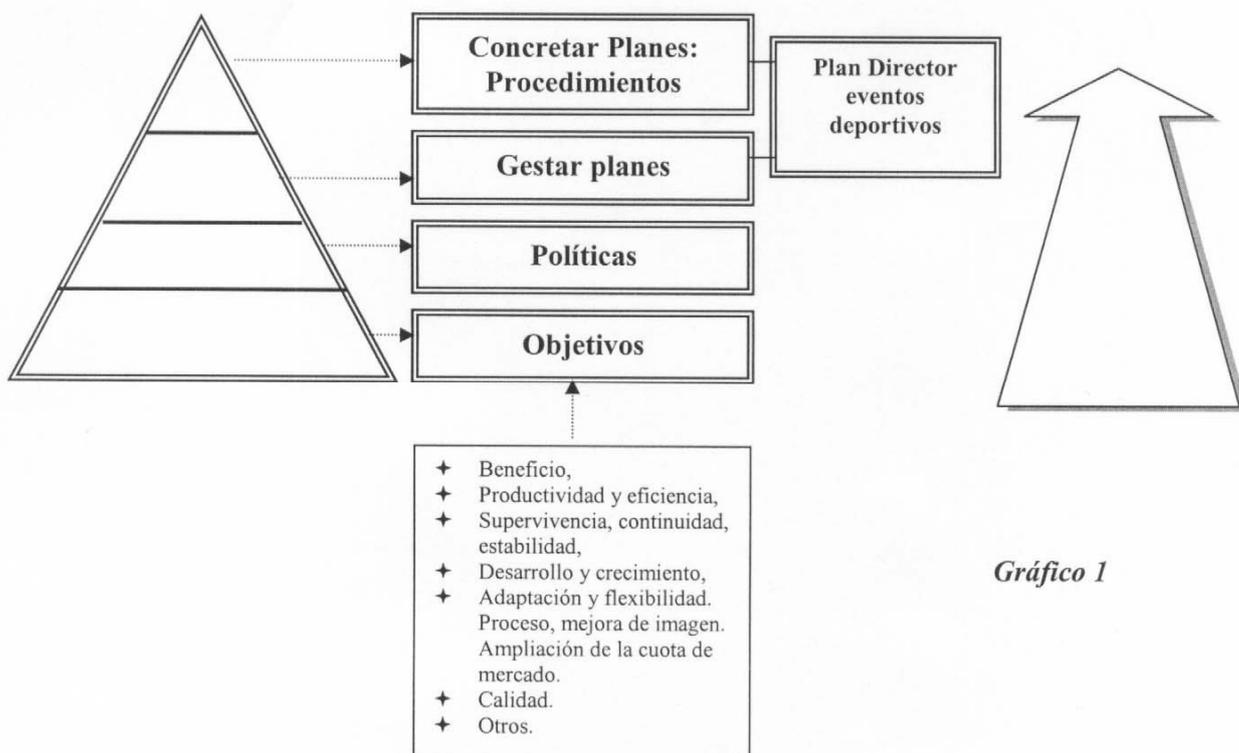


Gráfico 1

PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN 2: Administración Local.

Una propuesta desde esta perspectiva comúnmente aceptada emana de unas necesidades deportivas ciudadanas a partir de las cuales se constituye la política deportiva municipal. Una buena **aproximación de las necesidades de la población en la Administración Local**, se pueden conocer mediante:

1. Procedimientos de investigación social aplicada al deporte: p.ej. encuestas.
2. Planteamientos filosóficos-fisiológicos de las necesidades humanas.
3. Consecuencias del concepto "Deporte para Todos" desde el análisis de la filosofía política; entendía ésta como una rama de la Filosofía en general que estudia la valoración de las creencias y/o clarificación de los conceptos políticos (**García Torres, R 2002**).
4. El Deporte y su relación con la salud.

Si hay necesidades en la población entonces hay que satisfacerlas en lo posible y para ello es necesario la elaboración y seguimiento de un proceso de planificación ya que "cuando nos referimos a Deporte Municipal estamos hablando, en realidad, de política deportiva municipal, de la existencia o no de un plan de acción deportiva organizado y dirigido desde el propio ayuntamiento, de la consideración de las prácticas deportivas como un servicio público más y, por tanto, de su promoción, desarrollo y control desde el ayuntamiento" (**Goñi Desojo, E. 1998:33**).

Si a partir de las necesidades surgen los Planes de Acción Deportiva, (...) cada Plan se subdivide, está constituido, por un conjunto de programas que, mediante los correspondientes proyectos, ejecutan las acciones previstas para alcanzar los productos (fines, objetivos o metas) (**Mestre Sancho, J.A 1995:43**).

Una propuesta posible de planificación desde la perspectiva de la Administración Local en el ámbito del deporte puede ser la siguiente (**GRÁFICO 2**):

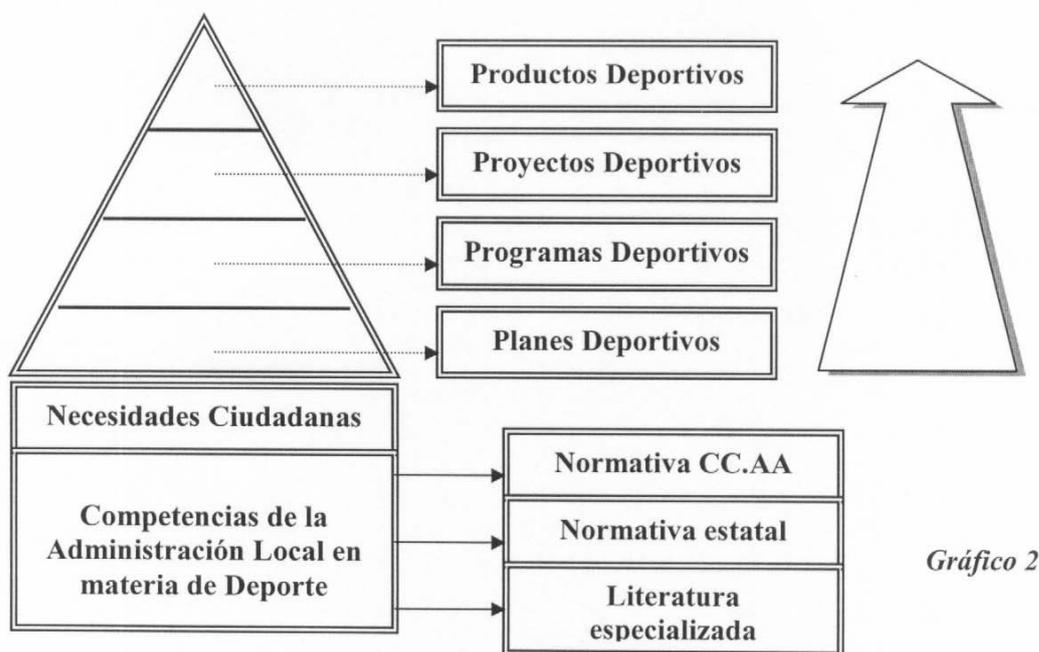


Gráfico 2

PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN 3: Animación sociocultural.

En el terreno de la Animación físico-deportiva como una de las formas de animación sociocultural, el deporte amateur de rendimiento, el deporte semiprofesionalizado y el deporte de alta competición son tipologías de prácticas deportivas que quedan fuera de la Animación Deportiva (**AA.VV 1987:32**) ya que se alejan de las características fundamentales de aquellas actividades físico-deportivas que sí se consideran en el ámbito de la animación deportiva: carácter instrumental, carácter emancipador, carácter terminal y carácter continuo (**ibidem: 34**).

Los proyectos deportivos municipales por su carácter representativo y consustancial a las necesidades de los ciudadanos deben dar cabida a todas las tipologías de prácticas físicas y deportivas que cumplan el efecto dirigido de satisfacer la demanda; pudiendo todas ellas asumir en mayor o menor medida los planteamientos restringidos de la animación sociocultural con determinadas prácticas.

La planificación desde la animación sociocultural es un “(...) proceso eminentemente socio-pedagógico, tanto en cuanto constatamos la necesidad de formación de determinadas actitudes, el cultivo de determinados valores, la socialización de diversas percepciones, imágenes y mensajes que conforman la identidad de los grupos sociales” (**Martín González, M^a Teresa y cols. 2000:25**). Comparto la concepción de la planificación social como una “(...) planificación para el cambio y/o transformación de la realidad social (...)” la cual se refiere fundamentalmente “(...) al cambio cualitativo y cuantitativo en la elección y utilización de elementos satisfactorios para cubrir esas necesidades fundamentales” (**Ibidem: 10**). Entonces el proceso planificador a partir del cual conseguir el cambio social mediante la práctica física y deportiva se estructurará a partir de las tres dimensiones de la planificación en animación socio-cultural:

1. **Dimensión socio-pedagógica:** actúa sobre “(...) la necesidad de formación de una conciencia ciudadana y colectiva, la intencionalidad y finalidad de las actividades socio-culturales, la creación de espacios socioculturales, el desarrollo de una inteligencia social” (**Ibidem: 11-12 citado de Cembranos, V**).
2. **Dimensión psicológica:** que tenga en cuenta una dimensión relacional que haga referencia a valores, actitudes y la promoción de actitudes mentales de integración de las diversas dimensiones de la realidad, entre otros (**Ibidem: 15**).
3. **Dimensión operativa:** que se desarrolla mediante programas y proyectos teniendo en cuenta seis pilares básicos (**Ibidem: 17**): desarrollo socio-comunitario, organización, administración, jurídico-legal, recursos, y evaluación.

A partir de estas tres dimensiones de la planificación en animación sociocultural (**Ibidem: 11-23**), podemos señalar una propuesta de tres niveles de planificación para el ámbito deportivo siguiendo esta perspectiva: (**GRÁFICO 3**):

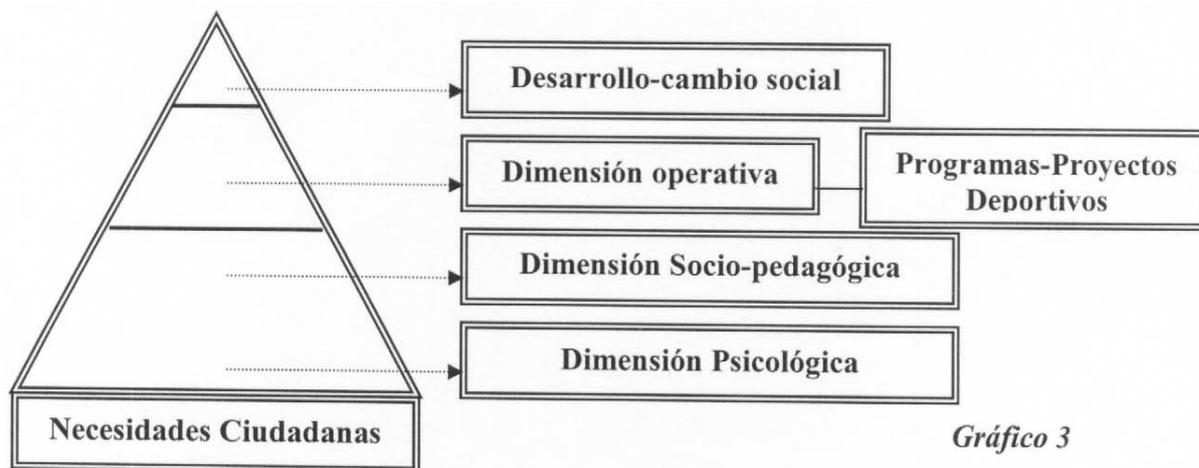


Gráfico 3

TRIPLE PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

El conocimiento de la realidad para saber que hacer para transformarla supone "(...) una herramienta básica para que, posteriormente, podamos planificar, programar y establecer estrategias de actuación efectivas" (**Martín González, M^a Teresa y cols.2000:74**). Asimismo también es necesario "(...) alcanzar una visión totalizadora de la situación problema objeto de estudio. Así como, identificar y priorizar unas necesidades del entorno de acuerdo con los recursos existentes" (**Ibidem**).

La realidad global que dirige el proceso planificador municipal son las necesidades de actividad física de la ciudadanía. Con el diagnóstico de necesidades, o "evaluación de necesidades" (**Marín R y Pérez, M^a. 1990: 138-139**) o determinación de los "inputs" (**Garrido Buj, S. 2002**) se concretará "(...) un proceso complejo (...) a través del cual se decide en beneficio de una comunidad u organización, qué objetivos perseguir, cuáles son las prioridades y cuáles han de ser atendidas en primer lugar teniendo en cuenta los recursos disponibles. De este modo, además de ayudar a desarrollar objetivos y a tomar decisiones sobre la planificación de la intervención, la evaluación de necesidades cumple la función de ofrecer una base que sirva para juzgar los resultados del programa (...)" (**Marín R y Pérez, M^a. 1990: 139**). Teniendo en cuenta que **1º**) "(...) la evaluación de necesidades presenta las clásicas dimensiones fundamentales del contexto, referido tanto a una realidad territorial como a unas comunidades cuyos problemas y necesidades se quiere diagnosticar,.."(**Ibidem: 15**), y que **2º**) en la planificación deportiva municipal se unifican los niveles de la perspectiva empresarial (Objetivos hasta concreción Planes), perspectiva local (Planes hasta productos) junto a la perspectiva sociocultural (Dimensión Psicológica hasta desarrollo-cambio social); considero necesario realizar una evaluación de necesidades específica y diferencial en cada una de las fases ya que afectan implícitamente a diferentes contextos desde el Político hasta el Ciudadano pasando por el Técnico.

Desde este planteamiento metodológico, en la planificación deportiva municipal, evaluar las necesidades o los cambios en cada contexto es una garantía de adecuación a la realidad más si cabe cuando se ha señalado que “(...) el problema de la aplicación de los métodos al estudio de las necesidades deportivas no es tanto problema de la utilización de tal o cual método o de la dificultad o capacidad para hacerlo, sino de que el propio objeto de la investigación, es decir las necesidades deportivas, son muy cambiantes o pueden serlo” (Urdaniz, G. 1992: 60) especialmente:

- cuanto más se acercan al producto final del proceso de planificación;
- cuando la intervención está escalonada en el tiempo y afecta a diferentes contextos y tomas de decisiones en cada uno de ellos;
- cuando la necesidad de actividad física, ejercicio físico y deporte es susceptible de satisfacer niveles jerárquicos diferentes de la Pirámide de Necesidades de Maslow.

Dando un paso más en la evaluación de necesidades de este proyecto, hay que considerar que dicha evaluación “(...) debe partir de una tipología de necesidades” (Marín R y Pérez, M^a. 1990: 15) para lo cual se va a utilizar la tipología de necesidades sociales definida por Bradshaw la cual ya ha sido sugerida como positiva para acercarse al conocimiento de las necesidades deportivas en su vinculación con la ocupación del tiempo libre (Urdaniz, G. 1992: 57-58). Así cabría hablar en el ámbito deportivo municipal de *necesidades deportivas normativas* (definidas por expertos, profesionales o administradores), *comparativas* (obtenidas de indicadores socioeconómicos), *sentidas* (demanda potencial) y *manifestadas* (demanda real) las cuales a su vez conforman de forma particular el núcleo prioritario de evaluación para cada nivel-contexto de planificación deportiva municipal: Planes (Políticos y Técnicos), Programas, Proyectos (integrando a los Productos), y Desarrollo-cambio social (**Gráfico 4**).

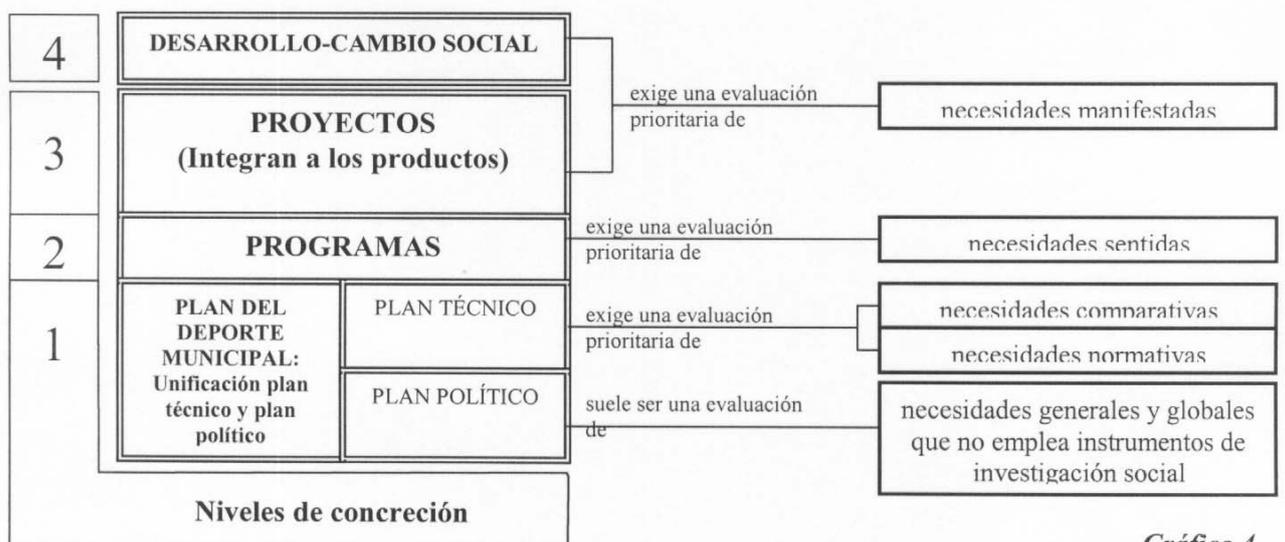


Gráfico 4

PLAN DEL DEPORTE MUNICIPAL

Como se indica en el gráfico anterior, considero necesario que un Plan del Deporte Municipal, no sea una labor exclusivamente política sino que sea una labor sumativa con un plan técnico, realizado por los técnicos deportivos municipales. Dicha combinación ha sido posible en el Plan del Deporte Municipal del Ayuntamiento de Corella (Navarra) para la legislatura desde 2003 hasta el 2007. En el apartado técnico, dicho plan se ha nutrido de las necesidades normativas emanadas básicamente de la **Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra** y de necesidades comparativas emanadas básicamente de los **últimos estudios sociológicos** sobre la población navarra ante el hecho deportivo de 1990. Dichas necesidades, pueden referirse temáticamente a diferentes áreas de necesidad (**Marín R y Pérez, M^a. 1990: 141**), que para el ámbito deportivo municipal podrían ser las relativas a calidad de vida, bienestar y salud así como las relativas a la participación colectiva.

En relación a la primera área de necesidad, la literatura científica viene relacionando una práctica concreta de ejercicio físico con beneficios demostrables para la salud humana. Esta práctica de ejercicio se caracteriza por ser predominantemente aeróbica, practicada de forma regular y realizada a una intensidad moderada; teniendo en cuenta que el ejercicio físico puede tener efectos negativos para la salud en los siguientes dos casos (**AA.VV. 4. 1996:20**): **1º**) si se padece alguna enfermedad que lo desaconseje o **2º**) si se practica con desmesura, durante mucho tiempo al día y a un ritmo muy intenso. Por ese motivo, la valoración médica, previa a la prescripción o realización libre y espontánea de ejercicio, junto con la organización del servicio por parte de profesionales, son requisitos imprescindibles que garantizan la relación científica positiva entre ejercicio físico y deporte con la salud, la cual debe ser garantizada en la práctica tras los procesos de concreción sucesivos de la planificación.

También en relación con la primera área de necesidad (“calidad de vida y bienestar social”) pero muy vinculada a la segunda área (“participación colectiva”), aunque ya en un terreno ideológico más que científico; el deporte, la salud y la participación colectiva vienen a confluir en el “Deporte para Todos”, fundamentalmente desde la Primera Carta Europea del “Deporte para Todos” de 1975. Así, “(...) la política del Deporte para Todos, tal como la concibe el Consejo de Europa, aspira a promover el deporte en todas sus formas - desde el ejercicio físico practicado durante el tiempo libre con fines recreativos y de esparcimiento hasta el deporte de elite y de alta competición - y en todas las capas de la sociedad. Esta política va dirigida a todo el mundo, a las personas sanas tanto como a las minusválidas, sin discriminación alguna por motivos sociales, de edad, de sexo, de raza o aptitud. Pone énfasis en el desarrollo de medios que permitan incrementar la participación deportiva de aquellos grupos que tradicionalmente no practicaban ningún deporte o sólo en escasa medida” (**Esper Di Cesare, P. Página web baloncesto formativo**).

También, en cuanto a la segunda área de necesidad, la participación colectiva se ampara en el incremento de la práctica deportiva de la ciudadanía tal y como vienen indicando diferentes estudios sociológicos a nivel estatal (**García Ferrando, M. 1990, 1993b, 1997**) y que son una confirmación de los navarros (**AA.VV** ⁶).

De esta forma, el M.I. Ayuntamiento de Corella, a través de su Servicio de Deportes, tiene vigente desde agosto de 2003 su Plan Deportivo Municipal, teniendo en cuenta que "(...) el concepto de necesidad social es inherente a la idea de servicio social (...)" (**Marín R y Pérez, M^a. 1990: 138**) más si cabe cuando se reconoce la práctica de actividades físico-deportivas como derechos de la ciudadanía que justifican su servicio público (**AA.VV** ⁵. **1989 y otros**).

Su alcance y significado es el propio de cualquier otro Plan; es decir hace referencia "...a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos" (**Ander-Egg, E. 1997:15**), con la precisión de que en la elaboración de dichas decisiones se ha tenido en cuenta un Plan Deportivo Técnico propuesto por el técnico deportivo municipal pero con la característica compartida de generalidad junto con el Plan Político de la concejalía de deporte.

En este **Plan Deportivo Municipal**, los objetivos y metas generales (máxima participación deportiva, calidad, ética deportiva y repercusión-publicidad) son compatibles con dos de las dimensiones desde la perspectiva de animación sociocultural descritas con anterioridad a la que se añade una dimensión propia de la perspectiva empresarial (**Gráfico 5**).

Los contenidos del Plan del Deporte Municipal del Ayuntamiento de Corella y su compatibilidad con dos de las perspectivas anteriores sirven de base para la concreción de los programas deportivos, que se analizan a continuación.

Contenidos de los objetivos y metas que aparecen en el Plan del Deporte Municipal (03-07)	Dimensión Socio-Pedagógica ¹	Dimensión Psicológica ²	Dimensión Empresarial ³
Máxima participación deportiva	Organización de las personas por y para la participación.	Colaboración entre grupos y agentes sociales en lugar de competición. Interdependencia de todas las dimensiones.	Ampliación de la <i>Gráfico 5</i> cuota de mercado.
Calidad	Desarrollo de inteligencia social.	Si alguien fracasa todos fracasamos; si tu ganas yo gano.	Productividad y eficiencia. Sistemas de gestión de calidad.
Ética Deportiva	Necesidad de formación conciencia ciudadana y colectiva (formación de actitudes y cultivo de valores).	Ventajoso para todos los grupos implicados, o el mínimo efecto negativo para otros.	Adaptación y flexibilidad
Repercusión-Publicidad	Socialización de diversas percepciones, imágenes y mensajes.	Promoción de una actividad mental de integración de diferentes dimensiones de la realidad.	Mejora de imagen.

¹. Basada en la dimensión sociopedagógica de la planificación en animación sociocultural (**Martín González, M^a Teresa y cols. 2000:12** y citado en el mismo texto a **Cembranos V.1997:14**).

². Basada en la dimensión psicológica de la planificación en animación sociocultural (**Martín González, M^a Teresa y cols. 2000:15**)

³. Basada en los objetivos de la planificación (primera fase) desde una perspectiva empresarial (**Garrido Buj, S. 2002:282**).

PROGRAMA DEPORTIVO

Utilizando la definición de programa de Ezequiel Ander-Egg (**Ander-Egg, E. 1997:15-16**) puedo afirmar que un programa deportivo es la herramienta para organizar de forma coherente y relacional con el Plan Deportivo Municipal, una serie de actividades, servicios o procesos deportivos expresados en un conjunto de proyectos deportivos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Considero personalmente que en el nivel-contexto de los programas deportivos es el momento y lugar idóneos para:

- basar su elaboración en una prioritaria evaluación de necesidades deportivas sentidas o percibidas.
- concretar aspectos relativos a la “dimensión operativa” de la perspectiva de planificación desde la animación sociocultural (**Martín González, M^a Teresa y cols. 2000:17-19**) o cuarta fase de la planificación desde una perspectiva empresarial (**Garrido Buj, S. 2002:282**).

En cuanto al primero de los aspectos relativo a la evaluación de necesidades percibidas o sentidas decir que éstas se refieren a “la expectativa que un grupo tiene sobre sus propios problemas (...) sobre lo que desea como servicios deportivos”. (**González Rodríguez, B. 1992: 72-73**). La evaluación de necesidades percibidas a partir de las cuales se desarrollan los Programas Municipales pueden ser recogidas mediante los siguientes instrumentos:

- Instancias dirigidas al Ayuntamiento (instrumento cualitativo).
- Actas de las Comisión Deportivas Municipales (instrumento generalmente cualitativo).
- Buzón de sugerencias de las instalaciones deportivas municipales (instrumento cualitativo).
- Instrumentos dispuestos por las empresas en caso de gestión indirecta de instalaciones, actividades deportivas municipales o ambas (instrumentos cualitativos y cuantitativos).
- Boca a boca registrado lingüísticamente por el técnico deportivo municipal (Instrumento muy útil en localidades con la población de Corella e inferior) (Instrumento cualitativo).
- Registro lingüístico de aportaciones recogidas por el técnico deportivo municipal en función de supervisión y control durante el transcurso de las actividades deportivas o de las reuniones con monitores, técnicos, entidades y personas de responsabilidad (Instrumento cualitativo).
- Otros instrumentos específicos según las metas marcadas en el Plan. Para el caso del Ayuntamiento de Corella pueden ser útiles además:
 - Registro informatizado en la evolución de participantes en las diferentes ofertas deportivas municipales así como de las propias ofertas deportivas (Instrumento cuantitativo).
 - Registro de técnicos deportivos locales beneficiados de mejoras en su formación (Instrumento cuantitativo).
 - Registro de nuevos afiliados al Club Tranqui (Campaña de la Deportividad promovido por el Instituto Navarro de Deporte y Juventud). (Instrumento cuantitativo).
 - Cantidad y calidad de actividades extraescolares de los centros educativos vinculadas a los Programas. (Indicador cuantitativo y cualitativo).

En cuanto al segundo de los aspectos relativo a la “dimensión operativa” de la planificación sociocultural (**Martín González, M^a Teresa y cols. 2000:17-19**) o cuarta fase de la planificación desde una perspectiva empresarial (**Garrido Buj, S. 2002:282**); dicha dimensión hace referencia a una serie de pilares básicos que son el desarrollo socio-comunitario, organización, administración, marco jurídico-legal, identificación de recursos y evaluación (**Ibidem: 17**) los cuales, tratados en los Programas Municipales pueden quedar de la siguiente forma:

DIMENSIÓN OPERATIVA DE LOS PROGRAMAS MUNICIPALES	
	1. Fomento de hábitos saludables vinculados con el ejercicio.

Desarrollo Comunitario	<ol style="list-style-type: none"> 2. Fomento en todos niveles de los valores de ética deportiva. 3. Formación de técnicos deportivos locales. 4. Apoyo económico y humano a clubes. 5. Fomento voluntariado deportivo.
Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar representatividad de los clubes deportivos locales y entidades colaboradoras de forma que no sólo emitan opiniones sino que ejerzan su responsabilidad social de forma activa. 2. Garantizar coherencia con el Plan del Deporte Municipal de las partes del programa ejecutadas por terceros (clubes locales, empresas de servicios, particulares).
Administración	Gestión del tiempo, recursos y espacios por parte del Servicio Técnico Deportivo Municipal.
Jurídico-Legal	Secretaría Municipal y órganos asesores municipales
Identificación de recursos que se disponen	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Económicos</u>: cantidad asignada en las bolsas presupuestarias para el desarrollo de los diferentes programas. • <u>Humanos</u>: personal del Ayuntamiento, voluntariado de clubes deportivos y otras entidades públicas o privadas. • <u>Materiales (material deportivo)</u>: el propio del Ayuntamiento junto al aportado por las empresas de servicios contratadas en la ejecución de determinadas actividades deportivas. • <u>Infraestructuras</u>: Instalaciones deportivas municipales.
Identificación recursos que se requieren (*)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Económicos</u> • <u>Humanos</u> <p>(*) La identificación de recursos requeridos es muy particular al municipio; en el caso de los programas deportivos municipales de Corella a nivel económico se requiere sufragar con patrocinadores los gastos de las publicaciones de la programación deportiva; y a nivel humano es muy necesario conseguir mayor voluntariado deportivo.</p>
Indicadores para la evaluación de necesidades sentidas (Demanda Potencial) (*)	<p>(*) Al igual que en el apartado anterior, la evaluación de necesidades sentidas o percibidas es muy específica del municipio. Los instrumentos e indicadores de los Programas Deportivos Municipales ya han sido señalados anteriormente.</p>

PROYECTO DEPORTIVO

Como señalaba al comienzo del artículo, los proyectos deportivos son técnicas que de forma inherente implican unos procesos de concreción desde los Planes Deportivos Municipales pasando por los Programas Deportivos.

Los proyectos deportivos son los propios de la dimensión operativa, la cual en nuestra propuesta de planificación recibe transversalmente contenidos de las dimensiones sociopedagógicas y psicológicas de la perspectiva de la animación sociocultural y de la perspectiva empresarial.

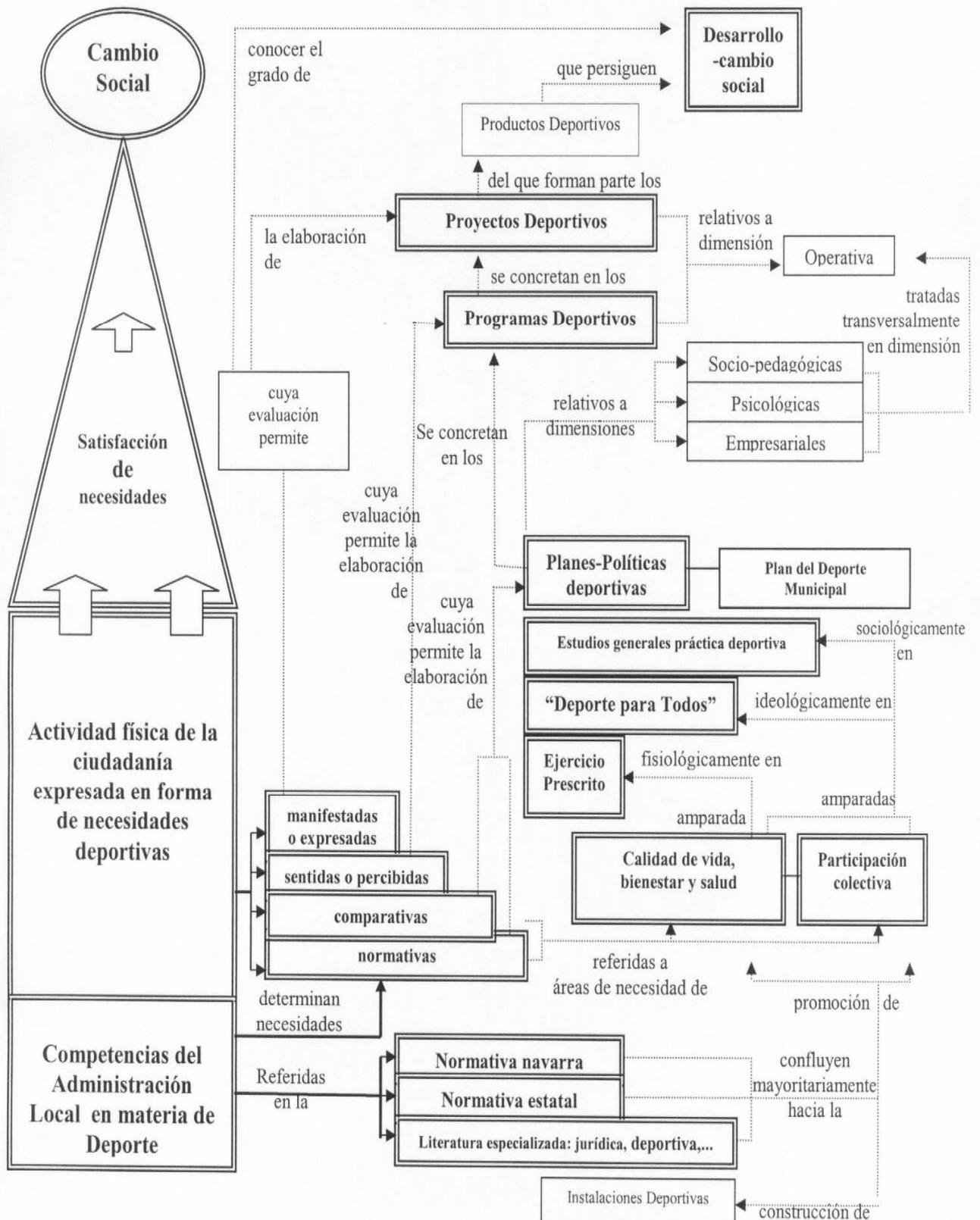
La dimensión operativa de los Proyectos Deportivos Municipales es la más específica y concreta de la Planificación Deportiva y es además la más próxima al ciudadano; es por ello que concreta la dimensión operativa de los Programas Deportivos Municipales en los que se apoyen y se asienta en una evaluación de necesidades manifestadas o expresadas.

En relación con la dimensión operativa de los Proyectos Deportivos Municipales, se deberían mantener los pilares básicos descritos para los Programas y concretar de forma prioritaria las actuaciones que se consideren oportunas según el caso particular del municipio. Para la redacción del proyecto deportivo puede ser útil el seguimiento de una estructura típica de los proyectos sociales y culturales **(Gráfico 6) (Ander Egg, E. 1997:73)**, teniendo en cuenta que en el apartado de evaluación se deberán tener en cuentas las necesidades manifestadas o expresadas por el ciudadano y que pretenderían satisfacerse con la ejecución del Proyecto. Los instrumentos para esta evaluación, pueden ser los mismos que los señalados para los Programas Deportivos con la precisión de que permitan obtener información relativa al Proyecto no a la generalidad del Programa.

Denominación del Proyecto	Descripción del Proyecto
	Fundamentación o justificación
	Marco Institucional
	Finalidad del Proyecto
	Objetivos
	Metas
	Beneficiarios
	Productos
	Localización física y cobertura espacial
Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar	
Métodos y técnicas a utilizar	
Determinación de los plazos o calendario de actividades	
Determinación de los recursos necesarios: Humanos, materiales, técnicos y financieros	
Cálculo de los costes de ejecución y elaboración del presupuesto	
Estructura organizativa y de gestión del proyecto	
Indicadores de evolución del proyecto	
Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto	

Gráfico 6

MAPA CONCEPTUAL DEL PROCESO PLANIFICADOR PARA EL DEPORTE MUNICIPAL



FUENTES DE REFERENCIA

AA.VV.¹. “Seminario sobre Animación Deportiva”. Gobierno de Navarra. Pamplona 20-24 de abril de 1987.

AA.VV.² “I Jornadas sobre Deporte Municipal en Navarra”, Gobierno de Navarra, Pamplona 1997.

AA.VV.³ “Seminario Aragonés –Municipio y Deporte-” Gobierno de Aragón, Zaragoza 1994.

AA.VV.⁴ “Deporte y Salud”, Gobierno de Navarra, Pamplona 1996.

AA.VV.⁵. Congreso Europeo del Deporte para Todos. Barcelona, 19-21 de octubre de 1989. Recogido en “Baloncesto formativo en la red” <http://www.baloncestoformativo.com.ar/manief.htm> [Consultada 7-12-02].

AA.VV.⁶. “La población navarra ante el hecho deportivo”, Gobierno de Navarra, Pamplona 1990.

Ander-Egg, E. “Cómo elaborar un proyecto”. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas. Madrid 1997.

Escalera Reyes, J. “Las políticas deportivas locales: evolución y futuro”, X jornadas sobre deporte y corporaciones locales, FEMP, Granada del 21 al 23 de noviembre de 1996.

Esper Di Cesare, P. “Baloncesto formativo en la red”. <http://www.baloncestoformativo.com.ar/manief.htm> [Consultada 7-12-02].

Federación Española de Municipios y Provincias. Decálogo de Salud en el Deporte Municipal. <http://www.femp.es> [consultada 10-05-03].

García Torres, R Estructura del Plan de Estudios del curso de filosofía política. Universidad Católica Andrés Bello. <<http://www.ucab.edu.ve/humanidades/filosofia/filpolit/>>[consulta: 23 diciembre de 2002].

Garrido Buj, S. “Manual de gestión de empresas”. Editorial Universitas, S.A. Madrid 2002.

González Gallego, J. “Fisiología de la actividad física y del deporte”. Interamericana/McGraw-Hill. Madrid 1992. p.337-355.

González Rodríguez, B. “Necesidades sociales y deporte: las necesidades como elemento central de la actividad de planificación”, I Congreso Estatal de políticas deportivas e investigación social. Gobierno de Navarra, Pamplona 1992.

Goñi Desojo, J. “I Jornadas sobre deporte municipal en Navarra”. Gobierno de Navarra. Pamplona 1998.

Instituto Navarro de Deporte y Juventud. Dodecálogo de la Deportividad. <http://www.cfnavarra.es/indj/deporte/default.html> [consultada 10-05-03].

Marín Ibáñez, R y Pérez Serrano, M^a G, “Investigación en animación sociocultural”. UNED, Rufino García Blanco, Madrid 1990.

Martín González, M^a Teresa y cols.. “Planificación y Diseño de Proyectos en Animación Sociocultural”. Sanz y Torres. Madrid 2000.

Mestre Sancho, J.A. “Planificación Deportiva: teoría y práctica”. Inde. Zaragoza 1995.

Redondo Castán, J.C. “Gestión y organización de actividades y eventos deportivos”. I.C.A.F.D. León 2002. Documento no publicado.

Urdaniz Irurita, G. “Necesidades sociales y deporte. Métodos de estudio”, I Congreso Estatal de políticas deportivas e investigación social. Gobierno de Navarra, Pamplona 1992.

Rev.int.med.cienc.act.fís.deporte – vol. 3 - número 12 - diciembre 2003 - ISSN: 1577-0354