Universidade de Santiago de Compostela

Departamento:
Teoría de Educación, Historia da Educación e Pedagoxía Social

Tesis Doctoral:

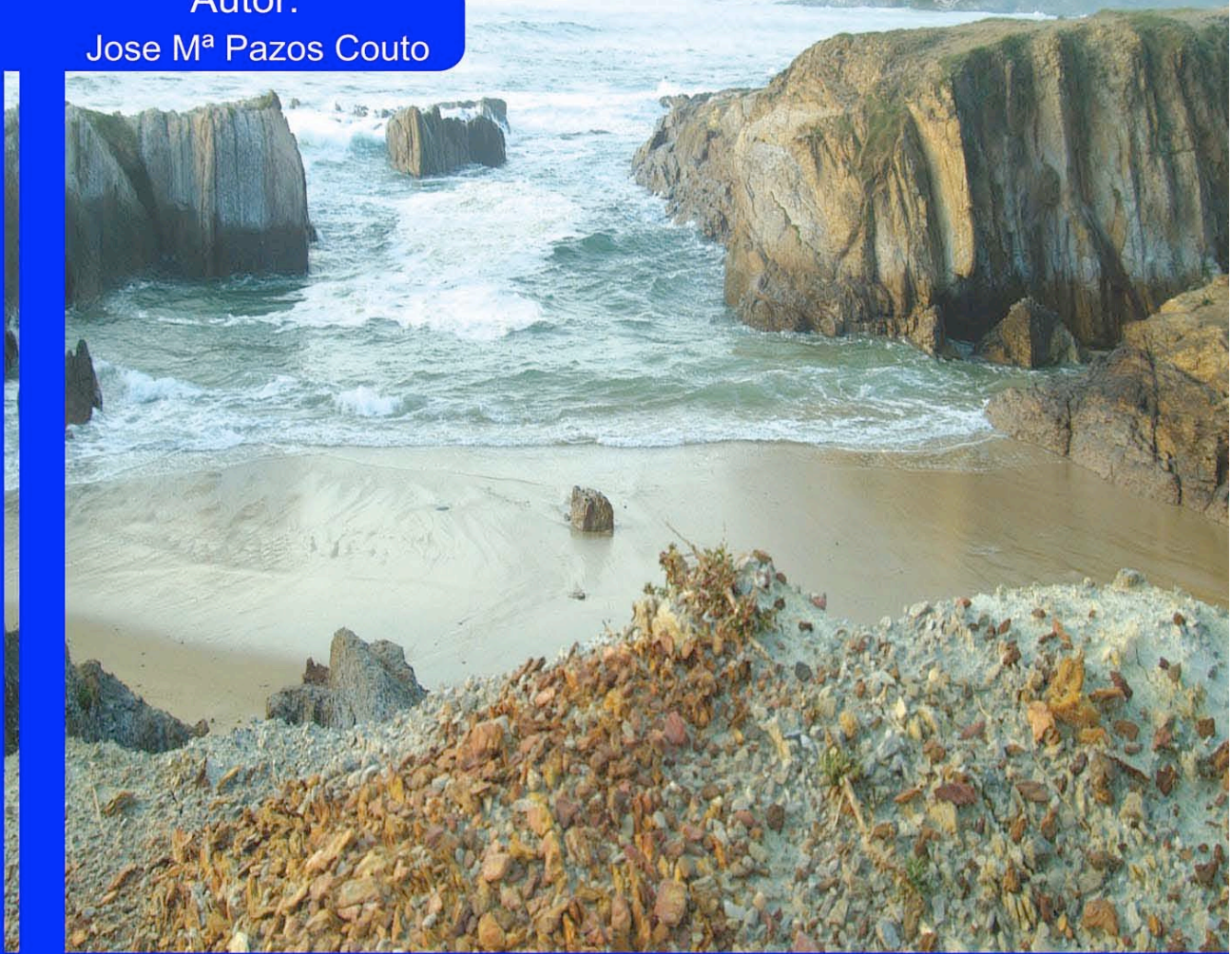






La gestión del deporte en la Administración Pública Local en clave educativa de Motricidad Humana. Un estudio de caso: Porto do Son

Autor:
Jose Mª Pazos Couto



Directores: Dr. José Antonio Caride Gómez y Dra. Eugenia Trigo Aza



UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Facultade de Ciencias da Educación

TESIS DOCTORAL

La gestión del deporte en la Administración Pública Local en clave educativa de Motricidad Humana. Un estudio de caso: Porto do Son

AUTOR: José María Pazos Couto

Directores: Dr. José Antonio Caride Gómez y Dra. Mª Eugenia Trigo Aza

Santiago de Compostela

2010

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que creyeron en mí, y siempre me animaron y me dieron la posibilidad de llegar aquí, para poder continuar nuevos caminos.

A las tres universidades gallegas porque siempre me han acogido y es en ellas que he completado las fases más importantes de mi formación académica y humana.

Al Ayuntamiento de Porto do Son, que me ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente, y me ha permitido *conocer* su funcionamiento interno para poder hacer realidad este estudio.

A José Antonio Caride Gómez y Eugenia Trigo Aza, mis directores y amigos que han tenido la paciencia, la calma y el cariño suficiente para saber respetar mis tiempos de trabajo y estudio, sabiendo inteligentemente cuando debían presionarme y cuando necesitaba tiempo de reposo.

A mis compañeros, amigos y colegas de trabajo por su comprensión, ayuda y colaboración en la realización de este trabajo, así como a los que viven el los diferentes países y latitudes por haber contribuido a mostrarme nuevas perspectivas y visiones del mundo.

A Manuel Mariño del Río, por su apoyo, ayuda y amistad.

A María José, por su paciencia, cariño, y su apoyo incondicional en el camino que estamos construyendo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

I. La tesis como expresión de vivencias.....23

II. Antecedentes y estado de la cuestión.....43

III. Diseño y estrategia metodológica.....61

PRIMERA PARTE

COMUNIDAD EDUCATIVA, GESTIÓN Y MOTRICIDAD HUMANA

Capítulo 1: El municipio, una comunidad educativa.....89

1.1. Individuo, comunidad y municipios..... 91

1.2. La comunidad educativa local.....109

1.3. Gestión municipal y comunidad educativa.....122

1.4. Caminando hacia la glocalización.....146

Capitulo 2: Gestión deportiva en el ámbito local 165

2.1. El marco político institucional.....173

2.2. La responsabilidad y la seguridad en la gestión deportiva local ...182

2.3. El gestor deportivo en la acción municipal.....191

2.4. La evaluación del proceso en la gestión deportiva local.....198

2.5. Una gestión racional del deporte en clave local.....200

2.6. Gestión Pública y gestión privada del deporte en el ámbito local.213

2.7. El asociacionismo sin ánimo de lucro en la vida municipal.....217

2.8. Qué gestión queremos en el ámbito municipal 227

Capitulo 3: Motricidad Humana y gestión deportiva municipal..... 235

3.1. Motricidad Humana y Ciencia de la Motricidad Humana..... 237

3.2. Motricidad Humana, Educación Física y Deporte 247

3.3. La Motricidad Humana en clave educativa 258

SEGUNDA PARTE

CONTEXTUALIZACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA EN PORTO DO SON

Capitulo 4: El contexto local: El municipio de Porto do Son como estudio de caso 277

4.1 La realidad del municipio de Porto do Son: un breve análisis diagnóstico 286

4.2 Características de la población y aspectos socioeconómicos: 289

4.3 Características de los servicios del Ayuntamiento de Porto do Son. 295

Capítulo 5: Análisis e interpretación de la realidad deportiva local 311

5.1. Triangulación de datos entre los grupos entrevistados (políticos, técnicos y vecinos) 334

5.2. Análisis de los cuestionarios realizados a las asociaciones municipales 366

Conclusiones y prospectivas en clave de gestión deportiva local ... 371

Referencias bibliográficas 391

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación palabras búsqueda bibliográfica 49

Tabla 2: Clasificación palabras búsqueda bibliográfica en inglés 49

Tabla 3: Clasificación de los documentos hallados..... 53

Tabla 4: Número de documentos seleccionados tras la revisión de la primera búsqueda 54

Tabla 5: Clasificación tesis doctorales encontradas 54

Tabla 6: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito municipal..... 80

Tabla 7: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito deportivo..... 81

Tabla 8: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito municipal-asociativo 82

Tabla 9: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito asociativo 83

Tabla 10: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito comunitario..... 84

Tabla 11: Modelo sector privado *vs* sector público. 125

Tabla 12: Instituciones más características del sector Público y Privado..... 282

Tabla 13: Distribución Población (2009)..... 290

Tabla 14: Presupuesto total área de Deportes entre 2005 y 2009.... 303

Tabla 15: Presupuesto desglosado de actividades del área de Deportes para el año 2010..... 304

Tabla 16: Ayuntamiento-Accesibilidad (Entienden) 335

Tabla 17: Ayuntamiento-Intención de los políticos (entienden) 337

Tabla 18: Ayuntamiento-sentido (entienden) 340

Tabla 19: Deporte-valores (entienden) 343

Tabla 20: Deporte-gestión (entienden).....344
Tabla 21: Asociaciones-papel social (entienden) 349
Tabla 22: Comunidad-papeles sociales (entienden) 352
Tabla 23: Ayuntamiento-Participación (proponen).....354
Tabla 24: Ayuntamiento-accesibilidad (proponen).....357
Tabla 25: Ayuntamiento-intención de los políticos (proponen) 359
Tabla 26: Deporte-gestión (proponen) 362
Tabla 27: Ayuntamiento/asociaciones-funciones (proponen).....364

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Guión entrevistas..... 77
Ilustración 2: Mapa de categorías de las entrevistas 79
Ilustración 3: Actividades de la Administración Pública. 99
Ilustración 4: Niveles generadores de sentido. 114
Ilustración 5: Técnicas de Gestión Municipal 286
Ilustración 6: Ubicación geográfica del municipio de Porto do Son en Galicia mapa de parroquias 289
Ilustración 7: Áreas de Cultura, Juventud y Deporte, Educación y Turismo, Hacienda y Participación Ciudadana. 297
Ilustración 8: Actividades Año área de Deportes 300
Ilustración 9: Áreas de Secretaría General, Obras y servicios, Urbanismo, Policía Local. 305
Ilustración 10: Áreas de Medioambiente y Servicios Sociales..... 308
Ilustración 11: Relaciones Ayuntamiento-Accesibilidad (entienden) 336
Ilustración 12: Relaciones Ayuntamiento-Intención de los políticos (entienden) 339
Ilustración 13: Relaciones Ayuntamiento-sentido (entienden)..... 342
Ilustración 14: Relaciones Deporte-Valores (entienden)..... 343
Ilustración 15: Relaciones Deporte-Gestión (entienden) 348
Ilustración 16: Relaciones Asociaciones-papel social (entienden) 351
Ilustración 17: Relaciones Comunidad-papeles sociales (entienden) 353
Ilustración 18: Relaciones Ayuntamiento-participación (proponen). 356
Ilustración 19: Relaciones Ayuntamiento-accesibilidad (proponen) . 358
Ilustración 20: Relaciones Ayuntamiento-intención de los políticos (proponen)..... 361
Ilustración 21: Relaciones Deporte-gestión (proponen) 363

Ilustración 22: Relaciones Ayuntamiento/asociaciones-
funciones (proponen) 366

ANEXOS (en CD adjunto)

Anexo 1: Revisión Bibliográfica.

1.1 Tablas realización clasificación búsqueda bibliográfica.

1.2 Tesis encontradas análisis bibliográfico TESEO.

Anexo 2: Mapas mentales.

Anexo 3: Entrevistas

3.1 Notas-impresiones de las entrevistas.

3.2 Transcripción entrevistas realizadas.

3.3 Mapa para realización de las entrevistas.

Anexo 4: Cuestionarios asociaciones.

4.1 Modelo cuestionario asociaciones.

4.2 Carta presentación cuestionario a las asociaciones.

Anexo 5: Análisis y organización entrevistas

5.1 Análisis de las entrevistas.

5.2 Organización de la información de las entrevistas.

Anexo 6: Modelo diario de Investigación.

Anexo 7: Cuestionarios asociaciones respondidos.

Anexo 8 Competencias de la Administración Local para la creación de organismos autónomos según la Ley *6/1997 de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado*

Anexo 9: Artículos 13 y 14 de la Ley 11/1997 del Deporte de Galicia

Anexo 10: Tablas comparativas entrevistas entiende-proponen

INTRODUCCIÓN

La gestión de los servicios públicos, su optimización y la mejora de la calidad de los mismos, es un tema recurrente desde diversas áreas que estudian las políticas públicas. En el caso de la gestión del deporte en España, en los últimos treinta años, se ha evolucionado de cara a delimitar más claramente las competencias de las diferentes Administraciones (Estado, Administraciones Autonómicas, Diputaciones Provinciales y Ayuntamientos), legislando y avanzando en el desarrollo de nuevas leyes del deporte, regulación de los estudios que conducen a las profesiones en el ámbito y, actualmente avanzando en el desenvolvimiento de una ley que las regule.

Avanzar en la mejora de la gestión deportiva en el ámbito local va de la mano, necesariamente, de todas las regulaciones jurídicas que afectan a la gestión de la Administración Local, de forma que los servicios deportivos se encuentren integrados como un servicio más a la comunidad de aquellos en los que tienen competencias los municipios. Partiendo de estas premisas, entendemos que se puede hablar de una gestión deportiva más consciente, participativa y centrada en las personas. Tratamos de unir la lectura actual del mundo de filósofos como Boff (1996), que nos aporta una visión nueva de la ecología en la que las personas somos parte del organismo Planeta; la forma de entender la educación de Freire (1997) con una visión de emancipación, autonomía y crítica que debe ser la educación popular; la forma de entender las relaciones de la identidad humana siguiendo a autores como Maturana (1997), y la Motricidad Humana de la que habla Manuel Sérgio (1987), para tratar de proponer una

gestión deportiva municipal centrada en las personas, que procure una verdadera comunidad educativa con la Motricidad Humana como uno de sus principales referentes.

Para realizar este trabajo, hemos comenzado por un análisis de las vivencias del investigador, con la intención de justificar o reconocer cómo se ha llegado a la necesidad de realizar esta tesis. Esto nos ha llevado a establecer una investigación en la que marcamos como objetivo general: Conocer las percepciones de los miembros de la comunidad sobre la gestión de los servicios ofrecidos desde el Ayuntamiento (especialmente los deportivos), y aportar alternativas de cambio para la mejora de gestión municipal en clave educativa de Motricidad Humana del Ayuntamiento de Porto do Son

Identificamos, en este sentido, tres objetivos específicos asociados al general que describimos de la siguiente forma:

- Analizar y evaluar la gestión de los servicios municipales en el Ayuntamiento de Porto do Son.

- Conocer las percepciones de distintos agentes implicados acerca de la gestión de los servicios deportivos municipales en el Ayuntamiento de Porto do Son entre los años 2003 y 2009.

- Proponer unos lineamientos generales para un “nuevo” concepto de Ayuntamiento desde el Área de Deportes en clave educativa de Motricidad Humana.

Dejando claro que tomamos este estudio como un trabajo inicial, que podrá dar lugar a otros más amplios y diversos que sigan profundizando y mejorando las coordenadas teórico-prácticas en las que se inscribe la gestión de los servicios municipales.

Para llevar a cabo la investigación, hemos seguido una metodología cualitativa, dentro del paradigma interpretativo, en el que a partir de un análisis de la realidad, se elaboran unas propuestas de cambio para poder mejorar la intervención social desde la iniciativa municipal. Utilizando como técnicas de recogida de datos la entrevista individual y grupal, la aplicación de cuestionarios de respuesta abierta y el diario del investigador.

La tesis se distribuye en cuatro partes. La inicial, denominada introducción y antecedentes, se subdivide a su vez en tres apartados, el primero, denominado la "tesis como expresión de vivencias", en la que se hace un recorrido de diferentes experiencias en el deporte (en concreto el atletismo), en la formación profesional e investigadora, y la vivencia laboral del investigador principal, en los que se establece una aproximación al por qué de esta tesis.

En el segundo apartado establecen los antecedentes de la investigación, partiendo de una revisión bibliográfica en la que se analizan los documentos hallados en diferentes bases de datos (ERIC, ISOC, PsycInfo, ISBN, TESEO) tratando de conocer estudios que se hayan realizado en torno al objeto de esta tesis.

En el tercer apartado, se expone el diseño metodológico describiendo cuáles son las particularidades de un estudio de casos, al tiempo que se describe y delimita lo que se va a estudiar además de los procedimientos a seguir.

La que denominamos primera parte, consta de tres capítulos en los que se hace el desarrollo del marco teórico de la tesis: el municipio como comunidad educativa (capítulo 1), la gestión deportiva en el ámbito local (capítulo 2), la Motricidad Humana y gestión deportiva municial (capítulo 3).

En el capítulo uno, realizamos una aproximación al municipio como comunidad educativa, se elabora un desarrollo desde el sentido de la existencia de las personas, al de la creación de comunidades, analizando el papel de los líderes políticos y de cómo deberían ser las políticas sociales, para avanzar hacia la construcción de comunidades educativas y participativas.

En el capitulo dos contextualizamos la gestión deportiva en el ámbito local, estableciendo el marco político institucional y legislativo, destacando la responsabilidad existente en el ámbito de la gestión deportiva municipal. Se describen las funciones y compromisos que van implícitos en el rol de gestor deportivo, así como el de análisis, seguimiento y evaluación de la misma; también analizamos brevemente la gestión pública y privada de los servicios deportivos locales, entendiendo que lo público es lo que se hace desde el Ayuntamiento, y lo privado lo que se gestiona ya sea desde la

empresa, o desde el sector asociativo no lucrativo, llevado a cabo por los vecinos. Este capítulo finaliza describiendo los roles y la importancia del asociacionismo en la vida municipal, y en el papel del Ayuntamiento para contribuir al desarrollo del tejido asociativo.

En el capitulo tres se realiza un desarrollo teórico en torno a la ciencia de la Motricidad Humana, y una aproximación o ubicación de la Educación Física y el deporte con respecto a ésta, y cómo debe ser una gestión municipal desde la Motricidad Humana en clave educativa.

Con esto, llegamos a la segunda parte, que consta de dos capítulos. El cuarto, es una descripción del contexto, empezando por la gestión deportiva en España, para describir en mayor detalle las características de Porto do Son, tanto en lo referente a su geografía, población, forma de vida y funcionamiento municipal., y el quinto abordamos el análisis e interpretación de la realidad deportiva local.

Y como cierre de la tesis establecemos las conclusiones, y unos lineamientos generales que pueden contribuir a ofrecer alternativas de cambio y mejora en los servicios deportivos municipales, obtenidos a partir de las percepciones de los participantes del estudio.

Al final del documento se incluyen las fuentes bibliográficas utilizadas en la elaboración de la tesis, y en un CD los anexos en donde se recogen diversos documentos que fueron utilizados en la elaboración de este estudio.

I. La tesis como expresión de vivencias

Buscar el sentido a este trabajo, refiriéndose a una tesis que quiere analizar la gestión deportiva proponiendo nuevos lineamientos para poder avanzar en este ámbito, requiere repasar lo que ha supuesto el deporte para mi, desde lo personal hasta lo profesional, pasando por la etapa de formación académica y rememorando las diferentes etapas que he ido atravesando, tratando de encontrar la coherencia de la labor a desarrollar más allá de los resultados que puedan surgir del mismo.

Articularé esta justificación en torno a tres ejes principales: la vivencia laboral, la del atletismo en la práctica deportiva y la pertenencia al equipo kon-traste

No puedo empezar por lo personal sin incluir el deporte, en concreto el atletismo, y como éste fue marcando y cambiando mi forma de entender la práctica deportiva, y como ésta a posteriori marcó y cambió mi concepción del mundo y los valores personales.

Comenzando por el atletismo hablaré de tres aspectos principales: la labor del entrenador, la función del grupo de entrenamiento y la propia competición (esas carreras que poco tenían que ver con las que hacía en los entrenamientos). Todo se fue dando progresivamente: empezar a entrenar, conocer un grupo de personas con intereses afines, la relación con Manolo (el entrenador), y más adelante, el encuentro con la competición. Desde un primer momento Manolo accedió a entrenarme, siempre y cuando aceptase las normas, que no eran otras que las de ir a entrenar a diario, estar listo antes de

las 20:10 horas (no se esperaba por nadie) y poco más. Había otros valores que fui descubriendo en el día a día, en un grupo de gente llena de gran humor, compañerismo y mucha responsabilidad personal consigo misma. No se trata de hablar de grupos de excelencia ni de grandes atletas (que también los había), sino de personas responsables y con los pasos a dar claros, equivocados o no, pero sí decididos. Observando las trayectorias biográficas de los integrantes de ese grupo de entrenamiento, he de decir que de él surgieron enfermeras, profesores, psicólogos, arquitectos, ingenieros, informáticos, fisioterapeutas; todas, personas comprometidas, que han sabido "buscar la vida", orientados por un atleta y maestro que hacía de entrenador y guía.

A pesar de no existir una estructura explícita ni un orden, sí estaba en la mente de todos: venía dado por el ejemplo de Manolo, que por las mañanas iba a su escuela a trabajar, y por las tardes venía a hacer deporte con nosotros de forma altruista; organizaba nuestros entrenamientos y los seguía, preocupándose en todo instante por nosotros, por las sensaciones, y el esfuerzo que hacíamos, conociéndonos hasta el punto de que con mirarnos a los ojos sabía si podía exigirnos más, o si ya habíamos hecho suficiente, siempre en el límite de lo razonable, buscando el placer de la práctica deportiva fuese al nivel que fuese, pero disfrutando.

Así fui descubriendo que dentro del alto rendimiento existen también formas diferentes de entender el deporte. Y no sólo éste.

Porque Manolo también nos ayudaba a organizar los tiempos de trabajo, aconsejándonos en épocas difíciles sobre nuestros intereses personales, priorizando más la amistad que "la disculpa" que nos unía: el atletismo.

Ayudó a que nos reafirmáramos en nuestras decisiones de vida, de elecciones que tiene todo joven en relación con el estudio, lo que hacíamos en el tiempo libre, haciéndonos conscientes de las decisiones que adoptábamos, para que fuesen las propias, y a la vez seguras, reflexionadas y compartidas en este caso con nuestro entrenador, que hacía también de educador. Nos supo empujar a hacer cosas, a tener una vida proactiva, y a la vez a no cegarnos en nosotros mismos. También nos enseñó a ser responsables y actuar éticamente, avanzando pero no a cualquier precio, a enfrentarse con los miedos y defender nuestros intereses. Circunstancias que también vivíamos en el día a día del entrenamiento.

En cuanto al grupo, destacar que empecé siendo uno más en un colectivo de personas, primero compañeros de entrenamiento y luego un conjunto de amigos, en el que no importaba quien corriese más, o quien estuviese más en forma, o quien fuese más chistoso o más inteligente. Un grupo en el que también aprendí a escuchar, intercambiar opiniones, compartir mi tiempo libre, y donde fui creciendo. Un grupo en el que entraba y salía gente, pero con el que siempre me sentía identificado. Allí compartía sensaciones propias de lo que hacíamos, mis propios retos personales sobre todo a nivel

deportivo, también los esfuerzos de cada día. En esa época fue cuando elaboré mi primer diario de entrenamiento por consejo de Manolo, en el que sólo había que apuntar qué se había hecho, los tiempos, el clima, las condiciones y sensaciones.

Si bien en el grupo compartía todas estas cosas, el eje en torno al que giraban las dinámicas colectivas era Manolo; todavía hoy, con frecuencia hablamos para compartir y aconsejarnos. Del grupo quisiera destacar que aunque cada persona tenía su propia vida, sus propios amigos, también existía un sentido de comunidad o sociedad que de vez en cuando nos llevaba a encontrarnos y compartir "fuera de pista".

Desde la incorporación al grupo, a medida que fui conociendo a todos y adaptándome, eso mismo fue aconteciendo con una gran desconocida, *la competición;* pues desde que me incorporé al grupo y comencé a entrenar, hasta que empecé a competir pasaron unos diez meses, en los que, a excepción de los domingos, entrenaba diariamente. Este hecho permitió que descubriera una nueva dimensión del deporte, desde la propia responsabilidad personal, hasta sensaciones antes desconocidas. Sensaciones que me llevó años aprender a controlar y superar, pues apareció el miedo, el estrés, la necesidad de superarse en situaciones de máximo esfuerzo y en competencia con otros, momentos en los que se trataba de exigir y demostrar lo que se estaba haciendo en los entrenamientos. El estrés, el miedo, la ansiedad de la competición que en un comienzo fueron

tan negativas, terminaron por convertirse en una situación gratificante: el placer de exigirme a mí mismo el máximo. Y la sensación de estar en forma; esa vivencia imposible de explicar y entender si no se ha experimentado y esa impresión que a la vez me unía más al grupo y nos acercaba a todos.

Así fui creciendo dentro de las posibilidades del grupo, evolucionando con el paso de los años. No es demostrable el efecto de la práctica deportiva, ni el efecto de este grupo, ni el efecto de Manolo; pero he de decir que he pasado de ser un mal estudiante antes del atletismo, a ser un estudiante "normal" motivado y que al menos iba superando satisfactoriamente las exigencias formativas que estaban permitidas socialmente. ¿Mérito propio, del grupo, de Manolo? No puedo discernir que le corresponde a cada uno, pero sí constatar que se han producido cambios y un considerable crecimiento personal a raíz de comenzar a practicar atletismo, así como un importante cambio personal en la concepción del deporte, de las personas y del mundo.

De ese espíritu de trabajo, o de las vivencias compartidas, surgió un espíritu de ayuda altruista, un espacio en el que cada uno colaboraba con los otros tanto como podía. Así transformamos la competición en competencia, el saber en trueque, y el compañerismo en amistad, generando nuevos valores éticos para afrontar nuestra vida individual y colectiva.

La experiencia deportiva me llevó a crear una imagen o concepto del deporte muy particular, y de lo que a través de su práctica, se puede llegar a conseguir, pues el paso del tiempo me hizo ver que practicaba deporte de rendimiento por el placer de las emociones y sensaciones que me transmitía, y más aun por el hecho de compartirlas con mis compañeros. De ahí que pueda hablar, por un lado, del *placer del deporte*, y por otro, de la experiencia en sí ya que, a la vez que hacía los entrenamientos, y los planes de trabajo, que Manolo iba preparando, también iba explicando las razones que subyacían a estos entrenamientos. Con todo ello fui adquiriendo una formación que, más tarde, comprendería en todos sus significados a lo largo de los estudios que cursé en el Instituto Nacional de Educación Física de Galicia (INEFG). Con esto se acrecentaron las ganas y la motivación de realizar los estudios conducentes al título de Licenciado en Educación Física, al tratarse de una formación académica y de una salida profesional que puede llenar y satisfacer, más cuando se ve el buen hacer y el disfrute de las personas que lo viven, como en el caso de Manolo.

A pesar de que me exigía al cien por cien de mi capacidad, la competición siempre tuvo un carácter educativo, de reto personal y superador de miedos, hasta que después de unos años aprendí a disfrutar de la competición; y ahí ya adquirió un componente lúdico importante, en el que la posición ventajosa era el estar en forma, pues así era como podía superarme a mí mismo. La práctica deportiva se fue convirtiendo en una forma de vida y de comunicarme con el

mundo, con la sociedad. Incluso, a través del atletismo, se puede decir que creé una imagen de mi propia corporeidad: aprendiendo a percibir mi cuerpo, mis sensaciones y emociones en situaciones de máximo esfuerzo y, aunque sea reincidir en la idea, convirtiendo este proceso en una forma de acercarme a los demás y de trascender el grupo, hasta abarcar todas las relaciones personales y sociales.

Después de unos años practicando atletismo, y tras meses de una preparación física específica, conseguí acceder a los estudios de Licenciado en Educación Física en el INEFG, viendo así cumplida una ilusión, que terminó convirtiéndose en mi opción de vida. Y que me abrió muchas expectativas y oportunidades de formación en el ámbito de la Educación Física. Durante mi estancia en el INEFG fui conociendo a muchas personas con inquietudes, y gustos similares. También con cada profesor fui conociendo la Educación Física desde un punto de vista diferente.

Fue en el tercer año en la Facultad, cuando conocí a la profesora Dra. Eugenia Trigo, quien me ayudó a descubrir la creatividad, con circunstancias muy parecidas a las del grupo de atletismo, al que todavía pertenecía. Un día a la semana teníamos una reunión inexcusable, en la que el primer año, todos los miembros del grupo elaboramos un dossier de artículos relacionados con la creatividad, preparábamos algunas sesiones de la asignatura Educación Física de Base y las impartíamos bajo la supervisión de la

profesora, haciendo un seguimiento y apoyo de un grupo de alumnos de primer curso.

Con la creatividad descubrí un nuevo mundo dentro de la Educación Física, un campo en el que no todo valía, pero en el que podía aportar muchas cosas, y en el que se hacía necesario abrir la mente y aprender a pensar, creando nuevas situaciones. Con esta dinámica grupal, surgieron nuevas formas de entender la formación universitaria. De la creatividad, pasamos a trabajar en algo que llamábamos *creatividad motriz*, concretada en un estudio, que generó distintas oportunidades formativas en el ámbito de la investigación. A través de lecturas, discusiones, y de atrevernos a realizar las tareas que Uxia (así le llamábamos de aquella y le seguimos llamando a la Dra. Eugenia Trigo) nos iba proponiendo y que ella también iba realizando, explicándonos cómo debíamos ir avanzando semana a semana.

Esta forma de entender la Educación Física, me hizo cuestionar el planteamiento de deporte de rendimiento que estaba realizando. De alguna manera le encontraba sentido. No tanto desde un punto de vista creativo, como desde la perspectiva de las sensaciones, emociones y vivencias que lleva asociadas; digamos que desde una nueva forma de entender el deporte, o más que nueva, una forma diferente de entenderlo. En ese momento fue cuando me identifiqué con este modo de trabajar, ahora con la visión que aportaba lo que coincidimos en llamar Creatividad Motriz. A lo largo de dos años

participamos en distintas tareas, produciendo textos que conformaron una serie de documentos que emergieron desde el grupo y que nos proyectarían en otros ambientes y contextos educativos y formativos del campo de la Educación Física, realizando aportaciones en congresos, seminarios y cursos, en los cuales mostrábamos el trabajo que realizábamos en el grupo Kon-traste, nuestra denominación para identificarnos.

Con el tiempo descubrimos (en el grupo de investigación) que algunos autores brasileños siempre citaban a un tal Sérgio. Primero conseguimos sus textos, y aprendimos que era un autor que hablaba de un concepto desconocido para nosotros: la *Motricidad Humana*. Entonces nos dimos cuenta que la mayoría de las cosas que llevábamos hablando y escribiendo en los últimos meses coincidían con este nuevo concepto, por lo que dejamos de referirnos a la creatividad motriz, y pasamos a hablar de Motricidad Humana. Este nuevo concepto aún le daba más sentido a mi práctica deportiva, y al trabajo en el grupo de investigación, también más coherencia a mi actividad, o al menos así lo sentía. Todo ello supuso una nueva reubicación epistemológica, de la mano de Manuel Sérgio, a quien me referiré más adelante.

Este primer proyecto de trabajo en el equipo Kon-Traste propició que me iniciara en el mundo de la investigación y, con él, conocer mucho más de cerca el de la docencia. En un grupo en el que además de estudiantes en la Licenciatura, había otros que finalizaban

su formación reglada y se incorporaban al mundo laboral o a los estudios de doctorado. A partir de aquí surgió un nuevo proyecto con el que dar continuidad a mi proceso de formación dentro del equipo, complementando mi formación en el mundo de la Motricidad y en el de la investigación. También dentro del proceso de formación, en 1994, tuve mi primer contacto con el mundo de las nuevas tecnologías, en el aula de informática de la facultad de Informática de la Universidad de A Coruña. Comencé a diseñar páginas Web, y a conocer el mundo de Internet, hoy tan común, pero en aquel tiempo tan poco accesible, o mejor dicho accesible a tan pocos. Además de aprender también descubrí capacidades asociadas al uso de las nuevas tecnologías, manejando todo tipo de software útil para la investigación, y conociendo más a fondo el mundo de la informática.

Finalizada la etapa de formación en el INEF, decidí continuar con la realización de los cursos de doctorado dentro del programa propuesto por el INEFG en el Departamento de Medicina de la Universidad de A Coruña, de la mano del Grupo de Investigación y de Uxia. Al mismo tiempo, siendo una de las señas de identidad de los miembros de este grupo de trabajo, comencé a viajar y conocer otras realidades. Al principio en congresos nacionales (Lleida, Granada, Madrid, etc.) e internacionales (Francia, Portugal) para más adelante realizar viajes con la intención de conocer cómo se trabaja en otros lugares y culturas. En mi caso fue Latinoamérica: una experiencia que me ayudó a cambiar mi concepción del mundo y las formas de entender al ser humano en sus modos de vivir y relacionarse. Entré en

contacto con nuevas formas y opciones de vida, a la vez que fui aprendiendo a valorar mi cultura y la de los otros. Esto me ayudaría, posteriormente, a conocer expertos en Motricidad a lo largo del mundo, que conforman en la actualidad la Red Internacional de Investigadores en Motricidad Humana (RIIMH) en la que, hay personas que colaboran y cooperan a lo largo de todo el año. Siendo los congresos internacionales, que se realizan bianualmente, los que constituyen verdaderos puntos de encuentro e intercambio.

¿Qué fue lo que provocó la creación de esta red-RIIMH? No fueron los viajes, no fue el grupo de investigación Kon-Traste, no fue el concepto de Motricidad ni su creador Manuel Sérgio, sino el conjunto de todas estas acciones. Manuel Sérgio es el creador de este paradigma, un gran hombre al cual después de ver referenciado en varios libros decidimos contactar y que acogedoramente nos recibió con los brazos abiertos. Nos mostró todo su camino y nos animó a unirnos a él, con la humildad de un sabio. Ese día comencé a admirarlo, pues encontré a un amigo, que además, con sus escritos, daba sentido a toda la acción de formación que había venido realizando con Uxia. Gracias a él en el equipo Kon-Traste tuvimos que reubicarnos epistemológicamente, dando coherencia a nuestro trabajo, del que ya sabíamos que tenía sentido, aunque no encontrábamos las palabras adecuadas para denominarlo, ni un referente teórico que lo fundamentase.

Paralelamente, el trabajo en equipo era un aprendizaje inherente al día a día en el grupo, y después de tres años colaborando también pasé a desempeñar la función de dirección del grupo de docencia, coordinando a distintos colaboradores que asumían el rol de ayudar a otros compañeros a realizar trabajos, aprender a llevar la asignatura, etc. (Kon-traste y Trigo, 2000).

Anteriormente hablé de la creación de la Red Internacional de Investigadores en Motricidad Humana, que existe hoy en día y que se comenzó a gestar en el encuentro con personas en congresos, cursos etc. Un punto de referencia importante fue el *I Congreso Internacional de Motricidad Humana* celebrado en Lisboa. Allí conocí a Carol, Marta, Anna Feitosa, Sheila, etc., así fui avanzando y encontrando a estos amigos y otros nuevos en diversos foros, teniendo a día de hoy muchos contactos en Chile, Portugal, Brasil y Colombia principalmente. ¿Qué se puede destacar de esta Red? Un interés común en investigar sobre Motricidad Humana, el trabajo dentro de un mismo paradigma (complejidad de Edgar Morin), así como un grupo de personas con necesidad de aprender y compartir experiencias y trabajos, de diversos lugares, profesiones, edades, intereses, con necesidad de seguir creciendo a nivel personal con el vínculo de la Motricidad Humana del que habla Manuel Sérgio. Personas con las que crear proyectos comunes, amigos de diferentes lugares con los que abrirnos a un nuevo mundo de ideas y "utopías realizables", generando así la necesidad de encontrarnos, viajar, compartir y conocer otras culturas.

En este contexto, y una vez finalizado el ciclo de "formación básica", siendo ya Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, empecé a buscar trabajo en diferentes espacios: clases de monitor deportivo en un lugar o en otro, Administración Pública, profesor de Enseñanza Secundaria, o bien en Ayuntamientos. Probando en todos ellos, pero sin desistir en ninguna opción, surgió la oportunidad de empezar a trabajar en Porto do Son como Director técnico de deportes, sin intuir en ese momento lo que podría significar y sin saber qué era o es la realidad de una Administración Local, ni cuál era exactamente su función. Es decir, que me esperaban muchas cosas que aprender, en principio en un contexto de trabajo temporal, pero con perspectivas, como se comprobaría más adelante, de poder conseguir un empleo estable.

En un principio, atendiendo a la percepción sobre el funcionamiento del Ayuntamiento, fui observando y analizando cómo era el día a día, a la vez que hablaba con quien había ocupado antes el puesto, contextualizándome tanto en el rol a desempeñar, como en la realidad que iría encontrando en función de sus experiencias.

Pude comprobar que las personas además de solucionar cuestiones administrativas, también hacían todo tipo de reclamaciones, solicitaban instalaciones para reunirse, o pedían su utilización permanente como local social. A la vez se podía percibir cómo los vecinos manifestaban una fuerte identificación con su entorno y un cierto orgullo de *"ser sonenses"*; y en muchos casos, las

peticiones que se dirigían al municipio, estaban destinadas mucho más a solicitar apoyo que para quejarse como medio para obtener una solución. De todo me encontraba.

Todo ello, debo destacar, influyó en mi propia percepción sobre la función de la Administración Local, y sobre el rol que debe asumir pues, en verdad, un municipio, debe ser todas esas cosas: la casa de los vecinos, un lugar al cual acudir y sentirse atendido y protegido, un lugar al que llegan numerosas demandas, en la medida de lo posible y de lo razonable, siempre respetando la legalidad vigente. Además de ser una institución que representa al conjunto de la ciudadanía, cumple también con el rol social de ser un agente generador de cultura, organizador y gestor de actividades, que apoya y facilita recursos para que los vecinos puedan manifestar, de las formas más diversas, sus valores, mantener los actos tradicionales, ofertar actividades deportivas y en muchos casos, a través de colaboraciones con asociaciones, llevar a cabo diferentes programas sociales. Aparte de lo descrito, es una Administración que ofrece otros servicios, con los que se pretende garantizar unos mínimos de calidad de vida, como suministro de agua, recogida de basura, seguridad, etc.

Si nos planteamos cuál es o debe ser el sentido de la existencia de los Ayuntamientos, puede bastar con observar cómo es su funcionamiento en el día a día. De él ya podremos deducir algunos aspectos (agente de promoción de actos sociales y culturales de ocio que marcan el ritmo de evolución social, y facilita la integración social

de los vecinos, orientación personal), que aunque no estén explícitos, se cumplen a través de distintas iniciativas que se vinculan o que lo caracterizarán como un agente generador de oportunidades asociadas a la formación de las personas en diversos planos.

En lo que expongo manifiesto cuál es mi concepto de Ayuntamiento, en base a lo que pienso que debe ser y a lo que observo que es. Aunque también he de destacar que un municipio es una escuela, pues la educación es permanente a lo largo de la vida, en función de las experiencias y vivencias que tenemos cotidianamente en un escenario que nos permite ir aprendiendo y cambiando nuestras formas de pensar y actuar. Con su oferta de actividades, en la acción e intervención que en ellas se suscita, el Ayuntamiento adopta un rol educativo, sean sus miembros conscientes de ello o no, posibilitando referirse a sus procesos como un municipio-comunidad educativa.

Ya en el marco de mi experiencia profesional y más concretamente en el área de deportes, he de destacar que si bien la percepción actual no tiene nada que ver con la que tenía siete años atrás, la esencia es la misma; a pesar de la experiencia que van dando los años de trabajo, el contacto con las personas, la elaboración de proyectos, los éxitos y los fracasos. Cuando empecé a trabajar en Porto do Son, estaba lleno de voluntad y ganas de aprender. En un primer momento tuve que adaptarme al lugar, pues venía de residir en una ciudad junto a mi familia para pasar a vivir en una población

mucho menor, y teniendo que cohabitar en un primer momento junto a mi padre, y más adelante solo.

La experiencia vital acumulada, tanto en las prácticas deportivas, como de formación en el grupo Kon-Traste, influyeron en la dinámica emprendida, comenzando por establecer un sistema de trabajo en equipo, en el cual todas las semanas nos reuníamos y evaluábamos cómo avanzaba el desempeño y cómo podía hacerse para mejorarlo, a la vez que se distribuían y organizaban las tareas a realizar. En medio de este ambiente, iba adquiriendo una formación basada en una realidad profesional y social. Desde la posición profesional y con una actitud emprendedora, mostré toda la disposición de trabajar, muchas veces sin mirar el horario laboral, tratando de ayudar para que las iniciativas saliesen adelante, buscando que todo funcionase a la perfección. En poco tiempo estaba asesorando a algunos compañeros en la creación de un club que a medio plazo pudiese canalizar las categorías inferiores a nivel deportivo.

Todas estas actuaciones tuvieron el soporte de la disposición personal, del entusiasmo por ayudar y contribuir a fomentar la Motricidad en el Ayuntamiento, no sólo las actividades deportivas, poniendo en juego una visión del ser humano en la cual el desarrollo personal a través de la consciencia, de la puesta en valor de las capacidades propias de cada persona, bien a través del deporte, bien a través de otro tipo de actividades, pudiesen ser fomentadas desde la

Administración Local. Por ello proponíamos además de escuelas deportivas típicas, y para niños/as, también actividades para adultos, incluyendo algunos cambios conceptuales como el "redenominar" lo que llamaban Educación Física de Base como Motricidad Infantil. Poco a poco fui sorteando dificultades. Organizando sesiones de consciencia corporal, jornadas formativas, cursos, etc. Actividades que más adelante iré desgranando en el informe de la tesis.

Para realizar todas estas acciones, había que consensuar su realización con el concejal responsable, y actuar con el visto bueno del alcalde, que afortunadamente siempre me animaron a realizar las actividades si el presupuesto era asumible y el gasto estaba previsto. Con esto me fui ganando la confianza de mis superiores y creando -en principio- un equipo de tres personas: el concejal, yo mismo y un compañero del área, que cuando se trataba de organizar actividades siempre incorporaron voluntarios que me ayudaron a llevar a cabo las acciones y a hacer más factible su realización.

También aprendí a relacionarme con mis superiores, a hablar sin miedos de cómo pensaba que podría mejorar el funcionamiento del área de deportes. Ellos me fueron dando confianza, algo que trascendió en mi, al trato no sólo con ellos, sino en general con las personas, pues una de las características del puesto de Director técnico de deportes, es que siempre estás en medio de los vecinos y de la clase política, ayudando o asesorando cuando las circunstancias lo requieren.

Una de las cuestiones más importantes fue el trato con las asociaciones y clubes, o con los grupos de personas que pretenden organizar actividades, algo que entra dentro de mi ideal y siempre implica que las personas se comprometen e identifican con lo que hacen, facilitando mucho la difusión y el éxito de las actividades. Aquí tuve una labor diferente, que fue en muchos casos el enseñarles a organizarse y redistribuir responsabilidades, fomentando la colaboración entre asociaciones y entre el Ayuntamiento y las asociaciones, eliminando en muchos casos algo muy característico en una sociedad capitalista-consumista, el ánimo de lucro o el beneficio económico. Por otro lado se fomentaba el dar y compartir haciendo posible o viable la realización de actividades que, si no fuese por la implicación personal y el altruismo, no podrían llevarse a cabo.

Es en este escenario donde surgió la necesidad de realizar una tesis doctoral que analice esta realidad municipal, buscando en las percepciones de las personas implicadas, tanto de forma activa como pasiva, pudiendo observar qué es lo que se hizo hasta ahora, qué se está haciendo, y así proponer unos lineamientos que contribuyan a construir una realidad vecinal que sea una verdadera comunidad (común – unidad) de vecinos implicados, conscientes de su propia realidad social, que permita una mejor calidad de vida y construya una sociedad más justa y equitativa.

II. Antecedentes y estado de la cuestión

La investigación que hemos realizado trata de vincular la Administración Local, con la planificación y gestión del deporte, y el funcionamiento de las políticas públicas. A estos tópicos remitimos la identificación de la temática y del problema objeto de estudio, conscientes de que su correcta y adecuada relación son aspectos clave en el éxito o fracaso de cualquier proyecto de investigación. E, indudablemente, de la revisión de su estado de cuestión en el quehacer científico y social al que ha de incorporarse con una contribución novedosa y original. En este sentido, iniciamos una búsqueda a la que se han ido asociando múltiples y variados tipos de documentos relacionados con las administraciones públicas, la gestión del deporte, el estudio de programas deportivos municipales, la influencia de los programas de actividad física en las poblaciones.

Las políticas públicas son la práctica de la Ciencia Política que tiene por estudio la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad, aunque en su diseño e implementación técnica confluyen otras disciplinas como son la Economía, la Sociología, e incluso la Ingeniería y la Psicología. Según Parson (2007), las políticas públicas conforman un campo que suele definirse por áreas o sectores de la iniciativa política pública en la que destacan algunas de las áreas clave públicas:

- La salud;
- el transporte;
- la educación;
- el medioambiente;

- la política social;
- la vivienda;
- la política económica;
- los temas raciales;
- la planeación urbana.

Por su parte, Bobrov y Dryzek (1987) apuntan que el análisis de las políticas públicas comprende cinco principales marcos de análisis:

- la economía de bienestar;
- la elección pública;
- la estructura social;
- el procesamiento de la información;
- la filosofía política.

Nosotros vamos a realizar un análisis del desarrollo social en lo que atañe principalmente a las políticas deportivas, y a la forma de intervenir en ellas y desde ellas.

Así mismo, al hablar de una manera nueva de intervenir, no nos referimos únicamente a lo que conocemos en España como Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, sino que hacemos alusión a personas que trabajan con personas, en el trabajo con grupos humanos.

También es un papel olvidado por las Administraciones el de educar, fomentar la creación de cultura. Esto requiere diferentes estudios y análisis para llegar a buen puerto, como dicen Bohm y Peat

(1988:70): *"tenemos la libertad para construir el conocimiento y el mundo de la manera que queramos. Sin embargo, los resultados no siempre serán adecuados, y en algunos casos pueden resultar confusos e incluso destructivos. No podemos imponer cualquier visión del mundo y esperar simplemente que funcione".*

En el presente trabajo, hacemos una aproximación al estado de la cuestión realizando un análisis de los estudios llevados a cabo en los últimos años sobre aspectos relacionados con nuestro objeto de estudio. Para ello recurrimos a distintas bases de datos (ERIC, ISOC, PsycInfo, Sport Discus, TESEO, ISBN) analizando la documentación en ellas encontrada. De este análisis se desprende una parte relevante del presente informe.

Además con esta tesis, pretendemos confirmarnos en la idea de la necesidad de llevar a cabo un estudio sobre la gestión de las prácticas deportivas en las políticas públicas de la Administración Local, que contribuya no sólo a conocer, sino también a mejorar sus actuaciones.

Antes de realizar la búsqueda, nos planteamos algunas cuestiones como: ¿qué quiero hacer?, ¿qué es lo que me gustaría hacer? ¿Se ha hecho algún estudio o investigación ya sobre ello? En base a esas preguntas desarrollamos un proceso de indagación documental con la intención de conocer en profundidad en estado de la cuestión de nuestro objeto de estudio.

El desarrollo del presente trabajo tuvo sus comienzos en octubre del 2006; fue el momento en que se nos planteó la necesidad de realizar una búsqueda de documentación bibliográfica que nos permitiese conocer y valorar los antecedentes de nuestro objeto de estudio. Fue a partir de ese momento que comenzamos a trabajar y plantearnos dónde y cómo queríamos buscar la información. Y, consecuentemente, la identificación y el tratamiento documental de las palabras y conceptos clave de nuestra investigación. Para ello comenzamos a escribir sobre nuestras motivaciones para realizar el trabajo.

Basándonos en algunas experiencias anteriores realizadas tanto dentro del equipo de investigación Kon-traste en la Universidad de A Coruña, como en el trabajo de investigación tutelado (TIT) orientado a la obtención de Diploma de Estudios Avanzados (DEA), decidimos establecer tres niveles de selección en nuestra indagación, para hacer ésta más concreta y específica, pudiendo así cruzar las palabras en la búsqueda bibliográfica de manera clara, de modo que en cada uno hubiese al menos una de cada nivel. Como palabras claves elegimos las incluidas en la tabla 1.

Tabla 1: Clasificación palabras búsqueda bibliográfica

1º Nivel	2º Nivel	3º Nivel
Planificar		Física
Proyectar		Deporte
Planear	Municipio	Motricidad
Programar	Política	Movimiento
Gestión	Educación	Danza
Dirección	Público	Cuerpo
Gobierno		Juego
Administración		Recreo

La búsqueda se realizó siempre, combinando tres palabras como mínimo, en las bases de datos en español e inglés. De ahí que además de las ya citadas, también hicimos uso de las expresiones que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Clasificación palabras búsqueda bibliográfica en inglés

1º Nivel	2º Nivel	3º Nivel
Planning		Physical
Project		Sport*
Glide	Municipal	Movement
Programme	Politic	Motive
Management	Education	Motion
Direction	Public	Activity
Government		Dance
Administration		Body

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos; de ábito nacional e internacional:

- ERIC (Education Resources Information Center).
- ISOC (Ciencias Sociales y Humanidades).

- SPORT DISCUS (Educación Física y Deporte "*the world's leading database in sport, health, fitness and sports medicine*").
- PSYCINFO (Psicología).
- TESEO (Tesis leídas en España desde 1976).
- ISBN (libros editados en España desde 1972)

Con las palabras de las tablas 1 y 2 orientamos y realizamos la búsqueda, encontrándonos con que aparecían en los descriptores miles de documentos cuando utilizábamos estas referencias, precisando por ello filtrar con criterios más estrictos la selección.

Finalmente con las palabras iniciales realizamos la indagación en ERIC, pero en las restantes, o no aparecían documentos o figuraban miles, con lo cual nos dimos cuenta que debíamos hacer una búsqueda con otro tipo de estructura, que al final quedó como sigue:

- En ERIC pudimos cruzar todas las palabras.
- En ISOC buscamos todo lo relacionado con Deporte + Gestión.
- En SPORT DISCUS todo lo relacionado con Sport + Gestión.
- En PSYCINFO realizamos la búsqueda inicial pero omitiendo la palabra Educación.

- En TESEO, indagamos acerca de la palabra Deporte, nos aparecieron 371 Tesis Doctorales desde 1976, y fuimos seleccionando una a una, las que sería pertinente incluir en el presente estudio.

- En ISBN buscamos Deporte + Gestión.

Así, una vez recogidos los datos comenzamos con su tratamiento, estableciendo dos niveles de análisis. En un primer momento agrupando la bibliografía en función del tema sobre el cual trataba cada documento por su campo semántico, siendo necesario, en la mayoría de las ocasiones, recurrir a la traducción de inglés a español, para en un segundo momento comenzar a agrupar los datos de manera inductiva, y finalmente mediante la combinación temática de las informaciones obtenidas (Anexo 1.1).

Este proceso supuso un constante aprendizaje y descubrimiento, pues para el procesamiento de los datos fue necesario utilizar varias herramientas. Entre otras, y para el tratamiento de los datos bibliográficos, hicimos uso de los programas informáticos: Winspirs 4.0, End Note X, Microsoft Word 2003.

El manejo de estas herramientas informáticas se debió al afán de hacer un análisis más rápido y económico en el tiempo, tanto ahora como para el futuro, consiguiendo elaborar un esquema analítico que reunió varias características:

- Utilidad para el futuro, pues las referencias están almacenadas de forma que se puedan empezar en próximas investigaciones si se considera necesario.

- Aprovechamiento del tiempo y de los recursos necesarios, posibilitando su reducción a un volumen manejable de información y su interpretación.

- Claridad en el proceso a seguir en un análisis de este tipo.

Otro aspecto importante de la realización de este trabajo fue la toma de contacto con las bases de datos, pues unas veces habíamos de hacerlo a través de la consulta de un CD Rom, y otras veces a través de Internet. Decimos que fue interesante porque este contacto sirvió para ampliar la comprensión de su utilización y funcionamiento, superando las dificultades iniciales.

Una necesidad que surgió una vez obtenidos los datos fue la de reducir de alguna forma el número de documentos ya que partíamos de un volumen superior a 5000. A pesar de que creíamos haber realizado una búsqueda bastante limitada y convergente con nuestro objeto de estudio, y después de consultar a varios expertos, la solución estuvo en reducir la búsqueda temporalmente, de modo tal que figuran únicamente las Tesis doctorales y los documentos aparecidos desde el año 2000 hasta 2009, con lo que comenzamos a realizar el tratamiento más especifico de los datos.

La realización del análisis documental, requería de la elaboración de una clasificación de la información recopilada que llevamos a cabo de manera inductiva para ser utilizado en el análisis de todos los documentos. La tipificación que establecimos finalmente la reflejamos en la tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de los documentos hallados

Gestión: Todos los documentos que traten sobre la gestión ya sea pública o privada, organización de eventos, desarrollo de programas, gestión de todo tipo de recursos, materiales y humanos. Ej. *La gestión del deporte en la edad escolar.*
Evaluación de programas: Todo lo relacionado con la evaluación de programas deportivos o no. Ej. *Catalogo de indicadores de calidad para la gestión de los centros de FP.*
Metodología práxica: Todo lo referente a metodologías y técnicas de intervención directa con grupo de personas de diferentes características. Ej. *Adapted aquatics snd inclusión.*
Formación profesional: Todo lo relacionado con la formación continua y/o profesional de profesionales o estudiantes. Ej. *La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas.*
Aspectos psicológicos: Todo lo relacionado con aspectos y tratamientos psicológicos, ansiedad, violencia social, desarrollo de la identidad, actitudes de los profesores, etc.… Ej. *Adherence to exercise in later life.*
Aspectos sociales: Todo lo relacionado con aspectos de inclusión social, genero, estatus de la educación física, políticas sociales, legislación, tendencias deportivas, etc. Ej.: *Integrating physical education.*

Inicialmente, agrupamos los documentos como se ve en la tabla 4.

Tabla 4: Número de documentos seleccionados tras la revisión de la primera búsqueda

Primera búsqueda							
Base Datos	ERIC	Sport Discus	ISOC	PsicInfo	ISBN	TESEO	Total
Nº documentos	1625	2321	54	41	42	371	4454
Documentos seleccionados tras la revisión							
Base Datos	ERIC	Sport Discus	ISOC	PsicInfo	ISBN	TESEO	Total
Nº documentos	83	30	44	54	38	27	276

Las tesis doctorales accesibles a través de TESEO se presentan en la tabla 5.

Tabla 5: Clasificación tesis doctorales encontradas

Tema	Nº de Tesis	Porcentaje
Gestión	7	26,92
Evaluación de programas	12	46,15
Metodoogía práxica	3	11,54
Formación profesional	0	0,00
Aspectos psicológicos	1	3,85
Aspectos Sociales	3	11.54
Total	26	100,00

Como podemos apreciar en la tabla 5, el 46,15 % de las tesis doctorales de alguna forma se dedican a la evaluación de programas, seguidas por las que tratan el tema de la gestión de forma clara (26,92 %), quedándonos un 23,08 % que se reparte equitativamente entre las

que analizan metodologías práxicas y las que tratan aspectos puramente sociales.

Haciendo un análisis más detallado de los documentos identificados en las diferentes bases de datos, podemos destacar y comentar lo que hemos ido hallando en cada una de ellas:

- En ERIC, vemos lo siguiente:

  a) Que los documentos relacionados con la *Gestión,* se centran en cuatro temáticas principales: la organización escolar; la organización e implementación de programas educativos, no relacionados necesariamente con la educación física; el desarrollo de programas de educación física escolar; y el control de calidad en la dirección deportiva.

  b) La *evaluación de programas*, se centra sobre todo en la evaluación de programas educativos en diferentes niveles y sobre todo en la educación superior.

  c) En lo referente a la *metodología práxica*, aparecen tres tipos de documentos: los que hacen referencia a metodologías propias de educación física; los que se centran en metodologías de educación en general; y los que se centran en metodologías de alumnos con necesidades educativas especiales (NNEE).

d) En cuanto a la *formación profesional*, destacan artículos que se centran específicamente en la cualificación profesional.

e) En *aspectos psicológicos* la mayoría de los documentos aluden a motivación y educación física así como a la ansiedad y la competición deportiva.

f) En lo referente a los *aspectos sociales*, encontramos únicamente con documentos que aluden al estatus de la educación física.

- En la base de datos SPORT DISCUS, figuran básicamente documentos que contemplan:

a) En *gestión* artículos sobre desarrollo económico y deporte, y marketing. En lo referente a la de *evaluación de programas,* artículos que tratan de currículo y deporte, así como del deporte y los beneficios sociales del mismo.

b) En *metodología práxica*, documentos referidos a la educación deportiva, así como a los hábitos alimenticios y a la educación.

c) En *formación profesional,* destacan artículos que hacen referencia a la formación continua del personal del mundo de la educación física y del deporte.

d) En *aspectos psicológicos,* hay documentos que relacionan la personalidad y el deporte.

e) Por último, en *aspectos sociales*, figuran artículos de dos tipos: los que se centran en la relación entre deporte y género y los que abordan el desarrollo personal y el deporte.

- En la base de datos PSICINFO, identificamos fundamentalmente:

a) En *gestión,* figuran artículos que contemplan el desarrollo de políticas de inserción social, programas de prevención de enfermedades, políticas deportivas privadas, junto con propuestas de programas de desarrollos del deporte, otros de desarrollo de políticas sociales, de la historia del deporte y la evolución de la gestión; también artículos que versan sobre programas de desarrollo social e integración de enfermos, sobre relaciones públicas y deporte, a los que se añaden otros que estudian las relaciones laborales.

b) En la *evaluación de programas,* se incluyen dos tipos de documentos: de un lado sobre la evaluación de programas de la educación física; de otro la evaluación de diferentes tipos de programas.

c) En *aspectos psicológicos,* hay artículos que tratan sobre motivación y educación física, desarrollo de la autoestima,

familias de niños enfermos, entrenamientos y emociones, junto a otros que estudian la psicología del deporte público, del desarrollo de la identidad a través del deporte, de violencia social, y de conflictos sociales.

d) En *aspectos sociales,* figuran documentos que tratan de políticas sociales así como determinados aspectos de deporte y género.

- En la base de datos ISOC, las referencias documentales están orientadas básicamente:

a) En g*estión* a temas como el marketing, la gestión deportiva municipal, la gestión deportiva en general; otros de gestión de presupuestos de deportes, y algunos sobre gestión empresarial; también deben mencionarse los que estudian la gestión de recursos en la empresa, las claves de éxito de diferentes eventos, la asistencia de públicos a eventos y el deporte municipal.

b) En *evaluación de programas,* figuran únicamente artículos que tratan sobre de la evaluación de programas deportivos.

c) En *formación profesional,* se incluyen artículos que sobre la formación continua de personal trabajando en diferentes áreas del deporte.

d) Y por último en *aspectos sociales*, contribuciones que estudian la legislación, las tendencias deportivas y la relevancia social de las competiciones deportivas.

- En la base de datos de libros de ISBN en España, han aparecido fundamentalmente:

a) En *gestión*, libros sobre deporte escolar en el municipio, otros que estudian las diferentes áreas de la gestión deportiva, los que tratan de la historia del deporte y la evolución de la gestión; también publicaciones que versan sobre la organización de eventos, de informática y deporte y de gestión deportiva y entrenamiento.

b) En *evaluación de programas*, los libros que abordan la calidad total.

c) Y en *metodología práxica*, publicaciones sobre diferentes metodologías de investigación.

De las tesis doctorales indexadas en TESEO (Anexo 1.2), destacamos que se concentran sobre todo en *Evaluación de programas*, bien sean educativos, bien sean de gestión; y, en menor grado, tesis que analizan los modelos de gestión pública y privada.

En síntesis, de este análisis documental se desprende que no se ha realizado ningún estudio similar al que pretendemos llevar a cabo en el contexto de Porto do Son; por lo que consideramos pertinente

proponer una tesis doctoral que analice los sentidos de la comunidad de Porto do Son en relación al hacer administrativo, en materia deportiva.

III. Diseño y estrategia metodológica

Poponemos estudio de casos que en opinión de Stake (2007) debe consistir en el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Nuestro caso concreto es el municipio de Porto do Son.

Así, *"el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en que se diferencia de los otros, sino para ver qué es, que hace"* (Stake, 2007: 20). Esta afirmación se ve reforzada por Cohen y Manion (2002), cuando destacan que el propósito del estudio de casos es probar profundamente y analizar intensamente el fenómeno diverso que constituye el ciclo vital de la unidad, con visión para establecer generalizaciones acerca de la más amplia población a la que pertenece tal unidad.

Por tratarse de una investigación cualitativa, la encuadraremos en el paradigma interpretativo, en el cual la relación entre teoría e investigación es abierta (Corbetta, 2007). Por ello, el investigador cualitativo suele rechazar deliberadamente la formulación de la teoría antes de empezar a trabajar sobre el terreno, por considerar que podría inhibir su capacidad de comprender el punto de vista del sujeto estudiado, que podría cerrarle horizontes a priori. La elaboración de la teoría y la investigación empírica se producen, por tanto, de manera simultánea.

En lo que sigue describiremos las características y rasgos de la investigación que hemos realizado, desde el tipo de investigación, a los objetivos, la muestra, los instrumentos, el procedimiento para la toma de datos y su posterior análisis, así como la interpretación de los mismos, para llegar a elaborar nuestra propuesta de mejora y/o optimización de la gestión municipal del deporte en el Ayuntamiento de Porto do Son.

Nos encontramos ante un estudio de casos, descriptivo-interpretativo, en el que se busca, a partir del análisis de una realidad, elaborar una propuesta de cambio de sentido en lo que a la intervención social se refiere desde el ámbito municipal.

A lo largo de todo el proceso, tanto en lo referente al diseño de instrumentos, como a la elaboración de los diferentes capítulos, hemos seguido un método de trabajo basado en la elaboración de mapas mentales para lo que usamos diferentes herramientas de uso libre, accesibles en la red Internet. En nuestro caso hemos usado dos herramientas: el freemind 0.9.0 y el Xmind 3.1, el uso de este software nos ha facilitado plasmar las ideas sobre el papel, y elaborar mapas y guías en torno a las que organizar el trabajo diario.

La estrategia ha seguido siempre una misma pauta. El inicio de cada parte del trabajo comenzaba con la elaboración de un mapa mental en el que figuraban, de la forma más detallada posible, los aspectos a tratar, y a partir de ahí comenzar el trabajo siguiente, ya

fuese el esquema general de la tesis, la justificación, el desarrollo teórico, o el diseño de las entrevistas y cuestionarios (Anexo 2).

Este procedimiento ha facilitado y esclarecido los pasos a seguir, permitiendo plasmar sobre el papel la información necesaria para llevar a cabo este estudio.

Al respecto, hemos de distinguir principalmente cuatro tipos de mapas:

a) *Mapa general de la tesis*, que nos ha servido para tener una visión general y de los pasos a seguir, y periodizar qué paso ir dando en cada momento de la investigación.

b) *Mapa de Justificación de la tesis*, nos ha ayudado a encontrar a través de un recorrido de vida personal, cuál era el verdadero interés en llevar a cabo este trabajo, a partir de la historia de vida.

c) *Mapas de desarrollo teórico*, que hemos realizado algunas veces en tres fases: primero, elaborando un mapa sobre los puntos que deberíamos tener en cuenta, a continuación realizando las lecturas pertinentes y toma de notas, y en función de lo leído, elaborando un nuevo mapa, partiendo del existente en la literatura consultada.

   El siguiente paso era recolocar las notas tomadas de la lectura en los puntos de cada mapa para poder después organizarlas en un documento, y posibilitando (con las citas

organizadas y el mapa a la vista) la elaboración de un guión que facilitase la redacción de la tesis.

d) *Mapas de toma de datos*, que nos han servido para establecer un guión a seguir en función de los temas a tratar en las diferentes entrevistas, buscando así la coherencia de unas preguntas con otras, sin mezclar temas.

También hemos confeccionado un diario, que hemos preparado con la base de datos Filemaker pro 8.5 y en la que fuimos anotando díariamente cuestiones como el tiempo dedicado al trabajo en cada jornada, estado emocional, tipo de trabajo realizado, valoración cualitativa y cuantitativa, descripción del trabajo realizado, el ambiente de trabajo, lo que aprendimos y la tarea a realizar a continuación.

Más allá de los mapas que guiaron el trabajo diario, situamos los procedimientos de indagación, y las técnicas de recogida de datos dentro del paradigma interpretativo; para ello, y siguiendo la línea de Stake (2007), entendemos que el diseño de toda investigación requiere una organización conceptual, ideas que expresen la comprensión que se necesita, puentes conceptuales que arranquen de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos, así como esquemas para presentar las interpretaciones a otras personas. La investigación cualitativa, se muestra como abierta en el sentido de que se necesita de la observación y comprensión del

investigador para interpretar las complejas relaciones entre todo lo que existe (Stake, 2007).

Entre los propósitos de la investigación situamos el interés por conocer las percepciones de diferentes grupos que forman parte del entramado municipal, sobre el sentido de la existencia de los Ayuntamientos, la relevancia o necesidad del deporte y su función en el municipio, sobre cuál debe ser el camino a seguir en la gestión municipal en lo referente al papel y funciones del municipio, así como a la función y participación de los vecinos. De ahí que formulemos nuestro objetivo general en los siguientes términos: Conocer las percepciones de los miembros de la comunidad sobre la gestión de los servicios ofrecidos desde el Ayuntamiento (especialmente los deportivos), y aportar alternativas de cambio para la mejora de la gestión municipal en clave educativa de Motricidad Humana del Ayuntamiento de Porto do Son.

Un objetivo al que complementan y/o concretan tres objetivos específicos:

- Analizar y evaluar la gestión de los servicios municipales en el Ayuntamiento de Porto do Son.
- Conocer las percepciones de todos los agentes implicados sobre la gestión de los servicios deportivos municipales, en el Ayuntamiento de Porto do Son entre los años 2003 y 2009.

- Proponer unos lineamientos generales para un "nuevo" concepto de Ayuntamiento desde el Área de Deportes, en clave educativa de Motricidad Humana.

Para llevar a cabo la investigación seleccionamos cuatro tipos de informantes clave, que entendemos que forman parte interdependiente cada uno de ellos de la realidad social del Ayuntamiento de Porto do Son:

a) Los vecinos: Hemos hecho una selección de vecinos entre personas que consideramos socialmente activas y participativas en las actividades desarrolladas y propuestas desde el Ayuntamiento (informantes clave), bien sea como voluntarios, o como personas que proponen habitualmente la realización de actividades culturales o deportivas, etc., con esta selección hemos establecido tres grupos de cinco personas distribuidos geográfica y equitativamente en diferentes zonas del municipio.

b) Políticos: Hemos seleccionado a once políticos (dos alcaldes, y nueve concejales que han tenido una o varias concejalías en las dos últimas legislaturas) para realizar entrevistas personales; todos ellos han sido alcaldes, o concejales de cultura, o de deportes, o de servicios sociales, o de educación. De los once hemos conseguido entrevistar a nueve.

c) Técnicos municipales: Se han seleccionado un grupo de nueve técnicos municipales relacionados con los servicios a la comunidad, tres de deportes, dos de cultura y cuatro de servicios sociales; de los cuales entrevistamos a ocho.

d) Asociaciones culturales y/o deportivas: Nos hemos puesto en contacto con las sesenta y siete asociaciones que constan en el registro municipal, de las cuales respondieron como activas cuarenta y de las cuales aceptaron participar del estudio quince, a través de miembros de su junta directiva, en la mayoría de los casos su presidente.

Para realizar la toma de datos, hemos utilizado tres tipos de instrumentos, principalmente: la entrevista individual, la entrevista grupal y un cuestionario de respuesta abierta.

Estas herramientas se encuadran entre las conocidas en los métodos cualitativos, y los hemos considerado pertinentes por entender que estos no se pueden considerar independientemente del proceso de investigación y del problema en estudio. Están específicamente en el proceso de investigación inscritos, de modo que describen y se comprenden mejor utilizando una perspectiva de proceso (Flick, 2007), que pretendemos mostrar a lo largo de este trabajo.

Entendemos que este tipo de instrumentos hacen justicia a la realidad que se estudia: un contexto abierto que se ha de analizar con técnicas y procedimientos que permitan recoger toda la dimensión del

objeto de estudio y que posibiliten, a su vez, que puedan surgir nuevas variables y situaciones que no se encontraban en las expectativas iniciales del investigador. Además de ayudarnos a comprender el fenómeno (contexto social) que estudiamos.

Con el uso de estas herramientas buscamos la comprensión del contexto, y huimos del modelo de ciencia clásica que concede tanta importancia a las matemáticas (Bohm y Peat, 1988), ubicándonos así en una investigación interpretativa que requiere una interacción continua y un compromiso personal que se apoya más en las habilidades sociales y las capacidades creativas del investigador/a que en un conjunto de competencias técnicas (Pascual, 1996).

En la entrevista individual (que algunos autores adquiere el perfil de entrevista en profundidad), hemos procurado encontrar lo que hay realmente en el imaginario de los informantes clave, su modo de ver la realidad y de ubicar/se en el mundo. Partiendo de que las entrevistas en profundidad nos permiten acceder a la experiencia de los propios sujetos investigados; una cuestión que se ha planteado teóricamente bajo la noción clásica de empatía pero resignificada metodológicamente para el uso de las entrevistas en profundidad (Gainza, 2006). Para ello, hemos tratado a lo largo del proceso de buscar los momentos y lugares en que se pudiesen sentir cómodos los informantes, desarrollando las entrevistas en un clima cordial que permitiese desarrollar la empatía entre entrevistador y entrevistado/a/s.

Estos informantes clave los hemos elegido por ser personas implicadas en la vida social del municipio, considerando que son personas conocedoras y conscientes de la realidad social, y pertenecientes en todos los casos al escenario/realidad local, buscando que nos mostrasen y aportasen datos sobre la realidad social objeto de nuestro estudio.

A lo largo del proceso, hemos seguido un guión temático que además de centrarnos en el tema a estudiar, también nos ha permitido anotar las sensaciones que nos transmitía cada uno de los informantes, en cuanto a percepciones que iban surgiendo a lo largo de cada una de las entrevistas (Anexo 3.1), generando así un nuevo instrumento de recogida de datos (Flick, 2007).

Este mismo guión, lo hemos seguido a la hora de desarrollar las entrevistas grupales, en las que hemos evitado el debate y procurado que en todo momento se tratase de una entrevista en las que se mostrasen opiniones, y no se planteasen discusiones, pues no se trataba de tomar decisiones, sino de recoger pareceres y formas de pensar y percibir un determinado contexto.

En todo caso, hemos tratado de profundizar en el análisis de estos discursos, de modo que cuando se alude a colectivos/opiniones no nos referimos a opiniones generales, sino de la opinión como una estructura de sentido: un conjunto sistemático de versiones recíprocamente referidas (posiciones); unas precisas herramientas y procedimientos que generan unidades de información de opiniones en

tanto que variables (encuestas de opinión) y, reflejan la distribución de tales posiciones en una población de individuos. Mientras que las herramientas y procedimientos que generan unidades de información de opiniones en tanto que discurso (grupos de discusión, entrevistas abiertas semidirectivas), expresan la estructura de sentido requerida para situarse en un conjunto de posiciones que hacen a un colectivo. Las primeras miden la distribución de posiciones en una población, las segundas las (mismas) posiciones que tienen sentido para un colectivo (Cottet, 2006).

En realidad, mientras se desarrollaban las entrevistas en profundidad, tratamos de generar una interacción que rozase la conversación, en la que como entrevistadores/investigadores asumimos la legitimidad necesaria para elaborar las preguntas libremente y dando a los entrevistados la de responderlas, dejando siempre lugar a renunciar a hacerlo.

La misma libertad que hemos establecido para el conjunto del proceso, la hemos proyectado en los cuestionarios a los responsables de las asociaciones locales; si bien elegimos el formato cuestionario abierto, no fue por otro motivo que la viabilidad de realizar entrevistas orales, de las que se puede sacar otro tipo de informaciones además de las de las cuestiones plateadas en el papel. Pero hechas las valoraciones previas, y estimando que serían unas sesenta entrevistas potenciales, no sería aconsejable transcribir otras tantas entrevistas,

con el riesgo además de no obtener grandes aportaciones y/o innovaciones.

A día de hoy entendemos que en la investigación cualitativa leer y comprender textos se convierte en un proceso activo de producción de realidad, que implica no sólo al autor de dichos textos, sino también a la persona para la que están escritos y que los lee.

En el rol de investigadores que hacen uso de una metodología cualitativa para la recogida de datos y la producción de conocimiento, hemos asumido los rasgos que destaca Flick (2007) mostrando la importancia de tener en cuenta aspectos como flexibilidad, objetividad, empatía, persuasión y ser buenos oyentes.

En cuanto a la recogida de información, hemos considerado el criterio de saturación de datos (Canales, 2006), entendiendo ésta como el agotamiento de información, toda vez que en los instrumentos que permiten acceder a ellos comenzaron a repetirse respuestas y no se producían nuevas aportaciones con respecto a anteriores entrevistados o cuestionarios según el caso. Por lo que se tendía a la redundancia.

Para elaborar las entrevistas (Anexo 3.2), tanto individuales como grupales, hemos establecido un mapa mental (Anexo 3.3) en el que se recoge y estructura la información, para luego en las entrevistas seguir un guión en el que los entrevistados tuviesen la oportunidad de responder de forma libre, o cuando menos con un elevado grado de libertad.

En el transcurso de las entrevistas individuales favorecimos que el entrevistado hablase libremente hasta que él considerase que la pregunta estaba respondida, y a partir de ahí avanzábamos en el desarrollo de la misma, concretando su temporalización entre veinticinco minutos las más cortas, hasta una hora y quince minutos la más larga.

En las entrevistas grupales procedimos igual que en las individuales explicando que no todos tenían que dar respuesta a cada cuestión, aceptando cuando expresaban que no tenían nada más que aportar.

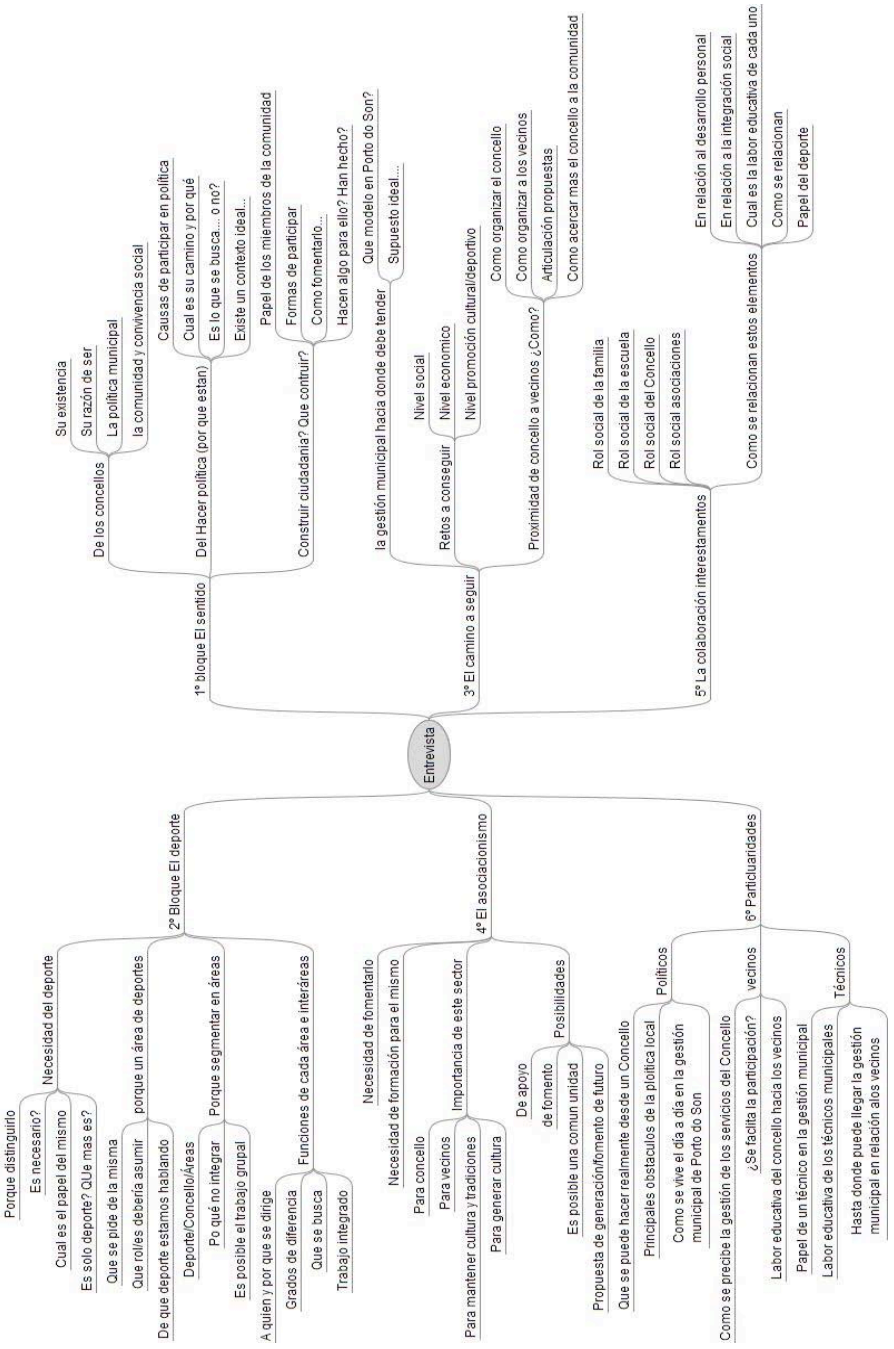
Para la recogida de datos de los cuestionarios (Anexo 4.1) realizamos llamadas telefónicas y concertamos encuentros con cada uno de los representantes de las asociaciones que mostraron disposición a participar del presente estudio.

Mientras fuimos desarrollando las entrevistas, elaboramos un registro de nuestras percepciones sobre los sujetos entrevistados, anotando impresiones y perspectivas que pudiesen ayudar posteriormente en la interpretación de los datos.

Para aplicar cuestionarios hemos añadido una carta de presentación (Anexo 4.2) del mismo, en la cual explicábamos brevemente el sentido del cuestionario y solicitábamos la colaboración a las personas, con el aval del Ayuntamiento en la figura del Alcalde, del codirector de la Tesis José Antonio Caride Gómez y el propio doctorando.

En el mapa que sigue (ilustración 1), se muestran, los diferentes aspectos que se han abordado en las entrevistas realizadas: en ellas se contemplan seis aspectos, a saber: primero, lo que da sentido al Ayuntamiento y el hacer política; segundo, el deporte y su por qué en la vida municipal; tercero, cuestiones sobre cuál debería ser el camino a seguir en la construcción de la realidad del Ayuntamiento; cuarto, el asociacionismo y sus perspectivas, tanto presentes como de futuro; quinto, las relaciones que hay o debe haber entre todos los estamentos que hacen realidad la vida municipal; y sexto, una serie de preguntas especificas para cada uno de los grupos muestrales, en relación con la temática a tratar, y relacionadas con el rol social de cada uno de ellos.

Ilustración 1: Guión entrevistas



En el desarrollo de las entrevistas hemos seguido varias fases: comenzamos por la realización de entrevistas a tres personas implicadas en la vida social de diferentes comunidades, para contrastar la información que buscábamos, llevando a cabo los ajustes oportunos. Y también mejorando la técnica del entrevistador, que finalmente realizó todas las entrevistas; el mismo procedimiento se ha seguido con los cuestionarios. A continuación, elaboramos una lista de personas a ser entrevistadas, y contactamos por teléfono con ellas para establecer una agenda que secuenciara su realización. Las dos primeras entrevistas se grabaron con un teléfono móvil, y tras comprobar las dificultades en la transcripción de las mismas, cambiamos el teléfono móvil por una grabadora digital Olimpus; simultáneamente al desarrollo de las entrevistas en un plazo de 48 horas realizamos la transcripción de las mismas con el procesador de textos Microsoft Word 2007.

Después de realizar las entrevistas, nos pusimos en contacto vía telefónica con los representantes de las diferentes asociaciones con domicilio social en el municipio, y de entre las 40 aproximadas que están activas dieciséis aceptaron establecer un encuentro y cubrir los cuestionarios de respuesta abierta, que diseñamos para llevar a cabo este estudio.

Una vez recogidos y transcritos todos los datos a soporte electrónico, fueron analizados comenzando por las entrevistas, señalando en ellas las palabras, frases, párrafos y/o fragmentos de texto que considerábamos de mayor interés.

Llegados a este punto, probamos a utilizar el software AtlasTi versión 5.0 para el tratamiento de datos cualitativos. Teniendo en cuenta que solo teníamos diecinueve entrevistas y que el volumen de datos no era de grandes dimensiones, tomamos la decisión de realizar el análisis de forma manual. Así, comenzamos a leer e interpretar lo que las personas decían en las entrevistas, anotando los temas y cuestiones de las que hablaban, para establecer las categorías. En una segunda lectura, comenzamos a filtrar lo que decían a lo largo de las entrevistas (Anexo 5.1). Posteriormente, buscamos las temáticas de las que hablaban para establecer los núcleos principales que acabarían siendo las categorías subyacentes, a lo que proponen, o a lo que entienden. Una vez establecidos estos núcleos principales, reagrupamos nuevamente la información (Anexo 5.2), y a medida que trabajábamos surgían nuevas sub-categorías dentro de las genéricas establecidas inicialmente. El conjunto de estas categorías queda reflejado en la ilustración 2.

Ilustración 2: Mapa de categorías de las entrevistas



Además, en la tabla 6 se muestra la descripción de las categorías 1.1 (Proponen-Ayuntamiento) y 2.1. (Entienden-Ayuntamiento), con sus respectivas subcategorías, en las que ubicamos todas las respuestas que hacen referencia a los Ayuntamientos en cualquiera de sus ámbitos, excepto el del asociacionismo que serán tratadas en otro apartado (categorías 1.2 y 2.2).

Tabla 6: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito municipal

1. Lo que proponen	**2. Lo que entienden**
Hace referencia a cuando lo que hacen son propuestas de acción/intervención sea del tipo que sean.	Hace referencia a cuando hablan de su forma de entender el funcionamiento de los elementos a que se hace referencia en las entrevistas
1.1. Ayuntamiento	**2.1. Ayuntamiento**
Propuestas relacionadas con algún aspecto municipal	Cuando hacen referencia a su forma de entender las cuestiones relacionadas con el Ayuntamiento
1.1.1. Ayuntamiento-Participación	**2.1.1. Ayuntamiento-Participación**
Cuando hacen propuestas sobre como dinamizar, y como debe ser la participación de vecinos, técnicos, político e instituciones en la vida municipal. *Ej. Se deben establecer medidas para que las personas opinen*	Hablan sobre como entienden que debe ser la participación en la vida municipal, de todos los elementos, personas e instituciones que forman parte del mismo. *Ej. Los técnicos generan actividades e involucran a la gente*
1.1.2. Ayuntamiento-accesibilidad	**2.1.2. Ayuntamiento-accesibilidad**
Cuando hablan sobre como desde el Ayuntamiento se pueden poner medios para acercarse más a los vecinos, o sobre como facilitar el acceso a la vida municipal y social de los vecinos y agrupaciones. *Ej. Necesidad de técnicos con iniciativa para los vecinos*	Cuando hablan sobre como entienden que desde el Ayuntamiento se facilita el acceso de los vecinos a la vida municipal. *Ej. El Ayuntamiento apoya a la familia y la escuela*
1.1.3. Ayuntamiento-Intención de los políticos	**2.1.3 Ayuntamiento-Intención de los políticos**
En este apartado proponen las intenciones de los miembros de la corporación en relación al pueblo. *Ej. Buscar la eficiencia a nivel económico de los recursos municipales*	Aquí destacamos cuando comentan las intenciones de los miembros de la corporación en relación al pueblo. *Ej Las personas se meten en política para aportar algo a la comunidad*
1.1.4. Ayuntamiento-Sentido	**2.1.3. Ayuntamiento-Sentido**
Las propuestas sobre cual es o debería de ser el sentido de los Ayuntamiento. *Ej. Ayuntamiento como agente formativo de la sociedad*	El sentido que entiende que debe ser la razón para la existencia de los Ayuntamientos. *Ej. El Ayuntamiento existe para llegar donde no llegan los vecinos individualmente*

Las categorías 1.2 (Proponen-Deporte) y 2.2 (Entienden-Deporte) las describimos en la tabla 7, donde se ubican las respuestas relacionadas con cualquier aspecto del deporte, que se clasifican en tres subcategorías: relaciones, valores y gestión.

Tabla 7: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito deportivo

1.2. Deporte	**2.2. Deporte**
Hacen propuestas relacionadas de alguna forma con su forma de entender el deporte.	Hablan sobre sus diferentes formas de entender el deporte y sus funciones.
1.2.1. Deporte-Relaciones	**2.2.1. Deporte-Relaciones**
Aquí destacamos las respuestas en las que de algún modo proponen que se use el deporte como modo de relación de las personas. *Ej. Deporte como forma de relación de las personas y de encontrarse bien físicamente*	En este apartado destacamos las respuestas en las que se entiende que el deporte es un elemento útil para el desarrollo de relaciones entre las personas. *Ej. Deporte es comunicación y asociación con otros*
1.2.2. Deporte-Valores	**2.2.2. Deporte-Valores**
Cuando hacen propuestas que relacionan el deporte su importancia y la transmisión de valores. *Ej. Concienciar a la familia de la importancia de la práctica deportiva.*	Cuando se habla del deporte como un medio de transmisión de valores. *Ej. Deporte es bueno para la salud*
1.2.3. Deporte-Gestión	**2.2.3. Deporte-Gestión**
Cuando explican, hacen propuestas sobre como debería de ser la gestión del deporte municipal. *Ej. El área de deportes debe hacer: promoción, formación y educación deportiva*	Cuando explican el cómo entienden la gestión del deporte municipal. *Ej. Área de deportes coordina y gestiona actividades y apoya el asociacionismo.*

Mostramos en la tabla 8 las categorías 1.3. (Entienden-Ayuntamientos-Asociaciones) y 2.3 (Proponen-Ayuntamiento-

Asociaciones), en las que se integran todas las respuestas que relacionan estos dos ámbitos del estudio.

Tabla 8: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito municipal-asociativo

1.3. Ayuntamiento-Asociaciones	**2.3. Ayuntamiento-Asociaciones**
Cuando proponen el cómo debería ser la convivencia entre Ayuntamiento y asociaciones.	Cuando hablan sobre su forma de entender la convivencia entre Ayuntamiento y asociaciones.
1.3.1. Ayuntamiento/Asociaciones-relaciones	**2.3.1. Ayuntamiento/Asociaciones-relaciones**
Propuestas que hacen en las que relacionan al Ayuntamiento con el asociacionismo. *Ej. Que los vecinos se organicen en asociaciones para aproximarse al Ayuntamiento*	Relaciones que las personas entienden que existen o deben existir entre el Ayuntamiento y el asociacionismo. *Ej. Ayuntamiento está abierto a todas las propuestas de las asociaciones*
1.3.2. Ayuntamiento/Asociaciones-funciones	**2.3.2. Ayuntamiento/Asociaciones-funciones**
Propuestas en las que relacionan las funciones del Ayuntamiento con el asociacionismo y/o viceversa. *Ej. Dar mayor peso participativo a las asociaciones en la vida municipal.*	Cuando hablan de diferentes formas de entender las funciones que relacionan al Ayuntamiento con el asociacionismo. *Ej. Fundamental el rol de las asociaciones en el desarrollo de la vida municipal.*

En la Tabla 9 describimos las categorías 1.4 (Proponen-Asociaciones) y 2.4 (Entienden-Asociaciones), en la que se destacan las respuestas que se relacionan con el asociacionismo en cualquiera de sus manifestaciones, excepto las que se relacionan con el Ayuntamiento.

Tabla 9: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito asociativo

1.4. Asociaciones	**2.4. Asociaciones**
Hacen propuestas relacionadas con los diferentes aspectos del asociacionismo, funciones, roles, funcionamiento, necesidades, etc.	Hablan sobre su forma de entender al asociacionismo, su papel social, sus funciones, sus necesidades, etc.
1.4.1. Asociaciones-Papel social	**2.4.1. Asociaciones-Papel social**
Propuestas relacionadas con el papel social que atribuyen al asociacionismo. *Ej. La participación vecinal debe ser a través de las asociaciones*	Cuando hablan sobre lo que entienden debe ser el papel social de las asociaciones. *Ej. El asociacionismo mantiene las tradiciones municipales*
1.4.2. Asociaciones-Fomento	**2.4.2. Asociaciones-Fomento**
Propuestas encaminadas a fomentar el asociacionismo. *Ej. Sería necesario favorecer la convivencia entre las asociaciones del Ayuntamiento.*	Cuando hablan sobre como entienden o no que el asociacionismo se fomenta o como este fomenta la participación. *Ej. Las subvenciones son una forma de apoyo a las asociaciones.*

Se muestran en la tabla 9 las categorías 1.5 (Proponen-Comunidad) y 2.5 (Entienden-Comunidad), en las que se incluyen las respuestas que hablan sobre la comunidad, su papel social y la participación.

Tabla 10: Categorías de las entrevistas y de las sub-categorías de ámbito comunitario

1.5. Comunidad	**2.5 comunidad**
Cuando hacen propuestas relativas a la comunidad , sus elementos y sus roles.	Cuando exponen su forma de entender la comunidad sus elementos y sus roles.
1.5.1. Comunidad-Papeles sociales	**2.5.1. Comunidad- Papeles sociales**
Proponen diversos roles y funciones que entienden que debe cumplir la sociedad en la que conviven. *Ej. Que se oferten actividades que integren a toda la población.*	Explican lo que entienden que son papeles que debe cumplir toda comunidad humana, y los motivos de su existencia. *Ej. Vivimos en comunidades para ayudarnos mutuamente.*
1.5.2. Comunidad-Participación	**2.5.2. Comunidad-Participación**
Proponen diversas formas de promover la participación de las personas en la convivencia de la comunidad. *Ej. Reuniones vecinales en diferentes núcleos como forma de aproximación al Ayuntamiento.*	Hablan sobre las formas en que se puede participar y las necesidades para hacerlo, además de los hábitos que existen en la participación social. *ej. Las personas se agrupan en comunidades para socializarse.*

Con estas categorías hemos clasificado y reducido los datos al objeto de construir la interpretación de los mismos. Por ello, tratamos de buscar la coherencia entre teoría y práctica, incidiendo en los datos más destacables y susceptibles de ser interpretados en función de las concurrencias, y la reincidencia en las respuestas por parte de cada uno de los grupos; y lo mismo se hizo con los cuestionarios.

A lo largo de la interpretación de datos, hemos tratado de contrastar teoría y realidad a través de las opiniones de las personas que hemos tomado como referencia del presente trabajo. Y fuimos triangulando, tanto a nivel interno las respuestas que encontramos, como el contraste entre ellas, lo que dice la literatura y lo que nosotros percibimos en las informaciones obtenidas. Así, articulamos

la interpretación de los datos, y la reflexión que nos ha permitido elaborar una serie de pautas a proponer de cara a optimizar y/o mejorar la gestión municipal en todas las áreas de servicios a la comunidad, y especialmente la de deportes.

El diario de trabajo (Anexo 6), ha sido una herramienta que nos ha servido para ir recogiendo información propia sobre el estado y evolución de la tesis. En él hemos destacado el tiempo dedicado cada día a trabajar en la tesis, el estado emocional, tipo de trabajo realizado, una valoración cualitativa y cuantitativa del mismo, y hemos tratado de describir las tareas realizadas, destacando también aspectos como el ambiente en que trabajábamos (lo que rodea al trabajo diario, si estaba solo, o algún detalle que pudiese influir), al tiempo que tratábamos de destacar los aprendizajes de cada día, así como las tareas con que deberíamos continuar al día siguiente.

Este diario ha pasado por diferentes fases, unas en las que hemos sido metódicos y lo hemos cubierto al final de la jornada, y otras en las que hemos descrito el trabajo de varios días, de modo que nos ha servido para ir viendo y describiendo el ritmo a lo largo de todo el proceso, y como íbamos afrontando cada fase. También nos ha permitido detectar donde teníamos más dificultades de avance, o para ver las dificultades que iban surgiendo en el cambio de tareas, o al realizar tareas concretas como puede ser el producir texto y generar ideas a partir de lo que lee, piensa, opina, observa en el mundo que le rodea.

En la recogida de datos surgieron algunas de las principales dificultades, aunque después de realizada, hemos de destacar que sobre todo en las entrevistas hemos contado con un alto índice de participación de las personas elegidas previamente, así como en sus aportaciones. Disponer del tiempo de las personas para concertar citas, encontrar lugares para realizar las entrevistas, llevar bien articulado el guión de entrevista a realizar, y transcribir todas y cada una de las entrevistas en un plazo razonable de tiempo para poder empezar su análisis fueron algunas de las tareas o circunstancias en las que el desarrollo de la investigación fue inscribiendo sus realizaciones.

No podemos decir lo mismo de los cuestionarios a las asociaciones (Anexo 7), que además de recoger menos del 50 % de los que fueron distribuidos, la información aportada en los mismos tampoco ha sido mucha, lo que nos ha dificultado el poder sacar algún dato.

PRIMERA PARTE

COMUNIDAD EDUCATIVA, GESTIÓN Y MOTRICIDAD HUMANA

Capítulo 1

El municipio, una comunidad educativa

A continuación, nos adentraremos en los conceptos generales que abarcan la pregunta de investigación haciendo un recorrido por lo que significa el ser humano en diferentes dimensiones, individual, social, comunitaria; y también definiendo, los conceptos de Ayuntamiento o municipio, gestión, planificación, comunidad educativa, etc. Y otras que irán surgiendo a medida que desgranemos el tema en función de nuestro posicionamiento, y el de los autores que consultamos.

1.1. Individuo, comunidad y municipios

Hablar de ser individual, supone aludir a un ser humano que implica a un yo, y ese yo implica un hacer, saber, pensar, sentir, comunicar y querer, formando parte de un todo sin el cual no existe la persona. Esto es la *corporeidad* humana (pienso y siento al tiempo que hago; actúo porque siento y pienso) y no el *cuerpo* humano (sólo hace). Referido al ser humano definiremos la corporeidad como *la vivenciación del hacer, sentir, pensar y querer* (Kon-traste y Trigo, 2000) de manera que podemos identificar *corporeidad* con *humanes* (Zubiri, 1986), ya que el ser humano es y se vive sólo a través de su corporeidad.

Tratando de delimitar de forma simple la dimensión individual de la persona, destacar que ésta es su *presencialidad,* pues al hablar de individualidad del ser, hablamos de como la realidad lo constituye en tanto que es realidad. Una persona que se va haciendo en la

medida en que se convierte en adulta, y a su vez progresivamente en un ser más autónomo y ético, capaz de colaborar desde el respeto por sí mismo y por los otros (Maturana y Verden-Zöller, 1993).

El ser humano, es a la vez un ser plenamente biológico y plenamente cultural (Morin, 2001), y se constituye como una corporeidad a través de la que interacciona con su propia realidad, en la cual vive, se humaniza, establece un orden y traspasa sus límites en ese proceso de humanización creciente, aportando siempre una nota de subjetividad irrepetible (Boff, 1996; Zemelman, 2007). En este proceso de humanización toma un papel relevante la consciencia, pues ésta dota de sentido todas las acciones que realiza en su vivir, en la adquisición de conocimiento y en su proceso de *"*culturización*"*, la relación entre conocimiento y sentido de la acción es una ampliación de esa subjetividad que da sentido, y una ampliación de ese ser sujeto (Zemelman, 2007). Como dice Morin (2001: 71) "e*l hombre de la racionalidad es también el de la afectividad, del mito y del delirio (demens). El hombre del trabajo es también el hombre del juego (ludens). El hombre empírico es también el hombre imaginario (imaginarius). El hombre de la economía es también el del "consumo" (consumans). El hombre prosaico es también el de la poesía, esto es, del fervor, la participación, el amor, el éxtasis".*

Una de las principales dimensiones de la existencia del ser humano, es la que viene dada por las relaciones con otros, que aquí denominamos como *el ser social*, que nos constituye como personas y contribuye de forma determinante a nuestro proceso de

humanización y culturización. Es precisamente el campo de las relaciones con los otros, como diría Maturana (1997:23) "*donde nuestro ser se configura en el conversar, en el entrelazamiento del lenguajear y emocionar"*, un conversar en el que somos y nos hacemos humanos, a través de la interacción con otras personas.

El ser una conversación nos convierte en seres sociales y en historia de la Humanidad de la que sabemos cada vez más, en la medida en que investigamos los orígenes de la cultura, y de culturas previas (Gadamer, 1993). Por tanto, somos seres sociales que como tales, en tanto que vivimos, creamos conocimiento en nuestro conversar, convivir y emocionar con los otros "seres sociales". En este conversar cambia la fisiología, la expresión, la gestualidad, la intencionalidad, y es por esto que con palabras nos podemos herir o acariciar (Maturana, 1997). La percepción de las cosas, y la acción en función de ésta son inseparables, y forman una parte de la otra recíprocamente, "e*l quienes somos en un momento determinado no se puede disociar de lo que otras cosas y otras personas representan para nosotros"* (Varela, 2003:25).

A través del yo nos afirmamos a nosotros mismos como realidad personal frente a otras realidades, y eso implica una manifestación de la corporeidad, de la esencia de nuestro ser, lo que en palabras de Varela (2003:28), es una "corporeificación" que implica:

"a) que la cognición depende de los tipos de experiencia que se derivan de la posesión de un cuerpo con diferentes capacidades sensomotoras;

b) que las capacidades sensomotoras individuales se hallan insertas en un contexto cultural y biológico más amplio".

Siguiendo en la línea de Varela (2003), la realidad no viene dada, sino que depende del perceptor, no debido a que éste la construya a su manera, sino porque lo que cuenta como un mundo relevante es inseparable de su estructura, y ésta del compartir de las personas que en su conversar, actuar y convivir crean la cultura propia de su espacio común (comunidad).

La cultura propia generada por las personas de un determinado contexto en su lenguajear y emocionar, provoca la idea de un espacio común, o territorialidad que favorece la identificación de las personas con su entorno, tanto en su vivir como "seres sociales" como en su interaccionar con el medio natural. De ahí que podemos hablar de la idea de ciudadanía, vecindad u otros conceptos, que en su origen implican la idea de convivencia, colaboración y creación entre otros.

Como dice Gadamer (1993:12) "*la cultura es todo aquello que es más cuando lo compartimos",* y eso que compartimos no es solo juego o trabajo, al ser también creación y mantenimiento de costumbres. Convivencia es generación de hábitos y tradiciones, hasta

el punto de que podemos afirmar la cultura como formación humana del hombre en su convivir, pues el mundo en que vivimos surge de nuestras interacciones con el otro, aceptándolo como un igual en el conversar que me conozco a mí mismo y al otro pues "s*i queremos conocer la emoción del otro, debemos mirar sus acciones; si queremos conocer las acciones del otro, debemos mirar su emoción. Estas miradas solo son posibles en la medida en que no prejuzguemos lo que vamos a ver antes de mirar, y ese es un acto de sabiduría"* (Maturana, 1997:41). En este actuar e interaccionar con el otro, es cuando generamos y mantenemos la cultura.

Sociedad también es convivir, compartir, formar parte de una comunidad, de unos valores y normas básicos de convivencia en función de los cuales cada uno construye su propia realidad; es así como nos vamos humanizando a lo largo de la vida, ya que según Zubiri (2006:44) "*lo que le viene desde fuera al niño es más que la influencia de otra persona, es la conformación de su humanidad. Es una especie de co-situación de co-hominización. Va adquiriendo precisamente un mundo y un carácter humano".* Un carácter relacionado con la convivencia desde la cual me muestro al otro y a la sociedad en la cual soy cogenerador de cultura.

Así pues, sociedad y cultura son como las dos caras de una misma moneda, dos conceptos inseparables que se complementan necesariamente. En la medida en que existe una sociedad existe una cultura, no pudiendo existir una sin la otra. Historia es otro término complementario, pues "e*l hombre es historia y es cuasi creación,*

porque lo que la historia va creando o reduciendo son las capacidades del hombre" (Zubiri, 2006:98). La vida humana es tradición: me humanizo en una sociedad y una cultura que me viene dada comúnmente por mis progenitores y mi entorno más próximo, a partir de ahí construyo mi propia realidad, y esta realidad que me es entregada es historia.

De las palabras de Leonardo Boff (2000:14), cuando nos dice que "e*l ser humano vive éticamente cuando renuncia a estar sobre los otros para estar junto con los otros,*" vamos a extraer el concepto de comunidad o "común-unidad", pues hablar de ello también significa hablar de convivencia, de ética, de respeto hacia el otro que a su vez implica un respeto por el medio, en un esfuerzo de solidaridad social. Eso es la comunidad humana, sea de mayor o menor tamaño; y en ella uno de los aspectos más importantes, es decidir la mejor forma de convivencia y de gobierno, dentro de una ética de respeto humano común.

Es lo que Boff (2007) llama *comensalidad,* que supone la solidaridad y cooperación de unos con otros, toda una muestra de inteligencia que marca la diferencia del ser humano con respecto a los demás. Pues las personas que conviven en una comunidad (barrio, parroquia, municipio, etc.) afrontan en ese proceso toda serie de circunstancias y conflictos que van surgiendo en la convivencia, y según sea la estructura de esa comunidad y sus estructuras de poder, éstas se pueden afrontar de una u otra forma, así surgen las movilizaciones vecinales, y *movimiento vecinal es conflicto* (Pérez y

Sánchez, 2008:201) y surge normalmente por las contradicciones inherentes en toda comunidad.

Para dotar de contenido a la función administrativa es necesario definir cuáles son las actividades que la Administración Pública desempeña en relación a dicha función, dado que la misma no es en absoluto homogénea. En primer lugar, las funciones de la Administración Pública deben configurarse como obligaciones, al amparo del principio de legalidad y teniendo en cuenta la competencia de cada uno de los entes que la conforman. Asimismo, ninguna de dichas actividades puede considerarse propia de la función gubernativa, la función legislativa o la función jurisdiccional.

La Administración Pública en España según Suárez Ramos (2007) desempeña su labor en cuatro áreas principales, que son: actividad de seguridad, actividad de fomento, actividad de servicio público y actividad empresarial.

En primer lugar, tenemos la llamada actividad de seguridad, que implica la obligación de la Administración de fiscalizar, controlar y garantizar la seguridad y el orden, a fin de obtener la adecuación del comportamiento particular al interés público, restringiendo la libertad o ciertos derechos de los particulares, pero sin sustituir la actuación de los mismos. Ello si tenemos en cuenta que por la naturaleza de su función la Administración está autorizada a limitar ciertos derechos o intereses de los particulares en consideración al bien colectivo. Es en uso de la actividad limitativa que la Administración Pública puede

otorgar autorizaciones, licencias y permisos a fin que los particulares desempeñen determinadas actividades. La actividad sancionadora goza actualmente de especial singularidad, puesto que permite a la Administración sancionar a los particulares por la comisión de determinadas infracciones, las mismas que no poseen la calificación de delitos.

La actividad de fomento consiste en la realización de determinadas acciones por parte de la Administración Pública a fin de promover o estimular la realización de ciertas actividades por parte de los particulares, actividades que son consideradas de interés público. Dicha actividad de la Administración no implica una imposición sino una ayuda para la realización de la actividad económica en cuestión. La actividad de fomento se desempeña fundamentalmente a través de las subvenciones y los subsidios.

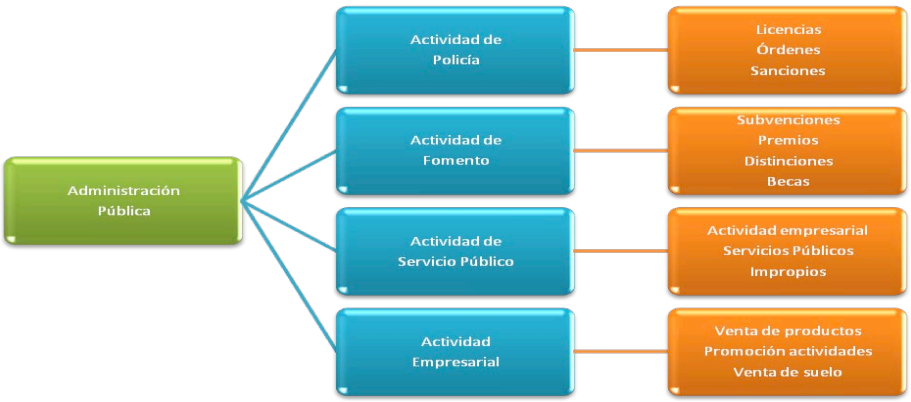
Actividad de Servicio Público: La actividad prestacional de la Administración es la que está referida al manejo de los servicios públicos. En general, se entiende por servicio público aquel cuya prestación debe necesariamente asegurarse, por ser la misma de interés público o interés común. Es decir, un servicio público es la prestación obligatoria, individualizada y concreta de bienes y servicios, para satisfacer necesidades primordiales de la comunidad.

Actividad Empresarial: Esta tiene que ver con la promoción, tanto de actividades, como de productos, o venta de suelo. Un rol que cumple en función de las necesidades contextuales de cada

comunidad. Siempre sin realizar competencia desleal y, en cualquier caso, favoreciendo otras iniciativas de ámbito privado que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo social.

El sentido de los Ayuntamientos como Administración Pública lo podemos ver reflejado en el gráfico adaptado de la ilustración 3.

Ilustración 3: Actividades de la Administración Pública.



Fuente: Suarez Ramos (2007).

Asimismo, hablar de municipio es hablar de política y de un variado conjunto de actuaciones que afectan al bienestar colectivo. El Ayuntamiento ha de gestionar y transformar la realidad sobre la cual actúa (Biarnés, 2004).

En todos los quehaceres de la vida municipal se debe respetar la legislación que la afecta o puede afectarla directa o indirectamente, destacando principalmente las que mostramos en el cuadro 1.

Cuadro 1: Marco legislativo básico municipal (incluyendo la que afecta al Deporte)

- Constitución Española (BOE nº 265, 29-12-1978)
- Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. (BOE nº 147, 20-06-1985).
- Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local. (modificada por las Leyes: 39/1988 (BOE nº 313, 30-12-1988), 9/1991 (BOE nº 74, 27-03-1991), 31/1991 (BOE nº 313, 31-12-1991), 10/1993 (BOE nº 96, 22-04-1993), 39/1994 (BOE nº 313, 31-12-1994), 4/1996 (BOE nº 11, 12-01-1996), 7/1997 (BOE nº 90,15-04-1997), 34/1998 (BOE nº 241, 8-10-1998), 50/1998 (BOE nº 313, 31-12-1998), 11/1999 (BOE nº 96, 12-04-1999), 55/1999 (BOE nº 312, 30-12-1999), 14/2000 (BOE nº 313, 3-12-2000), 24/2001 (BOE nº 313, 31-12-2001), 57/2003 (BOE nº 301, 17-12-2003), 7/2007 (BOE nº 89, 13-04-2007), 8/2007 (BOE nº 128, 29-05-2007), 30/2007 (BOE nº 261, 31-10-2007).
- Reales decretos legislativos 2/1994 (BOE nº 154, 29-06-1994), 2/2000 (BOE nº 148, 21-06-2000), 2/2008 (BOE nº 154, 26/6/2008).
- Real Decreto Ley 7/1996 (BOE nº 139, 8-06-1996).
- Leyes Orgánicas: 1/2003 (BOE nº 60, 11-03-2003), 14/2003 (BOE nº 279, 21-11-2003).
- Ley 11/1997, de 22 de agosto, General del Deporte de Galicia (BOE nº 301, 17-12-1997).
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público (BOE nº 261, 31-10-2007).
- Ley 9/2007, de 13 de junio, de subvenciones de Galicia (BOE nº 150, 23-06-2007).

Y es que como se expresa en el Libro Blanco para la Reforma del Gobierno Local en España (MAP, 2005) los Ayuntamientos han dejado de ser organizaciones de rendimiento que actúan en un entorno simple y previsible, y han pasado a ser organizaciones estratégicas que han de dar respuesta a los efectos más inquietantes de la globalización, neutralizando sus amenazas y aprovechando las oportunidades que abre.

Al ciudadano cada vez le importan más las políticas concretas, las que afectan a sus necesidades urgentes y cotidianas, que suelen ser competencia de los gobiernos locales. Por otra parte los Ayuntamientos se han convertido en los principales canales de distribución de los beneficios del Estado de Bienestar (Salazar, 2007). Así La política local no es diferente, en lo esencial, de las otras "políticas"; más bien es la base de todas ellas, un microcosmos en el que las pasiones humanas, los intereses contrapuestos y los grandes retos de la sociedad se muestran de forma directa y descarnada (Biarnés, 2004).

Para llevar a cabo esta labor, se hace necesaria la presencia de uno o varios líderes capaces de renovarse continuamente y perfeccionar sus habilidades y útiles de trabajo para llevar a buen puerto la política municipal. A la vez hemos de tener claro que "n*i liderar quiere decir dominar y mandar autoritariamente, ni líder es sinónimo de carisma o de cualidades extraordinarias"* (Biarnés, 2004:19).

Para que un Ayuntamiento o país vaya adelante es necesario que todos, de una u otra manera, en uno u otro momento, seamos líderes y asumamos responsabilidades, pues como dice Biarnés (2004) el liderazgo es una relación entre personas en la cual una de ellas el líder tiene capacidad de influir en las otras, y utiliza esta influencia para conducir/acompañar a los liderados hacia unos determinados fines. Teniendo que ser necesariamente una persona enérgica y optimista, haciendo buena así la frase de Churchill cuando dice "u*n*

optimista ve una oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad". La comunidad es lo que da sentido a la acción de liderazgo municipal, y el progreso de aquella debe ser la mejor recompensa.

También es importante que el líder municipal se rodee de personas con entusiasmo y actitud positiva, pues estas se contagian; trabajar con personas vitales y optimistas es mucho más ilusionador que hacerlo con individuos apagados, amargados o con aquellos que tienden a ver el lado oscuro de todo y de todo el mundo.

A modo de resumen sobre el liderazgo municipal, coincidimos con Biarnés (2004) en destacar que:

- Liderar es servir;
- la contribución del alcalde/presidente o concejal consiste en gestionar el presente y preparar el futuro;
- para hacer su contribución, el líder político necesita básicamente dos elementos: claridad de ideas y acción eficaz;
- como políticos locales, tenemos la responsabilidad de esforzarnos para ser líderes mejores cada día;
- en el mundo local se han originado las más grandes revoluciones, comenzando por la invención de la democracia en Atenas y las polis griegas.

Cuando aludimos a las personas que deben rodear a los líderes municipales (alcalde, concejales), hacemos referencia a los empleados públicos (técnicos municipales) que vienen a ser administradores públicos, o asesores de estos. Así lo entiende Canales (2002), al valorar que la realidad social y política en la que se desenvuelve el administrador público de nuestros días, está lejos de ese mundo del deber ser jurídico abstracto y desconectado de la realidad social; muy al contrario, está de lleno metido en la misma. Por otro lado, como se ha demostrado suficientemente por la doctrina y las evidencias diarias, sabemos que el administrador público no se limita pura y simplemente a ejecutar las decisiones y las políticas públicas, sino que se ve compelido a participar en la toma de decisiones e influir en éstas interviniendo en varias fases de su implementación y desarrollo.

Lo anterior, conduce a la conclusión de que el contenido de la selección y formación del administrador público actual debe ser diferente. El perfil del "administrador jurista" es hoy insuficiente, requiriéndose un nuevo perfil de funcionario más acorde con un Estado Social en crisis, intervencionista y prestador de múltiples y variados servicios públicos. El funcionario que se requiere hoy día debería ser, ante todo, un administrador o gestor público en el preciso sentido del término, y que además de los conocimientos y experiencias en Administraciones Públicas, tenga una especial sensibilidad hacia lo socio-político, con un profundo sentido finalístico así como valores de su actividad o ética pública. Es decir, la interdisciplinariedad del objeto y método para el estudio de la

Administración Pública se exige hoy día también a sus integrantes y directivos.

La especial sensibilidad hacia lo político se afirma en base a que su actividad no debe olvidarse que los empleados públicos, y en particular la clase directiva, están sometidos a la influencia y a las relaciones recíprocas entre distintas fuerzas políticas, los grupos de presión, la opinión pública, los medios de comunicación social, las demandas y la participación de los ciudadanos, etc.

Además, cabe destacar que el papel del administrador público actual no es sólo único, en el sentido de exigirle primordialmente una capacidad gerencial al servicio del público, con sensibilidad política y con actitud ética, sino que además desarrolla diversos papeles o actuaciones, que requieren en él una amplia gama de conocimientos y habilidades; entre otras: capacidad de comunicación, negociadora e integradora de grupos, actitudes democráticas fomentadoras de la motivación y participación, etc. Procurando llegar a ser una persona como nos dice Boff (2007:41) cuando afirma que *"el ser humano vive éticamente cuando renuncia a estar sobre los otros para estar junto con los otros. Cuando se hace capaz de entender las exigencias del equilibrio ecológico, de los seres humanos con los otros seres humanos y cuando, en nombre del equilibrio, impone límites a sus propios deseos. Él no es sólo un ser de deseos. Solamente el deseo lo torna egoísta y mimético. Él es mucho más, pues es también un ser de solidaridad y de comunión. Cuando asume la función/vocación de*

administrador responsable, de ángel de la guarda y de celador de la creación, entonces vive la dimensión ética inscrita en su ser".

Vivimos un tiempo en que las estructuras de la sociedad se transforman en estructuras de la conciencia (Berger y Luckman, 1997), en el que los problemas a los que han de enfrentarse los individuos surgen a la vez en las vidas de otras personas, las soluciones a esos problemas no son sólo subjetivamente sino que también intersubjetivamente relevantes. Los problemas afloran a la vez de la acción social interactiva, de modo que las soluciones deben encontrarse también en común. Y es papel también del líder y del administrador público participar de estas soluciones.

De la creación de las comunidades de personas y su organización surgen las diferentes Administraciones Públicas, entre las que la más próxima a las personas es el Ayuntamiento, ¿por qué Ayuntamiento? Porque la distribución territorial en España en el año 2009 se estructura en municipios, provincias, autonomías, nación, que se organizan sucesivamente en Ayuntamientos, Diputaciones, Gobiernos Autonómicos y Gobierno de la Nación pudiendo existir otras estructuras asociativas que permite la ley en las que no se elige sus representantes por sufragio universal, aun siendo públicas (asociaciones de vecinos, asociaciones comarcales, federaciones provinciales, parroquias, comarcas, etc.).

La definición de Ayuntamiento o municipio en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (1992) se redacta del siguiente

modo: *Ayuntamiento: (de ayuntar). Acción y efecto de ayuntar o ayuntarse. Junta, reunión de personas para tratar algún asunto. Corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio.*

Municipio: (Del lat. municipĭum). Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un Ayuntamiento. Ayuntamiento (corporación municipal). Término municipal. Entre los romanos, ciudad principal y libre, que se gobernaba por sus propias leyes y cuyos vecinos podían obtener los privilegios y derechos de los ciudadanos de Roma.

Como se puede observar el Ayuntamiento está relacionado con los intereses del municipio y de sus vecinos: es la forma en que se estructura la dinámica municipal, y el medio para canalizar la evolución de los servicios del mismo ante las otras Administraciones en lo que se refiere al bien de todos los vecinos.

Los responsables políticos municipales son los encargados de la organización e implantación de la mayoría de los programas de intervención municipal, digamos que "l*a política tiene que ver con la organización de la sociedad, con el ejercicio del poder y con el bien común"* (Boff, 2007:30).

A un nivel inferior, pero no por ello menos importante se encuentran los diferentes tipos de asociaciones vecinales que pueden tener entre sus fines la realización de diversas de actividades, que se

articulan y complementan con las que se ofrecen desde los municipios.

Esto nos lleva a pensar en la democracia, y en la importancia de decidir la mejor forma de convivencia y de gobierno para lo cual Boff (2000) señala que es necesario comprender la naturaleza de la sociedad. El mismo Boff (2007:87) explica diferentes formas de democracia:

"a) Democracia directa: Todos los ciudadanos participan de forma directa en la elaboración de las decisiones (Atenas-pocos ciudadanos).

b) Democracia representativa: El Estado como centro de decisión de la sociedad (sufragio-voto).

c) Democracia participativa o social: Además de los representantes, la sociedad se organiza de tal forma que otros grupos sociales participan en las decisiones, como los sindicatos, asociaciones nacionales, iglesias, universidades, etc. El resultado es el crecimiento del sentido de la responsabilidad social de los ciudadanos, como sujetos de la sociedad y co-partícipes en la construcción de la historia común.

d) Democracia como valor universal: resultado del ejercicio correcto de la democracia participativa. Emerge así como un valor para ser vivido en todas las esferas humanas, la

familia, la escuela, etc. De su ejercicio permanente surge una cultura democrática".

De estas notas se extrae que es importante que la comunidad, lugar de convivencia en que se manifieste la comensalidad entre los miembros de una comunidad, tenga una estructura definida, que si se pretende que sea participativa ha de ponerse de manifiesto en algún tipo de democracia ya existente o por definir, que permita la expresión de las ideas de todos los ciudadanos.

Todo ello, debe estar encuadrado dentro de unas normas o leyes que ayuden a establecer un orden social necesario para mantener la convivencia en la sociedad moderna, de modo que "e*l éxito de la sociedad moderna se debe a la legalización de las normas de vida social y su moral anticuada, como también a la moralización formal de ciertas esferas de acción más o menos profesionalizadas. El término legalización se refiere a que el sistema funcional es regulado por normas abstractas, establecidas por escrito y aplicables a todos los miembros de una sociedad"* (Berger y Luckman, 1997).

En la actualidad, existe un marco legal que regula la mayoría de acciones que realizamos en nuestro día a día de forma organizada con los demás miembros de nuestra comunidad. Sobre todo cuando estas acciones tienen algún tipo de relación con las Administraciones Públicas, bien sea a nivel organizativo, económico o de responsabilidades.

1.2. La comunidad educativa local

¿Por qué todas estas leyes y normas? ¿Cuál es el sentido de las acciones que se organizan desde los Ayuntamientos y desde las asociaciones? Responder a estas cuestiones supone indagar acerca del sentido que tiene la comunidad entendida como "común-unidad", basada en la necesidad del ser humano de relacionarse con el otro y de construir un espacio común en el que interaccionar. Con todo, y a pesar que según la filosofía platónica, sólo a través de la *paideia*, a través de la educación, el impulso agresivo arraigado en el ser humano puede ser superado (Gadamer, 1993). También se puede interpretar que el ser humano en su afán por establecerse en un lugar determinado y debido a su necesidad de relacionarse, genera esas comunidades sociales de convivencia.

Es así, como las personas creamos verdaderas comunidades educativas, siendo los generadores de nuestra propia historia, pues la *"cultura está constituida por el conjunto de saberes, savoir-faire, reglas, normas, prohibiciones, estrategias, creencias, ideas, valores y mitos que se trasmite de generación en generación, se reproduce en cada individuo, controla la existencia de la sociedad y sostiene la complejidad psicológica y social"* (Morin, 2001:68).

Y es que cuando hablamos de crear hábitos, cambiar actitudes, costumbres y conseguir diferentes logros sociales, e incidir en el imaginario social estamos hablando de educar, y esto ha ocurrido a lo largo de la historia a través de diferentes medios, bien sea desde las

instituciones de titularidad pública, o desde diferentes tipos de organizaciones privadas.

No todo el conocimiento o intencionalidades llegan a la comunidad, pero si pueden ser suficientes para producir los cambios; es lo que según Berger y Luckman (1997) se denominan depósitos sociales de sentido, que se caracterizan por la proporción que se da entre lo que es accesible a todos los miembros de la sociedad, en la forma de un conocimiento general, y el conocimiento de los especialistas, de acceso restringido. La fracción del depósito de sentido, que es conocimiento general, constituye el núcleo del sentido común cotidiano, mediante el cual el individuo ha de relacionarse con el entorno natural y social de su época.

Vivimos, al menos en nuestro contexto, en una democracia que ha de procurar la igualdad de oportunidades, el respeto mutuo y la dignidad de las personas; un ideal de la cultura occidental, a pesar de que el coste está siendo muy elevado para los ciudadanos de otras comunidades (países o regiones) de diferentes lugares del mundo. Aun así coincidimos con Maturana (1993:95) cuando señala que "*la democracia no es un producto de la razón humana, la democracia es una obra de arte, es un producto de nuestro emocionear, una manera de vivir de acuerdo a un deseo neomatríztico por una coexistencia dignificada en la estética del respeto mutuo".*

Hablar de democracia y globalización es hacerlo de conceptos próximos pues hoy en día se podría hablar de la existencia de una

democracia global entre países, aun siendo una democracia en la cual no todos tienen el mismo poder, ni la misma capacidad de decisión, si no una democracia capitalista en la que existen ricos, clase media y pobres, en la que todos pueden hablar y contribuir, aunque sea de forma desigual. La globalización es un fenómeno que intensifica las relaciones sociales, que constituye una realidad compleja a todos los niveles, desde el interpersonal al internacional, en la cual interactuan lo local y lo global.

Un mundo abierto e interactivo, a pesar de la dificultad que supone atravesar las fronteras de los países en función de la nacionalidad o del poder adquisitivo de cada cual; un mundo en el que nos hacemos habitantes de otras culturas sin salir de nuestra casa o de nuestro pueblo.

Como dice Mejia (2006:21) "*todos nos hemos vuelto nómadas no sólo porque viajemos mucho o porque seamos excelentes turistas sino porque las múltiples dimensiones en las que está constituido el mundo (económicas, sociales, políticas, culturales, ideológicas, demográficas, del saber) nos crea un viaje permanente, toda vez que los cambios y las modificaciones, que van a una velocidad inusitada en muchos lugares, afecta la existencia cotidiana de muchos seres"*. En este aspecto, los encuentros o, en determinadas circunstancias, los conflictos entre distintos sistemas de valores y cosmovisiones se hacen inevitables, reforzado por Berger y Luckman (1997:60) cuando afirma que "*los grupos y comunidades de vida de carácter étnico, religioso y de otros tipos, divididos según distintas reservas de sentido, ya no se*

encuentran separados espacialmente (como, por ejemplo, en regiones de una sociedad o de un estado, o en barrios o guetos de una ciudad), ni tampoco interactúan solo en un terreno neutral mediante secuencias de acción estrictamente separadas en esferas funcionales institucionalizadas".

Aludimos al concepto de ecología, en el que ésta es la ciencia y el arte de las relaciones y de los seres vivos relacionados; la verdadera concepción ecológica es siempre holística, supone una alianza de solidaridad con la naturaleza, y ética significa la ilimitada responsabilidad por todo lo que existe y vive (Boff, 2000). Entendiendo la Tierra como un organismo vivo del que formamos parte. Así, la nueva ecología generalizada, la ciencia de las interdependencias, de las interacciones, de las interferencias entre sistemas heterogéneos, ciencia que trasciende las disciplinas aisladas, ciencia verdaderamente transdisciplinar, debe contribuir a la superación del actual concepto de ciencia (Morin y Hulot, 2008).

Habitamos en una sociedad plural, en la que el crecimiento demográfico, las migraciones, la economía de mercado y la industrialización agrupan al azar a personas disímiles y obligan a interrelacionarse en forma razonablemente pacífica. Teniendo así que convivir en un conversar variado que nos obliga a ser más flexibles, y realizar una apertura mental a la compresión y respeto por todas las culturas existentes, basado siempre en sometimiento a la dignidad del ser humano.

En muchas ocasiones, en nuestro día a día, vivimos y actuamos de forma automática, el sentido común nos guía, ¿el sentido de qué? Pocas veces las personas nos paramos a pensar sobre el sentido de las cosas, el sentido de la vida, el sentido del actuar. La existencia, el ciclo de la vida, el por qué trabajamos en unas cosas u otras. El sentido de *nuestra* vida.

Ahora bien, si miramos a nuestro alrededor, cualquier sociedad que conozcamos tiene un estructura, desde la más "antigua" a la más moderna, de la más autoritaria a la más democrática, desde la institución del jefe de la tribu, hasta el presidente de cualquier gobierno occidental, existe ya en el ser humano una intención de organización. Ahí ya podemos intuir una cierta búsqueda de sentido.

En las instituciones públicas, cuando nos preguntamos sobre lo que deben o no hacer, de cómo deben o no actuar, estamos dejando entrever, o suponiendo algún tipo de sentido para ellas; la cuestión es la siguiente, ¿cuál es el sentido del municipio? Y de las demás instituciones públicas, ¿cuál es el sentido que les atribuimos? Diremos algo sobre ello.

Existen distintos factores generadores de sentido que Holzapfel (2005) clasifica en 5 niveles (ver ilustración 4):

- El vínculo. El sentido se genera a partir de la relación y la afinidad que tenemos con algo.

- El vínculo suscita el cobijo. Aquello a lo cual nos unimos genera esa protección.

- El vínculo y el cobijo generan atadura. Al estar vinculados y cobijados en algo, ello tiende a atraparnos.

- Vínculo, cobijo y atadura inducen a la reiteración. Se trata de que en relación con el sentido que estamos inmersos, volvemos a apostar por él.

- Vínculo, cobijo, atadura y reiteración generan por último aquello en lo que el sentido logra su mayor peso, fuerza y determinación: el sostén. Ante todo el sentido es lo que nos sostiene en la existencia.

Ilustración 4: Niveles generadores de sentido.



Fuente: Holzapfel (2005).

Como seres sociales que somos, formamos parte del entorno, estamos implicados en el mismo, aportamos, nos aporta, pero ¿qué buscamos? ¿Es puramente económico el sentido? Digamos que en las emociones también radica el sentido y las contradicciones del ser humano. En palabras de Damasio (2000:55) *"hombres y mujeres de todas las edades, culturas, niveles de instrucción y económicos, tienen emociones y conviven con las emociones de los otros, cultivan pasatiempos que manipulan sus emociones y en gran medida gobiernan sus vidas buscando una emoción, la felicidad, y procurando evitar emociones desagradables".*

Holzapfel (2005:51), cita las fuentes dispensadoras de sentido, que son aquellas que nos ayudan a encontrar la coherencia en nuestro quehacer diario, aludiendo a diferentes tipos:

- Referenciales (constituyen nuestros referentes y nos orientan constantemente en nuestra existencia), que son: amor, amistad, poder, trabajo, juego, saber, creatividad, muerte.

- Programáticas (el ser humano configura, construye y proyecta su mundo sobre ellas): arte, ciencia, economía, derecho, política, moral, religión, filosofía. Éstas tienen una duración histórica y son mutables, con tendencia a desunir, al contrario que las referenciales.

- Ocasionales (son con las que más tenemos que ver a diario), orientadas desde las referenciales como son: Levantarnos

temprano o tarde, determinados juegos o actividades como ver la televisión, ir al cine, leer, etc.

- Persistentes, cuando las ocasionales se convierten en permanentes.

- Icónicas, relacionadas con sustancializaciones o relaciones que establecemos, que pueden ser la propia casa, el colegio donde estudiamos hace años, una playa a la que nos gusta ir, etc.

En este marco surge lo que se conoce como el imaginario social, que en opinión de Jaramillo, Portela y Murcia (2005:17) se define como "*una construcción subjetiva que se establece entre la imagen y el deseo"*. Extrapolando esta definición a la sociedad, cuando hablamos del imaginario social nos referimos a la relación que establecen las personas entre la imagen que tienen de la sociedad y el rumbo que desean que aquella tome.

Este concepto que puede parecer trivial, se torna importante cuando nos encontramos inmersos en un determinado contexto (por ejemplo en el municipio), con una realidad concreta en la que queremos interactuar, y sobre todo es un concepto que se torna importante si queremos intervenir sobre ella como agentes activos. Asimismo cuando orientamos nuestra actuación hacia la construcción de nuestro propio imaginario social.

Cuando utilizamos este concepto hacemos referencia a la construcción sociocultural de la vida, ya sea la nuestra, ya sea la de las personas que viven en otros contextos. Hablando del sentido de la acción humana, necesariamente destacaremos que está sujeta a una búsqueda permanente de su propia coherencia, orientada hacia la construcción del propio imaginario de cada uno de nosotros, sin que ello impida o cierre la puerta a la creación de horizontes y perspectivas que doten de nuevos sentidos a nuestras acciones.

Es fácil decir que amor y juego dan sentido a la vida, pero lo verdaderamente humano es darle sentido a la vida a través de estas esferas, al menos si hablamos desde una perspectiva que tenga en cuenta el desarrollo humano. Lo cotidiano, da sentido a la vida y a las acciones. El quehacer diario, y la intensidad que pongamos en ello dará más sentido aún a nuestra condición humana.

Ahora bien, estamos aludiendo al imaginario, y por ende también al desarrollo humano, a procesos de humanización, pues hablar de la búsqueda del sentido y del conocimiento, o de la construcción del imaginario social implican desarrollo humano.

¿Hasta cuándo nos humanizamos? Toda la vida, pues aunque a menudo hablamos de estados de desarrollo, también de términos como alcanzar la madurez, no es menos cierto, que cada etapa de la vida es nueva, cada día es un nuevo día, y la vida en él se presenta de manera diferente. La mudanza es global y constante, pues aunque podamos referirnos en algún momento a la plenitud física, o la

madurez intelectual, también hablamos de diferentes "edades", niñez, pubertad, adolescencia, edad adulta, o vejez. En relación al desarrollo psicológico, los estudios sobre el desarrollo humano nos muestran la gran importancia que en la construcción de la personalidad de las personas adquiere el papel de la Motricidad. Y así lo ponen de manifiesto, entre otros, los trabajos de Piaget (1978), Wallon (1980), Gesell (1982), Freud (1968), Bruner (1979), Guilmain (1981), Ajuriaguerra (1978), Le Boulch (1984), Vayer (1977), Da Fonseca (1984), Cratty (1986) y Gallahue (1985), sobre los distintos ámbitos de la conducta infantil. Estudios que han contribuido a la explicación de cómo a través de la Motricidad, se va conformando la personalidad y modos de conducta del niño.

Pero, ¿quién es el responsable de nuestra humanización?, *nosotros mismos*, a través de diversos canales y formas. Son bien conocidos los ejemplos de los "niños lobo", que por no haber vivido entre un grupo de humanos, no adquirieron tal condición y se comportaban de forma similar a los animales que los habían alimentado: posición cuadrúpeda y no adquisición del lenguaje humano eran su principales características.

Tanto la teoría de la "inespecificidad orgánica" de Gehlen (1980) como la "embrionalidad" de Portman (1982) explican la inmadurez humana en su nacimiento: la inespecificidad orgánica del hombre (sus órganos tanto anatómicos como fisiológicos no están específicamente adaptados a ningún medio en especial: al nacer no andamos, ni nadamos, ni volamos), el primitivismo biológico (la

cantidad de tiempo que necesitamos para autovalernos) y la embrionalidad (con mucho menos tiempo de embarazo, otros mamíferos superiores nacen significativamente más desarrollados que el hombre).

Pero, también según estos antropobiólogos, esa misma inmadurez de nacimiento es la que le posibilita al hombre llegar a ser lo que después es, *"mientras a los otros animales los esquemas de conducta les son dados con su estructura genética, en el caso humano, las facultades de respuesta son enormemente generales como consecuencia de la mayor plasticidad y mínima regulación de sus instintos. Si no estuviera dirigida por estructuras culturales, la conducta humana sería ingobernable, amorfa. Lo cultural, por tanto, no es añadido, es condición esencial en el hombre"* (Geertz, 1987: 52). Gracias al nacimiento inacabado que presenta el bebé humano, tiene una disposición cerebral plástica. Es una posibilidad, y dependerá de cómo los demás lo introduzcan en los procesos culturales, y en cómo él los perciba, para llegar a ser un hombre en toda su dimensión: *"a este proceso peculiar los antropólogos lo llaman neotenia (plasticidad o disponibilidad juvenil), los pedagogos hablan de educabilidad" (Savater, 1997: 23-24) y otros lo denominan "humanización"* (Barrio, 1998; Lucini, 1996).

El hombre es instinto + cultura. Por ello es capaz de transformar su medio, de construir instrumentos que le permiten adaptarse a la vida en cualquier medio, a dominar la naturaleza y a otros animales: *"el hombre quizá no tiene garras como los felinos, pero*

puede construir una flecha, una lanza. No tiene la velocidad que tienen otros mamíferos, ni la fuerza, etc., pero puede construir una polea, una palanca, algo que le ayude a multiplicar sus fuerzas" (Barrio, 1998: 99).

Las sociedades se estructuran en Estados, Comités, Gobiernos, Instituciones, Organizaciones, etc., que tienen un papel importante en el proceso de humanización. Ahora bien, ¿cuál es el papel del Estado?, ¿generar patrones?, ¿educar? ¿enseñar a convivir? ¿en qué se diferencia el papel del Estado del papel de la escuela?

Lo "verdaderamente humano" es universal, es la cultura por excelencia, más allá de la diferencia por cualquier tipo de razones. *"Potencialmente, cada cultura son todas las culturas"* (Feyerabend; citado por Savater, 1997: 162). Educar para esa universalidad es función de la escuela.

Todo esto, no será posible si no sentimos la felicidad. El hombre busca fundamentalmente ser feliz, y por lo tanto la educación debe ayudar a encontrar esa felicidad. Pero ¿qué es la felicidad? ¿se encuentra dentro o fuera de la propia persona? ¿se puede conseguir ser feliz sin poner voluntad para ello?

La Comunidad Local (y con ella la Administración Local) y la escuela, ¿se pueden separar? Como nos dice Subirats (2002), la comunidad-escuela no puede quedar reducida a una institución reproductora de conocimientos y capacidades. Ha de ser entendida como un lugar en el que se trabajan modelos culturales, valores, normas y formas de convivir y relacionarse. Es un lugar en el que

conviven generaciones diversas, en el que encontramos continuidad de tradiciones y culturas, pero es asimismo un espacio para el cambio. La comunidad escuela y la comunidad local han de entenderse, creemos, como ámbitos de interdependencia y de influencia recíproca, ya que como hemos avanzado, individuos, grupos y redes presentes en la escuela lo están también en la comunidad local, y no se entiende lo uno sin lo otro.

Por ello, saber qué país y sociedad queremos o qué mundo deseamos es papel de todos, y también del Estado hacerlo, como nos dice Maturana (1997:211), "*yo quiero un país de mujeres y hombres que convivan en el respeto mutuo y que sean capaces de compartir de manera consciente la responsabilidad cotidiana de hacer del país un ámbito de convivencia en el que se viva en el respeto mutuo y la colaboración, que es precisamente lo que hará que la gente de ese país viva así".* Para todo esto cita varías condiciones:

a) Ser responsables de nuestros actos, conscientes de que con ellos vivimos la creación cotidiana del mundo que habitamos.

b) Ser libres en la acción.

c) Cooperar en la realización de un proyecto común.

Por tanto, nosotros somos los verdaderos responsables del desarrollo humano, y a más implicación que pongamos en ello, mayor será nuestra contribución. Boff (2007) establece la comparación con la alimentación cuando nos explica que no hay sociedad sin lenguaje, al igual que no hay sociedad que no cocine sus alimentos, que no

utilice sus propios condimentos y sus propios sabores que marcan diferencias entre las diferentes culturas: *"Consumir 'comensalmente'" es comulgar con quienes comen conmigo. Es entrar en comunión con las energías escondidas en los alimentos, con su sabor, su olor, su belleza y su densidad. Es comulgar con las energías cósmicas que subyacen a los alimentos, especialmente la fertilidad de la tierra, la radiación solar, los bosques, el agua, la lluvia y el viento"* (Boff, 2007:22).

Y es que las vivencias son el fundamento desde el cual puede surgir el sentido. Coincido con Berger y Luckman (1997:35), cuando dicen que "l*a constitución subjetiva del sentido es el origen de todos los acervos sociales de conocimiento, los depósitos históricos de sentido en que pueden apoyarse las personas nacidas en una sociedad y en épocas particulares".*

1.3. Gestión municipal y comunidad educativa

Las instituciones han sido concebidas para liberar a los individuos de la necesidad de reinventar el mundo y reorientarse diariamente en él (Berger y Luckman, 1997). Los Ayuntamientos crean programas para desarrollar la interacción social. Proporcionan modelos a los que la gente puede recurrir para orientar su conducta y contribuir al establecimiento del vínculo social. Al poner en práctica modos de comportamiento prescritos, las personas aprenden a

cumplir con las expectativas asociadas a ciertos roles: por ejemplo, los de esposo, padre, empleado, contribuyente, consumidor, etc.

Hablar de gestión municipal equivale a hablar de gestión pública, ésta a su vez puede ser de carácter directo, indirecto o mixto, lo que se suele decidir en función del contexto, la actividad y las obras o servicios a realizar. Hablamos de las ventajas o inconvenientes del sector público y del privado. Sin olvidar que la privatización o no de los servicios va siempre unido a una posición ideológica y a unos conceptos de lo que es, ha sido o será la gestión municipal y las personas que participan de ella.

Joan Subirats (1999), ha enumerado los argumentos y aspectos más significativos de las diferencias en el modo de actuar, entre el sector público y privado, que en su opinión serían los siguientes:

- Los organismos públicos no escogen al ámbito de su actuación, sino que les viene definido estatutariamente, mientras el sector privado se sitúa donde contempla posibilidad de beneficios.
- El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mayor.
- Las organizaciones gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de carácter político normalmente vinculadas al corto plazo de carácter electoral, lo que

dificulta la adaptación de estrategias más puramente empresariales, o la planificación a medio o largo plazo.

- Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficacia en la gestión. Las presiones son básicamente externas (políticas, fiscales, etc.).

- La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección como en la exclusión o promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la excelencia de la labor de cuadros y gestores.

  También la gestión de los recursos financieros es mucho menos flexible, dadas las formalidades presupuestarias, y la existencia de controles de legalidad del gasto.

Va a ser precisamente esa especificidad propia de las Administraciones Públicas, la que haga que éstas presenten una problemática peculiar y diferenciada de la predicable y existente en el seno de las organizaciones privadas. Además, hoy se ha desarrollado notablemente el llamado "tercer sector", que comparte características y se diferencia tanto de las organizaciones públicas como de las privadas.

Nos encontramos, por tanto, ante dos modelos bien diferenciados: el de gestión pública orientada a los ciudadanos y el del sector privado, que según Pollit (1993), se resumen en el modo de contraponer distintos procesos o circunstancias (ver tabla 11).

Tabla 11: Modelo sector privado *vs* sector público.

Modelo del sector privado	Modelo del sector público
1.- Elección individual basada en el mercado.	1.- Elección colectiva delegada en el Estado.
2.- Demanda y precio.	2.- Necesidad de recursos.
3.- Cerrado por la acción privada.	3.- Abierto por la acción pública.
4.- Igualdad ante el mercado.	4.- Igualdad ante la necesidad.
5.- Búsqueda de la satisfacción por el mercado.	5.- Búsqueda de la justicia distributiva.
6.- Soberanía del consumidor.	6.- Ciudadanía.
7.- Competencia como instrumento de mercado.	7.- Acción colectiva como instrumento del Estado.
8.- Mecanismo estimulador basado en el éxito.	8.- Mecanismo condicionado por la votación.

Fuente: Pollit (1993)

¿Qué se busca desde la gestión municipal? Responder a esta cuestión implica un posicionamiento personal y una visión de lo que debe ser un municipio, para ello voy a recurrir a lo que entiendo deben ser los grandes objetivos y funciones de cualquier Administración Local.

Los grandes bloques entorno a los que se pueden enumerar los objetivos a conseguir por cualquier Administración, deben a su vez estar concretados en acciones dotadas de una planificación, seguimiento y control coordinado, que aseguren un servicio de calidad a la comunidad, tratando en todo momento de garantizar el bienestar de todos sus miembros.

Hablando en clave educativa municipal, y siguiendo a Rodriguez (1995:175) pensamos que *"los Ayuntamientos, las universidades, las asociaciones, etc., pueden y deben contrarrestar la cultura dominante de evaluar el "progreso", realizando y difundiendo otros indicadores de calidad de vida. Es una batalla cultural de primer orden, que está en el centro del cambio de valores de nuestra sociedad. Lo que aparentemente se presenta como un problema técnico, de estadísticas neutras, en realidad es la mayor trampa en que caemos al establecer los objetivos del "desarrollo". Si conseguimos difundir en nuestra localidad que nuestros objetivos se pueden medir fácilmente con otros indicadores de desarrollo social, y lo demostramos, el cambio será mucho más fácil".*

Así, los movimientos vecinales, y las asociaciones, son entendidos así como formas autoeducativas, sean o no conscientes de ello. Y no sólo por lo que reivindican o por el contenido de lo que hacen (que es lo más manifiesto), sino sobre todo por cómo lo hacen (que es lo más latente). Es decir, por el tipo de relaciones más autoritarias o más autogestionarias en que se organizan interna y externamente.

Para conseguirlo, nada mejor que contar con la participación de todos, pues como dice Maturana (1997:67), "*la democracia no es el gobierno de las mayorías, ni surge así. La democracia es una forma de vida política que crea espacios de conversación y participación para todos los miembros de la comunidad que la adopta".* Demostrando que eficiencia y participación social no son conceptos contradictorios y

sí complementarios, pues como señalan Brugue y Gallego (en Font, 2001:47), "c*uando la opción política se transforma en políticas concretas aparece la oportunidad para una participación ciudadana efectiva. El diálogo se produce cuando sabemos de que estamos hablando y esto no sucede en la abstracción de la política sino en la concreción de las políticas".*

Como indica Mayor (2002) la verdadera convivencia y sentido de pertenencia a la comunidad se aprende, y se experimenta, en el vecindario, con la familia, en el trabajo, en la vida asociativa, en el municipio y, por supuesto, en la escuela y los centros de formación y, siempre, mediante el ejercicio cotidiano -en cualquiera de esos ámbitos- de nuestros derechos y libertades.

Estos impulsos son necesarios para el crecimiento social, sin miedo a romper las reglas siempre que se respete la dignidad humana, pues como argumenta Maturana (1997:230) "v*ivimos el mundo que creamos con los otros, y solo crearemos un mundo en el que se pueda vivir con dignidad si lo vivimos con dignidad, esto es, si lo vivimos en la inspiración democrática".* Pues efectivamente, aprender es un fenómeno de transformación estructural en la convivencia, a través del que evolucionamos como personas y podemos provocar cambios en la comunidad.

Este es el camino de la toma de consciencia personal que viene siendo la antesala de los verdaderos cambios sociales, pues reflexionando y actuando es como se transforman las ideas en

proyectos y acciones concretas, y "*la concientización no existe fuera de la praxis, es decir, sin el acto acción-reflexión. Esta unidad dialéctica constituye, de manera permanente, el modo de ser o transformar el mundo que caracteriza a los hombres"* (Freire, 2002a:22).

En este donar se encuentra la felicidad que según Boff (2007) es consecuencia de una vida recta, transparente, justa, abierta a los demás, atenta y solícita para con la naturaleza. Dentro de un modelo de sociedad que se construye a partir de la propia comunidad y las potencialidades del ser humano, "a*l lado del trabajo debe estar el descanso, junto con la eficacia la gratuidad, acompañando a la productividad debe estar la dimensión lúdica. La imaginación, la fantasía, la utopía, el sueño, la emoción, el símbolo, la poesía y la religión deben ser tan valoradas como la producción, la organización, la funcionalidad y la racionalidad. Masculino/femenino, dios/mundo, cuerpo/psique deben ser integrados en el horizonte de una inmensa comunidad cósmica"* (Boff, 2007:38).

Siguiendo este camino podremos crear, cambiar o reorientar la comunidad en un sentido más humano, más centrado en las personas, que busque la mejora de la calidad de vida y garantice una comunidad más justa. Y es que "s*i uno mira la historia de lo humano, uno descubre que lo humano se constituye en la convivencia social en que surge el lenguaje, y esa convivencia se da en la aceptación del otro, no en la agresión"* (Maturana, 1997:249).

Esta idea parte, de que todas las acciones de las personas se basan en el emocionar, incluso la razón, y un cambio cultural es un cambio en la forma de actuar y de sentir de las personas de una comunidad.

Para ello, se hace necesaria la idea de conscientización de la que habla Paulo Freire (2002a), cuando dice que el hombre no puede participar activamente en la historia, en la transformación de la realidad en que vive, si no se le ayuda a tomar consciencia de esa realidad y de su propia capacidad para transformarla. Existe una relación recíproca en la cual el ser humano se realiza como tal por y en la cultura, a su vez ésta no existe sin cerebro, y no hay mente, es decir capacidad de consciencia y pensamiento sin cultura (Morin, 2001).

La idea que trato de transmitir lleva implícito un cambio de valores y prioridades, o lo que es lo mismo, un cambio de paradigma pues como dice Morin (2001:33), "l*os individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos".* Las personas vivimos en un contexto social en el que necesariamente hemos de adaptarnos a las circunstancias del entorno, tanto naturales, como sociales, culturales o económicas, respetando las normas, conductas y valores que están vigentes en nuestras comunidades.

Al hablar de una comunidad educativa no aludimos a un contexto en el que se enseñen normas y se adapte la persona a una realidad como producto final, sino a una comunidad en la que además de transmitir valores y normas, se eduque en el crecimiento personal,

la capacidad de cambio y desarrollo, que será el motor de una verdadera evolución social contextualizada, y que no sea necesariamente la imagen o reproducción de otros modelos similares.

En verdad, no es posible hacer una reflexión sobre lo que es la educación sin reflexionar sobre lo que es el hombre: "*un ser en búsqueda constante de ser más y como puede hacer esta autorreflexión se puede descubrir como un ser inacabado, que está en la búsqueda. He aquí la raíz de la educación"* (Freire, 2002b:27).

Cada comunidad tiene su contexto y sus connotaciones culturales, diferentes unas de otras, sobre todo en la realidad de España, en la que conviven diversas culturas y tradiciones a lo largo de toda su geografía, cambiando aspectos culturales entre cada comunidad, provincia, ciudad, pueblo, etc. Pues aun teniendo una raíz común y unos rasgos culturales elementales básicos, se pueden distinguir notables diferenciaciones entre ellas. Boff (2000) destaca que por cultura se entienden las formas y maneras por las que los seres humanos organizan lo que hacen, piensan y simbolizan, incluyendo las significaciones que imprimen a su práctica; también en la economía y en todas las instancias está presente la cultura.

Referirse a una comunidad educativa implica hacerlo de formación y desarrollo como elementos complementarios, pues así como las personas crecemos, nos desarrollamos y vamos mejorando nuestra formación humana, somos nosotros mismos los agentes del cambio social y los responsables de nuestra formación y de la de los

demás miembros de nuestro entorno. Y así se produce la evolución y transformación social, "*cuando uno se conecta con el otro en la emoción y se mueve con el otro en el conmocionar armónico con él o ella, se mueve en el escuchar del otro, y por lo tanto, se mueve con él o ella en su razonar. Esto es necesario para que el otro pueda entender lo que uno dice. Pero al mismo tiempo el otro si quiere oír lo que uno dice desde el decir del que habla debe hacer lo reciproco, si no, solo sigue escuchándose a si mismo"* (Maturana, 1997:62).

Desde las instituciones sociales de relevancia internacional se ha observado en los últimos años por parte del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, la UNESCO, etc., una preocupación por los temas culturales. La incorporación de la cultura a sus agendas, de alguna manera, responde a la constatación de las dificultades que han tenido las políticas de desarrollo social y económico iniciadas en los años 60 por la falta de una perspectiva o dimensión cultural (VVAA, 2002). Esto se puede interpretar como un intento de giro en pro de la humanización, del interés social y de la conexión con el emocionar social.

Se requiere de una verdadera contextualización de las personas en el seno de la comunidad. Necesitando de una *sensibilidad formada* (Gadamer, 1993) que permita poder apreciar y valorar nuestro entorno y a sus miembros. A esta contextualización también le podemos añadir como rasgo el compromiso, que implica una realidad cambiante, construible y mejorable bajo la acción del ser humano,

pues *"solamente un ser que es capaz de emerger de su contexto, de "alejarse" de él para quedar con él; capaz de admirarlo para, objetivándolo, transformarlo, y transformándolo, saberse transformado por su propia creación; un ser que es y está siendo en el tiempo que es suyo, un ser histórico… solamente éste es capaz, por todo esto, de comprometerse. Más aún, solamente este ser es en sí ya un compromiso. Este ser es el hombre"* (Freire, 2002b:15).

Hablar de formación, de compromiso y de sensibilidad, significa destacar una formación emocional. Al respecto coincidimos con Maturana (1993) cuando afirma que son nuestras emociones (deseos, preferencias, miedos, ambiciones, etc.), las que determinan en cada instante lo que hacemos o no hacemos y no nuestra razón, sino que cada vez que afirmamos una conducta racional, los argumentos que damos suelen ocultar fundamentos puramente emocionales.

No ha de obviarse la identificación con el entorno, tan necesaria al hablar de formación humana, pues no es solo el sentirse de un lugar o de otro, sino que cada vez es más relevante el reconocimiento y respeto por el medio ambiente, y la concepción que Boff (2000) o Morin (2001) dan de ecología, sintiendo al Planeta como un ser vivo que es. De ahí que sea necesaria la creación de una identidad terrestre, pues como seres vivos de este Planeta, dependemos vitalmente de la biosfera y es preciso que reconozcamos nuestra física y biológica identidad terrestre (Morin, 2001).

La reflexión acerca del papel de la educación en la sociedad y en su desarrollo implica, en consecuencia, abordar el doble problema de definir los conocimientos y las capacidades que exige la formación de los miembros de la comunidad y la forma institucional a través de la cual ese proceso de formación debe tener lugar (Tedesco, 1995), sin que sea necesariamente la escuela la responsable de todo el proceso, sobre todo al entender que la formación y la educación son un proceso continuo que se prolonga a lo largo de toda la vida. Pues el mundo no es algo que se nos da sin más, sino que participamos de él a través del movimiento, el tacto, la respiración y la alimentación. Esto se llama cognición por enacción (Varela, 2003).

En este proceso de descubrimiento y construcción surge la creatividad, pues esta constituye un cambio intencional y controlado que mejora algún aspecto del sistema. Pero también es un proceso de construcción social (De la Torre et al., 1998), y el cambio en las personas, en las ideas y actitudes son el mejor indicador de que la innovación resulta positiva, dando sentido a las acciones de cada persona y al cambio colectivo.

El rol director, en el mantenimiento de una comunidad educativa, debe recaer en los Ayuntamientos por ser estos la Administración Pública más cercana y accesible a todos, teniendo la flexibilidad suficiente de mostrar que no existen las certezas, mostrando además que el desarrollo de la inteligencia es inseparable del de la afectividad, es decir, de la curiosidad, de la pasión, que son, a su vez, fruto de la capacidad de la investigación filosófica o científica

(Morin, 2001), pues ninguna acción educativa puede prescindir de una reflexión sobre el hombre y de un análisis sobre sus condiciones culturales. No hay educación fuera de las sociedades humanas, y no hay hombres aislados (Freire, 2002b).

Vivimos en un momento, en que la posesión de bienes materiales, y el aumento del poder adquisitivo, se han convertido en sinónimo de progreso y bienestar, llegando a identificar esa posibilidad de tenencia con la felicidad, los centros comerciales se han convertido en centros de nuestra vida pública, y el consumo se ha convertido en nuestro método de autodefinición primario, y en nuestro pasatiempo principal (Thein Durning, 1994).

Entendemos que una vida mejor consiste en más coches, más aparatos electrónicos, más comida, mejores instalaciones, cuando en realidad sería mucho mejor ofrecer una buena salud, la comida necesaria, vivienda, trabajo satisfactorio, etc. Pero esto solo es posible si cambiamos nuestra forma de vida y la forma de entender ésta.

En realidad, hablar de ricos y pobres, es hacerlo dentro del *paradigma de occidente* o de un paradigma económico-financiero en el que la mayoría de las cosas tienen un valor monetario. Esta idea y todos los conceptos que lleva asociados gobiernan todas las teorías y discurso que dependen de ellas, y esto define exactamente la idea de paradigma (Morin y Hulot, 2008).

Todo lo que se encuentre fuera de este paradigma, requeriría una dosis extra de tolerancia social, y sería lo único que permitiría que

pudiésemos vivir unos junto a otros, estableciendo relaciones mutuas orientándose hacia unos valores diferentes, y una forma de concebir la sociedad y el mundo de una forma distinta, esto es, un cambio de paradigma. Y es que "*para la modernidad, sea socialista, sea liberal-burguesa, la economía es la ciencia del crecimiento ilimitado, o dicho más técnicamente, de la limitada expansión de las fuerzas productivas. Al final de cada año, el país debe demostrar que creció más que el año anterior. De ese imperativo nació el mito del desarrollo ilimitado, que domina como una pesadilla a todas las sociedades desde hace por lo menos quinientos años"* (Boff, 2000:30).

Este paradigma, de crecimiento sin límite, o mejor dicho con límite desconocido, es como el árbol que no nos deja ver el bosque, y quizás uno de los responsables de la tan cacareada crisis que habita nuestros días. Cada vez se hace más necesaria una revolución de la mente, que facilite un cambio en la relación persona/naturaleza (Boff, 2000).

El problema realmente está en la mente de todos, es la economía, la demografía, la explotación del ecosistema, y subyace de la consciencia de tener más, de ser más independientes, cuando en realidad, cuanto más nos emancipamos del mundo exterior, más dependemos de él, pues la realidad se vuelve, paradójicamente, más compleja.

El hombre, es el más abierto de todos los sistemas, el más dependiente de la independencia. La civilización, jamás había

dependido de un número tan grande de factores ecosistémicos, y entendemos por ecosistema no solo la naturaleza, sino el ecosistema tecnosocial, que se superpone al primero y lo vuelve más complejo (Morin y Hulot, 2008). El desarrollo económico se acaba produciendo a costa del desarrollo social, favoreciendo únicamente a unas élites escogidas, y no encontrando el equilibrio a ningún nivel.

Como dice Boff (2000:32), "l*os grupos empresariales elaboran sus planes de desarrollo dentro de la ideología de la maximización de los beneficios. Son movidos por la lógica de ese sistema, o, en caso contrario, son vencidos por la competencia. El estado, por su parte, conduce su política de desarrollo industrial, energético, agrícola, vial, urbano, etc. Dentro de los mismos criterios del sistema global. Todo eso es realizado, no raras veces, a costa de la agresión al ecosistema (contaminación atmosférica, destrucción del paisaje, etc.)"*. Y este panorama, lejos de favorecer el desarrollo social, hace que nos ahoguemos en ideas erróneas de lo que es o debe ser el desarrollo humano global.

Este camino requiere un cambio, en la línea del "tener" a la del "ser" (Fromm, 2000), pues siguiendo a este mismo autor, la naturaleza del tener surge de la propiedad privada; lo único importante es adquirir propiedades, y el derecho ilimitado de conservar lo adquirido. Se refiere a las cosas, estas son fijas y pueden describirse. El sujeto no soy yo, sino yo soy lo que tengo. Su característica es estar ocupado, en el sentido de una actividad exterior. Y la naturaleza del ser se refiere a la experiencia, ésta no es descriptible como en el modo de tener.

Tiene como requisitos la independencia, la libertad y la razón. Su característica fundamental es el estar activo con respecto a una actividad interior como el uso productivo de nuestras facultades, el talento, la riqueza de los dones que tenemos los seres humanos.

Es una forma de combatir lo viejo con lo nuevo. El propio Fromm (2000) propone un cambio en este sentido, cuando habla de la creación de una sociedad nueva que tenga las siguientes cualidades:

- Disposición de renunciar a todas las formas de tener, para poder ser plenamente.
- Aceptar que nadie ni nada ajeno a él le da significado a su vida, solo él decide lo que quiere ser.
- Sentir la alegría que causa dar y compartir.
- Amar y respetar la vida.
- Desarrollar la capacidad de amar.
- Desechar el deseo de tener, poseer, dominar el mundo, que solo lo va a llevar a una vida vacía y se volverá esclavo de sus posesiones.
- Pretende que esta nueva sociedad sea para el beneficio de todos, y para ello:
    - La producción debe de servir a las necesidades humanas reales.

- Debe de establecerse una nueva relación de cooperación y no de explotación.
- Debe de remplazarse el antagonismo por la solidaridad.
- Debe de buscarse el consumo sano.
- El individuo debe de ser participante activo en la sociedad, de esta forma podremos liberarnos del modo de tener.

Pero esta teoría implica un cambio de paradigma, un corte epistemológico, y para ello es preciso cambiar nuestra forma de pensamiento, algo que está por ver en los próximos tiempos.

Pueden ser múltiples los factores que hayan influido en ello, pero es cierto, como dice Martinell (en VVAA, 2002), que el sector cultural no ha conseguido situarse en la centralidad de las denominadas políticas de desarrollo; es decir, no ha conseguido que se tenga en cuenta su función; y por otro lado, el sector cultural no ha podido influir significativamente con aportaciones intelectuales y respuestas a los problemas que las sociedades y los gobiernos tenían planteados en clave de desarrollo, y es quizás ese concepto occidental del desarrollo una de las principales causas.

Esta situación, ha generado el sentimiento de que la vida no tiene sentido si no viene dotada de símbolos de posesión y estatus, y como dice Thein Durning (1994:28), ”s*i de hecho los deseos humanos*

son infinitamente ampliables, el consumo será incapaz de proveer satisfacción: una consecuencia lógica ignorada por la teoría económica. En realidad, los científicos sociales han descubierto una evidencia notoria de que los individuos consumen más y más sin alcanzar satisfacción. La atracción hacia la sociedad de consumo es poderosa, incluso irresistible, pero de todas formas es superficial". En realidad vivimos en la desconfianza y buscamos certidumbre en el control del mundo natural, de los otros y de nosotros mismos (Maturana y Verden-Zöller, 1993).

A pesar de tener mejor tecnología que nunca, mejores posibilidades de conocimiento tanto global como particular, mejores oportunidades de conocer el medio, a los demás y a nosotros mismos, sucede justamente lo contrario, es como si esa posibilidad de conocer más, ese acceso a la sociedad de la información nos saturase de tal forma que hace que el efecto sea justamente el opuesto, consiguiendo un bloqueo en las personas que lo que consigue es precisamente generar desconfianza, produciéndose situaciones paradójicas. Como dice Tedesco (1995:10), "s*i, por ejemplo, Internet nos permite interactuar con personas a miles de kilómetros de distancia, los prejuicios raciales, étnicos y culturales nos impiden dialogar con el vecino y nos obligan a discutir de nuevo si es conveniente educar juntos a los niños con las niñas".*

Y el problema es que dudamos sobre qué finalidades debe cumplir la educación, y hacia dónde debe orientar sus acciones. La realidad social hace que se mezclen diferentes tipos de visiones que

asociados a intereses particulares, de ego, control, etc. solo consiguen generar confusión. Por otra parte, la mayoría de reflexiones sobre los aportes de la cultura al desarrollo se han realizado a partir de formas que podríamos denominar muy académicas, alejadas de la realidad cotidiana o a partir de formas muy simples de análisis de las dimensiones culturales al desarrollo (Martinell, en VVAA, 2002).

También Martinell, nos indica posibles funciones de las políticas culturales, en el contexto actual que se deberían tomar en cuenta desde el ámbito local, destacando:

- Reforzar y equilibrar la identidad cultural por medio de intervenciones que sustenten la memoria colectiva en contacto con la contemporaneidad.
- Participar en las construcciones de cohesión social y lucha contra la exclusión.
- Contribuir a la participación política.
- Apoyar la industria, empresa y artesanía cultural de ámbito local.
- Proyectarse a una presencia exterior internacional y establecer canales de intercambio con otras realidades.
- Proteger el patrimonio y la memoria colectiva.
- Mejorar la imagen y visibilidad de la comunidad.
- Ampliar la difusión de procesos artísticos y científicos.

- Proporcionar actividades, espacios y tiempos para un ocio constructivo.
- Atraer visitantes, públicos, espectadores, turistas a su espacio territorial y a su forma de presentar su cultura.
- Fomentar la creatividad plural y a niveles de formación e inicio, definiendo un rol o estatuto de los artistas.
- Fomentar la diversidad de actores, agentes públicos, consumidores que actúen directa o indirectamente en el desarrollo de la cultura.
- Establecer estrategias de formación general y artística a diferentes niveles que permiten fomentar un capital humano en cultura.
- Establecer políticas de compensación educativa y social para la población que no ha tenido o no tiene acceso a la participación cultural.
- Coordinar agendas comunes con otras políticas (educación, sanidad, medio ambiente, empleo, turismo, etc.) para una mayor centralidad de la cultura en estos procesos de desarrollo.

Realizar este tipo de acciones desde la Administración Pública, significa dar un paso importante para mostrar como una utopía se puede tornar realidad, además de un exponente de confianza y credibilidad en los valores sociales, junto con un impulso al "tercer

sector", de cara a trabajar en pro de una sociedad más equilibrada en la que no se prime de manera suprema lo económico.

Esto significa un gran cambio, un paso hacia lo humano, hacia el "espacio común personal", y el paso previo para que como trabajadores dejemos de ser objetos, y pasemos a ser sujetos de nuestro quehacer diario, pues "*la economía política debería satisfacer las necesidades humanas, pero en realidad atiende a las necesidades del mercado, en gran parte artificialmente inducidas. En el capitalismo todo se convierte en mercancía que produce dinero"* (Boff, 2000:114). Y hasta la posición que ocupa cada uno en ese proceso de producción, determina el estatus social.

En la actualidad, se habla de crisis demográfica, de crisis económica, de crisis de valores, de sociedad de consumo, y de globalización, y todo gira en torno a principios que generan conflicto, luchas de poder, de unas personas con otras, de unos pueblos con otros, de rivalidades, en muchos casos generadas por intereses comerciales. Cambiar requiere un giro en nuestros valores, incluso en el nivel conceptual, y no hablar de lucha por un cambio de valores, sino de crear nuevos hábitos, generar nuevas opciones, y tornar la utopía en una realidad posible.

Este cambio de valores, implica un cambio de sistema, un cambio de pensamiento, que sólo puede ser posible desde la educación, en todos los niveles y desde los principales organismos públicos responsables de mantener el equilibrio y la cohesión social.

Pues con los standards de consumo aumentando continuamente, la sociedad es literalmente insaciable. La definición de un standard de vida "decente" se desvía hacia arriba sin fin. Los niños a quienes sus padres no les han comprado el último juego de vídeo se sienten avergonzados de invitar a sus amigos a casa. Los adolescentes sin automóvil no se sienten iguales a sus compañeros. Según la formulación recortada de los economistas, las necesidades se definen socialmente y aumentan a ritmo del progreso económico (Thein Durning, 1994).

Concebido únicamente de manera técnico-económica, el desarrollo se encuentra en un punto insostenible, incluyendo el desarrollo sostenible. Es necesaria una noción más rica y compleja del desarrollo, que sea no sólo material sino también intelectual, afectivo y moral (Morin, 2001). Pues sumergidos en una crisis global, que abarca todos los aspectos de la vida comunitaria, pudiera ser que las principales causas de esta crisis global radiquen en la propia estructura social.

Podríamos estar negando o confundiendo la democracia en función de nuestros intereses, y en ello influyen multitud de variables. Es lo que Maturana (1993) llama conversaciones recurrentes que niegan la democracia, explicando los siguientes tipos:

a) Conversaciones que confunden la democracia con una manera electoral de lograr el poder político. Emocionear básico: deseo abierto o encubierto por la dominación o

control de la conducta de los otros con el fin de satisfacer un deseo privado de autoridad y apropiación.

b) Conversaciones que niegan el libre acceso a la observación, examen, opinión, o acción en los asuntos de la comunidad a alguno de sus miembros. Emocionear básico: Preferencia patriarcal por relaciones de jerarquía y de control en el operar de una comunidad humana.

c) Conversaciones que justifican la negación del acceso a los medios básicos de subsistencia, a algunos miembros de la comunidad, a través de argumentos que afirman que legitimidad de la competencia en un mundo abierto a la libre empresa. Emocionear básico: enemistad que surge con el deseo de la apropiación.

d) Conversaciones que validan la oposición entre los derechos del individuo y los derechos de la comunidad, bajo el argumento de que el individuo y la comunidad necesariamente se niegan unos a otros a través de un conflicto de intereses. Emocionear básico: Apropiación y enemistad, bajo la afirmación de que la individualidad humana se constituye en una dinámica de oposiciones, en la que cada individuo surge a través de un proceso de activa diferenciación del otro.

e) Conversaciones que afirman la necesidad de orden y de estabilidad para asegurar la libre empresa, y la libre

competencia bajo el argumento de que es la libre empresa y la libre competencia lo que lleva al progreso social, en el supuesto implícito de que con la noción de progreso se connota algo que es un valor en sí. Emocionear básico: deseos de apropiación o autoridad involucrados en las conversaciones de jerarquía, crecimiento, control y subordinación.

f) Conversaciones de poder, de control, y de confrontación en la defensa de la democracia, o para resolver las dificultades que surgen en el vivir en ella, en vez de conversaciones de reflexión, de acuerdo y de responsabilidad en relación con el propósito común que la funda. Emocionear básico: pérdida de la confianza en el otro junto con el deseo por la seguridad y protección que una autoridad amiga fuerte que controla al otro asegura, en una forma de coexistencia, en la que cada desacuerdo se vive con una amenaza que tiene que ser encarada a través de la guerra y la negación de los otros.

Existen autores (Attali, Castoriadis, Domenach, Massé y Morin, 1980) que argumentan que una crisis se reconoce por un progreso de la incertidumbre y la regresión de la predictibilidad. Coincido plenamente, pues éste es uno de los síntomas del momento actual en el mundo, en el que solo parece que estemos cegados por lo económico, y cuando hay que decidir entre desarrollo y ecología, generalmente se decide en favor del desarrollo.

Sin embargo, las interacciones entre los seres vivos no son únicamente devoradoras, de conflicto, de competición, de competencia, de degradación y de depredación, sino también de interdependencia, de solidaridad y de complementariedad (Morin y Hulot, 2008). Eso mismo ha pasado con la ciencia, empeñada en aislar sus experimentos en entornos artificiales dejando de lado el contexto natural, cuando lo realmente interesante reside en el propio contexto donde se producen los hechos, ya que es en él donde adquieren sentido, pues "t*odo cuanto aísla a un objeto destruye su realidad misma"* (Morin y Hulot, 2008:42).

Hemos de ser conscientes de que no podemos poseer ni dominar la naturaleza, el cosmos esta fuera de nuestro alcance, por ello hemos de dejar de vernos como seres superiores, para pasar a considerarnos una pieza más de ese cosmos. Los cuatro motores que impulsan el mundo según Morin y Hulot (2008) son: la ciencia, la técnica, la industria y la economía, y éstos no son buenos ni malos. Todo dependerá del uso que hagamos de ellos, y del concepto de desarrollo que manejemos.

1.4. Caminando hacia la glocalización

Coincidimos con Iglesias (2000), cuando afirma que los Ayuntamientos viven más cerca tanto de las problemáticas locales, como las limitaciones y potencialidades del territorio donde se ubican como Administración más próxima a las necesidades cotidianas, y a las

demandas más directas de los ciudadanos. Esta circunstancia permite que, si el municipio sigue una práctica democrática, tal experiencia inunde todas las demás esferas de la vida sociocultural del mismo. Como dice Borja (1986:161) *"la democracia municipal es una escuela básica para la educación política de todos, que puede servir para desarrollar la participación, la vida asociativa y los valores solidarios."* En esta línea, uno de los pilares de la gestión pública debería ser la inclusión de la participación ciudadana, buscando el encuentro y el debate entre todas las opiniones y opciones posibles y/o mayoritarias en algunos casos.

Así, Camacho (2000:326) destaca que *"si queremos que los barrios, pueblos y ciudades constituyan un espacio más visible y humano, es preciso contar con la colaboración efectiva de la ciudadanía, sin dar falsas esperanzas participativas a la población, si no haciéndola partícipe de verdad de una toma de decisiones en la que se decida sobre aspectos verdaderamente importantes para el desarrollo cultural y social de la comunidad y no poniendo en marcha iniciativas, supuestamente ciudadanas, que no activan la participación, si no que la constriñen y entierran a través de mecanismos de cansancio y hastío que provocan estos sentimientos en los participantes, miembros del tejido asociativo de la comunidad, los cuales acaban por cansarse y marcharse".*

En el momento actual, resulta necesario desarrollar una consciencia global así como una identidad planetaria, ya que como argumentan Morin y Hulot (2008), el mundo es una realidad geo-

física-bio-humana. Estos aspectos,, hemos de ser capaces de diferenciarlos y de conectarlos a la vez, pues debido a la forma de pensamiento "moderno" las relaciones sociales y el ocio se han deteriorado debido a esa pelea por el tener más: "*Si no nos damos cuenta de que más no siempre significa mejor, nuestro esfuerzo para detener el deterioro ecológico sucumbirá a nuestro apetito"* (Thein Durning, 1994:18).

Es ésta una de las consecuencias de la sociedad de consumo promovida en el mundo occidental, que afecta en la actualidad a la mayoría del Planeta, dándose la paradoja de que en el momento de mayor auge de esta sociedad de consumo se ha deteriorado notablemente el medio ambiente sin haber conseguido el objetivo de una vida satisfactoria; por tanto, cuando los problemas están alcanzando hoy dimensiones mundiales, las soluciones deben ser también mundiales.

Para ello, Boff (2000:117), dice que h*ay "que aprender la lección de la historia. La sociedad que se quiere construir deberá adecuarse a la multifacética naturaleza del ser humano, que posee una dimensión personal, familiar, comunitaria social, trascendente. El régimen de propiedad deberá corresponder a estas dimensiones. No sólo propiedad privada, ni sólo social, sino los varios tipos y combinaciones que mejor atiendan a las demandas humanas. Dada la relevancia de lo social, la propiedad social tendrá la hegemonía, pero convivirá con otras formas, con las correspondientes incidencias ante*

las variadas instancias de la sociedad, como la política, la cultura, etc.".

Todo esto no es posible sin un cambio de paradigma que se adapte mejor a la realidad social y planetaria. En este contexto, encontramos que Boff (2007:52) enumera algunos principios:

- *"El principio de todos es el cuidado de la herencia que hemos recibido del larguísimo proceso de evolución del universo, de la vida y de la especie humana.*
- *El segundo es el respeto reverencial por toda alteridad, empezando por la propia Tierra, los ecosistemas y cada uno de los seres de la naturaleza.*
- *El tercero es la cooperación incondicional de todos, porque todos somos interdependientes, al punto de que tenemos un mismo destino común.*
- *El cuarto es la justicia social, que allana las diferencias y reduce las jerarquizaciones, impidiendo que se transformen en desigualdades.*
- *El quinto es la solidaridad y la compasión sin límites para con todos los seres que sufren, empezando por los más amenazados y débiles.*
- *El sexto es la responsabilidad universal por el futuro de la vida, por los ecosistemas que garantizan la supervivencia humana; en suma, por el planeta Tierra.*

- *El séptimo es la justa medida en todas las iniciativas que conciernen a todos, puesto que venimos de una experiencia cultural marcada por el exceso y por la creación de desigualdades perfectamente evitables.*
- *El octavo y último es la autocontención de nuestras voraces ansias de conquista, dominación y acumulación, a fin de que todos puedan tener lo suficiente, sentirse hijos e hijas de la Tierra y miembros de la familia humana".*

Todas estas acciones, se plantean para encontrar los equilibrios básicos que permitan la convivencia. Asimismo se debería cambiar el imaginario social, primando las relaciones humanas sobre las posesiones materiales, modificando el concepto de calidad de vida desde algo cuantitativo, a algo cualitativo.

Subirats (2002) destaca que en algunos municipios se han empezado a tomar iniciativas al respecto, potenciando reflexiones sociales lo más amplias posibles sobre el binomio ciudad-educación. Las ciudades necesitan un sistema formativo que eduque en los valores cívicos que hoy en día son considerados como imprescindibles para la convivencia y la cohesión social: pluralismo, derecho y respeto a la diferencia, solidaridad, compatibilidad entre localismo y universalismo, educación en la flexibilidad y en la adaptación, compatibilidad y complementariedad entre humanismo y ciencia.

En la línea de Subirats (2002), creemos que ya no puede entenderse el futuro de ciudad sin tener en cuenta la educación, sin

tener en cuenta a sus centros educativos, ni podrá trabajarse en el futuro de la escuela separándolo del futuro de las comunidades locales en las que se inserta. Pero ello no es suficiente.

Hemos de huir de la "consciencia bancaria" de la educación que describe Paulo Freire (2002b:40) "l*a conciencia bancaria piensa que mientras más se da más se sabe, pero la experiencia indica que con este mismo sistema sólo se forman individuos mediocres, porque no hay estímulo a la creación".* Y pensar que el hombre puede crear y transformar el mundo siendo sujeto de su acción. La educación es más auténtica cuando deja espacio para la creación, cuando es desinhibidora y no restrictiva. Demos la oportunidad para que los educandos sean ellos mismos.

Mayor (2002:25) destaca que *"tenemos que imaginar una sociedad "educativa", en la que cada persona es, alternativamente, educador y educando. Para lograrlo, es menester emplear todo el potencial didáctico de los medios de comunicación y, sobre todo, de los sistemas formales de enseñanza. Nada puede reemplazar la relación de diálogo y autoridad que padres y maestros establecen con los niños durante los primeros años de escolarización".*

Y es que contribuyendo a desarrollar consciencias críticas, es posible que avancemos en la transformación social, pues sólo así seremos capaces de observar, analizar, y proponer los cambios o ajustes oportunos para tener una sociedad más justa y equitativa. Para ello, es necesario que nuestras comunidades se identifiquen en la

defensa de los valores educativos más importantes, algunos de ellos vitales para el mantenimiento de ellas mismas (Esteve, Franco y Vera 1995). Por un lado, las personas han comenzado a asociarse para hacer frente a problemas sociales pendientes, creando redes de organizaciones no gubernamentales, con una creciente implicación y participación de numerosos voluntarios; y, por otro, desde las alcaldías y Ayuntamientos con mayor sensibilidad educativa se han aceptado e integrado esos movimientos ciudadanos, se los ha potenciado y ampliado, con una clara consciencia de la valiosa aportación educadora y de vertebración de la comunidad que de ellos podemos esperar.

Si se cumpliese esto sería posible creer en un verdadero cambio, pues en la medida en que nos hagamos capaces de transformar el mundo, de poner nombre a las cosas, de percibir, de entender, de decidir, de escoger, de valorar, en último término, de eticizar el mundo, nuestro movimiento en él y en la historia envuelve, necesariamente, los sueños por cuya realización luchamos (Freire, 2001b).

Cada vez más, los movimientos sociales y las asociaciones son entendidos como formas autoeducativas, sean o no conscientes de ello (Rodriguez, 1995). Y no sólo por lo que reivindican o por el contenido de lo que hacen (que es lo más manifiesto), sino sobre todo por cómo lo hacen (que es lo más latente). Es decir, por el tipo de relaciones más autoritarias o más autogestionarias en que se organizan interna y externamente.

Este fenómeno global, implica otros fenómenos económicos, políticos, culturales, demográficos, etc. que ya se vienen dando en los últimos años y que han penetrado nuestra conciencia, e incluso algunos hemos crecido con ellas. Esta es una reestructuración personal desde las acciones globales que afectan a nuestro ser, sentir, hacer, pensar, saber...

Todos estos cambios reafirman la idea de la formación comunitaria, de ese "aprender a pensar" o lo que Freire (2001b:50) afirma cuando señala que "*la consciencia del mundo y la consciencia de mi no me hacen un ser en el mundo, sino un ser con el mundo y con los otros; un ser capaz de intervenir en el mundo y no solo de adaptarse a él"*.

No es posible pensar en transformar el mundo sin un sueño, sin un proyecto, o sin pensar en una utopía realizable. Y en este aspecto juega un papel relevante la pertinencia de los conocimientos que se transmiten socialmente. En este sentido Morin (2001:44), destaca que "*para que un conocimiento sea pertinente, la educación debe entonces hacer evidentes el contexto, lo global (relaciones entre el todo y las partes), lo multidimensional y lo complejo".*

La labor de formación, o de creación de una comunidad educativa pertenece a la propia comunidad, pues es la que debe crear la necesidad, canalizándola a través de diferentes acciones, políticas o educativas, debiendo recaer principalmente esta responsabilidad en las Administraciones Públicas, para ello es fundamental la implicación

de todos, pues "*de nada sirve crear un espacio de diálogo si a los empleados públicos no les da la gana de hablar. Un decreto puede obligarles a trabajar en un organigrama diferente, pero no puede forzar un cambio en sus actitudes"* (Brugue y Gallego, 2001:55).

¿Cómo conseguir esto? Trabajando, con empatía, creyendo en el proyecto, y buscando la identificación de las personas con su entorno, tratando de buscar una participación activa, sana y sincera por parte de todos los implicados en este proceso. Para ello es necesario un cambio en nuestra forma de pensar, ya que sólo así conseguiremos transformar las dinámicas comunitarias en un foro educativo, que incite a sus miembros a crear, realizarse, autoformarse, intercambiar y crecer dentro de su comunidad.

Hoy en día la educación es una prioridad de todas las fuerzas políticas, ahora bien, hemos de preguntarnos qué significa reclamar más educación, pues como nos dice Gómez-Granell y Vila (2001:12) *"es necesario que dejemos de pensar en la educación exclusivamente desde parámetros económicos y productivos, y promovamos una concepción de la educación que cultive, sobre todo, los valores de una ciudadanía democrática".* Es el tipo de educación que la UNESCO (1990) ha definido como "aprender a ser", es decir, la formación de una ciudadanía creativa, capaz de transformar la información en conocimientos, que desde la diferencia afirme el respeto y la valoración del "prójimo", para proyectar juntos un futuro común de convivencia, activa y participativa, en la vida democrática, como lugar

privilegiado para consensuar objetivos que compaginen los legítimos intereses individuales con los colectivos.

Y es que cuando la opción política se transforma en políticas concretas, aparece la oportunidad para una participación ciudadana efectiva. El diálogo, se produce cuando sabemos de que estamos hablando, y esto no sucede en la abstracción de la política sino en la concreción de las políticas (Brugue y Gallego, 2001).

Es imprescindible crear la necesidad de formación permanente para mantener la llama de la creación, de la agilidad de pensamiento, de la iniciativa y participación sin caer en el activismo. De avanzar culturalmente, a base de adquirir nuevos conocimientos ya que como señala Morin (2001:40) "e*l conocimiento del conocimiento, que conlleva la integración del conociente en su conocimiento debe presentarse para la educación como un principio y una necesidad permanente".*

¿Cuál es el papel de la educación en la sociedad? ¿Es solo educación la de la escuela? ¿Cuál es el papel de la educación familiar? ¿Y de la educación comunitaria? Así podríamos seguir planteando preguntas en torno a la educación y su rol aceptando que si bien la educación por si sola no transforma la sociedad, sin ella tampoco cambia (Freire, 2001a).

Partiendo de la idea de que enseñar no es transmitir conocimiento, y si lo es crear las posibilidades para su propia producción (Freire, 2000a), en todos los ámbitos de la educación

(formal y no formal) que se desarrollan dentro de una comunidad educativa, se debe estar promoviendo constantemente esta situación, sin que ello nos lleve a la idea errónea de que el educando ha de pensar como el docente, o sea crítico con los aprendizajes recibidos. Es precisamente esa capacidad de ser crítico, la que por si misma justifica el acto pedagógico y puede favorecer la creación.

Hemos de enseñar a "pensar cierto", fomentando la capacidad de argumentación, pues "*el clima de quien piensa cierto es el de quien busca seriamente la seguridad en la argumentación, es el de quien, discordando de su oponente no tiene por que crear una rabia desmedida contra él, bien mayor muchas veces, que la razón misma por la que no están de acuerdo"* (Freire, 2000a:39).

Estas enseñanzas, a su vez, han de ser en todos los ámbitos del ser humano. Como claro ejemplo podemos citar a Maturana (1997:249) cuando nos cuenta: "*Yo espero de mis alumnos que sean capaces de hacer cualquier cosa siendo responsables de lo que hacen, y eso exige que sean capaces de reflexionar sobre su quehacer. Pero la reflexión es un acto que exige soltar lo que se tiene para ponerlo en el espacio de las emociones y mirarlo: Si tengo algo y no lo suelto porque temo perderlo, no lo puedo ver, y nunca reflexionaré sobre lo que tengo. Si no soy capaz de asumir la actitud de dejar lo que tengo para mirarlo, nunca podré ser responsable de mis acciones, porque buscaré una justificación fuera de mi emoción, en la pretensión de tener acceso a una realidad trascendente".*

En este modo de pensar la formación ciudadana, estamos contribuyendo a formar personas autónomas, críticas y conscientes de si mismas, y del mundo que las rodea, pudiendo ser -a su vez- más comprometidas, consigo mismas, con la comunidad de la que forman parte, y con el medio ambiente en el que viven. Al menos estaremos formando personas con capacidad de pensar y actuar libremente.

Gómez-Granell y Vila (2001) destacan que solo un proyecto ciudadano, un pacto social que responsabilice de la educación y la formación al conjunto de la sociedad, podrá conseguir que la educación sea un elemento clave en la lucha contra la exclusión social. Así, estos autores destacan que la ciudad debe promover, por un lado, un conjunto de valores y actitudes que permitan a la población, desde la participación crítica y activa, conformar un modelo de sociedad para el futuro, y una manera de vivir juntos. Por otro, debe fomentar mecanismos e instrumentos que hagan posible el reconocimiento del otro, mecanismos que deben servir para combatir prejuicios y estereotipos y, por lo tanto, para promover lazos solidarios entre la ciudadanía que sirvan para la mutua cooperación en la construcción de la cohesión social.

Aprender a convivir y, en consecuencia, a conciliar intereses individuales y colectivos desde el diálogo y la participación, será fundamental en una sociedad en la que la heterogeneidad estará cada vez más presente, y que apostar en serio por la educación, exige articular un sistema amplio de participación, que permita la

vinculación de los diferentes agentes educativos que actúan en la comunidad o el territorio, en un Proyecto Educativo de Ciudad.

Una de las cosas buenas que un joven, una joven, un adulto, un hombre viejo, cualquiera de nosotros tiene como tarea histórica, es asumir su tiempo, integrarse e insertarse en él (Freire, 1997), y en las comunidades, o las distintas sociedades, que son en sí educativas.

Hablamos de una educación centrada en la condición humana, de una educación global que forme personas, que cree identidades; esta idea se ve reforzada por Tedesco (1995:53) cuando destaca que "l*a identidad, por lo tanto debe ser construida. Éste es, probablemente, el concepto más importante para referirnos al proceso educativo que requieren los cambios sociales actuales".*

En el trasfondo de estas ideas se busca la comprensión entre las personas, las comunidades etc., logrando avanzar en la construcción de sociedades democráticas abiertas, lo que quiere decir que el camino hacia la comprensión entre culturas, pueblos y naciones pasa por la generalización de las sociedades democráticas abiertas (Morin, 2001).

Todo proyecto educativo debe partir de un buen diagnóstico de la realidad socioeducativa de la ciudad o el territorio en el que se definan los logros y las deficiencias, las principales tendencias que se vislumbran, los riesgos y las posibles oportunidades, pues *"es evidente que cualquier iniciativa orientada a promover un proyecto educativo de ciudad debe contar con el impulso inicial de la Administración Local.*

Pero un proyecto de esta naturaleza debe convertirse, sobre todo, en un proyecto colectivo de toda la ciudad. Sin corresponsabilización ciudadana, sin la implicación de la comunidad, de los diversos agentes educativos, sociales, culturales, que actúan en el territorio, sin la participación de entidades, asociaciones, sindicatos, empresarios, universidades, etc., es imposible dar forma al proyecto y mucho menos llevarlo a la práctica" (Gómez-Granel y Vila, 2001:29).

Un proyecto educativo de ciudad, no puede ser únicamente un proceso participativo y reflexivo, debe tener un compromiso con la acción y han de verse los logros del mismo. La creación de sociedades democráticas, implica asumir el reto de búsqueda y experimentación de nuevos mecanismos de participación ciudadana, más allá de lo que en muchos casos, consiste actualmente la emisión de un voto cada cierto tiempo.

Como expresa Vintró (2001:47) *"la participación es, por lo tanto, una dimensión clave en un proyecto educativo de ciudad. No hay proyecto colectivo sin participación. Pero a veces entendemos la participación de manera delegada o exclusivamente formal. Pensamos que basta que estén los sindicatos, los partidos políticos, las asociaciones de vecinos, y organizaciones semejantes para considerar que la gente –en este caso, la comunidad- ya participa y, desgraciadamente no siempre es así; lo cual no significa que no se deban tener en cuenta todos estos agentes porque son evidentemente una fuente de participación y de educación".* Los mecanismos de

participación pueden y deben ser la vía de consolidación democrática, para ello hemos de asumir entre otros los siguientes retos:

- Demostrar que participación y eficiencia no son conceptos contradictorios, sino que, cada vez más, son conceptos complementarios.

- Buscar y experimentar instrumentos, vías o mecanismos de participación que eviten, o como mínimo, reduzcan los riesgos existentes, y minimicen los problemas señalados (Subirats, 1999).

Así, los datos del número de asociaciones, del número de voluntarios, del número de actividades, y mejor aún de la calidad de tales dinámicas culturales y sociales, es también un buen indicador del desarrollo ciudadano. La vida social de una ciudad no puede depender de aumentar la burocracia municipal o estatal, sino de la implicación responsable de sus ciudadanos. Los grados de calidad de vida no se resuelven con que todo se les dé hecho a los votantes, sino que con estos otros valores, son los propios ciudadanos quienes deben tomar las iniciativas que correspondan para ser respaldados públicamente. Estudios e indicadores de este tipo también contribuirán a prestigiar estas dinámicas sociales, y una calidad de vida más ajustada, para cada necesidad precisa, en cada sector social (Rodriguez, 1995).

El proceso de socialización requiere una dosis de empatía, y desarrollando la capacidad de ponerse en el lugar de los demás siendo conscientes de la relación interdependiente que implica nuestra

convivencia diaria, pues "*la relación ecológica nos conduce rápidamente a una idea aparentemente paradójica: para ser independiente, hay que ser dependiente. Y cuanta más independencia queremos conseguir, más debemos pagarla con dependencia. Por tanto, nuestra autonomía material y espiritual de seres humanos depende de alimentos culturales, de un lenguaje, de un saber, de mil cosas técnicas y sociales"* (Morin y Hulot, 2008).

Vivimos un mundo dominado por las emociones, gobernado por los sentimientos que tratamos de dominar por la razón, no somos conscientes la mayoría de las veces de que cuando hablamos con otras personas frecuentemente les preguntamos por su emocionar. Nos lo explica Maturana (1997:47) cuando cuestiona "*¿Qué te está pasando? Es una pregunta dirigida a mirar el propio emocionar y no a mirar el propio razonar. Desde el momento en que la persona la contesta, se encuentra mirando su emocionar. Es decir, si la invitación a esa mirada es aceptada, entonces la presencia continua de la emoción y del fluir emocional se hace aparente".*

Y es que al conversar se produce siempre un entrelazado entre el emocionar y el lenguajear. Hablar de construcción social, de educación, de convivencia común es hacerlo de la emoción fundamental que es el amor (Maturana, 1997), y este domina el resto de las acciones convenientes para una convivencia en confianza, que son honestidad, cooperación, respeto, lealtad, generosidad, responsabilidad... Y la combinación de estas aporta una ética de

convivencia que configura algunos de los componentes más sustanciales del mundo social.

La cuestión de la educación familiar tiene varias fases, que evolucionan según las edades y experiencias de cada uno de sus componentes, así como en función de los miembros de la misma. Las personas nos hacemos seres sociales desde nuestra infancia temprana en la convivencia con nuestra madre, en una relación de total aceptación y confianza, y en un encuentro corporal íntimo con ella "*nuestras madres nos enseñan, sin saber que lo hacen, y nosotros aprendemos de ellas, en la inocencia de una coexistencia no reflexionada, el emocionear de su cultura, simplemente viviendo con ellas"* (Maturana y Verden-Zöller, 1993:41).

Así se ve que lo amoroso, la afectividad, no debilitan en nada y no obstaculizan la responsabilidad política y social de las personas. Y que el rol de la familia es fundamental en el desarrollo y la educación de las personas.

Dice Morin (2001) que la consciencia del ser humano surge del desarrollo conjunto de la autonomía individual, de la participación comunitaria y del sentido de pertenencia a la especie humana. Y que estos tres factores son necesarios es tanto como decir que el ser humano se convierte en si mismo en la medida en que habita con otros, y participa de la construcción de la sociedad. Si queremos que la escuela siga cumpliendo la importantísima función de educar a las nuevas generaciones que la sociedad le asigna, se impone una

profunda renovación de la propia escuela; será necesario que, por una parte, el conjunto del sistema educativo se involucre en el tejido social de la ciudad, que los profesores vean reconocida su tarea; y , por la otra, que esa misma sociedad asuma su responsabilidad educativa, que cada uno de los agentes sociales sea consciente de su cuota de responsabilidad. Y que la ciudad entienda, y asuma, que la educación es un elemento estratégico imprescindible para su desarrollo armónico y democrático (Gómez-Granell y Vila, 2001).

En todo ello hemos de buscar el placer de lo lúdico, en la inocencia de simplemente ser lo que se es en el instante en que se es (Maturana, 1997), además de contribuir a hacernos de facto más felices, contribuirá de manera determinante a que la construcción social se realice desde el cariño del emocionar, y la satisfacción del trabajo bien hecho.

Hemos de huir del paradigma dominante desarrollado por la ciencia moderna occidental (Morin y Hulot, 2008) por ser éste un paradigma que nos constriñe a una visión segmentada de las cosas; estamos habituados a pensar al individuo separado de su entorno y de su hábitat, a encerrar las cosas en sí mismas.

Educar a los ciudadanos, es una antigua aspiración basada en la convicción de que favorecer la formación de ciudadanos y ciudadanas conscientes de sus derechos y responsabilidades, es tanto una exigencia de la vida en sociedad, como una garantía para las libertades ciudadanas.

Capitulo 2

Gestión deportiva en el ámbito local

Como en cualquier otro tipo de organización, cuando hablamos de la gestión del deporte, hemos de tener en cuenta tres elementos clave, como son el ambiente, la estructura de esa organización y las personas que forman parte de ella. La relación entre estos tres elementos, es fundamental para el logro de sus objetivos y su mantenimiento, porque una entidad o un evento no se sostienen si no se logran unos objetivos. El proceso o la estrategia que se establezca para alcanzarlos dependerá del ambiente positivo que se consiga dentro de la entidad concreta. Pero, a su vez, este ambiente dependerá de la disposición a colaborar y la motivación que tengan los componentes de la misma, así como la estructura que se haya creado, que es determinante en muchas ocasiones (Añó, 2003). Además también van a influir factores como la información, la tecnología, la economía y los recursos humanos. Aspectos que surgen a medida que se evoluciona en la realización de las tareas de gestión.

El control y/o dominio de estos factores va a dar una imagen corporativa de la entidad en cuestión, pues según la teoría de la elección institucional (Heinemann, 1999) cada persona tiende a elegir de modo racional la organización que mejor satisface sus intereses.

Ahora bien, no deben olvidarse los diferentes tipos de entidades deportivas que existen respecto de las que Paris (1996) propone las siguientes tipologías:

- Organizaciones deportivas públicas.
- Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro.

- Empresas de servicios.
- Sociedades anónimas deportivas.

Estos son los cuatros grandes grupos de entidades que englobarían a todas las demás organizaciones encargadas de gestionar el deporte. Hemos de destacar también que para que el esfuerzo de cada individuo que forma parte de una organización sea eficaz y eficiente, deberá saber cuál es su tarea (Gambau, 2008).

Una entidad deportiva privada no es sino una forma de empresa. Una empresa con características peculiares, si se quiere, pero una empresa al fin. Su objetivo es la obtención de beneficios a lo largo del tiempo y para ello debe garantizarse en primer lugar la supervivencia: puede ser rentable y no sobrevivir, pero tiene que sobrevivir para ser rentable. Y tiene que gestionarse racionalmente para garantizar entre otras cosas su supervivencia (Abajo, 2006).

Estas organizaciones, en su puesta en acción, han de tener en cuenta una serie de aspectos básicos para poder funcionar de forma operativa. Paris (1996) indica que son tres, entre otros, los principales factores internos que una organización deportiva debe considear antes de fijar sus objetivos y sus estrategias de futuro:

a) Los recursos humanos. Entendiendo por ello el equipo humano que conforma la base de la organización.

b) Los recursos presupuestarios, es decir, la capacidad económica presente y futura para abordar objetivos y proyectos más o menos ambiciosos que los actuales.

c) La estructura organizativa y procedimental de la entidad, que significa la capacidad de funcionamiento de una organización para abordar de la forma más eficaz la puesta en marcha de sus objetivos, la ejecución de sus programas y la agilidad de sus procedimientos.

Esta estructura organizativa ha de ser observada atendiendo a los aspectos que dan más estabilidad a la entidad deportiva, pues son aquellas relaciones que permanecen en el tiempo y facilitan a la organización cierto equilibrio y regularidad.

Para valorar la realidad y el contexto en que existen estas organizaciones, hemos de realizar un análisis externo que viene definido básicamente por cuatro elementos (Paris, 1996):

a) El marco sociológico, que se refiere a todos aquellos aspectos demográficos, sociales, de hábitos de comportamiento, de forma de vida, etc., que pueden incidir en la actividad desarrollada por la organización.

b) El marco jurídico, que corresponde a los cambios normativos y legales que, aún cuando pueden estar producidos fuera de la propia organización, afectan o pueden afectar en el futuro a la actividad de la misma.

c) El marco político, que responde a las previsiones de los gobernantes en relación a la política deportiva a llevar a cabo.

d) La opinión de los usuarios.

El análisis de estos cuatro elementos permite conocer las posibilidades de evolución y desarrollo de la asociación. Y esto va a estar delimitado, a su vez, por lo que entendemos por gestión deportiva, que siguiendo a Gambau (2008:2) se puede definir *"como el proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del sistema deportivo".*

Que esto suceda, induce a pensar en la existencia de un mercado de servicios deportivos, y ahí hemos de considerar el deporte desde dos perspectivas. La primera es la del deporte como un servicio a la comunidad en el que la entidad organizadora no busca lucro y sí un servicio de calidad que procure el buen vivir de los participantes, que debería estar englobado dentro de una propuesta educativa y/o de desarrollo personal, social, afectivo, etc. La segunda perspectiva es la del usuario/cliente, en la que la entidad organizadora tiene un ánimo de lucro. Esta segunda propuesta en muchos casos puede distinguirse de la primera únicamente por la existencia de ánimo de lucro, pero en muchas ocasiones obedece a criterios de mercado, modas, élites, etc., sin tener necesariamente que englobar una finalidad educativa y/o de desarrollo de las personas.

Así se llega al concepto de planificación, pues esa gestión deportiva no puede ni debe ser improvisada. Una planificación que como indica Paris (1996:52) "*es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro".* Esto es necesario realizarlo en la búsqueda de la calidad de las acciones hechas, tanto en las actividades organizadas desde las entidades sin ánimo de lucro como desde las entidades que si lo tienen. Pues, aunque los objetivos puedan ser diferentes, y la intencionalidad varíe, en ambos casos para garantizar el éxito presente y futuro es necesario llevar a cabo el análisis del entorno, la previsión, la fijación de objetivos, la elección de estrategias, la selección de proyectos y programas a desarrollar.

Y es que planificar supone pensar por adelantado y anticipar cuál es el mejor modo de afrontar una situación determinada (Mestre, 1995), que aunque no siempre se plasma por escrito, normalmente tendemos a proyectar en nuestro día a día en aquello que hacemos, generando unas expectativas sobre nuestros quehaceres y proyectos de vida, lo que se aproxima mucho al concepto de planificación.

Con todo, hemos de destacar que planificar consiste en alejarse lo más posible de cualquier improvisación, organizando en la medida de lo posible, de una forma secuencial y estructurada, el devenir de los acontecimientos, al objeto de lograr unos fines, objetivos o metas, previamente determinados; y, consecuentemente, trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos los medios disponibles al servicio

de una causa, evaluando simultánea y finalmente los resultados, logrados o no, y la eficacia del proceso (Mestre, 1995).

En definitiva, y siguiendo las palabras de Acosta (1999), la gestión deportiva implica la creación de un sistema coherente de procedimientos para la toma de decisiones y el flujo de información, la determinación de objetivos, metas y submetas para el deporte, la selección de actividades necesarias para el logro de dichos objetivos y la motivación de sus miembros, empleados y voluntarios por igual para trabajar unidos en acciones coordinadas hacia la consecución de unos objetivos, metas y submetas determinadas.

Si la palabra "organización" actualmente puede significar un grupo de personas unidas para llevar a cabo ciertas tareas y programas, una organización debe ser administrada mediante una gestión profesional y competente desde sus inicios hasta su máximo nivel de logro. En este sentido, entendemos la gestión como el arte de hacer un uso óptimo de materiales, medios, tiempo, etc., dentro de un sistema coherente de procedimientos de toma de decisiones y de dirección del personal, de tal forma que se puedan identificar a si mismos y trabajar unidos hacia el logro de los objetivos, metas y propósitos contemplados en el plan estratégico diseñado por la organización (Acosta, 1999).

2.1. El marco político institucional

Antes de referirnos a las posibles entidades deportivas, hemos de destacar que es posible distinguir entre las asociaciones que tienen un perfil formalizado (con un acta fundacional que las constituye e inscribe en algún registro público) y las "informales", las que Alberich denomina "colectivo", no registradas (Caride, 2008), pues no hay ninguna duda de que toda agrupación de personas que tienen unos intereses comunes y aúnan esfuerzos e intereses son asociaciones; de ahí que este concepto podamos transferirlo a las entidades deportivas.

Martínez (2004) destaca que las asociaciones constituyen la forma dominante de agrupación en nuestra sociedad, e impregnan todos los aspectos de la vida contemporánea; las ideas básicas que confluyen en el concepto de organización y que vamos a resaltar inciden en que:

a) Es un sistema o entidad: la asociación es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el entorno (idea de sistema abierto).

b) Es un ente social: la asociación es una construcción social formada especialmente por personas, si bien también suele necesitar recursos físicos, financieros, tecnológicos, etc.

c) Está coordinada de forma consciente: las asociaciones aparecen o desaparecen como consecuencia de decisiones conscientes o deliberadas de las personas. No surgen de

manera espontánea. Se necesita la dirección para aunar esfuerzos.

d) Poseen unos límites relativamente definidos: se conoce más o menos qué y quién pertenece a la asociación y qué y quien está fuera.

e) Tiene un carácter permanente: las asociaciones se crean con voluntad de permanencia en el tiempo.

f) Pretende el logro de una misión: las personas crean asociaciones para conseguir objetivos que no pueden conseguir de forma individual o que los pueden conseguir más eficientemente de forma colectiva u organizada.

Bajo estas premisas surge el asociacionismo o también denominado "tercer sector", que ayuda a dar coherencia social y a articular de forma contextual los intereses de los diferentes sectores y grupos de la población.

Se nos antoja complejo hablar sobre los límites de la gestión pública del deporte, sobre todo cuando estamos refiriéndonos a un marco legislativo. Comenzaremos indicando que la Constitución Española de 1978, en el capítulo III del título I y en el artículo 43.3, dicta que "*los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio"*.

A su vez, los Ayuntamientos tienen reconocido por la Constitución Española (1978), la Carta de Autonomía Local (1985) y la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (LRBRL) (1985), y la más reciente Ley de Medidas de Modernización del Gobierno Local (2003), la capacidad y autonomía para determinar cuáles son los servicios públicos que ofrece a sus ciudadanos (LRBRL art. 85.1) destacando que "l*a gestión directa de los servicios de la competencia local mediante las formas de organismos autónomos locales y de entidades públicas empresariales locales se regirán, respectivamente, por lo dispuesto en los artículos 45 a 52 y 53 a 60 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado* (Anexo 8).

En este sentido, los Ayuntamientos, en general, han adoptado como una de sus competencias el desarrollo del deporte. Aunque en realidad la Constitución Española fue uno de los pilares básicos que permitió comenzar con la regulación normativa del deporte, con la consiguiente distribución de responsabilidades entre los diferentes niveles de la Administración (Martínez-Aldama y Ortuzar, 2006).

En el marco legislativo general, nos encontramos con que la Ley Española del Deporte (BOE 17/10/1990) dice literalmente en el segundo párrafo del Preámbulo lo siguiente: "e*l deporte se constituye como un elemento fundamental del sistema educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud y, por tanto, es un factor corrector de desequilibrios sociales que contribuye al desarrollo de la igualdad entre los ciudadanos, crea hábitos favorecedores de la*

inserción social y, asimismo, su práctica en equipo fomenta la solidaridad. Todo esto conforma el deporte como un elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo de ocio en la sociedad contemporánea".

Cabe afirmar, por tanto, que los municipios son la base de la organización del deporte local, asumiendo un papel importante en el desarrollo e impulso del mismo. Desde la política local, se ha configurado el deporte como un servicio a la comunidad, cada vez más exigente, con hábitos de ocio y costumbres diversas. Este rol, ha generado en los últimos años, un nuevo escenario en los municipios como promotores del deporte.

En este sentido, cabe deducir que la voluntad política, consciente en la mayoría de los casos, de la relevancia del deporte en la configuración del Estado del Bienestar, ha contribuido a que el deporte municipal sea un servicio referente para los ciudadanos (Martínez-Aldama y Ortuzar, 2006).

Estas cuestiones vienen reflejadas, a su vez, en la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (LRBRL) cuando contempla el hecho deportivo en dos vertientes: una desde la competencia para todos los municipios y, la otra, desde la idea de prestación obligatoria para aquellos municipios que tengan más de 20.000 habitantes, a los cuales se les obliga a la construcción de instalaciones deportivas así como a su mantenimiento. También la LRBRL, en su Capítulo III referido a las competencias del municipio, señala en su art. 25 que

éste para satisfacer las necesidades de sus vecinos, puede promover y prestar todas las actividades y servicios públicos que consideren necesarios. A su vez y en el art. 5.2 especifica, que el municipio, en base a la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, ejerce, entre otras competencias, las de *"actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo"*.

Las competencias municipales de los Ayuntamientos en materia deportiva en la Comunidad Autónoma de Galicia, respetando el marco constitucional se encuentran establecidas por la Ley 11/1997, de 22 de agosto, del Deporte de Galicia, en su artículo 13 y son:

- Fomentar y promocionar la actividad deportiva.
- Autorizar la realización de actividades deportivas fuera de las instalaciones deportivas y en el patrimonio público.
- Promover y tutelar, y en su caso, ejecutar los programas de deportes en edad escolar de la Administración Autonómica.
- Construir instalaciones deportivas de carácter comunitario, velar por la plena utilización de los mismos, procurando la participación de las asociaciones deportivas de su ámbito municipal.
- Llevar un censo actualizado de instalaciones deportivas.
- Velar para que en los planes de ordenación urbanística se establezcan las reservas de espacios.
- Cooperar con otros entes públicos o privados.

- Fomentar la creación de asociaciones deportivas, especialmente en los centros de enseñanza, barrios y centros de trabajo.
- Cualesquiera otras facultades atribuidas.

Ahora bien, los servicios públicos en su conjunto y, más especialmente aquellos que no son o no pueden ser considerados esenciales o de primera necesidad –educación, sanidad, justicia, seguridad, etc.– entre los que se encuentran los servicios deportivos, viven en una auténtica encrucijada, pues a pesar de todo son derechos fundamentales, por lo que deberían tener esta consideración de necesidades esenciales de primer orden.

Por una parte, deben ser prestados en cumplimiento de la legalidad, y bajo lo que son sus principios diferenciales respecto a otros servicios (iguales o muy similares) que viene prestando la iniciativa privada, con los que en cierta manera compite. Estos principios diferenciales se pueden resumir en:

- Ser de interés general o público.
- Ofrecerse y prestarse bajo una exigencia de igualdad de oportunidades para toda la ciudadanía.
- Tener una gestión absolutamente transparente, y en condiciones de equidad social (Teruelo, 2006).

Aquí entra en juego la variable de precio del servicio, que debe ser regulado como precio público, siendo necesarios dos requisitos:

- Que la solicitud del servicio sea una manifestación real y efectiva de voluntariedad por parte del interesado, y
- que dicho servicio no se preste por los Entes de Derecho Público en situación de monopolio de hecho o de derecho.

Este es un debate abierto en la sociedad y entre muchos técnicos, pues si bien unos abogan por la gratuidad buscando un acceso generalizado a la práctica deportiva sin costes, otros no quieren renunciar a ello, poniendo en valor tanto los costes de la actividad como la valoración por parte de los usuarios y practicantes.

Esta propuesta, se ve reforzada por la Ley 25/1998, de 13 de julio, de modificación del Régimen Legal de las Tasas Estatales y Locales de Reordenación de las Prestaciones Patrimoniales de Carácter Público, que en su artículo 25 señala que los Precios Públicos por la prestación de servicios o la realización de actividades, deberán cubrir como mínimo, el coste del servicio o la actividad realizada. Cuando existan razones sociales, benéficas o culturales, o de interés público que así lo aconsejen, la Entidad Local, podrá fijar precios por debajo de ese límite, consignado en sus presupuestos las diferencias resultantes.

Aun así, y muchas veces a pesar de la legislación, es la voluntad política local la que en la mayoría de los casos marca el camino, sin importar que la realización de esas actividades supongan unos costes que se han de pagar, bien sea por parte de los usuarios de las actividades, bien sea con el dinero de los presupuestos municipales, o bien a través de fórmulas mixtas.

Nuestro posicionamiento en este caso coincide con que, cada vez más, deben ser los propios usuarios los que sufraguen los gastos originados por los servicios, y debe ser la Administración la que apoye y brinde los medios necesarios para hacer viable la realización de las mismas, cuando no existan otras posibilidades surgidas en el ámbito privado, o si a través de éste no se consigue completar, deben ser complementadas con la ayuda de la propia Administración Local. Teruelo (2006: 173), aporta varias justificaciones para los costes de los precios públicos porque:

- Todo servicio tiene un coste que es necesario financiar totalmente. No hay distinción entre coste público y coste privado.
- Ejerce una función simbólica (sólo se valora lo que se paga).
- Aumenta la corresponsabilidad al determinar por esa vía la participación activa del usuario, consumidor o cliente.
- Es una medida de equidad y justicia social (paga más el que usa que el que no usa).
- Permite cubrir el coste del servicio total o parcialmente, como exige el marco legal.
- En su caso, para obtener un beneficio o rentabilidad, mejorar, crecer o invertir en nuevos servicios o mejorar los actuales.

Y es que, los precios bajos benefician más a quien puede pagar el coste total del servicio o actividad, que a los más desfavorecidos económicamente. No debe confundirnos lo que podríamos calificar como discurso demagógico. Los más desfavorecidos, en demasiadas ocasiones, aunque no se hacen oír suficientemente, ven cómo son aplicados recursos presupuestarios municipales para cubrir el déficit de funcionamiento de servicios como el deportivo, cultural, etc., que por lo general y mayoritariamente no disfrutan, en detrimento de necesidades o programas que para ellos sería y son más convenientes, inmediatos e importantes.

Lo dicho anteriormente, lo justifica Teruelo (2006:187) al enumerar los inconvenientes de establecer las tasas de los servicios deportivos por debajo de su coste real:

"a) Los precios bajos, por debajo de su coste de producción, son injustos, ya que:

b) El coste que no paga el usuario que disfruta de los servicios, lo paga el conjunto de la sociedad: los que usan y los que no usan los servicios.

c) Perjudican más a los ciudadanos más desfavorecidos económicamente y benefician en mayor medida a quienes podrían pagar precios más altos. Para aquellos deberían establecerse fórmulas de ayudas directas y nominativas.

d) *No contribuyen en la generación y aumento de la demanda de los servicios físicos deportivos; incluso en ocasiones, la destruyen y desvían.*

e) *La mayor proporción de las necesidades de financiación del deporte municipal debe ser cubiertas a través de los precios o tasas, y la menor parte por vía presupuestaria*".

2.2. La responsabilidad y la seguridad en la gestión deportiva local

Nos detendremos ahora en un tema lleno de interpretaciones y que ha evolucionado de forma exponencial en los últimos años, a tenor del incremento que se viene produciendo en las demandas de responsabilidad civil por parte de usuarios de los servicios deportivos. De ahí que es importante aclarar, en la medida de lo posible, cuáles son las medidas a tomar y cuáles son las responsabilidades que deben asumir quienes toman decisiones y gestionan la actividad deportiva municipal.

Cada vez más en España se suceden denuncias contra técnicos, profesores y municipios exigiendo indemnizaciones derivadas de la responsabilidad civil de cada uno de ellos en las actividades que participan. Existe una mayor consciencia de los ciudadanos sobre su derecho a reclamar, aceptando que quien gestiona una instalación deportiva municipal, o quien organiza un evento deportivo, debe asumir las consecuencias indemnizatorias aunque no sean

directamente culpa suya. El simple hecho de ser el gestor de esa actividad o instalación ya le atribuye una responsabilidad inculpatoria. Además, las distintas sentencias que se van dictando a lo largo de todo el territorio nacional no hacen más que sentar jurisprudencia en torno a esta cuestión, dando la razón en la mayoría de los casos a los ciudadanos afectados, independientemente de cómo se sucediesen los hechos.

Para Landaberea (2006) el marco normativo existente refrenda esta toma de postura. Así sucede, de hecho, en el ámbito de la legislación deportiva, cuyo artículo 63 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (modificado a través de la Ley 53/2002) establece que "*las personas físicas o jurídicas que organicen cualquier prueba, competición o espectáculo deportivo de ámbito estatal o los eventos que constituyan o formen parte de dichas competiciones, serán responsables de los daños y desórdenes que pudieran producirse por su falta de diligencia o prevención, todo ello de conformidad y con el alcance que se prevé en los Convenios Internacionales sobre la violencia deportiva ratificados por España. Esta responsabilidad es independiente de la que pudieran haber incurrido en el ámbito penal o en el puramente deportivo como consecuencia de su comportamiento en la propia competición"*. Asimismo, el artículo 69.1 de dicha Ley estatal dispone que "*los organizadores y propietarios de las instalaciones deberán garantizar las necesarias medidas de seguridad en los recintos deportivos, de acuerdo con lo legal y reglamentariamente establecido al efecto".* El incumplimiento de las

prescripciones y requisitos en esta materia "*dará lugar a la exigencia de responsabilidades"* (artículo 69.2 de la Ley 10/1990).

El Código Penal aprobado a través de la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, tipificó como falta la realización de actividades "*careciendo de los seguros obligatorios de responsabilidad civil que se exigieran legalmente para el ejercicio de aquellas",* siendo hoy en día numerosas las actividades deportivas que se vienen desarrollando en instalaciones municipales sin tales seguros obligatorios, aunque cada vez son menos y gracias a la labor formativa/educativa de los técnicos deportivos municipales, se van reduciendo estos riesgos.

Asimismo, el artículo 54 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, señala que "*responderán directamente de los daños y perjuicios causados a los particulares en sus bienes y derechos como consecuencia del funcionamiento de los servicios públicos o de la actuación de sus autoridades, funcionarios o agentes, en los términos establecidos en la legislación general sobre responsabilidad administrativa".*

La responsabilidad civil del Ayuntamiento organizador de actividades deportivas o del gestor de instalaciones municipales, a diferencia de su responsabilidad penal o disciplinaria, tiene un fundamento reparador, es decir, no pretende la sanción de sus acciones u omisiones, sino resarcir a las víctimas por los daños causados, y para que nazca la responsabilidad civil del organizador o del gestor, tiene que existir un comportamiento generador del daño.

A su vez, el cumplimiento de las normas vigentes por los Ayuntamientos es un requisito necesario, pero no suficiente, para quedar exento de responsabilidad en caso de siniestro. Pues el artículo 1.106 del Código Civil establece que la indemnización comprende "*no sólo el valor de la pérdida que haya sufrido, sino también el de la ganancia que haya dejado de obtener el acreedor*".

Todo esto se complica cuando los servicios municipales son prestados por concesionarios o contratistas, independientemente de lo que establece el artículo 198 de la Ley 30/2007 de 30 de octubre de Contratos del sector público, donde dice:

a) *"Será obligación del contratista indemnizar todos los daños y perjuicios que se causen a terceros como consecuencia de las operaciones que requiera la ejecución del contrato.*

b) *Cuando tales daños y perjuicios hayan sido ocasionados como consecuencia inmediata y directa de una orden de la Administración, será ésta responsable dentro de los límites señalados en las Leyes. También será la Administración responsable de los daños que se causen a terceros como consecuencia de los vicios del proyecto elaborado por ella misma en el contrato de obras o en el de suministro de fabricación.*

c) *Los terceros podrán requerir previamente, dentro del año siguiente a la producción del hecho, al órgano de contratación para que éste, oído el contratista, se pronuncie*

sobre a cuál de las partes contratantes corresponde la responsabilidad de los daños. El ejercicio de esta facultad interrumpe el plazo de prescripción de la acción.

d) *La reclamación de aquellos se formulará, en todo caso, conforme al procedimiento establecido en la legislación aplicable a cada supuesto".*

Los Ayuntamientos deberán asumir su responsabilidad patrimonial en virtud del artículo 139 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, el cual establece que "*los particulares tendrán derecho a ser indemnizados por las Administraciones Públicas correspondientes de toda lesión que sufran en cualesquiera de sus bienes o derechos, salvo en los casos de fuerza mayor, siempre*".

Por ello, se deben tomar principalmente tres medidas en todos los casos (Landaberea, 2006):

a) Las entidades municipales que gestionen instalaciones deportivas o que organicen eventos deportivos deben transferir los riesgos de responsabilidad civil a las entidades aseguradoras, mediante la suscripción del correspondiente seguro de responsabilidad civil. No se trata de una mera actuación conveniente o interesante para minimizar los riesgos de indemnizaciones, sino que constituye en una

buena parte de Comunidades Autónomas una obligación legal cuyo incumplimiento es sancionable de forma severa.

b) Ningún empleado o cargo debe realizar su prestación de servicios en el campo de la gestión deportiva municipal sin aseguramiento personal. Si la entidad no le asegura, debe proceder a la contratación personal de la cobertura del riesgo de responsabilidad civil.

c) En las actividades deportivas que se organizan en equipamientos municipales debe exigirse a los organizadores la suscripción de un contrato de seguro de responsabilidad civil para hacer frente a los riesgos, pero también debe verificarse la vigencia y suficiencia de la póliza contratada.

A su vez, es deseable que cuando un Patronato Municipal de Deportes, por ejemplo, organice actividades de formación, de competición, etcétera, los participantes suscriban unos sencillos documentos sobre consentimiento informado en los que conste con claridad, entre otras, las siguientes cuestiones (Landaberea, 2006):

a) Que han recibido información suficiente sobre las características de la actividad deportiva proyectada y sobre las condiciones físicas requeridas.

b) Que han recibido información suficiente sobre los riesgos de dicha actividad.

c) Que han recibido las indicaciones necesarias sobre las medidas de seguridad para la realización de la actividad deportiva en la que se han inscrito.

d) Que han realizado los reconocimientos médicos de aptitud para la práctica de dicha actividad, y que carecen de contraindicación médica para realizar las actividades deportivas.

e) Que conocen y entienden las normas reguladoras de la actividad y que están conformes con las mismas.

f) Que eximen de responsabilidad a los organizadores por cualquier daño que sufran durante el desarrollo de la actividad, que no se deba a dolo o negligencia de los mismos.

g) Si los practicantes son menores de edad es necesario exigir que el consentimiento informado esté firmado por el padre, madre o tutor/a.

Hemos de destacar otra cuestión que es habitual en el ámbito local, y no exclusivamente deportivo; como es la necesidad de evitar la figura de falsos voluntarios, cuando lo que se establece son relaciones laborales. Está de más decir que desde las Administraciones Públicas se debe defender la legalidad tanto laboral, como civil, pues son ellas como generadoras de normas y leyes, las que deben empezar por ser coherentes consigo mismas.

Otro punto a destacar, también señalado por Landaberea (2006:161) alude a que "*las entidades municipales, cuando no son organizadoras de un programa deportivo y tan sólo colaboran o patrocinan el mismo, deber evitar aparecer en los carteles anunciadores, ruedas de prensa y folletos como organizadores o, simplemente, junto a los organizadores de forma indiferenciada. La asunción pública de la condición de organizador conllevaría jurídicamente la obligación municipal de responder de los daños y perjuicios que se causen a terceros".*

Cualquier referencia al marco político, exige empezar por contemplar los niveles en que se encuentran estructuradas las funciones y competencias deportivas en España (Añó, 2003):

1º nivel: Consejo superior de Deportes.

2º nivel: Comunidades Autónomas.

3º nivel: Diputaciones Provinciales.

4º nivel: Ayuntamientos.

Sus estructuras y actuaciones deberían coordinarse de alguna forma, tal como se expresa en la Carta Europea del Deporte de 1992, en referencia al movimiento deportivo, cuando da las siguientes recomendaciones:

a) *"Siendo el papel de los poderes públicos fundamentalmente complementario de la actuación de los movimientos deportivos, se hace indispensable la estrecha cooperación*

con las organizaciones deportivas no gubernamentales para el logro de los fines de la presente Carta, así como, en su caso, la implantación de mecanismos para el desarrollo y la coordinación del deporte.

b) *Convendrá alentar y desarrollar el espíritu y la actuación del voluntariado, concretamente favoreciendo la actividad de las organizaciones deportivas de carácter voluntario"* (citado en Blanco, 2007:4).

A pesar de estas y otras indicaciones, lo habitual en la gestión municipal es que la toma de decisiones estratégicas obedezca a unos criterios políticos, por lo general faltos de concreción, poco cuantificados, sin cronogramas para su consecución o muy poco definidos, y siendo frecuente que los responsables directos de conseguirlos o gestionarlos, estén dispersos en varios organigramas e instancias.

Por lo que respecta a los municipios estos deben actuar y trabajar en dos direcciones simultáneamente:

- Hacia la propia organización y/o servicio, lo que implica el desarrollo de nuevas estrategias de gestión en los Servicios Deportivos Locales.
- Hacia otros ámbitos, y con un enfoque supramunicipal. Respetando las diferentes realidades locales se deben buscar e impulsar actuaciones de carácter integrador en los municipios que conforman las diferentes comarcas o

mancomunidades, buscando un desarrollo armónico y equilibrado (Cue, 2006).

La intervención del Gobierno Central y Autonómico y las Diputaciones deberá orientarse, con flexibilidad, a impulsar la autonomía de los municipios para desarrollar políticas ajustadas a las necesidades de los ciudadanos de su territorio, especialmente dirigidas hacia aquellos que no son suficientemente activos (De Santiago y Iturroiz, 2006). A tal fin, deberían poner énfasis en una política de convenios con entidades y cesiones de instalaciones, en la utilización de instalaciones deportivas en centros docentes, en el establecimiento de convenios con instalaciones privadas sub-utilizadas, la convocatoria de ayudas y subvenciones, la creación y mantenimiento de servicios internos de asesoramiento y apoyo, así como de servicios directos a la comunidad.

2.3. El gestor deportivo en la acción municipal

Las labores del gestor deportivo, normalmente se orientan hacia la planificación, organización y coordinación y control, además, han de saber cómo enfrentarse y controlar situaciones difíciles originadas por el ambiente que rodea a su gestión.

Según Celma (2000) un gestor municipal debe saber y tener capacidad de:

- Conjugar políticas;

- marcar la misión del servicio público;
- poseer el conocimiento sobre la Administración;
- definir las pautas de atención al usuario;
- establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros;
- desarrollar presupuestos;
- elaborar políticas de recursos humanos;
- aplicar técnicas de marketing, imagen y comunicación;
- elaborar políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas, etc.

Con estas capacidades desarrolladas, el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave de los procesos de planificación general municipal, y ser capaz en lo que a servicios se refiere, de preparar una oferta adecuada y adaptada a la comunidad en la que desarrolla su labor.

Hemos de tener en cuenta que una oferta de servicios deportivos, se puede caracterizar como consumo desde dos perspectivas (Heinemann, 1999):

a) Los productos del deporte. Diferenciando cuatro tipos de consumo: la misma práctica, los vestidos deportivos y el

material deportivo, el deporte espectáculo, y las infraestructuras.

b) Las expectativas de utilidad en relación al consumo del deporte:

- Mejora de la salud individual.
- Bienestar, diversión y alegría.
- Vivencias corpóreas.
- Emociones y sensaciones.

Con estos enfoques podemos planificar de acuerdo con las competencias locales en materia de deporte, nuestra línea de acción en el desarrollo del deporte local.

Juega un papel determinante el gestor deportivo, pues en función de su visión del deporte en clave local elaborará la planificación que mostrará, cuáles son las implicaciones, y cuáles deben ser las líneas de acción, todo ello a su vez, dentro de los límites que permita el contexto social, político y económico de su localidad. Aquí puede influir en gran medida la experiencia del gestor, su pericia, su formación y su capacidad de empatía con el entorno tanto social, laboral o político.

Hay autores como Mestre (1995:17) que establecen unos rasgos distintivos entre gestores expertos y gestores menos hábiles, destacando que l*os "expertos dedican mucho tiempo a la planificación del proceso antes de iniciar la acción, son capaces de generar*

alternativas de respuesta eficaces, efectúan una reflexión y comprobación de resultados parciales, incorporan los ajustes y modificaciones oportunas a su actuación en caso de no ir consiguiendo los resultados propuestos y consideran una especial importancia a la evaluación final de sus resultados. Los menos hábiles se caracterizan por una rápida ejecución prestando escasa atención a la planificación del proceso a emprender, no se plantean alternativas de respuesta sino que siguen una secuencia de actuación fija y, por último, no efectúan evaluaciones parciales y/o finales de su propia actuación, lo cual les impide incorporar las correcciones oportunas o considerar, una vez concluido el proceso, aquellas posibles vías de actuación que permitirían mejorar los resultados en situaciones o tareas similares en el futuro".

A estas afirmaciones, podemos añadir que los "gestores deportivos expertos", se diferencian de los novatos, no solo por poseer unas estructuras de conocimiento más ricas debido a su bagaje y estudio previo, sino también por disponer de un repertorio estratégico más amplio y elaborado, y una consciencia mayor de las relaciones entre las distintas estrategias que puedan utilizar. El grado de consciencia debería ser mayor en el más experto, que no será necesariamente el que acredite más antigüedad, sino el que demuestre mayor competencia en su desempeño profesional y vaya adquiriendo una mayor formación práxica, basada en sus vivencias y experiencias.

Un proceso de planificación implica, a su vez, una labor de gestión, de previsión de tareas, de recursos a utilizar, y es labor del gestor deportivo, analizar el entorno, establecer cuál es su equipo y marcar sus objetivos. El fin no justifica los medios, pero sí los condiciona. La primera herramienta para desarrollar cualquier programa de gestión es el equipo humano: delimitando responsabilidades, funciones y tareas. Democratizaremos nuestra labor, dotando al personal de autonomía, y promocionando la idea de equipo frente al individuo buscando la consecución de los mencionados objetivos técnicos (Abajo, 2006:331).

Al tiempo que afirmamos la importancia del gestor deportivo en la tarea de gestionar y planificar el deporte, estamos hablando de un rol de liderazgo, de la dirección de uno o varios proyectos deportivos y las habilidades de cinco áreas de experiencia (Gambau 2008):

a) Fundamentos de dirección de proyectos.
b) Conocimiento de las normas y regulaciones del área de aplicación.
c) Comprensión del entorno del proyecto.
d) Conocimientos y habilidades de dirección general.
e) Habilidades interpersonales.

Otros autores, como Acosta (1999), destacan que algunas de las habilidades mas valiosas que debe tener un gestor deportivo se encuentran en:

- Saber como organizarse;
- evitar papeleo inútil;
- entender el liderazgo y saber como ser un líder;
- entender la función de mando;
- saber como escoger a sus colaboradores;
- consolidar un equipo de trabajo;
- establecer un buen sistema de comunicación organizativa;
- mantener alta la moral en el trabajo y favorecer un ambiente de identidad;
- controlar cualquier disturbio en el ambiente de trabajo;
- evitar conflictos entre poder y autoridad.

Teniendo en cuenta estas características podemos aproximarnos a la realidad laboral del gestor deportivo en el ámbito de la Administración Local.

Entendemos que el deporte municipal cada vez implica a un mayor número de vecinos conscienciados de la importancia de la práctica deportiva, que se acercan a las instalaciones municipales para recibir un servicio con carácter regular por parte del Ayuntamiento. Por ello, las instalaciones deportivas municipales, cada día más, se

convierten en lugares de encuentro y relación social. Así, y en un intento de consolidación de hábitos y costumbres, este hecho debe de convertirse en uno de los objetivos de la planificación del deporte municipal.

Normalmente los gestores deportivos no han recibido una formación específica en dirección de proyectos, siendo el día a día el que va marcando la pauta. A medida que aparecen los problemas van tomando soluciones; es con esa experiencia, con la formación previa y con la preocupación por mejorar la labor diaria a través de actividades de formación continua, que pueden tratar de avanzar y ser capaces cada vez más, de prever su labor con la anticipación necesaria para poder incluirla en un proyecto deportivo en el cual, cada una de las actividades que se desarrollan esté dotada de un sentido dentro de ese proyecto, y tiene en sí unas intencionalidades concretas.

Por ser un trabajo multifacético, la función del gestor deportivo requiere de una formación continua muy diversa que abarca desde cuestiones legislativas hasta formación en dirección de recursos humanos, pasando por gestión de programas, de recursos y de instalaciones. Necesitando también convertirse en expertos en la elaboración y aplicación de proyectos diferentes en el ámbito del deporte municipal.

Sin duda, la dirección de proyectos implica unas pautas de actuación, pues el hecho del diseño de un proyecto supone una responsabilidad hacia quien va dirigido el mismo, en muchos casos

tendrán que ir adaptando los proyectos a los momentos evolutivos de la comunidad a la cual van dirigidos.

Todas estas características deben ser revisadas en el contexto local, pues en el origen del proyecto de acción municipal, -y entendiendo la labor fundamentalmente educativa de los municipios en cuanto a generar hábitos de convivencia y participación- deben estar incluidas estas cuestiones, para tratar de analizarlas y buscar soluciones, procurando hacer de la comunidad un espacio por y para todos, en el que la gran mayoría de las personas se sientan identificadas y partícipes.

2.4. La evaluación del proceso en la gestión deportiva local

Uno de los aspectos que también ha de dominar el gestor deportivo, es el de la evaluación de los servicios que se ofrecen desde el servicio de deportes de la Administración Local. Y la verdad es que no abundan en nuestra sociedad estudios que, en el contexto de la gestión de los servicios deportivos municipales, permitan conocer cuáles son las dimensiones que definen y perfilan la calidad del servicio deportivo que se da en ellos (Herreros, 2003). Tampoco abundan aquellos que analizan el sentido de las acciones que se realizan en el ámbito municipal y sus intencionalidades. Estudios que deberían ser complementarios para entender la lógica del funcionamiento social, y poder a partir de ello proponer nuevas líneas de acción.

Si hay estudios que analizan el grado de satisfacción de los usuarios; principalmente son de carácter cuantitativo y que definen cuales son los aspectos que dimensionan la calidad de los servicios ofrecidos. Para Herreros (2003:2) estos son:

"a) Elementos tangibles. -Hacen referencia al aspecto, a la apariencia de la instalación, personal, equipos, materiales de comunicación.

b) Fiabilidad.- Responde a la habilidad para desempeñar el servicio ofrecido, llevándolo a término de forma fiable y cuidadosa.

c) Capacidad de respuesta.- La disposición, el interés, la voluntad por ayudar, atender y complacer al cliente con prontitud.

d) Seguridad.- La profesionalidad del personal empleado, mostrado a través de sus conocimientos, sus habilidades y atención inspira credibilidad ante los usuarios y, por tanto, confiere seguridad (Recoge tres aspectos propuestos con anterioridad por ellos: profesionalidad, cortesía y credibilidad).

e) *Empatía.- Atención personalizada que ofrece la entidad a sus clientes, consumidores. Este factor, nuevo, surge de la agrupación de tres factores considerados con anterioridad, accesibilidad (facilidad de conectar con la entidad), comunicación (acción de la empresa por mantener informados a los clientes, a la vez que por*

escucharles y comprensión (acciones para conocer a los clientes y sus necesidades)".

Estos estudios sirven para conocer motivaciones y establecer lazos de fidelización, pero se puede dar un paso más, sobre todo desde la Administración responsable de la comunidad, ya que no podemos quedarnos en los gustos y preferencias, pues se puede enseñar a crear esos y otros gustos, descubrir nuevas motivaciones, a pensar y ser críticos con la comunidad de la que formamos parte.

2.5. Una gestión racional del deporte en clave local

El deporte municipal ha conquistado una posición tan sólida en el panorama general del deporte que, lo llamado en el contexto europeo "deporte para todos", se identifica con el deporte municipal, y es labor de los Ayuntamientos el apoyo a este deporte tanto como lo es atender otras demandas sociales de los ciudadanos.

La Administración Local, supone algo así como el representante de la ley ante el ciudadano. En tal sentido cualquier garantía legal o está bien cubierta o será reclamada al Ayuntamiento, sea competente o no en tal o cual materia (Solar, 2006b).

Es posible que los Ayuntamientos estén siendo obligados por las demandas sociales a un cambio, cuyo ritmo no es capaz de asumir ninguna otra Administración Pública, al ser los principales promotores

y mantenedores de las instalaciones, así como de la reparación de los daños y malas gestiones de muchas entidades deportivas.

Comparativamente, los Gobiernos Autónomos se responsabilizan del soporte económico de las Federaciones deportivas en tanto que éstas cumplen ciertas funciones de carácter público con los clubes. Tales funciones son, en el fondo de la cuestión, las mismas que ejercen los municipios, respecto a cada ciudadano, en el deporte para todos, y que podemos sintetizar en la garantía de un derecho y en la no discriminación negativa.

Así, el trabajo de los técnicos deportivos municipales tiene un camino independiente de actuación que debe evitar la rutina y generar propuestas de acción y dinamización activas del deporte local, que van más allá de los matices políticos, al menos en la tarea habitual del gestor deportivo.

Desde los servicios municipales de deportes en relación al asociacionismo se puede actuar desde varias perspectivas, por un lado prestando asesoramiento en:

- Información de ayudas y subvenciones de organismos oficiales.
- Conjuntamente, la organización y desarrollo de "operaciones", captación y seguimiento de posibles talentos deportivos.
- Stages deportivos, colonias y campamentos sociales, etc.

- Reciclaje y actualización del personal técnico del club (charlas, jornadas técnicas, cursos, etc.).

Se debe prestar asesoramiento o formación, que posibilite aprendizajes y compromiso a las personas que forman parte de las directivas del movimiento asociativo, para que así puedan establecer líneas de actuación y/o colaboración mínimas con el Ayuntamiento, que en opinión de Vázquez (1998) pueden sintetizarse en que:

- Las entidades estén legalmente constituidas.
- Se sometan a la justificación reglamentaria del dinero público que se les entregue.
- Se firme un documento-convenio conjunto o que exista un reglamento consensuado.
- Se sometan a las normas democráticas de funcionamiento como asociación.
- Ofrezcan prestaciones para el municipio tales como fomento del asociacionismo, promoción deportiva, tareas sociales, etc.
- Nunca reciban el coste económico total de su actividad.
- Se impliquen en los programas deportivos de la localidad.

En su conjunto, son líneas básicas de actuación que consideramos esenciales para generar dinámicas fluidas y pautas de colaboración efectivas, a través de las cuales se debe garantizar el

acceso de todos los miembros de la comunidad a diversas prácticas deportivas, en función de los intereses de cada grupo social.

Una idea muy difundida hoy en día es que el deporte produce un ahorro social importante en costes sanitarios y en costes laborales, debido a su función liberadora, de salud y educativa, principalmente. En esta línea Rodríguez (1995: 179) nos adelantaba que *"la salud en una ciudad no aumenta con más hospitales o más médicos, sino con unas condiciones de vida más sanas que los hagan menos imprescindibles".*

Las Diputaciones Provinciales pueden desempeñar, a su vez, una labor complementaria apoyando y reforzando la función de los municipios, cooperando de diversas maneras como pueden ser:

- Promoviendo líneas de actuación dirigidas a la mejora de la calidad de vida de todos los ciudadanos, difundiendo los beneficios físicos, psíquicos y sociales del deporte, potenciando sus caracteres educativo, recreativo y de mejora de la salud.
- Colaborando con los entes locales ofreciendo acciones de soporte técnico y económico tanto en el ámbito de las actividades y programas deportivos como en el ámbito de la planificación, diseño, construcción y gestión de los equipamientos.
- Focalizando el deporte como una herramienta de carácter transversal con otros ámbitos (Monrás, 2008).

La labor conjunta -complementaria o subsidiaria- de las diferentes Administraciones debe dinamizar, vitalizar y ayudar a articular mejor el tejido asociativo, pues es éste un ámbito muy importante en la vida colectiva cuando se pretenden atender las demandas sociales en todos los terrenos, también en el deportivo.

En los últimos treinta años la evolución de los servicios en España ha invertido su dinámica, pasando a ser la oferta consecuencia de la demanda y no al revés, como sucedía en un principio (Solar y Vázquez, 2006).

En la actualidad, "el municipio de los servicios", habrá de responder a una ciudadanía que reclama una variedad, casi personalizada, de atenciones, que supera muy largamente el constreñido concepto de deporte de los años de la dictadura franquista. En palabras de Solar y Vázquez (2006:99), "e*l deporte puede ser entendido, y debe serlo, en el ámbito de la Administración Local como un servicio que tiene como objetivo a la persona y a la comunidad, por tanto estará condicionado a ellas. Eso sí, siempre que se pueda trascender el concepto estrecho del deporte y restituirle toda su capacidad educativa, de esparcimiento y de factor de salud y de integración social*".

Por la vocación municipal de dar servicio a estas demandas y necesidades, "*la dotación de infraestructuras deportivas adecuadas a las transformaciones de las actividades físicas tiene que ser prioritaria para los Ayuntamientos, y la necesidad de transversalidad también*

afecta a las instalaciones deportivas o a los servicios deportivos, cuya planificación, diseño y gestión no se pueden plantear sólo desde una visión deportiva restringida. Deben poder abrirse y dar respuesta a esa multiplicidad de funciones" (Celma, 2000:35).

Entendemos que hoy en día se debe pensar en instalaciones que reúnan los requisitos para realizar las prácticas deportivas regladas, y la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a las nuevas necesidades, inquietudes y opciones de una práctica deportiva que deberá ir traduciéndose en nuevas manifestaciones de la Motricidad como nuevas formas de expresión del individuo.

Es necesario que las infraestructuras deportivas no se multipliquen innecesariamente en todos los núcleos de población, que su distribución sea racional de acuerdo a un plan de infraestructuras que ha de ser rotacional, cuando menos a nivel provincial y acorde a la estructura corporativa demográfica.

Paralelamente, los agentes del deporte municipal, deberán reflexionar acerca del interés o no de establecer progresivamente una diferenciación entre las asociaciones cuya vocación se centra en el desarrollo del rendimiento deportivo, asumiendo que realizan una importante labor de creación de hábitos deportivos en un sector minoritario de la población, y las asociaciones que promueven el deporte de participación, cuyos cometidos se abren a un amplio sector de la población, dando cabida a multitud de actividades.

Actuando en consecuencia, la asunción de las competencias que están establecidas para los municipios, deberían cuestionar las grandes inversiones deportivas en clubes que atienden a una minoría de élite profesional, que sólo consiguen un incremento desproporcionado de los presupuestos municipales en el área de deportes local, que no se ve reflejado a posteriori en una mejora en la calidad ni en la variedad de servicios ofertados a los vecinos. Más aún, cuando es frecuente que se minusvalore el gran esfuerzo que hacen las entidades locales, en el simple hecho de actuar como mantenedores de las instalaciones y espacios deportivos utilizados mayoritariamente por estas élites.

La gestión de un servicio no reside exclusivamente en la gestión de las infraestructuras de las que tal servicio se vale, ya que debe atender a otras actuaciones y tareas. El deporte se dota de equipamientos para su fin, que no será otro que aquel que cada persona busque con la práctica deportiva; desde esa concepción, y con una sociedad que varía en las motivaciones que subyacen en cada persona para la práctica deportiva, también ha de variar la tipología de las infraestructuras.

Y es que, una infraestructura deportiva puede constituir el lugar de reunión de deportistas, o puede ser un espacio en el que hacer deporte. Cabe pensar que sea absolutamente necesaria para ciertas modalidades deportivas; puede ser y es, con frecuencia, la imagen del servicio, pero no es el servicio, ya que éste en lo que afecta al deporte lo constituyen todo un entramado de normas, estructuras e

infraestructuras, puestos a disposición del ciudadano para posibilitar sus apetencias de ejecución deportiva (Solar y Vázquez, 2006).

Entre las funciones de los Ayuntamientos en el deporte local, existen responsabilidades de cooperación con el deporte escolar -que en muchos casos se traducen en que es el propio municipio el que lo asume gestionándolo en ausencia de clubes, asociaciones o colegios que se hagan responsables del mismo- , la organización de cursos y otras actividades relacionadas con Motricidad para adultos y para la tercera edad, la oferta de cursos de formación y de mejora de la salud, las costumbres y vivencias motrícias de los vecinos, a través de la organización de todo tipo de actividades que lo faciliten.

Existen tendencias que indican que los servicios deportivos locales no deben gestionar de forma directa las instalaciones o las actividades, sino asegurar las condiciones necesarias que permitan una gestión pública del deporte, descentralizada y participativa que hemos convenido en denominar “gestión cooperativa”. Por ello, y desde una concepción moderna, la política deportiva local tiene que fundamentarse, entre otras, en las directrices siguientes (Blanco, 2007):

a) El fomento y consolidación del tejido asociativo:
    - Incentivando la creación de nuevo tejido asociativo.
    - Concediendo la gestión de las instalaciones deportivas municipales.

- Encomendando la ejecución de los programas de interés municipal.

b) La planificación y construcción de la infraestructura deportiva:

- Elaborando un censo de las instalaciones deportivas públicas y privadas de su ámbito territorial.
- Consignando las partidas económicas de inversión en nuevas infraestructuras y en las reformas que precisen las instalaciones en funcionamiento.
- Planificando las necesidades de infraestructura deportiva, reservando suelo para su ubicación en el Plan General de Ordenación Urbana que deberá plasmarse en un plan director de instalaciones deportivas de ámbito local, integrado en el Plan General de Infraestructuras Deportivas de ámbito autonómico.

c) La planificación de los programas deportivos de interés municipal:

- Previendo y financiando programas deportivos de interés municipal.
- Asignando al movimiento deportivo (asociaciones y fundaciones), en su caso, la ejecución de los programas deportivos de interés municipal.

- Impulsando la formación de los dirigentes, técnicos y voluntarios deportivos.

A través de estas iniciativas, se pretende conseguir una gestión racional de los servicios deportivos, que se proponen desde el ámbito municipal.

Así, pues, los Ayuntamientos necesitan de un tejido no lucrativo propio para el desarrollo de unas políticas deportivas que no conduzcan hacia una municipalización exclusiva del deporte. No se puede concebir, en la actualidad, un servicio deportivo local, que no actúe en estrecha colaboración con las asociaciones y fundaciones deportivas de su ámbito territorial.

Estas propuestas lo que buscan es mejorar la eficacia y la eficiencia en el manejo de lo público, mejorando la calidad y la cantidad de los servicios públicos que se ofertan o se pueden ofertar en un futuro próximo. Y hablando de una gestión racional, cabe destacar que la Administración Local ha de alcanzar al conjunto de la ciudadanía. Pensar en un Ayuntamiento sólo para los más desfavorecidos se nos antoja como una postura inmadura y demagógica; así, pensamos, en consecuencia, que la posibilidad de asumir niveles de autofinanciación inferiores al 100% pueden ser utilizados por la Administración Local en dos sentidos:

- Para garantizar el acceso al deporte a todas las personas con independencia de su condición social o económica.

- Para favorecer las posibilidades del deporte como motor económico, dentro del sector emergente del ocio (Solar, 2007).

Y si nos preguntamos ¿Por qué debemos tender a niveles de autofinanciación altos? Las respuestas parecen claras:

- En primer término y de forma inequívoca para poder ampliar el servicio, sin excesivo gravamen al conjunto de la sociedad.
- También para que pague fundamentalmente quien consume o hace uso de los recursos, que en este tipo de servicios es relativamente sencillo de conseguir. No así en otros donde es realmente complicado repercutir los gastos sobre los usuarios.
- Por coherencia con una política de precios solidaria.

En este sentido, una política social atenta a las necesidades de la población, será la que intente llevar instalaciones a todas las parroquias, desarrollar actividades en todos los entornos, mantener nuevas las infraestructuras y adoptar un estado de disposición permanente a la reconversión de espacios deportivos y de reequiparlos constantemente. Si se consigue que los responsables políticos comprendan esta situación, y que la población logre, por un lado, comprender y, por otro, aceptar esta postura, se podrá avanzar significativamente en la implicación de los gestores del deporte municipal en la progresiva gestión racional de los recursos.

La promoción del deporte en el nivel local es una tarea que ha de realizarse constantemente si se aspira a llegar a la mayor parte de la población, pues en esa labor de procura de un Estado de Bienestar, el deporte es un elemento fundamental.

Complementar la oferta deportiva pública con la privada en busca de un equilibrio de la misma y de un control de precios, que permita por un lado que las actividades sean viables y que se cubran todas las demandas, sin entrar en competencia desleal entre unos sectores y otros (público y privado).

El deporte escolar y el espectáculo, buscan en la Administración Local un amparo que en el caso del primero está avalado por la Ley Autonómica del Deporte, y en el caso gallego por la Ley del Deporte de Galicia. Además, el municipio es propietario, tanto de las instalaciones de la educación pública, como de los equipamientos deportivos (Solar, 2006a).

Por tanto, se reconoce el rol de la Administración Local como "padrino" del deporte en edad escolar y en horario extraescolar, así como un colaborador directo con la Administración Educativa, sea autonómica o estatal.

En este punto, cabe destacar que los factores que principalmente condicionan los costes de funcionamiento, son los siguientes (Teruelo, 2006):

- La forma o modelo de gestión.

- La política organizativa para la prestación de los servicios.
- Las características constructivas y de diseño de las instalaciones.
- El programa o catálogo de servicios.
- Los estándares de calidad propuestos, y;
- la eficiencia de la gestión realizada (organización, optimización, sistematización de procedimientos, control de la ejecución, evaluación, etc.).

Con estos elementos, desde los servicios municipales de deportes se procura una verdadera promoción deportiva que alcance y satisfaga y/o supere las expectativas de los vecinos, además de enriquecer su visión y percepción del deporte, consiguiendo que se integre dentro de la forma de vida comunitaria.

Llamamos organizaciones deportivas públicas a las unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las Administraciones Públicas han creado para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas (Paris, 1996).

Teniendo en cuenta que las principales prestaciones que se demandan de un servicio municipal de deportes son el uso de instalaciones y la dirección de actividades, tanto de temporada como de carácter puntual, atendiendo a diferentes intereses de la población. No se justifican fácilmente las grandes inversiones municipales en el

deporte espectáculo, cuando la demanda social es de "otro deporte", con otros valores y con otros sentidos.

Actualmente la Administración Local es fundamentalmente una Administración prestadora de servicios, y se encuentra ante realidades que necesitan respuestas, que en opinión de Cue (2006:293), tomen en consideración:

- *"El incremento de la población y de los hábitos socio-deportivos.*
- *La demanda de nuevas instalaciones y servicios.*
- *La calificación técnica de su personal.*
- *presupuestos ajustados, etc".*

En este contexto, el deporte es demandado como salud, como forma de relación social, como una necesidad de auto superación, una terapia física o psíquica. Como ocio, para competir, para estar en forma o como elemento socializador, el deporte ha de responder, casi de forma individual, a necesidades muy particulares.

2.6. Gestión Pública y gestión privada del deporte en el ámbito local

En el mundo de la gestión local de servicios, la legitimidad de la representación popular se refuerza con la participación de los vecinos en la toma de decisiones, y es en los Ayuntamientos donde se dan las

circunstancias idóneas para enfrentar el reto de la participación, pues es en la Administración Local donde es más fácil que se de el encuentro entre la gestión pública y la población.

Y es que por mucho que la ciudadanía pueda sentirse al margen de la vida de los partidos y/o sindicatos, no por ello debe ignorarse que muchos ciudadanos y ciudadanas participan en determinadas actividades privadas en la esfera pública, con una notable incidencia en la promoción del bienestar social (Montero y Meira, 2008). De ahí que sea necesario articular órganos de participación que faciliten la acción de gobierno porque:

- *"Democratiza el espacio político institucional.*
- *Da la palabra a aquellos que no la tienen o a los que no tienen derecho a voto pero viven e intervienen en la ciudad.*
- *Fortalece la capacidad de autoorganización de la sociedad civil y sus asociaciones.*
- *Es un espacio de aprendizaje para los cargos electos y para el personal de la Administración sobre el análisis y comprensión de la realidad y la utilización de la negociación como método habitual en la toma de decisiones.*
- *Es un espacio de aprendizaje para los ciudadanos sobre la complejidad de los procesos de toma de decisión, la negociación y la adquisición de compromisos"* (Bustos, 2007:3).

De otro modo, no favorecer la vida participativa en la sociedad, acaba dejando en manos de unos pocos muchas responsabilidades públicas, lo que generará todavía mayor distancia entre gobernantes y gobernados, desprestigiando y deslegitimando la función representativa asociada a los cargos políticos.

Esta situación puede terminar alejando a la Administración de la población y del tejido asociativo, acabando por establecer privilegios y prioridades entre las diferentes asociaciones, primando el subvencionismo, en muchos casos de dudosa transparencia. Por lo que destacaremos que "t*an importante es poder participar y hacerlo, como que dicha práctica cívica sea significativa y relevante para quien la protagoniza, para las comunidades de referencia y para la sociedad en su conjunto"* (Montero y Meira, 2008:164).

Las empresas deportivas se centran en captar clientes y satisfacer sus necesidades deportivas, en muchos casos con mejores ofertas que otro tipo de entidades u organizaciones. La principal diferencia entre la oferta deportiva privada y la de los clubes y otras entidades públicas se encuentra en que las empresas deportivas buscan obtener beneficios. Y esta oferta depende la mayoría de las veces de las motivaciones particulares de sus clientes. Al respecto, surgen cuatro orientaciones principales (Paris, 1996):

- Ofrecer una actividad de práctica deportiva organizada.
- Gestionar actividades o instalaciones.

- Organizar competiciones, sobre todo espectáculos deportivos, donde se integran los elementos estrictamente deportivos con los publicitarios.
- Desarrollar labores consultoras y de formación.

Uno de los principales problemas que surgen en el mundo de la gestión deportiva es la línea que separa la gestión pública de la privada, y los precios/costes de las actividades ofertadas, para evitar la competencia desleal, en este caso de las organizaciones públicas en detrimento de las empresas del sector. Por ello, una política de precios públicos y de tasas, debe planificarse bien, de modo que sirva para:

- Respetar al empresario del sector.
- Promocionar actividades y modalidades, dónde y entre quienes sea aconsejable.
- Lograr niveles de autofinanciación que se puedan compatibilizar con el crecimiento infraestructural y con la generalización de la oferta (Solar, 2007).

Debe evitarse entrar en conflictos que sólo conseguirán entorpecer y enturbiar el clima en torno a la actividad deportiva centrada en la población.

Además, constantemente se demandan nuevos tipos de actividades y vivencias, en muchos casos como una "atención al cuerpo" desde una perspectiva dualista, en otros casos desde una

visión más integral. También se ofrecen cada vez más actividades específicas con fines concretos yobjetivos meramente comerciales.

2.7. El asociacionismo sin ánimo de lucro en la vida municipal

Hablar del asociacionismo, de cómo fomentarlo, promoverlo o apoyarlo comporta una declaración de intenciones que puede marcar un camino a seguir.

Nos encontramos ante un fenómeno que en España emergió en los años setenta en manos de entidades laicas y profesionales que rompieron el monopolio que mantenía la Iglesia católica y otras órdenes religiosas en tareas de asistencia social y que complementaba la acción de las instituciones públicas en la medida en que contribuían a desarrollar el Estado de Bienestar (Argudo, 2002).

Hablamos aquí de un asociacionismo que carece de ánimo de lucro; por ello, en el camino de apoyar a este sector, podemos y debemos aprovechar entre otros aspectos que indican Meira y Montero (2008:36), resumidas en todas las posibilidades que ofrece el marco legal y de las que se pueden beneficiar; el amplio reconocimiento público del que gozan las entidades sin ánimo de lucro, para posicionarse en una situación de centralidad respecto al protagonismo ciudadano en el desarrollo cultural de los municipios; el arraigo comunitario de las asociaciones culturales, potenciando su capacidad de diálogo social con la ciudadanía; las oportunidades para avanzar en el desarrollo de la sociedad de la información, que le

permiten aproximarse a la comunidad y el saber hacer existente en las agrupaciones culturales, con el ánimo de sustentar sobre sus procedimientos organizativos e institucionales una actividad pública y social que cumpla con las máximas garantías de calidad y excelencia cultural.

Aprovechando estas ventajas, es importante ampliar los vínculos de relación y de colaboración con las Administraciones Públicas, la dotación de equipamientos e infraestructuras de las entidades, y la participación asociativa e interasociativa.

Evidentemente, tomar estas medidas implica llegar a las personas de otra forma, promover la cultura desde su origen, sin perder el horizonte del desarrollo cultural, deportivo y humano; y analizando el impacto que esto pueda tener, no cabe duda, que a través de estas medidas de apoyo a la comunidad se puedan originar cambios sociales, en los que ya estamos inmersos, por lo que hemos de hablar de unos cambios dentro de otros cambios.

Hablamos de un sector en el que es básico el papel del voluntariado, pues es éste quien llena los huecos y resarce los desajustes que presenta el propio sistema. El voluntariado y las acciones voluntarias van tomando cada vez más cuerpo y significado, y sus acciones encuentran plena legitimación en medios muy variables. Es al voluntariado y a las organizaciones voluntarias a lo que en nuestro tiempo se denomina el tercer sector (González, 2005).

Los practicantes de deporte no organizado tienen una estructura motivacional y de intereses específica. Actualmente, con la práctica deportiva además de los beneficios inherentes asociados a ésta se buscan nuevas experiencias y vivencias, que han pasado a ser el objeto primordial de la práctica deportiva (Heinemann, 1999). En todo caso un asociacionismo fuerte, arraigado y dinámico no surge espontáneamente, ya que va ligado a aspectos que lo condicionan:

- Tradición asociativa.
- Consolidación de la actividad física y el deporte en general.
- Equipamientos deportivos.
- Actividades deportivas.
- Permeabilidad en las estructuras públicas.
- Información adecuada a los fines propuestos.
- Apertura en la planificación del asociacionismo deportivo (participación).
- Política racional de subvenciones, dando participación en su concreción a las entidades deportivas.
- Apoyo del asociacionismo deportivo en la presentación de servicios deportivos a la colectividad.
- Patrocinio y mecenazgo deportivo.
- Formación continuada del voluntariado inmerso en la vida asociativa (Vázquez, 1998).

El asociacionismo es una expresión de ciudadanía y una forma de participación social. El juego en este nuevo escenario social, económico y cultural probablemente exige nuevas reglas y estrategias por parte de los actores sociales, tanto de las personas como de los grupos organizados, pues la globalización está generando tensiones cada vez más fuertes entre los individuos y las comunidades primarias a las que pertenecen y los flujos sociales y económicos más amplios, entre lo personal y lo macrosocial (Meira y Montero, 2008). El tercer sector forma parte de este nuevo contexto social, donde se puede registrar una nueva relación del medio con el movimiento y donde tiene cabida una nueva radicalidad emancipatoria. Es decir, estamos ante las manifestaciones de los nuevos movimientos sociales.

Cada asociación debe tener al menos la capacidad de ganarse a sus miembros, de conservarlos y motivarlos para que estos se puedan comprometer en la consecución de los fines para los que se creó, que en muchos casos es la que ha llevado a sus miembros a pertenecer a la misma. Esta capacidad debe venir marcada por el grado de actividad de la asociación, dando *"la impresión de que estamos ante un nuevo contrato social mundial, donde estas nuevas aportaciones tienen un peso definitivo y capital, ya que buscan la fundamentación en el servicio a los demás, lo cual genera una nueva forma de cohesión social, fundamentada en una nueva ciudadanía social"* (González, 2005).

Como dicen Vargas y Andrade (2008:183), "*la participación como acción de implicarse y hacerse responsable de la propia*

existencia en un contexto de solidaridad comunitaria y humana, se transforma en una utopía social, cuya concreción exige volver a la esencia ontológica del sujeto, esto es: ser y estar en comunidad", pues el desafío de la participación reside en devolver ese papel principal a las personas y dar el verdadero protagonismo a la comunidad, a través de su propia acción.

En un contexto global el sujeto como persona parece perder sentido, transformándose en uno más, con una identidad impersonal valorada a partir de los servicios y funciones que presta en la sociedad. Esta despersonalización exige retornar al sujeto, y con éste a la comunidad, como un espacio donde las personas y sus problemas puedan ser tomados en cuenta con un sentido singularizado. Un espacio de vida donde la participación es real, en cuanto que se centra en la solución de los problemas de cada día que, en su mayoría, están relacionados con la gestión del medio, de los recursos y de las relaciones humanas.

En los contextos locales, es donde las personas dejan de ser individuos anónimos para poder transformarse en ciudadanos que participan. Un conjunto de acciones sociales que necesariamente deben tener en cuenta los "pequeños" discursos del vecino, del maestro, del labrador, del alumno, de las mujeres, de los mayores,... en esencia de todos los protagonistas de la vida cotidiana, singularizados por una identidad y una determinada procedencia y cosmovisión (Vargas y Andrade, 2008).

Hemos de entender que en las asociaciones el voluntariado asume un importante volumen de trabajo, de hecho el sector no lucrativo español canaliza un considerable volumen de esfuerzo altruista. Así, aproximadamente el 9,8% de la población adulta española, afirma dedicar parte de su tiempo a colaborar con organizaciones no lucrativas (Jiménez, 2000).

Pertenecer a una determinada asociación debe ofrecer algunas ventajas como son: estar integrado en un grupo en el que se considera la actividad que se realiza como propia, tener la opción de participar en la organización de las propias actividades, aportar ideas y sugerencias; así como también asumir responsabilidades, desarrollar un sentido crítico, aprender a conocerse, descubrir y expresar cada uno sus necesidades reales sintiéndose escuchado.

En este contexto, es importante destacar que no todo el trabajo que se realiza desde el asociacionismo es, ni debe ser, voluntario, mostrándose así como un sector importante en la generación de empleo. Así lo refleja Jiménez (2000) cuando destaca que el sector no lucrativo español ocupaba, en 1995, el equivalente a 475.179 trabajadores remunerados a jornada completa.

Más allá de estas consideraciones, Heinemann (1999:86), aporta algunas de las funciones que desarrolla el tercer sector ofreciendo las siguientes posibilidades:

- *"Función de integración, por la que en el club coinciden miembros de distintas edades, sexos, profesiones y*

procedencias étnicas y desarrollan múltiples formas de interacción, comunicación, etc.

- *Función de socialización, por la que se refuerza la formación de una actitud democrática, se experimentan conductas democráticas y se facilita el trabajo voluntario.*
- *Funciones culturales, por las que las asociaciones son estructuras intermedias entre la vida privada y familiar y las organizaciones forma de la economía, la política y la Administración; conforman un ámbito de vida propio, en el que se reúnen lo útil con lo vano, la obligación con lo voluntario, lo serio con lo informal, la distancia con la cercanía, lo público con lo privado*".

Para lograr la participación hace falta trabajar por la reconstrucción de las redes sociales. A lo que se añade consolidar procesos de comunicación, impulsar procesos formativos, poner espacios e infraestructuras a disposición de las personas y colectivos, conseguir la apropiación de actividades y espacios por parte de la ciudadanía, crear las condiciones de disponibilidad temporal (Caballo, 2008). Al respecto hemos de destacar que la participación, como indica Orduna (2000), se puede resumir en las siguientes acciones:

- La asistencia, como mera presencia física. Implica acudir a una actividad organizada y decidida por otros y actuar como

público o como receptor de la acción programada. El grado de compromiso es mínimo o inexistente al igual, generalmente, que el grado de enriquecimiento personal obtenido tras la participación.

- La participación como colaboración, que se sitúa como un estado intermedio entre la exclusión, la asistencia o la dependencia y la autonomía o autogestión. Terminado el asunto que mueve a colaborar, acaba la relación.
- La participación como co-operación; esto significa una implicación responsable, directa, activa y efectiva en una tarea colectiva, y más aún, en tanto que actividad de grupos, como el trabajo conjunto que permitirá conseguir un fin común.
- La co-decisión como el grado más elevado de participación, que por lo tanto, demanda mayor proporción de responsabilidad a los participantes, en la medida en que decidir es una forma de ejercer poder.

Estas cuatro acciones, marcan la pauta para poder desarrollarnos de forma autónoma. Por ello, la educación para el desarrollo de las comunidades locales (Orduna, 2000), debe posibilitar que las personas se integren en la comunidad; además de proporcionarles la oportunidad de desarrollar su sociabilidad y que además complementariamente, les permite: organizarse como un grupo de acción local para participar democráticamente en el análisis

de sus problemas, en la valoración de sus recursos, en la estructuración social necesaria para proponer soluciones comunes a problemas colectivos; en la toma de decisiones consensuadas, en la planificación y ejecución de acciones conjuntas; en la adaptación al cambio que genera la materialización de esas acciones; en la identificación adecuada por parte del grupo con su cultura local y con su patrimonio natural; etc.

Como indica Caride (2008), la pertenencia a grupos es un hecho universal en el que se expresa la voluntad de dar respuesta a necesidades inherentes a la condición humana; entre ellas, la búsqueda de una mejora de las circunstancias en las que se desarrolla la vida en común constituye una de sus principales motivaciones.

El desarrollo social del ser humano, se va desplegando en la medida en que crecemos, hasta que alcanzamos un determinado grado de madurez social, a partir del cual podremos realizar aportaciones más significativas y positivas a la comunidad.

La participación en e día a día de la comunidad, debe de ser el camino que sigan las personas para la superación de todos los problemas y obstáculos de la vida tanto en la convivencia local, como en el nivel global, a través de la ayuda y la cooperación entre las personas de igual a igual, en lo que podemos definir como cooperación horizontal. O como dicen Vargas y Gradaílle (2008:186), "*ser y estar en comunidad, exige interesarse por la vida de los demás, "participar" de sus circunstancias considerando que en esencia el "yo",*

el "tú", el "nosotros" forma parte de un destino común, que tiene como fundamento la inclusión del otro para la construcción ética de un "nosotros" con carácter supradimensional".

Partimos de que los criterios sobre los que se asienta el asociacionismo, son la descentralización de actividades y servicios, la proximidad a los usuarios y asociaciones, el equilibrio en la distribución territorial de las actividades y servicios y la cooperación con los entes locales. En este sentido, incentivar la incorporación del asociacionismo deportivo a la gestión pública del deporte debe favorecer:

- La consolidación del tejido asociativo y fundacional por la prestación de servicios deportivos que realiza y el respaldo económico que obtiene, ya que la generación de beneficios revierte en el objeto social de la entidad, al carecer de ánimo de lucro.
- La participación del ciudadano, a través de sus asociaciones, en la gestión pública del deporte que constituye su democratización real.

Frente a la tentación de controlar el deporte a través de un intervencionismo municipal, se trata de caminar hacia un nuevo modelo basado en la cooperación y la responsabilidad compartida entre el sector público y el sector privado del deporte, especialmente del tejido asociativo, evitando el crecimiento excesivo de la organización administrativo–deportiva en el ámbito local.

Ha de ser un modelo de gestión indirecto y descentralizado, tanto en la vertiente organizativa de programas, campañas y actividades en general, como en la gestión de la infraestructura municipal, reservando un protagonismo especial al sector privado sin ánimo de lucro, ya que es la mejor forma de garantizar la participación ciudadana en la gestión pública del deporte (Blanco, 2007).

La participación ciudadana es un acto de confianza en las personas, y una aproximación a la comunidad, y se plantea necesario que tanto clubes y asociaciones subvencionadas y las administraciones que subvencionan -en especial los Ayuntamientos- comiencen a compartir sus fines y objetivos con el tejido asociativo local.

2.8. Qué gestión queremos en el ámbito municipal

Hemos definido y conceptualizado la gestión pública local, la gestión privada, y sus límites legales, habiendo analizado el fenómeno del asociacionismo, llegando al punto de preguntarnos: ¿Qué gestión queremos? ¿Seremos capaces de autogestionarnos? ¿Será que no lo hacemos ya, aunque sea a través de los Ayuntamientos y demás Administraciones? ¿Acaso el asociacionismo no es una forma de autogestión?

En realidad, se puede decir que se está produciendo una autogestión y que a la vez se gestiona el medio; por ello surge la consciencia de que no todo vale, y que los excesos o el impacto del ser

humano en el Planeta ha deteriorado y puede hacerlo aún mucho más el medio ambiente.

En el marco de esta línea argumental se puede afirmar que "*el empoderamiento, empowerment o involucración de la comunidad cívica local, el aumento de la conciencia ciudadana, la obtención de información sobre los deseos o intereses de sus representados por parte de las instituciones a la hora de perfilar sus decisiones, la legitimación de las instituciones y la atención a nuevos problemas emergentes de progresiva complejidad a partir de redes abiertas con diversos actores son las principales ventajas que pueden derivarse de la puesta en marcha de procesos participativos"* (De Santiago y Iturroiz, 2006:227).

Volviendo al ámbito local, hemos de destacar que en España está produciéndose una progresiva toma de postura acerca de la importancia de la implicación democrática de los miembros de la comunidad en la vida social de ésta, y a tenor de la investigación de Montero y Meira (2008:170), podemos ver que:

- *"Cuatro de cada diez municipios pequeños españoles colaboran con las asociaciones culturales, duplicándose esta cifra en los municipios de tamaño medio.*
- *Las relaciones asociativas con y en el entorno de actuación vienen marcadas por las discrepancias entre lo que es y lo que debería ser.*

- *El elevado nivel de autoconfianza asociativa conduce a que las agrupaciones se perciban como entidades muy bien valoradas por el conjunto de la sociedad.*
- *Así, dos tercios de las asociaciones culturales declaran ser muy o bastante conocidas en su ámbito territorial de actuación y estar muy o bastante consolidadas en su entorno más inmediato.*
- *De hecho, se perciben mayoritariamente como elementos "imprescindibles para el desarrollo local", aunque no se muestran tan confiadas en poder afrontar las necesidades de su ámbito de actuación.*
- *En este sentido, aunque se declaran satisfechas con su proyección social, no lo están tanto como desearían de su capacidad de convocatoria o de alcance social".*

Continuar con esta labor de toma de consciencia pasa por apoyar el servicio que ofrece el asociacionismo y dar progresivamente mayor atención a las percepciones de la comunidad haciéndola participe y responsable del medio donde vive, aprendiendo a respetarlo. Esto implica una fuerte labor de coordinación entre los diferentes agentes sociales, pues "*las dinámicas de participación que mejoran el bienestar de las comunidades no se improvisan, sino que requieren de procesos educativos, de conscienciación colectiva y de coordinación entre los sectores público, privado y asociativo"* (Fraguela, 2008:203).

Un estudio publicado por Navarro (2002), afirma que el 87% de los municipios declaran tener un presupuesto específico para subvenciones, constatándose como en el 88% de los casos se facilitan locales e infraestructuras a las asociaciones, mientras que la realización de actividades y programas organizados conjuntamente es común al 83% de los municipios. Ahora bien, este proceso de facilitación difuso desde el gobierno local a las asociaciones, es menos evidente cuando se trata de incluir a éstas en los procesos de toma de decisiones: sólo en el 40% de los casos participan estos actores colectivos en el establecimiento de criterios para la concesión de subvenciones, reduciéndose el porcentaje al 34% cuando se trata de la co-gestión de servicios de titularidad municipal. Cabe señalar, pues, que la estrategia relacional consiste más en el desarrollo de intensos procesos de facilitación que en la apertura de canales de participación.

Los objetivos básicos de una política moderna en el ámbito local, e igualmente en el ámbito autonómico, deben tener como finalidad perseguir el fomento y consolidación del tejido asociativo y fundacional. Y siguiendo la línea de Meira y Montero (2008:37) se deben reorientar los siguientes:

- *"Las políticas de financiamiento asociativo.*
- *Las políticas de autofinanciamiento asociativo, para enfocarlas a aumentar los ingresos derivados de la prestación de servicios a la ciudadanía, desarrollar fórmulas de cofinanciamiento y convenios con empresas, incentivar las*

donaciones privadas, etc. sin desconsiderar la necesidad de reformular la definición de los pliegos de subvenciones.

- *La formación del personal profesional y voluntario.*
- *La participación social y ciudadana.*
- *El reconocimiento del valor educativo y social de la participación cívica, nombrando entidades culturales de referencia que desarrollan proyectos de validación de los aprendizajes "no formales" e "informales" de sus integrantes, según los principios comunes europeos de reconocimiento, evaluación y acreditación de cualificaciones, en lo tocante a las competencias llave para el aprendizaje permanente (interpersonales, interculturales y sociales, cívicas y culturales, etc.)".*

Debe de ser uno de los principios básicos de los Ayuntamientos, facilitar la intervención de los vecinos en la creación y organización de actividades en el ámbito del municipio, tratando de dar posibilidad a los ciudadanos para que sean los verdaderos protagonistas de los logros de la comunidad.

Es de suma importancia que la comunidad pueda envolverse en la vida de las asociaciones y centros deportivos de forma completa, participando activamente de las iniciativas que se desarrollan y sugiriendo la organización de otras que vengan al encuentro de sus intereses. Para ello, la creación de un consejo de usuarios puede propiciar que los vecinos logren una mayor participación y autonomía

en las decisiones y deliberaciones que afectan a lo cotidiano. El funcionamiento de ese consejo configura un espacio en donde es posible ejercer la co-responsabilidad de la comunidad en el funcionamiento y organización de los mismos (Kolyniak, 1996).

Es necesario consolidar el movimiento asociativo para poder integrarlo definitivamente en la vida cotidiana de la comunidad como un agente activo más, por no decir, en este sentido colectivo, el principal. Así, "*será en la complejidad estructural y orgánica de las sociedades urbanas, donde las nuevas formas de vida y de interacción social provoquen que los individuos se resientan de la falta de "comunidad" y de unas nuevas formas de aislamiento personal, que intentarán contrarrestar con prácticas colectivas a través de las que canalizar sus inquietudes e intereses, muchas de ellas propias de lo que actualmente llamamos "asociacionismo"* (Caride, 2008:19).

Podemos resumir también algunas de las orientaciones que Álvarez (1998) propugna para el Tercer Sector (no lucrativo, no de mercado) cara al futuro:

- Lo importante, más que una determinada estructura jurídica o administrativa, es la realización del fin social de la institución.
- La realización del fin social no va a ser exclusivamente fruto del cumplimiento de unos determinados requisitos administrativos, sino el resultado de una acción económica y socialmente eficaz.

- La flexibilidad se va a convertir en una palabra y concepto clave aplicado a las estructuras, a los instrumentos y a los enfoques.
- La colaboración entre los tres sectores constituye el reto más importante de los próximos años. La habilidad para construir alianzas, la negociación y el trabajo en equipo son algunas de las capacidades gerenciales que serán más demandadas.
- Y en este proceso de cambio será fundamental distinguir lo esencial de lo accidental. En concreto, mantener, redefinir y actualizar la misión entendiendo que ésta es el propósito que la mantiene unida y le da sentido a la misma, siendo por tanto una tarea prioritaria.

Hoy en día no se puede entender una política deportiva local de espaldas al sector no lucrativo del deporte, y lo mismo ocurre con el sector cultural.

Capitulo 3

Motricidad Humana y gestión deportiva municipal

Expondremos a continuación nuestra visión de cómo afrontar desde la Motricidad, el campo de la gestión deportiva local, destacando las diferentes cuestiones que consideramos de interés, como la conceptualización, el deporte, la dimensión pedagógica de la Motricidad Humana, la gestión, el perfil profesional, y acabaremos mostrando una visión lo más actualizada posible de la Motricidad y sus perspectivas.

3.1. Motricidad Humana y Ciencia de la Motricidad Humana

En 1979, en la revista *Ludens* del Instituto Superior de Educación Física de Lisboa-Portugal, el profesor Manuel Sérgio escribe un artículo titulado "Prolegómenos a uma nova ciência do homen" dónde defiende la necesidad de una ruptura epistemológica, en el campo de la denominada Educación Física. A partir de su tesis de doctorado (1986) no sólo continúa la defensa de la referida ruptura epistemológica sino que también, partiendo de la fenomenología y de la hermenéutica, crea la ciencia de la Motricidad Humana (CMH). No desconocemos que, antes de Manuel Sérgio, Jean Le Boulch y Pierre Parlebás, entre otros, habían intentado científicar a esta área de conocimiento. Pero, ninguno de ellos lo hace con una sólida formación filosófica.

La reflexión que Manuel Sérgio propuso sobre la Motricidad Humana tiene un alcance que sobrepasa ampliamente los dominios de

la Educación Física. Al definir la Ciencia de la Motricidad Humana como ciencia de comprensión y de la explicación de las conductas motoras, visando el estudio y constantes tendencias de la Motricidad Humana, en orden al desenvolvimiento global del individuo y de la sociedad y teniendo como fundamento simultáneo lo físico, lo biológico y lo antroposociológico. Manuel Sérgio postula un objeto conceptual que abarca varias manifestaciones de la capacidad típicamente humana de moverse (en esa definición, ampliadas por el término "conductas motoras"). Tales manifestaciones incluyen aquellas de las cuales la Educación Física se ha ocupado (gimnasia, deportes, juegos, etc.) y muchas otras, como las actividades del trabajo, las manifestaciones circenses, las actividades cotidianas, los rituales, etc.

En ese trabajo, el doctor Sergio hacía emerger una nueva ciencia, una nueva área de conocimiento. Una ciencia dentro de las Ciencias Humanas, basada, al mismo tiempo, sobre un nuevo concepto de ciencia. Desde la fenomenología de Husserl y luego de (Merleau-Ponty, 1945), Manuel Sérgio nos habla otro idioma, el idioma fenomenológico de la Motricidad. Una Motricidad que es "movimiento centrífugo de la personalización", que es praxis creadora, acción, trascendencia, energía.

Un concepto de Motricidad totalmente revolucionario puesto que se opone o deviene las concepciones clásicas de la Bio-medicina (toda la medicina moderna occidental), la Psicología (movimiento psicomotricista francés de los años sesenta), la Sociología (planteamiento praxiológico de la sociomotricidad de Pierre Parlebas),

la Antropología (ser humano como ser cultural) y se aventura en hablar de la Motricidad como aquella capacidad humana que nos pone en contacto con nosotros mismos, con el otro y con el cosmos, a través de la percepción. Es una ruptura con el sujeto-objeto, con el yo-otros, con el cuerpo-mente; en fin, con todos los dualismos insertos en la historia occidental (Berman, 1992). Una nueva mirada sobre el ser humano que pretende, en última instancia liberarlo de teorías, paradigmas y clichés históricos y hacerlo consciente de sí mismo y del lugar que ocupa en el universo, de cuál es su responsabilidad como ser humano, que lo diferencia de los otros seres vivos.

Con la fundación de la Sociedad Internacional de Motricidad Humana (SIMH) (1997) y de varias sociedades nacionales (España, 1997; Portugal, 2000; Brasil, 2000; Colombia, 2006), la discusión sobre la CMH, que inicialmente implicó casi exclusivamente profesores de Educación Física, pasó a contar con la participación de personas de otras áreas de conocimiento.

Los encuentros propiciados por los congresos de la SIMH favorecieron el desarrollo de nuevas iniciativas para la discusión y construcción de la CMH. Una de esas iniciativas fue la constitución de la Red Internacional de Investigadores en Motricidad Humana (RIIMH). Las primeras discusiones de la Red, comenzaron en torno de la concepción de un currículo de formación en Motricidad Humana y de la delimitación conceptual de la CMH. Como parte de ese esfuerzo, el profesor doctor Carol Kolyniak Filho (Kolyniak, 2005) desarrolló una investigación con la colaboración de algunos colegas de la Red, que

resultó en la formulación de una propuesta de glosario inicial, el cual fue discutido, perfeccionado y pudo servir como base para el proceso de constitución de una terminología específica para la CMH.

Otra producción que resultó de discusiones realizadas en la Red, fue el esbozo de elementos orientadores de un currículo de formación en Motricidad Humana. Dichos lineamientos curriculares fueron propuestos para la elaboración de currículos en diferentes ámbitos y niveles de formación, desde cursos de extensión a cursos de pregrado y posgrado y posteriormente concretado en la Universidad del Cauca (Kon-Moción, 2009).

La CMH nace de tres cortes epistemológicos. El primero es el de la disciplina, la Educación Física; el segundo es el del concepto clásico de ciencia; el tercero se refiere al concepto de conocimiento. En este sentido, se concibe el conocimiento como una relación que se establece a partir de la configuración encarnada de la mente. Vale decir, que el conocimiento y el propio pensamiento responden a la corporeidad y se estructuran como una virtualización de la vivencia; por tanto, la percepción ya es una acción y lo que se conoce no se encuentra ni se desvela, sino que se inventa y construye en la experiencia y en la vivencia. La CMH se sitúa, entonces, en la posibilidad de construir una nueva ciencia a partir de la perspectiva de las nuevas ciencias, que algunos autores vienen denominando como paradigma postcartesiano y ciencia o ciencias encarnadas (Capra, 1982; Capra et al., 1999).

Con el desarrollo de la Física, (de la física newtoniana a la física einsteiniana y cuántica) y de la Filosofía, (de Descartes a Husserl y Merleau-Ponty) a mediados del siglo pasado, comienzan a desarrollarse las "nuevas ciencias" como una nueva "consciencia colectiva" que va, poco a poco, invadiendo las diferentes áreas de conocimiento y quebrando el paradigma simplista de la fragmentación (sujeto-objeto) dando paso al paradigma de la complejidad (intersubjetividad) o, incluso, a un no-paradigma (Berman, 1992). Es aquí que se desarrolla la Ciencia de la Motricidad Humana como una ciencia encarnada-ético-política (Trigo, 2004, y 2005; Trigo y Toro, 2006) y en dónde la conducta observable no se detiene en el "movimiento" como "desplazamiento de un cuerpo en el espacio" (concepción newtoniana de movimiento) sino en la "energía que impulsa a ser más" (concepción cuántica de movimiento). Es decir, desde la perspectiva de la CMH que aquí tratamos, estamos hablando de una "nueva" ciencia, desde los nuevos constructos de "ciencia" con las siguientes características:

a) Qué: el ser humano en su complejidad que se moviliza (emociona, desea) desde el aquí y el ahora a la trascendencia y de ésta al aquí y al ahora, en la relación yo-otro-cosmos.

b) Cómo: adentrándose en la subjetividad desde todo tipo de situación provocativa y problemas reales de la vida y el mundo.

c) Por qué: porque el ser humano es indivisible, complejo y se construye con el otro y el universo a dónde pertenece.

d) Para qué: "proyecto de humanización en la búsqueda de la emancipación del ser humano", construcción de otros mundos posibles. Proyecto ético-socio-político de revolución de los pueblos.

e) Movimiento: vida, energía, intencionalidad, superación.

Para el repensar institucional, la Ciencia de la Motricidad Humana propone una revisión epistemológica de la construcción de conocimiento, planteando el estudio de la emergencia, de la producción y de la transformación de los conocimientos científicos creando articulaciones interdisciplinares que concreticen condiciones de evolución en las instituciones. Estas articulaciones, posibilitan la emergencia de un proceso más dinámico, más comprometido de todos los habitantes institucionales enflaqueciendo reglas, mandatos instituidos, pero que no permiten el desarrollo dialéctico de sus moradores.

El sentido de la proposición y del desarrollo de la CMH, se encuentra en la búsqueda de la humanización como reconocimiento del ser humano en un plano cosmológico y creativo al servicio planetario. En un plano más amplio, se trata de contribuir a la eliminación de las relaciones de dominación, de explotación y de esclavitud de seres humanos por otros seres humanos (RIIMH, 2006).

La Motricidad puede responder a dos acepciones: una a la capacidad que tenemos las personas de manifestarnos en el mundo de forma intencional y consciente, buscando trascender, superarnos, con sentido lúdico y desarrollo personal; es nuestra manifestación de lo que somos en el mundo. La otra hace referencia a la ciencia que estudia esa capacidad, que no es otra que la ciencia de la Motricidad Humana (CMH) que describe y explica Manuel Sérgio; un concepto de ciencia que estudia al ser humano en esa búsqueda de la trascendencia a través de su corporeidad.

Para definir Motricidad, no podemos referirnos únicamente a un concepto, ya que también implica un posicionamiento personal y profesional, tanto en lo referente a la forma de entender al ser humano como en la forma de afrontar el trabajo con las personas. Además, el simple hecho de entender la Motricidad como un concepto amplio dentro de un paradigma emergente implica la necesidad de plantear nuevos debates, nuevos conceptos y nuevas formas de afrontar la praxis.

Tal como hemos comentado en la justificación de nuestro trabajo, hemos llegado al paradigma emergente de la CMH que describe Manuel Sérgio desde un estudio de la Creatividad Motriz, en el que ya hablábamos de otra forma de entender la Educación Física y el Deporte, sin renegar de ellos en ningún momento, pero sí matizando nuestra forma de posicionarnos ante sus diferentes manifestaciones (deporte, gestión, salud, docencia, juego, circo, etc.).

Asumimos desde el principio que un posicionamiento epistemológico que tome en consideración la Motricidad implica que ésta se haya comprometido con el sentido de la vida, no sólo con el pensamiento sobre ésta, sino con ella como proceso y producto de la acción intencional. Entendemos que cuando la Ciencia de la Motricidad Humana surge, desaparece naturalmente la idea clásica y tradicional de Educación Física (Feitosa, Kolyniak y Rath, 2006), tratando de huir en todo momento de la concepción dualista del ser humano, aunque sin dejar de lado ninguna de las manifestaciones de la Motricidad.

Por ello, cuando hablamos de Motricidad nos referimos a la expresión total del ser humano en su existencia consciente, pues no es sólo en el juego, en el deporte o en las actividades de tiempo libre ni en las comúnmente conocidas como saludables, en las que ponemos de manifiesto nuestra Motricidad. En cada momento, en cada acción que realizamos de forma consciente e intencional, nos estamos haciendo presentes y con ello estamos manifestando nuestra corporeidad y Motricidad.

El tema de la "consciencia" es punto clave en la CMH. Basándonos en diversos investigadores de la Biología y Neurofenomenología actuales, muchos "mitos" se van destapando y, al mismo tiempo, abren un campo nuevo a la investigación y la praxis en la propia CMH. No es un asunto a desarrollar en esta Tesis, pero sí a tener en cuenta a la hora de "pensar" cualquier proyecto en relación a una comunidad de vida, como es un Ayuntamiento.

Este posicionamiento parte de la idea de que una epistemología de la Educación Física, o sea, la organización del conocimiento de la impropiamente denominada Educación Física, no se puede olvidar que ésta no es un área de físicos, sí de personas en el movimiento intencional de transcendencia (o superación) como lo entiende Sérgio (2008).

La comprensión de un determinado objeto de estudio es fundamental para que diferentes investigadores puedan compartir dicha comprensión y trabajar de forma organizada para la construcción y difusión del conocimiento acerca de tal objeto. En el caso de la Motricidad, coincidiendo con Manuel Sérgio (1999:150) defendemos que ésta constituye:

- *"Una energía… que es estatuto ontológico, vocación y provocación de apertura a la transcendencia.*
- *El proceso adaptativo, a un medio ambiente variable, de un ser no especializado y, por eso, en el cual el ritmo evolutivo, incluyendo las estructuras del sistema nervioso central es lento, implicando la existencia de una demorada pubertad y de una familia estable y duradera.*
- *El proceso evolutivo de un ser, como predisposición a la interioridad, a la práctica dialogal y a la cultura.*
- *El proceso creativo de un ser en el que las prácticas lúdicas, agonísticas, simbólicas y productivas traducen la voluntad del hombre a realizarse como sujeto, o sea como autor responsable de sus actos".*

Por ello ponemos énfasis en que "ser en el mundo" es vivir en movimiento intencional, siendo cuerpo consciente y comunicante. La existencia, a través de la Motricidad, es un continuo acto creativo; de un yo que implica hacer, saber, pensar, sentir, comunicar y querer (Kon-traste y Trigo, 1999). No hay ser humano sin la unidad de estos seis aspectos, pues no se puede hablar del ser humano si no se lo considera simultáneamente como un ser biológico, cultural, psicológico y social (Cyrulnik y Morin, 2005).

Corporeidad y Motricidad son dos conceptos que se complementan y necesitan, pues no puede existir uno sin el otro; en este sentido, hay abundantes autores que los consideran como conceptos equivalentes destacando el hecho de incluir este fenómeno en el contexto de las leyes más generales que tratan de explicar el universo como un todo (Brandao, 2001).

Somos cuerpo y es este cuerpo vivo el que manifiesta nuestra Motricidad, a través de la corporeidad, expresado en querer, sentir, pensar, hacer, compartir. Por tanto, el principal componente de la Motricidad, sin el cual ésta no existiría, es nuestra corporeidad, a la que atribuimos la condición de consciencia e intencionalidad.

Es en ella, donde el cuerpo comunica las sensaciones y emociones, y es en ella donde vivimos nuestra realidad cotidiana. Como indica Merleau Ponty (1999), todo lo que sabe la ciencia o sabemos por nosotros mismos, se produce a través de nuestra experiencia y nuestras percepciones. Somos la fuente absoluta de

nuestra existencia y quienes nos hacemos seres a nosotros mismos. Mediante la corporeidad somos nosotros en el mundo. Y las acciones, el deporte, las actividades lúdico recreativas,…, nuestro simple vivir consciente en ser, sentir, hacer, emocionar son manifestaciones más o menos visibles de nuestra Motricidad.

Es a partir de esta perspectiva que podemos poner en práctica las diferentes manifestaciones de la Motricidad, y *compartir* nuestra Motricidad con la de los otros, o interaccionar con el medio en que vivimos: "e*n el momento en que damos un abrazo o resolvemos una ecuación, nuestra corporeidad actúa como unidad*" (Bohórquez y Trigo, 2006:12) y se manifiesta como un ser físico, emocional, mental, inconsciente, cultural, mágico, e inmanente. Podemos afirmar que corporeidad y Motricidad se confunden por habitarse mutuamente.

3.2. Motricidad Humana, Educación Física y Deporte

La Motricidad nos sitúa ante una nueva concepción de las diversas manifestaciones del ser humano, y como tal supera el concepto actual de Educación Física; además es un término multidimensional que entiende al ser humano como un ser complejo no divisible aunque, con diferentes dimensiones (psicológica, social, afectiva, motora) que ayudan a comprendernos y a manifestar nuestro ser.

Al respecto, coincidimos con Manuel Sérgio (2007:11) cuando señala que "*la Motricidad es el cuerpo en movimiento intencional,*

procurando la trascendencia, la superación, a nivel integralmente humano y no del físico tan sólo"*;* por tanto, asumimos que la Ciencia de la Motricidad Humana no estudia un ser que se mueve, ya que estudia un ser que se mueve con intencionalidad.

La Educación Física se preocupa por el estudio del desarrollo de las capacidades físicas del individuo. Los que centran sus estudios en investigaciones, única y exclusivamente, en las Ciencias del Deporte no salen de una parcela de la Motricidad Humana, desde ésta todo se refiere al cuerpo: al cuerpo-memoria y al cuerpo-profecía, al cuerpo-estructura, y al cuerpo-conducta, al cuerpo-razón y al cuerpo-emoción, al cuerpo-natural y al cuerpo-cultura, al cuerpo-lúdico y al cuerpo-productivo, al cuerpo-normal y al cuerpo con necesidades especiales (Tavares, 2001).

No podemos definir la Motricidad sin recordar que ésta no solo se circunscribe a escenarios específicos e institucionalizados como la educación formal, llámese ésta escuela, colegio o universidad; sino que es parte de la vida misma del sujeto; es una capacidad má,s con la que todos los seres humanos nacemos, y que se desarrolla al igual que el resto de capacidades en el diálogo con otros. Es decir, es la propia manifestación de la vida en sus distintos modos de expresarse e impresionarse en ese diálogo yo-otro-cosmos. Su intención es la toma de consciencia desde la vivencia (sensibilidad), y su fin o propósito es el desarrollo humano de cara a la transcendencia (Jaramillo, 2007).

A través de estas manifestaciones el hombre ocupa su lugar en la Naturaleza, no está contra ella, no es ni sobrenatural ni antinatural, sino que se mantiene en su lugar de persona. En estos términos podemos suscribir que la Motricidad es una forma concreta de relación del ser humano consigo mismo, con el mundo y con sus semejantes, una forma de relación que se da a través de su corporeidad, de la acción humana, caracterizada por la intencionalidad y por el significado.

Entendemos "acción" desde los postulados de Blondel, el filósofo de la acción que destaca la palabra 'acción', sin excluir la idea de una inmediata y perfecta realidad, implica la distinción de tres fases y de tres significaciones discernibles, separables o no: "*1. La acción indica primitivamente el ímpetu iniciador en lo que tiene de vivo y de fecundo, de productivo y de finalista a la vez, 2. La acción puede designar (allí - dónde una operación discursiva y compleja se hace indispensable para que se realice) la serie continua y progresiva de los medios empleados: proceso necesario para la ejecución del designio inicial que debe recorrer el intervalo que separa el proyecto del efecto y, según la expresión escolástica, el terminus e quo del terminus ad quem, per gradus debitos. 3. La acción puede significar, finalmente, el resultado obtenido, la obra conseguida, la terminación realizada. Puede entonces considerarse este resultado menos como un objeto bruto que como una especie de creación viviente donde la eficacia y la finalidad han conseguido unirse valorando todas las potencias mediadoras que han servido para esa maravillosa innovación, evocada*

por esa pequeña palabra llena de misteriosas riquezas: obrar" (Ferrater, 1958: 40). Para la Ciencia de la Motricidad Humana acción es: sensación-percepción-consciencia-emoción-pensamiento-energía-ejecución (RIIMH, 2006).

El término Motricidad surge de un corte epistemológico en la Educación Física. En el siglo XVII fue a través de una propuesta de John Locke, de la que surgió la denominada Educación Física, con el propósito de dominar y adiestrar el cuerpo. Locke expresaba el valor de la Educación Física en su trabajo titulado *Some Thoughts Concerning Education*. Para Locke, la Educación Física era un medio de preparar a las personas ante posibles emergencias de salud, que involucraban dificultades y fatiga. Además, este filósofo-educador vislumbraba a la Educación Física como forma de lograr el desarrollo de un cuerpo vigoroso y listo para cualquier acción que lo necesite.

Hemos de entender, que para dar cuenta del pensamiento de John Locke con respecto a la educación, es necesario situarlo en su contexto y recordar que pertenece al siglo XVII, al tiempo de Descartes, Bacon, Berkeley y Hobbes; un momento en el que surge el racionalismo, que hace necesaria la evidencia demostrativa. La actitud fundamental de Locke es empirista, siendo considerado como uno de los más distinguidos representantes de la corriente empirista inglesa (Gallo, 2006).

Aunque actualmente no es la concepción que se encuentra en el imaginario de sus profesionales, que asumen el valor humanizante

de la Educación Física a pesar de no reconocer en su gran mayoría la incoherencia del término, en la escuela se ha de enseñar primero la condición humana, procurando que sus prácticas sean humanizantes (Trigo y Montoya, 2007). Quizás, muchos profesionales, se encuentren más próximos a la Motricidad que a la denominada Educación Física.

La Motricidad implica una nueva mirada de la Educación Física, y del deporte lo que conlleva un giro hacia una praxis que pone énfasis en lo humano de todas las actividades que realizan las personas, ya sean de trabajo o de ocio; lo que nos lleva a hablar no de movimiento humano y sí de acción humana.

Si hablamos de Motricidad explícitamente, Paulo Freire (1989:34) afirma que "*cuando la práctica es tomada como curiosidad, entonces esa práctica despierta horizontes de posibilidad. Las personas entonces hacen de sus discursos un panorama de lo que es posible hacer. No se limitan apenas a aquello que debe de ser hecho. Las personas descubren con la práctica sus posibilidades. Mismo dentro de los límites analizados las personas organizan esfuerzos para viabilizar lo que está siendo difícil de hacer".* Esta visión de la práctica, que muestra Freire se aproxima mucho a la praxis que defendemos desde la Motricidad, generando la necesidad de pensar la práctica, de fomentar la creatividad, la búsqueda de la superación y el pensamiento crítico.

En la evolución de la Motricidad, uno de los puntos importantes a desarrollar reside en la búsqueda de la máxima

coherencia posible entre teoría y práctica (praxis). Uno de los pasos a subrayar es el que invoca la necesidad de hacer ciencia, que es una forma de desalienar (Manuel Sérgio) y de alfabetizar (Paulo Freire), y por tanto de conscientizar. De lo que inferimos la existencia de dos discursos que convergen en el interés común de desarrollar al ser humano y el poder sobre sí mismo; esto es sobre su vida y sobre su oportunidad de construir el mundo.

Hablar de Motricidad Humana, es dirigirse al movimiento histórico humano, desde las prácticas corpóreas de lo cotidiano y las prácticas socialmente sistematizadas y acumuladas, como lo son las modalidades deportivas y de ocio. Supone admitir las dimensiones humanas: social, política, afectiva, cognitiva, instintiva, fluyendo en acciones singulares que revelan la naturaleza de la humanidad, su intervención en el medio y las influencias de éste sobre lo humano (Soares y Pernambuco, 2005). Por ello afirmamos que la Motricidad nos permite comprender y distinguir una vivencia de la otra; es decir, nuestra intencionalidad y sus consecuencias.

Para comprender el movimiento humano consciente, en sus diferentes manifestaciones, es necesario considerarlo siempre en el contexto de las relaciones sociales en las que sucede. Así, "*el desarrollo de la consciencia y de la Motricidad específicamente humanas sucede en el ámbito de las formaciones sociales definidas y, por tanto, implica la transmisión cultural de la experiencia histórica del hombre"* (Kolyniak, 1997:37). Esta idea se refuerza, si además, entendemos que el cuerpo no es solo forma anatómica y física, sino

también sentido y significación, proceso de comunicación básico, no verbal y vital, centro de diálogo con el mundo social y contextual.

De ahí que sea necesario proponer unos principios en torno a los que debería girar la praxis de la Motricidad en sus diferentes manifestaciones o ámbitos de actuación, que se resumen en:

- Buscar siempre la *acción intencional* de la persona que se manifiesta.
- Partir de que *la Motricidad forma parte de la vida misma de las personas* e integrar esa práctica como tal.
- *Centrarse en el valor humano de la acción* y tener un sentido.
- No perder de vista el *respeto por la condición y la dignidad humana,* respetando los momentos evolutivos de las personas.
- *Enriquecer todas las dimensiones humanas, social, política, afectiva, cognitiva, instintiva* permitiendo el *fluir* de la vivencia personal.
- *Primar el aspecto lúdico* en todas sus manifestaciones, incluyendo este valor en las diferentes manifestaciones competitivas que se puedan producir.
- *Procurar la transcendencia del ser humano* debe ser el sentido de su acción intencional.
- Finalmente que toda acción motricia debe tener presente el mantenimiento, respeto o mejora de la salud como valor.

Si entendemos el deporte como uno de los fenómenos más significativos del siglo XX, también hemos de entender que en este tiempo, ha sido y es uno de los principales exponentes en los que se ha manifestado la Motricidad, ya que es el cuerpo en acción el que se manifiesta y expresa.

En la actualidad, hablar de deporte puede tener distintas consideraciones en función del contexto en el que se cite. Esto es novedoso, pues el deporte no ha tenido el mismo significado en distintas épocas históricas, ni en las mismas culturas (García, 2006). Según la Real Academia de la Lengua Española (1992:314) la palabra deporte tiene tres acepciones:

- *"Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre.*
- *Ejercicio físico, por lo común al aire libre, practicado individualmente o por equipos, con el fin de superar una marca establecida, o de vencer a un adversario en competición pública, siempre con sujeción a las reglas.*
- *Actividades físicas ejercidas como juego o competición sujeta a normas cuya práctica supone entrenamiento o buen estado físico".*

Con estas definiciones, podemos reforzar nuestra primera alusión a este término, en lo que atañe a su conceptualización, siendo factible hablar de otros tres tipos de deporte: el de ocio y tiempo libre, el federativo y el profesional (Vázquez, 1998). El artículo 2 de la

Carta Europea del Deporte del Consejo de Europa, también define el deporte como "*todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física o psíquica, el desarrollo de las relacione sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles"* (citado por Monrás, 2008:4).

Lo que de alguna forma queda claro, es que en estas concepciones el deporte no es algo cerrado, ni concreto, ni se ciñe a prácticas tradicionales o más extendidas conocidas como tal (fútbol, atletismo, tenis, etc.); digamos que se habla en una misma definición de distintas actividades, o de diferentes manifestaciones de un mismo fenómeno. Y entre otras cosas, hemos de destacar que en una sociedad donde parecen primarse los aspectos individuales, el deporte puede y debe configurarse como un elemento socializador. Así lo entienden autores como Heinemann (1999:58) que ponen énfasis en que el deporte actual presenta una serie de peculiaridades:

a) *"No hay límites naturales a la satisfacción.*
b) *Las aspiraciones son independientes entre sí.*
c) *Se puede observar una desinstitucionalización y una desregulación.*
d) *El consumo del deporte se complementa de otros elementos propios del tiempo libre".*

Cuando hablamos de deporte, ponemos de manifiesto nuestro propio concepto, en el que se busca mejorar la calidad de vida de las personas en todas sus dimensiones (psico-socio-afectivo-motriz) y en todas las manifestaciones del deporte, como son sus vertientes educativa, de salud, de ocio o de competición, partiendo siempre de unos principios éticos y de respeto de unos valores que no sean lesivos para los individuos.

La literatura existente, aporta aproximadamente veinte contenidos figurativos distintos del término deporte, la mayoría de ellos, fruto de un proceso de investigación que ha requerido previamente el establecimiento de unos límites que guíen la atención del investigador hacia los fenómenos que deben ser observados (García, 2006).

El concepto de deporte debe responder a una lógica de enculturación (Solar, 2007), y el deporte local no debe centrarse únicamente en modas que vayan surgiendo, pues dentro del patrimonio cultural de todos los pueblos existe una Motricidad que se manifiesta en danzas, modalidades deportivas, juegos, exhibiciones, etc.

De ahí, que cuando aludimos al deporte local, hacemos referencia a la necesidad de promocionar el deporte en todas sus dimensiones educativas y culturales, tratando de presentarlo como una actividad deseable, positiva y que contribuye al buen vivir. Por ello, en una sociedad cada vez más “virtual” debemos buscar el punto

de empatía, que consiga atraer a las personas que se derivan convenciéndolas de los beneficios de la interacción deportiva, al implicar juego, relación, interacción, mostrarse uno mismo, etc. Y que al tiempo, también ayuda a superar el sedentarismo, cada vez más presente en nuestras sociedades.

Aunque cuando hacemos referencia al deporte desde la Ciencia de la Motricidad Humana, nos referimos a un deporte en el que la competición es también diálogo y convivencia: un tiempo en el que los participantes se necesitan para vivenciar un momento de placer, en el que sentirse libre en el respeto de las normas, apreciando la transcendencia del tiempo lúdico, como un deporte que se integra en el derecho al ocio de las personas, y una manifestación de la salud, para generar y mantener cultura, que se arraiga en lo más profundo de la vida de las personas y comunidades.

Un deporte pensado por los practicantes, es algo más que técnica, y se convierte en un factor de educación de la comunidad, sin olvidar ninguna de sus manifestaciones (desde la alta competición hasta el deporte para todos), carente de violencia y sin barreras, un espacio de convivencia en el que no hay razas, ni países, ni clases sociales, que como interpreta Manuel Sérgio (1991:31) "*un deporte-alternativa, en lugar de un deporte-repetición"*.

Contemplar el Deporte desde la Motricidad, supone tomar en consideración el deporte que se practica en la sociedad actual; la diferencia se encuentra en el punto de vista con el que se observa el

fenómeno, pues desde la Motricidad se aboga por una práctica en la que la finalidad es el desarrollo del ser humano, y no el ganar-perder de esa práctica deportiva, de modo que es un deporte en el que sin olvidar el rendimiento, es respetuoso con la condición humana. Este aspecto de la salud está adquiriendo mayor relevancia debido a las continuas variaciones dietéticas que se están implantando, y que suelen dejar la salud en un segundo plano.

Uno de los principales elementos a tener en cuenta sobre el desarrollo personal a través del deporte, es la creatividad, pues es en ella donde generamos un espacio para *aportar* momentos de innovación, de juego, libertad, momentos de brillantez y de excelencia. Y en todo ello está presente la Motricidad y la esencia de las personas.

3.3. La Motricidad Humana en clave educativa

La dimensión pedagógica de la Motricidad conlleva referirse a los contenidos educativos, y como tal implica tener en cuenta sus aspectos didácticos; en este sentido tomamos como referencia la propuesta de educación libertadora de Paulo Freire, de modo que la base didáctica de la Motricidad debe estar asentada en el desarrollo de la creatividad (Kon-traste y Trigo,1999 y 2000).

Con este enfoque ,asumimos el compromiso de coherencia que han de tratar de satisfacer los docentes de la Motricidad, pues para basar nuestra pedagogía en la creatividad, necesariamente hemos de

plantearla como una tarea cotidiana, ya que enseñar supone a menudo contagiar al otro a través del ejemplo, por la presencia y por la acción. Los alumnos/as, deportistas, colegas, etc., conectarán o alcanzarán mayor grado de empatía si lo que se muestra en teoría es parte de aquello que somos en las demás dimensiones de nuestro ser, como diría Paulo Freire (1989:33) "e*l cuerpo nos remite a los conocimientos que se organizan en el interior de las acciones, de las prácticas de vida".*

Nuestra perspectiva cuando hablamos de Motricidad, no supone destacar una dimensión pedagógica que se distinga por si misma de la Motricidad, pues aunque existen diferentes teorías que intentan hacer avances en este aspecto, -por ejemplo evolucionando desde la Educación Física a la Educación Motora (Manuel Sérgio), o a la Paidomotricidad (Equipo Kon-traste, 2005), o a otras posibles denominaciones-, estos intentos caen en el error del dualismo que tanto critican; así, entendemos que si el elemento a estudiar es la Motricidad, y ésta explica las diferentes manifestaciones motrícias de la corporeidad, será a través del desarrollo de sus propios elementos didácticos como los profesionales de la Motricidad podrán hacer sus contribuciones para conseguir un desarrollo personal más humano e integro, en el que se respeten los diferentes ritmos de evolución de las personas en las distintas fases de su vida.

Llegados a este punto afirmamos que la Motricidad es el campo de estudio que se encarga de comprender y contribuir a mejorar el desarrollo de la corporeidad en los diferentes contextos y

sociedades en las que vive el ser humano; y que, como tal, abre un campo profesional, tradicional y parcialmente ocupado por los profesionales de la conocida Educación Física, de los profesionales del Deporte, de la Fisioterapia o de la Kinesiología.

No creemos, desde lo que venimos manifestando, que la Motricidad como capacidad humana y como ciencia que la estudia, pertenezca a una determinada área de conocimiento. Pensamos que el campo profesional y de estudio de la Motricidad Humana le corresponde a cualquier ámbito científico y profesional que estudie al ser humano en su acción consciente de buscar la transcendencia.

En la actualidad, muchos profesionales actúan en su día a día con esta perspectiva aunque no lo hagan explícito, si bien hay otros muchos profesionales de campos afines a la Motricidad que trabajando con personas en acción, no buscan el desarrollo humano, ni la transcendencia, centrándose más en resultados deportivos y otros logros.

En nuestra concepción de la Motricidad, tiene lugar esta manifestación del ser humano "mal denominada Educación Física" que necesita identificar al ser humano como una realidad global y única, que necesita también de una redefinición que le ayude a encontrar coherencia interna.

Manuel Sérgio (2008) reclama una Educación Deportiva en la procura de una sociedad y un deporte diferente, asentados en la Ciencia de la Motricidad Humana, planteando una educación

problematizadora (Paulo Freire). Esto, no hace sino reforzar esa necesidad de cambio que venimos anunciando en cuanto a la práctica de la actual Educación Física, necesitada de una fundamentación teórica que la dote de sentido y que consiga penetrar en el imaginario social de la comunidad.

En lugar de hablar de una dimensión pedagógica y dar un nuevo nombre, entendemos que la Motricidad como objeto de estudio ha de tener su propia Didáctica, y como tal su propia Pedagogía, que además se distingue de la Didáctica de los demás campos de estudio por tener sus propias características; entre otras:

- Es una praxis integradora, que pone de manifiesto en cada momento todas las dimensiones del ser humano (psicológica, sociológica, afectiva, motricia).
- Busca la transcendencia a través de sus diferentes propuestas y manifestaciones.
- Usa como base de acción el desarrollo de la creatividad de las personas.
- Es capaz de unir la superación personal con la dimensión lúdica del ser humano en todas las propuestas.
- Muestra una praxis ecológica de respeto a las personas y al medio ambiente.
- En su desarrollo, no se distinguen diferencias por condición social, raza, intelecto, ni de ningún otro tipo.

- Ha de ser una praxis optimista y alegre, que llene de vitalidad y energía a las personas que la vivencien.

En estos aspectos identificativos, se muestra lo que entendemos como los principios que debe buscar la dimensión pedagógica en toda propuesta de desarrollo de la Motricidad, ya sea en la escuela, en la calle, en la playa, etc. Y con cualquier grupo de personas, independientemente de su edad o condición.

Antes de avanzar en la idea del profesional de la Motricidad, hemos de insistir en la necesidad de que ésta como valor tenga una adecuada correspondencia en los conceptos, pues el cambio no debe ser únicamente de nombre, sino que debe ir acompañado de nuevos significados, y de una adecuada praxis diferenciadora.

Este cambio lo describe Manuel Sérgio (citado en Trigo y Montoya, 2007:31) cuando habla de que "*la ciencia de la Motricidad humana exige el paso, en la investigación y en las aulas y en los entrenamientos y en las competiciones y en las técnicas de salud, del cuerpo-objeto al cuerpo-sujeto (yo soy mi cuerpo) y al fin de todos los dualismos tradicionales: cuerpo-espíritu, hombre-mujer, señor-siervo, etc. El cuerpo no se reduce a simple organismo, él es una red de intencionalidades, un horizonte de posibilidades, la fuente de comunicación con el otro".*

Es necesario que seamos capaces de desarrollar nuestra propia praxis, de activar o habilitar vivencias que provoquen situaciones que obliguen a las personas con las que trabajamos a pensar, a desplegar

su creatividad, a ser más conscientes de sí mismos, y que provoquen su propia evolución personal y social que será la antesala de un cambio en el imaginario social de nuestra comunidad, y un giro en cuanto a los valores sociales existentes, desarrollando así no solo la consciencia de uno mismo, y a la vez unos valores de respeto, convivencia y cultura comunitarios.

Creemos necesario destacar que los profesionales de la Motricidad en su desempeño diario, cuando trabajan con personas, además de pensar, hacer, sentir, querer,… deben analizar el contexto social, económico, educativo, ambiental, y otros… que engloben la verdadera realidad del ser humano, dándole sentido a ese movimiento intencional de superación y/o transcendencia. La Motricidad, se inscribe en la vida cotidiana, al igual que la educación, pues forma parte de la evolución y el desarrollo humano. Por lo tanto, no deberíamos hablar de corporeidad sino de corporeidades, no de Motricidad sino de motricidades, no de lenguaje sino de lenguajes, etc.

La capacidad de autopercibirnos, y ser conscientes de nuestra propia corporeidad, deberá posibilitar experiencias que incidan directamente en lo más profundo de nuestro emocionar, y ello nos ayudará sin duda a autoanalizarnos de forma que podremos conocernos mejor, conocer mejor a los demás y así tener mayor facilidad para empatizar con nuestro entorno.

Sin duda, esta coherencia personal podrá ayudarnos a vivir sin temor a expresarnos, a afrontar nuestros retos personales, y a activar cierto inconformismo con lo que somos o tenemos, que también es propio de los seres humanos. Todas estas cuestiones, se encuentran en mayor o menor medida limitadas (condicionadas) por nuestro entorno más inmediato, pues es el que nos ofrece las posibilidades, aunque referirse a entornos cercanos, aludir a distintas manifestaciones del espacio físico y hasta virtuales, como ámbitos o contextos con los que mantenemos algún tipo de relación, en la que habitamos y convivimos.

Los retos personales, los miedos, las costumbres y los hábitos, los situamos en este contexto. Una de las manifestaciones que consideramos propia de una verdadera praxis que ayude a evolucionar en lo personal es el optimismo, la visión positiva de quienes somos, y del mundo, la creencia en la posibilidad de crear un mundo mejor, una salud global y globalizada, que favorece la posibilidad del cambio y del crecimiento.

Vivimos una realidad presente, pero una verdadera visión desde la Ciencia de la Motricidad Humana implica mostrar un horizonte de utopías realizables, ya que nadie más que nosotros es capaz de hacer un sueño realidad, pues no existe ningún gran invento, ni ningún gran logro de la humanidad, que no haya sido soñado por alguien antes.

Por tanto, vamos a afirmar que una verdadera praxis de la Motricidad, debe empezar por una percepción optimista, llena de retos e integradora del yo con el medio, buscando formar parte de esa realidad global y compleja.

Así, en el plano personal, estos son los principios de coherencia que tratamos de aplicar en nuestro día a día, en medio de la compleja realidad que nos rodea, centrada principalmente en el valor de tener y tener más cosas. Una realidad en la que muy pocos son conscientes del daño que la producción sin límites produce al medio natural y a las personas, pues "e*l nuevo modelo de sociedad debe rehacer el tejido social a partir de las múltiples potencialidades del ser humano y de la propia sociedad"* (Boff, 2000:38).

Esta coherencia personal, y el respeto a las personas y al desarrollo humano, el trabajo desde la creatividad propia y aplicada en nuestro día a día, es lo que debe distinguir al profesional de la Motricidad en relación a otros. Y es ese precisamente el tipo de profesional que estamos buscando, implicado con su vida, con su contexto y con su quehacer profesional, capaz de buscar la transcendencia en el día a día, trabajando en todo momento a través del movimiento consciente.

En este sentido, hemos de destacar que la Motricidad construye una visión del hombre simultáneamente carente y trascendente, hacedor de sí mismo y de su humanidad en un proceso consciente de reencantamiento. El profesional de Motricidad Humana

es consciente del desafío que supone re-encantarse y re-encantar el mundo. En donde haya personas hay desencantos y desencuentros producidos por un paradigma rígido y determinista (Feitosa et al., 2006). Este debe ser uno de los principios de todos los profesionales de la Motricidad independientemente del campo en el que desarrollen su labor (entrenamiento, educación, salud, organizaciones, vida cotidiana, etc.), que es la creación de nuevos espacios de convivencia, y se deben encontrar en las intencionalidades de su labor, sin olvidar su campo de acción.

El perfil del profesional de la Motricidad, debe ser el de alguien capaz de comprender que todas las manifestaciones motricias están dotadas de significado e implican una dimensión ética, capaz de hacer uso de unos principios básicos y unos métodos característicos que faciliten el autoaprendizaje y el desarrollo personal, potenciando la capacidad creativa y el esfuerzo en las personas. Capaz de comprender el verdadero potencial de la Motricidad en el desarrollo humano, de tener una capacidad de autocrítica que le permita igualmente crecer y transcenderse a si mismo en el encuentro de su coherencia interna. Podemos tomar como resumen las siguientes palabras: ”*un especialista en “Motricidad Humana” es un especialista en “desarrollo humano” y por lo tanto en empatía, desde sus distintos niveles y distinciones”* (Toro, 2005:135).

Hacer referencia a la gestión de cualquier tipo de actividades desde la Administración Pública, y concretamente a la municipal, por ser ésta la Administración más cercana al ciudadano, supone

comenzar por preguntarnos cuál es la tarea del municipio, qué funciones debe cumplir con los miembros de la comunidad. En este contexto, y entre otras cuestiones, podemos plantear: ¿cuál es el papel del Estado?, ¿generar patrones? ¿educar? ¿enseñar a convivir?

Las respuestas a las preguntas anteriores, mostrarán nuestras ideas sobre las funciones del Estado y las demás Administraciones Públicas con respecto a su papel en el desarrollo humano. Aún así, cuando hablamos de gestión desde la perspectiva de la Motricidad hemos de comenzar por la familia, ya que la Motricidad es contextual y la familia es el primer agente promotor de las acciones humanas, ya sean deportivas, culturales, etc. Ocupando en este caso la escuela un papel secundario, pues para los niños/as el primer modelo a seguir suelen ser sus padres u otros familiares cercanos los que los acompañan en sus primeras fases de crecimiento y desarrollo.

Al explicar la gestión deportiva desde la Motricidad, necesariamente hemos de tener en cuenta el contexto, y eso implica contar con los cuatro elementos principales que se encuentran en la comunidad: la familia, la escuela, las asociaciones y la Administración (municipio). Estos deben de convertirse en promotores y gestores activos desde los inicios, pues realmente han surgido de la necesidad social de gestionar las diferentes estructuras sociales, ya sea en la vida personal, en la transmisión cultural y el desarrollo educativo, en la gestión del tiempo libre, o en el establecimiento de unas normas mínimas de convivencia y respeto. En todos estos aspectos se puede influir desde cualquiera de las estructuras sociales.

La escuela (y el deporte) puede ser un factor de cambio y transformación social, ayudando a formar especialistas y técnicos, que sean ciudadanos libres y liberadores (Sérgio, 2008). Por eso afirmamos que el sistema educativo y el sistema deportivo son subsistemas del sistema social, y así la escuela, (y el deporte) está condicionada por lo que ocurre en la sociedad entera.

Los municipios son o han de ser el lugar de encuentro de los ciudadanos: en ellos se puede y se debe incentivar la participación ciudadana, y esa no es una función solo política, ya que, aunque los responsables políticos marcan las pautas a seguir, son los técnicos municipales los que deben diseñar y poner en práctica verdaderos programas de participación, fórmulas para llegar a las personas y promover la generación de cultura, hasta el punto de que no debería existir ninguna acción cultural local en la que no estuviesen implicados todos sus miembros.

Las personas han de sentirse responsables de su propia formación, y son los técnicos municipales los que intervienen (o así debe ser) como guías que estimulan la realización de actividades dotadas de sentido en el seno de la comunidad, incentivando la participación y la creatividad de los vecinos. La identidad es uno de los objetivos implícitos, tanto en la creación y mantenimiento de costumbres culturales, como en la participación en las actividades que se van generando. Así pues, desde el contexto de la Administración Local hemos de tratar de llegar al conjunto de la ciudadanía, atendiendo a los intereses que se consideren más oportunos.

El área principal en la que los Ayuntamientos pueden realizar una gestión desde la perspectiva de la Motricidad, es el área de deportes, que si bien por ley tiene entre sus objetivos potenciar el deporte en la edad escolar, no es menos cierto que entre los roles de la promoción del deporte está incluida la totalidad de la población; y es en el *Deporte para todos* donde debe centrar los esfuerzos: en un deporte para todos que sea integrador, participativo, cooperativo, generador de hábitos, de compañerismo y de inclusión social. Generaremos así una identidad saludable, donde personas de todas las razas y niveles sociales tendrán su espacio común, un espacio de convivencia entre iguales, en el cual las diferencias las marcaría el grado de implicación, o de habilidad, o el sentido lúdico, en ese impregnarse de la actividad que nos facilite la transcendencia.

El municipio puede y debe potenciar estas acciones favoreciendo el desarrollo de actividades propuestas por los propios vecinos, facilitando los medios y recursos que se puedan disponer desde el municipio, con colaboraciones puntuales, a través de subvenciones, etc.

Una gestión municipal desde la perspectiva de la Motricidad, debe incluir la preocupación por el desarrollo humano, el mantenimiento y la generación de la cultura, convirtiendo así la gestión en algo contextual, como se destaca del propio paradigma de la Motricidad. Ello debe implicar el trabajo en equipo, procurar la participación activa más que el espectáculo, considerando grandes logros los que, además de implicar la participación, conlleven la

satisfacción y posible generación de hábitos; lo que a su vez implica el desarrollo de la capacidad crítica y de pensamiento de los miembros de la comunidad.

Las personas deben tener un papel central y principal en la gestión, pues los recursos municipales deben habilitarse por y para la utilización de los vecinos, sin que ello implique una relación de dependencia; más bien todo lo contrario, esta gestión debe orientar a los vecinos a ser capaces de autogestionarse, y a promover su propia autonomía.

No debe obviarse que el deporte es una práctica que exige una formación, una pedagogía, un espacio en el que se permita que afloren todas las características del ser humano y a partir de ahí se puedan enfocar en la búsqueda de la superación. Pues como fenómeno social, el deporte es humanizante, y así lo debemos entender y mostrar los profesionales y/o responsables de su gestión.

En este sentido, hay que destacar que una gestión comunitaria, desde la perspectiva de la Motricidad, ha de implicar la promoción y el logro de un mayor desarrollo humano, en el que los servicios a los ciudadanos sean también servicios de los ciudadanos, siendo éstos cada vez más autónomos y capaces.

Para conseguirlo los Ayuntamientos han de desarrollar planes y programas que procuren la autonomía y la capacidad de autogestión, favoreciendo que las Administraciones Locales puedan asumir cada vez más una función de control, apoyo y promoción de la salud, la

calidad de vida y la buena convivencia. Ello supone buscar espacios y momentos, que promuevan una consciencia comunitaria a través de la que las personas procuren la mejora social y el desarrollo de las comunidades que habitan.

Hablamos de un profesional de la Motricidad necesariamente comprometido con su trabajo, con su forma de vida, y que en toda su intervención busque que las personas a través de la acción consciente procuren la superación hacia la transcendencia. Pero realmente lo que tratamos desde la Motricidad es la autoconstrucción de lo personal y de lo social, de ahí que entendamos que "*el hombre es un ser carente, consciente de su carencia y por eso un ser práxico, eminentemente cultural y, por tanto, transformador del mundo, de modo a resolver sus carencias"* (Feitosa et al., 2006:61).

El proceso de construcción de conocimiento de la CMH, implica variadas formas de investigación e intervención que, en su conjunto, se configuran como praxis y, como tal, posibilita la emergencia de un "modus operandi" que puede caracterizar un profesional con identidad propia. Por tanto, la Ciencia de la Motricidad Humana puede componer la formación académica y profesional en las más diversas áreas de intervención, en niveles de pregrado y posgrado.

La Ciencia de la Motricidad Humana, puede ser objeto de la formación de un profesional cuya especificidad consiste en el dominio del conjunto sistematizado del conocimiento producido en este área. Este profesional no debe sustituir cualquier otro ya formado en otras

áreas de intervención (Educación Física, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicología, etc.). Su campo de actuación, será construido en la medida en que sus conocimientos y sus acciones fueran reconocidas como relevantes para la satisfacción de determinadas demandas sociales, a partir del diálogo interdisciplinar.

En este sentido, podemos hablar del debate en torno al concepto de Motricidad, ya que dependiendo del contexto en el que se use tiene una significación diferente; esto no se debe al origen del término, ni incluso a los profesionales que hablan de ella, ya sea para criticarla o para tratar de mostrar sus potencialidades.

La cuestión es que en el imaginario social, la palabra Motricidad es sinónimo de movimiento. En muchos círculos profesionales afines a la Educación Física, sucede lo mismo, y este es un cambio que puede durar algunas generaciones, de llegar a producirse.

En otras áreas de conocimiento, como la Psicología, adoptaron el término y lo redimensionaron varias veces, hablando de Psicomotricidad, Psicomotricidad Relacional, Sociomotricidad, etc., pero sin ir más allá en la acepción del término. En relación a este hecho, Manuel Sérgio desarrolla el concepto orientado a un ser humano complejo, en un movimiento operante de búsqueda de la transcendencia, presentándolo como el fin del dualismo cartesiano y como la emergencia de una nueva Ciencia, la de la Motricidad Humana, que podrá constituir por si sola un área de conocimiento.

¿Es un problema de falta de discusión?, probablemente nos estamos enfrentando a una propuesta de cambio de cierto relieve, que implica superarnos, y no resulta fácil comenzar a hablar de ciencia encarnada, ya que supone el atrevimiento de introducir algo nuevo en un concepto de ciencia muy arraigado; en estudiar algo que en la mayoría de los casos no es observable, y que implica hablar de integración metodológica y no de mediciones de tiempos, de distancias, de parámetros fisiológicos, etc., perfectamente medibles con las nuevas tecnologías. Investigar en Motricidad Humana, supone una búsqueda del bienestar y un intento de construcción de una persona más autónoma, autocrítica y con un gran potencial de superación y transcendencia.

Desde esta perspectiva de la Motricidad hemos de entender el deporte como acción intencional, como cultura moderna, como teoría y como invención; en estas circunstancias la práctica de la Motricidad es una condición para la construcción de la consciencia, de modo que esta altera la propia Motricidad (Kolyniak, 1997).

SEGUNDA PARTE

CONTEXTUALIZACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA EN PORTO DO SON

Capitulo 4

El contexto local: El municipio de Porto do Son como estudio de caso

Desde la aprobación de la Constitución Española en 1978, el reconocimiento a la autonomía de las nacionalidades y regiones que integran la nación española y la organización territorial del Estado en Ayuntamientos, Provincias y Comunidades Autónomas, afectó al ámbito competencial y organizativo de la estructura del deporte en nuestro país.

Más allá de asumir las competencias en materia de deporte y tiempo libre de forma directa, en estos 32 años, también ha surgido la necesidad de regular el perfil de los profesionales que han de desarrollar este tipo de actividades, quedando explícito en todos los decretos y leyes que se han ido aprobando, tanto en el ámbito estatal como autonómico.

Podemos comprobar que en el Decreto 50/2000 de 20 de enero (DOG nº 49 de 20 de marzo) se dice que *"el moderno estado de derecho debe incorporar a su ordenamiento jurídico la regulación de las actuaciones de los ciudadanos que se agrupan para satisfacer los intereses generales, asumiendo que la satisfacción de los mismos dejó de ser considerada como una responsabilidad exclusiva del Estado para convertirse en una tarea compartida entre Estado y sociedad".* El Estado necesita de la responsabilidad de sus ciudadanos y estos reclaman un papel cada vez más activo en la solución de los problemas que les afectan.

Los ciudadanos, a veces individualmente, pero, sobre todo, por medio de organizaciones basadas en valores como la solidaridad o el altruismo, desarrollan un papel cada vez más importante en el diseño y ejecución de actuaciones dirigidas a la satisfacción del interés general, especialmente a la erradicación de situaciones de marginación y a la construcción de una sociedad solidaria en la que todos los ciudadanos gocen de una calidad de vida digna.

La Constitución Española (1978), en su artículo 48, señala que los poderes públicos promoverán las condiciones para la participación libre y eficaz de la juventud en el desarrollo político, social, económico y cultural.

El Estatuto de Autonomía de Galicia (1981) establece en su artículo 27 que le corresponde a la Comunidad Autónoma de Galicia la competencia exclusiva en las materias de fomento de la cultura en Galicia, en el 19 la promoción del deporte y la adecuada utilización del ocio en el 22, así como la promoción del desarrollo comunitario en el artículo 24. Asimismo, por el Decreto 285/1989, de 16 de diciembre, se asumen por parte de la Comunidad Autónoma de Galicia las funciones y servicios transferidos por la Administración del Estado en materia de promoción sociocultural, en el ámbito de la juventud y el desarrollo comunitario.

Siempre y cuando aludamos a normativas deportivas en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Galicia, nos encontramos con que la Ley 11/1997 de 22 de agosto, General del

Deporte de Galicia, explicita concretamente en sus artículos 13 y 14 las competencias asignadas a los municipios en materia deportiva (Anexo 9). Previamente en sus artículos 11 y 12 establece las competencias de la Comunidad Autónoma y de las Diputaciones Provinciales, aclarando y estructurando así el papel de las diferentes Administraciones Públicas en lo referente al deporte.

Ante este panorama se podría decir que a nivel legislativo carecemos de una ley que regule las profesiones del deporte, que a tenor de lo visto en los últimos meses podemos decir que ya está en trámites de aprobación; como referencia podemos citar esta ley ya aprobada en la Comunidad Autónoma de Cataluña (Ley 3/2008, de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones del deporte de Cataluña).

Si esto se produce, solo faltará el desarrollo y aplicación de la legislación con la finalidad de conseguir que las actividades de Tiempo Libre y Deportivas en Galicia contasen con profesionales cualificados para su desarrollo. Esto requiere una coordinación importante entre el sector público y el sector privado. En la actualidad la Administración del Estado ejerce las competencias que tiene atribuidas en materia deportiva y coordina con las Comunidades Autónomas y, en su caso, con las Corporaciones Locales aquellas que puedan afectar, directa y manifiestamente, a los intereses generales del deporte en el ámbito nacional. El modelo del deporte en España se basa en un sistema de colaboración mutua entre los sectores público y privado. Ambos sectores comparten responsabilidades en el fomento, promoción y desarrollo de las actividades y prácticas físico-deportivas.

Las instituciones más características del sector público y privado las podemos ver en la Tabla 12.

Tabla 12: Instituciones más características del sector Público y Privado

Sector Público	Sector Privado
▪ Consejo Superior de Deportes ▪ Direcciones Generales de Deportes de las Comunidades Autónomas ▪ Entes Locales (Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos) ▪ Universidades	▪ Comité Olímpico Español ▪ Comité Paralímpico Español ▪ Federaciones Deportivas Españolas ▪ Ligas Profesionales ▪ Clubes deportivos ▪ Sociedades Anónimas Deportivas ▪ Federaciones Deportivas Territoriales ▪ Otras Entidades Asociativas Deportivas ▪ Universidades ▪ Empresas

Todos estos organismos tienen, de una u otra manera, competencias y funciones dentro de las políticas públicas relacionadas con el Tiempo Libre y el Deporte. Y coincidimos en que "*al ciudadano cada vez le importan más las políticas concretas, las que afectan a sus necesidades urgentes y cotidianas; las cuales suelen ser competencia de los gobiernos locales. Y las entidades locales se han convertido en los principales canales de distribución de los beneficios del estado de bienestar. Y no solo porque el ciudadano realice gran parte de sus derechos, sino también porque son muchos los desequilibrios y carencias sociales que se corrigen a través de los Ayuntamientos*" (Salazar, 2007:20). Al ser los Ayuntamientos la Administración más próxima y accesible a los ciudadanos el contacto será más fácil en la

medida en que los propios funcionarios municipales han de asumir un papel más activo en el funcionamiento de la misma.

La Carta Europea de Autonomía Local en el punto 3 del artículo 4, señala que "l*as competencias encomendadas a las Entidades locales, deben ser normalmente plenas y completas. No pueden ser puestas en tela de juicio ni limitadas por otra autoridad central o regional, más que dentro del ámbito de la Ley*" (VVAA, 1988:2). Esto no hace más que confirmar que las competencias municipales en el nivel local están identificadas y reconocidas a nivel de la Unión Europea, estableciendo puntos en común con los países que la integran.

El grado de autonomía local del municipio, que le es reconocido, no es más que un intento de facilitar la convivencia en todos los ámbitos. Volviendo al ámbito del Deporte y el Tiempo Libre, los Ayuntamientos a su vez deben de coordinarse con las estructuras creadas por los propios vecinos (asociaciones, clubs, etc.), tanto para la realización de actividades, como para su planeación y/o programación, pues no es menos cierto que son estas agrupaciones de vecinos las que en muchos casos dinamizan a la población y hacen verdaderamente posible que las acciones municipales puedan llegar a buen fin.

Por tanto, es importante que desde los Ayuntamientos esté clara la política de subvenciones, y el plan de acción municipal, tanto a nivel de coordinación con el tejido asociativo municipal, como de voluntariado, de cara a facilitar la participación ciudadana. Como dice

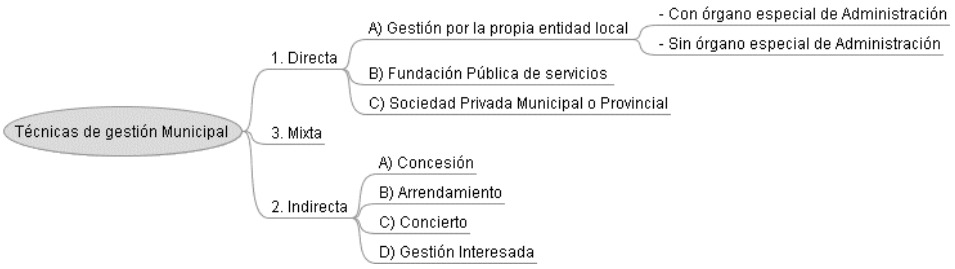
Javaloyes (2003:10) "*en el caso de los Ayuntamientos las competencias suelen canalizarse a través de los servicios deportivos municipales, bien por gestión directa o indirecta (Patronatos, Institutos, Fundaciones, Sociedades, Consorcios, etcétera.* Y l*as prestaciones más frecuentes suelen ser:*

- *Las Escuelas Deportivas Municipales.*
- *La animación deportiva y el mantenimiento de adultos.*
- *La organización de competiciones locales.*
- *La oferta de instalaciones deportivas a clubes y particulares".*

El servicio deportivo municipal puede prestarse desde cualquiera de las fórmulas legalmente permitidas. La Ley de Régimen Local y el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales regulan los diferentes modos de gestión, sin especificar la técnica de gestión para cada uno de los concretos servicios que presta la Administración. Es por ello, que cada Ayuntamiento tiene libertad para adoptar el modo de gestión que mejor se adecue a sus necesidades y peculiaridades del servicio a prestar.

El Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales contempla diferentes técnicas de gestión, como se muestran en la ilustración 5.

Ilustración 5: Técnicas de Gestión Municipal



Como puede observarse, destacan tres técnicas de gestión diferentes: la gestión directa, mixta e indirecta con sus respectivas posibilidades cada una, que marcan una forma de gestión diferente en cada caso, y que suele variar en función de las tendencias políticas, de las dimensiones municipales, etc.

La Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, declaraba las actividades deportivas como competencia municipal al establecer en su artículo 25.2 que el municipio ejercerá, competencias en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas en las actividades o instalaciones culturales y deportivas.

Para disponer en su artículo 26.1 que los municipios por sí o asociados deberán prestar, cuando superen los 20.000 habitantes, instalaciones deportivas de uso público.

Esta obligación está relacionada con lo establecido en la Ley del Suelo y disposiciones concordantes respecto a la obligación de reservar espacios destinados a ocio cultural o recreativo, parques deportivos y zonas verdes. Un mandato que deberá tenerse presente a la hora de elaborarse los preceptivos Planes Generales de Ordenación Urbana de cada municipio. Tampoco debe pasarse por alto la Ley 51/2002, de 27 de diciembre, de reforma de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales, ni otra serie de normas de menor rango, tales como los Reglamentos reguladores de actividades deportivas, los reglamentos Internos de entidades deportivas, los reglamentos de Instalaciones deportivas, y las normas de utilización de instalaciones.

4.1 La realidad del municipio de Porto do Son: un breve análisis diagnóstico

El Ayuntamiento de Porto do Son está situado al SO de la provincia de A Coruña, ocupando gran parte de la península de Barbanza. Limita al Norte con Noia y la ría de Muros y Noia; al Este con Lousame, Boiro y Pobra do Caramiñal; al Sur, Ribeira y al Oeste con el Océano Atlántico en la ría de Muros Noia. Tiene una extensión de 95 km^2 distribuidos en diez parroquias: Miñortos, Goiáns, Nebra, Noal, Baroña, Queiruga, Caamaño, Ribasieira, Xuño y Muro. Presenta una forma ovalada con una longitud de 22,5 km y 66 km de ancho. Esta distribución de las tierras, unido al rápido desarrollo de la sierra de

Barbanza, cuyas altitudes llegan a superar los 600 metros proporcionales al término municipal un relieve abrupto, solo suavizado por una estrecha llanura litoral.

Las montañas se interrumpen con pequeños valles, algunos elevados, por los que discurren los pequeños ríos del Ayuntamiento. Así el valle de Nebra está regado por los ríos Cans y Quintáns. El río Sieira es el único que no lleva dirección Oeste ya que en gran parte de su recorrido sigue la ría al Sur buscando las partes inferiores de la sierra. En la zona Sur del municipio hay dos pequeñas lagunas litorales. La costa amplia y generosa se distribuye alternativamente entre playas y zonas rocosas desde el Norte cerca de Noia hasta la playa de Espiñeirido la que se sitúa al límite con Ribeira. La zona Norte del Ayuntamiento goza de playas tranquilas, mientras que a medida que nos adentramos en el atlántico se vuelven agrestes y en algunos casos peligrosas.

Porto do Son está encuadrado en el dominio climático templado de tipo atlántico. Sufre los efectos de los vientos del Norte (NE–NO), ya que la tierra del Barbanza lo protege de los vientos del Sur y del Este, lo que supone una menor irradiación, con un suave descenso de las temperaturas. Las características más sobresalientes del clima de Porto do Son son, la suavidad de las temperaturas, con una media anual aproximada de 12,5 grados centígrados y la pequeña oscilación térmica, situada entre los 9 y 10 grados centígrados. La época más calurosa corresponde a los meses de julio y agosto, mientras que enero y febrero son los más fríos. Las precipitaciones se

sitúan entre los 1.000 y 1.500 mm, repartidas a lo largo de todo el año con un máximo en noviembre, diciembre y enero, el mínimo en los meses de julio y agosto.

Porto do Son cuenta con diez parroquias distribuidas a lo largo del Ayuntamiento (véase ilustración nº 6):

- Baroña (San Pedro) : 782 habitantes
- Caamaño (Santa María) : 622 habitantes
- Ribasieira (San Fins) : 98 habitantes
- Goiáns (San Sadurniño) : 1.506 habitantes
- Miñortos (San Martiño): 491 habitantes
- Nebra (Santa María): 813 habitantes
- Noal (San Vicente): 2.606 habitantes
- Queiruga (Santo Estevo): 900 habitantes
- Muro (San Pedro): 915 habitantes
- Xuño (Santa Mariña): 1.157 habitantes

Ilustración 6: Ubicación geográfica del municipio de Porto do Son en Galicia mapa de parroquias





4.2 Características de la población y aspectos socioeconómicos:

En el año 2009 el Ayuntamiento contaba con una población total de 9.890 habitantes (49,3% hombres; 50,6 % mujeres) distribuida como se indica en la Tabla 13.

Tabla 13: Distribución Población (2009)

POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Hasta 16 años	**668**	**548**	**1.216**
De 16 a 25	**556**	**542**	**1.098**
De 25 a 35	**730**	**642**	**1.372**
De 35 a 50	**1.101**	**1.040**	**2.141**
De 50 a 65	**1.016**	**929**	**1.945**
Más de 65	**885**	**1.233**	**2.118**
TOTAL	**4.956(50.11%)**	**4.934(49.89%)**	**9.890**

Fuente: Padrón Municipal, Ayuntamiento de Porto do Son.

Porto do Son es un pueblo marinero, y como tal su principal fuente de ingresos a lo largo del año procede de la actividad pesquera. Y como pueblo de costa, en el sur de la provincia de A Coruña, también tiene una fuerte fuente de ingresos en el verano a nivel de ocupación hotelera y el sector de restauración, por tener una gran vida social en los meses de julio y agosto principalmente.

Además de la restauración y el sector pesquero, existen otras empresas del sector de la construcción que realizan construcciones en piedra, y otras madereras que se dedican a la exportación de madera al extranjero. Después se encuentran empresas más pequeñas en diferentes sectores como alimentación, automóviles,

electrodomésticos, muebles, pero que no son empresas que abarquen mucho más que el empleo familiar.

Cabe destacar que la fluctuación de la población a lo largo del año es muy importante, pues si entre los meses de septiembre y mayo se rondan los diez mil habitantes, en los meses de julio y agosto (menos en junio) se triplica la población en el municipio por la afluencia de visitantes, convirtiéndose -como ya hemos señalado- en una de las principales fuentes de ingresos del Ayuntamiento y sus vecinos.

Porto do Son tiene una población infantil superior al 20% de la población total del municipio. Hay un instituto de enseñanza secundaria (IES) en Noal, centros de educación infantil y primaria (CEIP) en Porto do Son, Portosín, Nebra, Baroña, Xuño, Seráns y Caamaño, y un centro de educación infantil (CEI) en Muro. El Ayuntamiento de Porto do Son se caracteriza por la existencia de dos núcleos semiurbanos (Porto do Son y Portosín) y núcleos de población rurales cuyas actividades fundamentales están basadas en la pesca y en la agricultura. En estos núcleos rurales de población, la vivienda campesina o marinera consta generalmente de planta baja y piso en las que bajo un único tejado se albergan viviendas, cuadras, almacenes, etc. En Porto do Son y Portosín proliferó en los últimos años la construcción de pisos en edificios que no superan las cuatro alturas y bajo.

A finales del siglo pasado la población activa del municipio se aproximaba al 50 % del total. Dividida en sectores se aprecia un claro dominio del sector primario, situándose en torno al 45 %, siendo la pesca y las actividades agrícolas las que ocupan el mayor número de personas.

El sector secundario supone casi un 25% del total. Esta población, dedicada a la industria, trabaja fundamentalmente en la construcción, en las fabricas de conservas, algunas de las cuales están fuera del municipio, y en la industria de la madera. El sector terciario ocupa el 30% de los trabajadores, concentrándose sobre todo en la capital municipal, Porto do Son; la educación es una de las actividades predominante. Si exceptuamos las mujeres que trabajan en las fábricas del pescado, podemos decir que con otras escasísimas excepciones, la mujer apenas realiza actividades del sector secundario. En el sector terciario su participación es también poco importante. Es el primario el sector que aporta el mayor número de mujeres, especialmente la ocupación directa en actividades agrícolas. En los últimos meses el índice de paro aumentó así como el número de personas que han emigrado a las Islas Canarias y a otros países.

La agricultura de Porto do Son se asienta sobre suelos empobrecidos que en general exigen abundantes estercoladuras. Están muy relacionadas con la ganadería y con la explotación forestal. Sus rasgos más característicos son el minifundio y el autoconsumo.

Las tierras de Porto do Son se distribuyen de la siguiente manera: el 20% para tierras de cultivo; 1,5% para prados y pastizales; 68,6% sería terreno forestal; y el 9,9% restante esta ocupado por otras tierras. El minifundio sigue siendo el grave problema para el desarrollo agrícola de esta zona. Porto do Son, como el resto del Barbanza, posee uno de los índices más bajos de Galicia pues apenas supera las 0,7 Ha por propietario. De cada 100 parcelas solo una superaría las 20 Ha; 10 llegarían a las 15 Ha; 15 superarían las 5 Ha; y 74 parcelas no superarían las 3 Ha.

Los sistemas de explotación más extendidos son la explotación directa del propietario de las tierras y la explotación indirecta como arrendatario. Aunque existe diversidad de cultivos, el maíz y las patatas son los que ocupan la mayor superficie cultivada. Se aprovechan gran variedad de frutales. Las zonas preferentemente agrícolas son el valle de Nebra y zonas reducidas de Xuño, Noal y Caamaño. La mayor parte de los cultivos se destinan al autoconsumo y para la alimentación del ganado. El resto se lleva a los mercados de Porto do Son, Noia o Ribeira. La ganadería como explotación es muy poco importante pues está dedicada básicamente al autoconsumo. El ganado vacuno con 1.500 cabezas, porcino con 1.200, ovino con más de 1.500 y los huevos de corral son los que aportan mayores beneficios a este sector.

Porto do Son y Portosín fueron desde siempre dos puertos pequeños de relevancia dentro de la ría de Muros y Noia. En la actualidad Porto do Son ha disminuido su importancia como puerto de

bajura mientras que Portosín sigue teniendo peso como puerto de pesca con el arte del cerco. En el puerto sonense se descargan especies de bajura como sargos, pintos, maragotas, pescadillas, abadejos, fanecas, y algunos mariscos y en Portosín fundamentalmente sardinas, jureles y caballa.

Hoy Porto do Son ya no depende exclusivamente del mar ya que su puerto pierde protagonismo año tras año. Portosín procura ser un puerto de cerco con importancia. La instalación de algunas industrias y el turismo son las alternativas que presenta este Ayuntamiento para enfrentarse a su futuro, ilusionante pero incierto. El turismo, desde hace bastantes años se está convirtiendo en una de las fuentes de ingresos más importantes del municipio, a pesar de la carencia de una infraestructura turística que limita muchísimo sus posibilidades. Julio y agosto son los meses de mayor afluencia turística y Porto do Son y Portosín los centros de mayor atracción.

Las abundantes playas, el sol, las temperaturas agradables, la tranquilidad de estos lugares y la belleza paisajística de todo el municipio son los principales atractivos para los visitantes, que en mayor número visitan cada año este Ayuntamiento. Para el alojamiento de estos turistas se utilizan preferentemente las casas particulares y en menor medida las pensiones, hoteles, apartamentos y pisos.

4.3 Características de los servicios del Ayuntamiento de Porto do Son.

En lo que sigue, presentaremos la articulación y ordenación de las distintas áreas que estructuran el Ayuntamiento de Porto do Son, en el año 2010 (ilustraciones 7, 9 y 10), destacando el personal técnico adscrito a cada área, con los diferentes grados de complejidad, que cada una de ellas encierra.

Funciones que se asumen de forma general desde cada una de ellas, teniendo cada una de las áreas un concejal responsable de la misma.

Ilustración 7: Áreas de Cultura, Juventud y Deporte, Educación y Turismo, Hacienda y Participación Ciudadana.



Elaboración propia

El área de Cultura se encuentra gestionada por un técnico de cultura que se encarga de elaborar la planificación anual de las actividades culturales, y en colaboración bien con otras Adminitraciones, bien con otros organismos o asociaciones tratan de poner en marcha esta programación. El área de Cultura guarda cierto paralelismo con el área de Deportes, pues existe una programación

anual, una previsión de gastos, y una gestión de actividades e instalaciones. En la actualidad el Ayuntamiento cuenta con siete casas de cultura y una en fase de construcción, que en la práctica son instalaciones que el Ayuntamiento pone a disposición de los vecinos para que estos puedan desarrollar todo tipo de actividades, también actividades organizadas por el mismo municipio y lugares de reunión entre vecinos, o vecinos y políticos.

En el Ayuntamiento de Porto do Son no es el área de Educación una de las más activas dentro de los servicios municipales, y se encuentra en la misma concejalía que el área de Turismo. Se puede apreciar que no existe ningún personal contratado por parte del municipio para asumir esta función, que se resume en asistencia a los consejos escolares y tratar de satisfacer las necesidades que se demandan desde los centros educativos municipales. De forma puntual se solicitan colaboraciones desde el Departamento de Educación a otras áreas municipales como Cultura, Servicios Sociales o Deportes para apoyar o llevar a cabo algún tipo de acción o actividad para los niños/as de los centros educativos del Ayuntamiento, o si se da el caso de una visita de niños/as de algún centro escolar no perteneciente al municipio.

En lo referente al Departamento de Turismo, periódicamente se contratan dos o hasta tres (dependiendo del año) técnicos de turismo para atender las oficinas de información turística dependientes del Ayuntamiento, aunque esto se produce únicamente en el verano, para dar respuesta a las demandas de información de los visitantes a la

villa. Además desde el área de Turismo se contratan los socorristas municipales que dan soporte a las playas del municipio. En los dos últimos años se contrataron a cuarenta socorristas en el verano, número no muy alto si tenemos en cuenta que hablamos de un municipio que consta de veintisiete kilómetros de playa a lo largo de su costa.

La Concejalía de Hacienda y Participación Ciudadana abarca dos áreas bien distintas; Hacienda en la que están incluidas la intervención municipal y la tesorería, y Participación Ciudadana, que se trata de un nuevo departamento que pretende fomentar la participación de los vecinos. Intervención se encarga de elaborar los presupuestos municipales, de autorizar y supervisar los gastos de todas las áreas, y de comprobar que toda la documentación está en regla antes de realizar ningún tipo de movimiento económico por parte del Ayuntamiento. Interfiere con el resto de los Departamentos municipales, pues antes de realizar ningún gasto se deberá contar con su visto bueno ya que a ella le corresponde garantizar la existencia de crédito para realizar la inversión. Y la Tesorería, que es la que una vez que intervención autoriza y da el visto bueno, contabiliza y realiza los pagos oportunos, previa aprobación en la Junta de Gobierno Municipal si el gasto es de más de seis mil euros, o con el visto bueno del Concejal del área correspondiente al gasto.

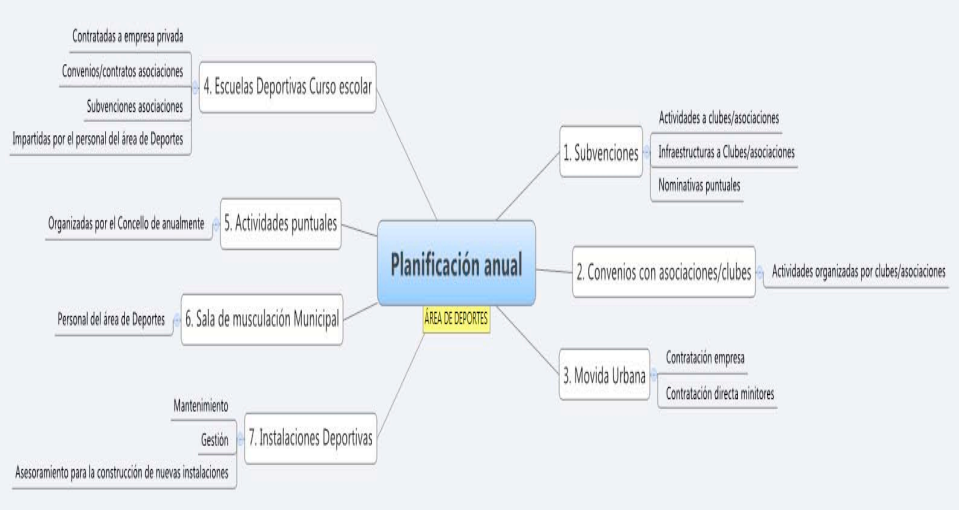
El área de Participación Ciudadana está pensada para facilitar y dinamizar las relaciones del Ayuntamiento con las asociaciones de la villa tratando de facilitar su funcionamiento, ademas de fomentar la

creación de nuevas formas de asociacionismo. En 2010 el número de asociaciones existentes tiene la siguiente distribución cuantitativa: deportivas; 17; culturales; 28; Comunidades de Montes; 11; y Cofradias de Pescadores: 2.

El área de Deportes cuenta con un Concejal, un Director técnico, un Coordinador de Deportes, un Técnico deportivo. Además debe incluirse al Conserje del pabellón polideportivo municipal por ser éste una persona con interés en la participación de las actividades que se organizan desde esta área.

Más allá de las funciones que se suponen a cada puesto de trabajo, por temporadas se intenta hacer un trabajo en equipo, tanto a la hora de realizar la planificación anual de las actividades como para llevar a cabo las actividades de cada día. Las principales acciones que se desarrollan desde el área de Deportes pueden clasificarse según se muestra en la ilustración 8.

Ilustración 8: Actividades Año área de Deportes



De esta ilustración puede inferirse, básicamente, una serie de interpretaciones, que resumimos en:

- Las subvenciones tanto nominativas como las convocadas a modo de concurrencia competitiva ocupan un papel principal; y es que los clubes y asociaciones municipales suelen depender en gran medida de éstas para lo que es la actividad corriente del día a día, minimizando al máximo los gastos de los miembros de la asociación.
- Existen casos puntuales en los que se elige la fórmula del convenio para colaborar con las asociaciones o clubs en la realización de actividades.

- La movida urbana es una actividad que acapara la actividad veraniega para niños/as entre 4 y 14 años. Para llevar a cabo esta actividad según el año y la decisión política se recurre bien a la contratación directa de los monitores y se organiza completamente bajo la dirección del Director técnico de deportes,bien a la contratación de una empresa, realizándose una supervisión desde el área de Deportes. Algunos años se aprovecha esta actividad como vínculo de unión con otras áreas, sobre todo si median aportaciones económicas.
- Las Escuelas Deportivas a lo largo del curso escolar son una de las principales actividades que se organizan desde el Ayuntamiento, y que tienen un peso importante dentro del presupuesto del área de Deportes (hasta el 25 % del dinero destinado a actividades y subvenciones). En los últimos años se utiliza una fórmula mixta, pues se articulan algunas en colaboración con asociaciones, otras se contratan a una empresa, y también el personal del área de Deportes (Coordinador y animador deportivo) imparten algunas de las actividades. Existe una tendencia desde el Ayuntamiento a animar a las asociaciones a hacerse cargo de la organización de actividades, promoviéndose en este sentido una línea de subvenciones específica para promocionar estas iniciativas.
- Dentro de la planificación anual de actividades municipales, promovidas por el área de Deportes, se incluyen una serie de

actividades deportivas puntuales, como pueden ser ligas de futbol sala, campeonatos de voley playa, de bádminton, actividades en las jornadas contra las drogas, en navidad, etc.…

- Existe una sala de musculación municipal, con actividad de lunes a viernes, que es atendida por el coordinador de deportes, por lo que se sigue un modelo de gestión directa en la misma.
- Como mínimo dos veces al año se realiza una supervisión de todas las instalaciones de carácter municipal con la intención de observar deficiencias, prever posibles mejoras, y reducir riesgos sobre posibles incidencias que se puedan producir en las mismas. Así mismo en los pabellones cubiertos se realiza un sistema de gestión regulado por una ordenanza que marca las tasas de uso de las mismas, llevando un control de uso horario. Y en lo referente a la construcción de nuevas instalaciones, a veces se cuenta con el personal del área de Deportes a modo de asesoramiento de cara a conseguir unas instalaciones más optimizadas con menos riesgos y más aprovechables.

El inventario de las instalaciones deportivas existentes en el municipio a lo largo de toda su geografía permite contabilizar 12 Pistas polideportivas descubiertas; 4 Pabellones polideportivos cubiertos; 9 Campos de futbol; y 1 Sala de Musculación.

La dotación presupuestaria para el área de Deportes es variable de un año para otro, aunque esto viene marcado por la imposibilidad de tener un presupuesto propio en la previsión anual de gastos de Ayuntamiento, pues en el establecimiento de los mismos se prevén los gatos de las áreas de Deportes, Turismo, Servicios Sociales y Cultura dentro de la misma bolsa de gasto. Aun así, esto no evita que desde el departamento de Deportes no existe una previsión anual de gastos que a posteriori suele cumplirse. En los últimos cinco años (2005-2009) las cantidades presupuestadas se muestran en la tabla número 14. Cabe advertir que en 2008 y 2009 se incluye la cantidad a asignar a subvenciones municipales. Y en el periodo anterior no. :

Tabla 14: Presupuesto total área de Deportes entre 2005 y 2009

Año	Presupuesto
2005	106.542,00 €
2006	106.542,00 €
2007	103.370,30 €
2008	316.454,30 €
2009	316.454,30 €

Para el año 2010 el presupuesto alcanza un total de 122.830 € cuyo desglose por actividades puede observarse en la tabla 15.

Tabla 15: Presupuesto desglosado de actividades del área de Deportes para el año 2010

Actividades año 2010	Euros
- Escolas Deportivas Municipais	32.600
- Subvencións actividades e equipamentos	35.000
- Campeonatos de Futbol Sala e de veran (senior e veteranos)	5.000
- XII Carreira pedestre	1.400
- XVI Milla Urbana	4.450
-Liga interescolas	1.000
- VI Campeonato Pesca submarina	500
- VIII Circuito Volei Barbanza	1.100
- VI Marcha Cicloturista	1.890
- Torneos bádminton	1.400
- Regatas Locais de Vela	1.500
- Dia da Bicicleta	700
- Deporte na rua	1.350
- Torneo de Futbol 7	600
- IV Carreira de promoción atletismo en Portosin	300
- Semana contra as Drogas	600
- Movida urbana 2010	17.400
- IX Copa de Futbol	1.540
- IX Travesia a Nado	1.100
- I Gala de Premios Porto do Son	1.650
- Por un Porto do Son con saude…	750
- VI Básquet 3x3 na rúa	1.580
- IV Descenso Urbano Concello de Porto do Son	1.280
- Clausura escolas deportivas	600
- Curso salvamento e socorrismo	40
- Material corrente pavillons	4.500
- Material inventariable outras instalacións	3.000
Total	122.830€

Ilustración 9: Áreas de Secretaría General, Obras y servicios, Urbanismo, Policía Local.



Elaboración propia

En la ilustración 9 se muestra de forma general la estructura de personal y funciones de las áreas de Secretaria General, Obras y Servicios, Urbanismo y Policía Local.

En la Secretaria General del Ayuntamiento se engloban los servicios de atención al público y los servicios de atención interna, coordinados por el Secretario de la Corporación. En las labores de atención al público se centran principalmente los funcionarios que se encargan de labores administrativas, gestionando todas las solicitudes que llegan al Ayuntamiento y derivándolas hacia el área

correspondiente, igualmente tramitan solicitudes de licencias, certificados que se han de emitir desde el municipio, etc.

Entre las labores de gestión interna que tiene asignada esta área municipal, se encuentran la asesoría y supervisión jurídica para todos los documentos que se realizan en el Ayuntamiento, la firma de certificaciones, preparación de plenos, y todo tipo de gestiones que se realizan en el día a día municipal (convocatorias públicas de empleo, subvenciones, etc.)

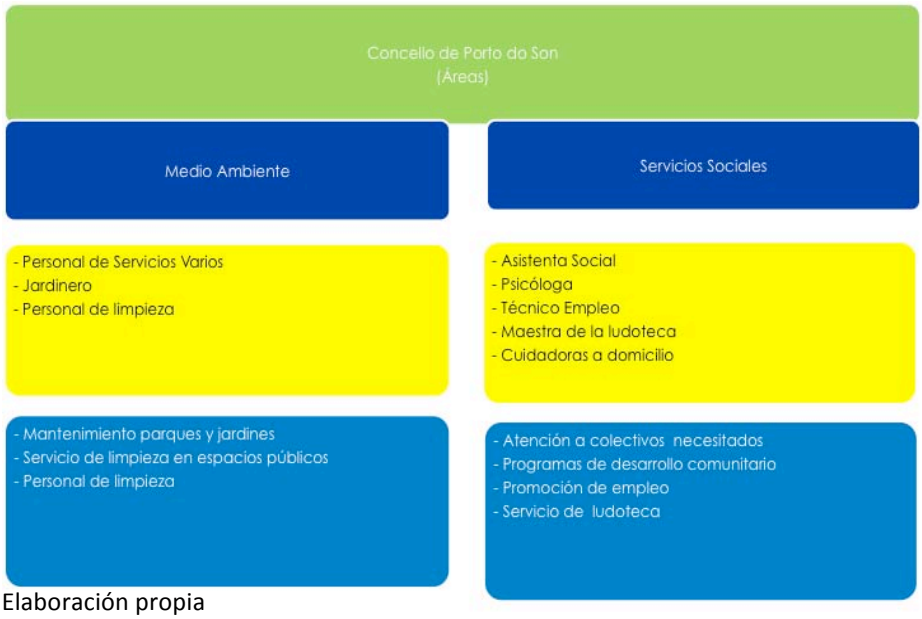
El área de Obras y Servicios tiene como principal función el mantenimiento de los servicios y estructuras municipales, así como todo tipo de reparaciones que son requeridas en las instalaciones locales. No se sigue una programación anual, aunque si periódica en servicios como el mantenimiento de las bombas de agua, limpieza de caminos, montaje de estructuras como palcos, carpas y otros. Para ello están contratados hasta cuatro peones de servicios varios.

El área de Urbanismo depende directamente del Alcalde de la Corporación, y a ella están vinculadas un arquitecto y una aparejadora que asumen las labores técnicas de supervisión de obras, infraestructuras, comprueban el cumplimiento de la legalidad en materia urbanística, además de participar de forma activa en el planeamiento urbanístico del municipio. Este Departamento asume una gran cantidad de trabajo por ser el único que supervisa todas las obras, sean públicas o privadas, asumiendo la responsabilidad de

informar sobre la conveniencia o no de otorgar los permisos oportunos.

La Policía Local es un área también dependiente del Alcalde de la Corporación, que asume las labores de seguridad ciudadana, control del tráfico urbano y atención a atestados y otras denuncias que pueda haber en la localidad. Este servicio es atendido por cuatro funcionarios que se reparten en dos turnos, asumiendo su función durante el día, y siendo asumida en la noche estas funciones de forma íntegra por la Guardia Civil.

Ilustración 10: Áreas de Medioambiente y Servicios Sociales



Elaboración propia

En la ilustración 10 se muestran de forma esquemática los servicios de Medio Ambiente y Sociales; la Concejalía de Medio

Ambiente cuenta con los jardineros y barrenderos, que se encargan del mantenimiento de los jardines y la limpieza de todas las instalaciones y espacios públicos. Esta Concejalía asume, por tanto, el mantenimiento e instalación de parques y jardines.

El área de Servicios Sociales es una de las más activas del Ayuntamiento, siendo además el Departamento que agrupa a más trabajadoras municipales. El total de personal de esta Concejalía suma más del cincuenta por cien de la plantilla del Ayuntamiento, debido sobre todo al gran número de ayudantes a domicilio contratadas para atender la demanda de personas que necesitan ayuda en sus quehaceres diarios, por estar indispuestos o tener incapacidad física y económica para poder realizar sus tareas básicas o pagar a quien lo haga. Además se trata de un servicio amplio, pues abarca desde el servicio de ludoteca, atendido por una maestra que atiende u organiza actividades para niños a partir de cuatro años en su tiempo libre, hasta la atención a domicilio de la que hablábamos.

El servicio se encuentra coordinado por dos asistentas sociales que supervisan, valoran e informan de la situación de las personas y familias necesitadas de ayuda, tanto en los quehaceres diarios, como en la aportación de alimentos que se pueden hacer desde el Ayuntamiento a las familias más necesitadas y con menos recursos económicos. Así, periódicamente, se realiza un reparto de alimentos, a estas familias, y se da también asistencia por parte de la psicóloga municipal, en la ayuda a afrontar el día a día o a la integración de los colectivos más desfavorecidos, como pueden ser atención a mujeres

maltratadas, inmigrantes, familias, y/ personas con necesidad de este tipo de atención, que se detecta desde el municipio.

Otro de los servicios que se ofrecen desde esta área es la de promoción de empleo, teniendo creada una bolsa de demandantes de empleo y otra de demanda de trabajadores, en ambos casos tratando de ayudar a las personas a realizar su integración profesional.

Capítulo 5

Análisis e interpretación de la realidad deportiva local

En este capìtulo realizaremos el análisis y la interpretación de los datos recogidos en el trabajo de campo, a través de los distintos procedimientos y técnicas utilizadas, entrevistas, cuestionarios, etc..

Comenzaremos destacando que en todas las entrevistas se nos habla más de la forma de entender el entorno, municipio, deporte, asociaciones (la crítica) que, propiamente de propuestas de mejora y cambio. Si bien esto puede ser un paso previo a cualquier acción, es necesario superar la crítica y convertirse en proactivos, articulando de forma sucesiva la reflexión y la acción, convirtiendo a las comunidades en un agente activo y generador de cultura, de nuevas costumbres y hábitos, a partir de los que impulsar una nueva consciencia social.

Esta actitud crítica poco propositiva muestra cierta inacción por parte de las personas que han colaborado con el trabajo de campo de nuestro estudio, y que paradójicamente son personas consideradas activas e implicadas con su entorno; ¿Será que hablamos de una acción crítica y no generadora? Esta supuesta falta de iniciativas o de propuestas que puedan sustentarlas con el riesgo de derivar en una "municipalización" del deporte que convierta a los municipios en "prescriptores" de actividades, al igual que los médicos prescriben medicamentos. Y, de esta forma, fomentar una hipotética educación bancaria, que como explicaba Paulo Freire (1975), se proyecta en una falta de pensamiento crítico y de búsqueda de nuevas iniciativas, en la que se sustenta el pensamiento único acrítico, inhibidor de nuevas

propuestas culturales, del pensamiento libre y transformador, que permita a las personas ser más autónomas y tener una consciencia colectiva más y mejor construida.

Un análisis global, a partir de nuestra experiencia en el trabajo empírico, muestra que los entrevistados (políticos, técnicos y vecinos):

- Hablan mucho más de su forma de entender el entorno, el Ayuntamiento, el deporte, las asociaciones (la crítica), que de propuestas de mejora y cambio.
- Hay muchas más respuestas dirigidas a la descripción general del municipio y la comunidad que explicaciones o interpretaciones acerca del deporte municipal y su gestión.
- Existe una falta de análisis crítico, de cierta profundidad y argumentado; y tampoco se observan propuestas innovadoras que vislumbren un nuevo tipo de política municipal.

Después de una lectura exhaustiva de los datos, vemos que éstos se distribuyen alrededor de dos conceptos-categorías básicas:

- Lo que los entrevistados “entienden”.
- Lo que los entrevistados “proponen”.

Por ello, haremos un primer análisis a partir de estas dos categorías-matriz. En cuanto a la cantidad de respuestas, hemos encontrado más del doble (trescientas nueve), orientadas a lo que

entienden con respecto a lo que proponen (ciento cuarenta y cuatro). A su vez, tanto en lo que entienden como en lo que proponen, es el grupo de políticos el que proporciona el mayor número de respuestas (Anexo 10).

Por otra parte, ya sea en "lo que proponen" o en "lo que entienden", las respuestas se concentran principalmente en la categoría Ayuntamiento (ciento noventa y dos), correspondiendo el 65,43 % en "lo que entienden" y el 34,47 % en "lo que proponen" (ciento veinticuatro respuestas frente a sesenta y ocho). La categoría Deporte (sesenta y una respuestas) ocupa el segundo; y el tercer lugar la categoría Comunidad (sesenta respuestas) predominando en ambos casos, aunque debílmente, las contestaciones del grupo conformado por los políticos. En el Anexo 10 se pueden ver los datos numéricos de las respuestas sobre lo que entienden y proponen los diferentes grupos que han sido entrevistados.

De la tendencia a referirse más a la comprensión general del Ayuntamiento y de la comunidad que sobre el deporte municipal y la gestión, se extrae la conclusión de que las personas sienten que saben más y pueden opinar mejor de cuestiones genéricas vinculadas al funcionamiento general del municipio y a la organización de la comunidad que sobre el deporte y los roles que puede o debe asumir el Ayuntamiento, en relación a éste y a su gestión. Esto explica que las personas traten de dar sentido a las funciones generales que debe asumir el Ayuntamiento y cuál debe ser el rol de los vecinos como miembros activos de la comunidad, aunque a tenor de los datos

recogidos echamos en falta iniciativas que provoquen un cambio en el imaginario social, que den lugar a pasar del criticar al hacer, para así realmente tener un papel que les de más protagonismo y capacidad de incidencia en la vida municipal.

Otro de los aspectos a destacar reside en la falta de un análisis crítico, profundo y suficientemente argumentado sobre el Ayuntamiento o la Administración Local, debido a dos causas principalmente:

a) El desconocimiento de los elementos funcionales y estructurales que componen el Ayuntamiento por parte de los vecinos, aunque por parte de los políticos y técnicos no debiera ser así.

b) La carencia de un pensamiento crítico constructivo y creativo por parte de los miembros de los tres grupos de estudio. Una circunstancia que puede provocar que esa falta de ideas lleve a la inacción en lo referente a dar más vida, o a un papel más activo a los miembros de la comunidad. Y en todo caso, a que las iniciativas municipales favorezcan esta actitud, sin depender únicamente del aspecto económico, como han puesto de relieve las entrevistas.

Realmente, y por la importancia que se le da al aporte económico del Ayuntamiento, parece que el sentido de las actividades y las acciones queda en lo material, en el tener más, o aparentar más,

sin que tenga algún tipo de reflejo el sentido de la vida en el donar algo y construir algo como refiere Holzapfel (2005). Parece que faltan algunos componentes como la dimensión lúdica, la imaginación o la fantasía, la vivencia de las emociones: es como si no hubiese lugar a esa posibilidad por quedarnos en lo previo, en lo superficial, en el no entrar a ver, pensar y sentir las cosas; pareciera que el concepto de tenencia (el hecho de poseer) fuese símil de felicidad.

Un análisis más profundo y detenido de las entrevistas matiza y amplía las consideraciones anteriores, como veremos.

Las respuestas que se relacionan con la categoría 2*.1.1* (*Ayuntamiento-Participación)*, destacan cuatro aspectos. Uno de ellos es la respuesta que da uno de los entrevistados acerca del hecho de que las decisiones importantes sean tomadas por los técnicos municipales y no los políticos (ej: *PC5: las decisiones importantes deben tomarlas los técnicos)*; otras respuestas van enfocadas a que la participación de las diferentes áreas del Ayuntamiento en el día a día municipal debería de ser la experiencia de un trabajo conjunto (ej: *VA22: es necesaria la coordinación entre las diferentes áreas del concello*); hayamos también respuestas que hacen referencia a que desde el municipio no se cuenta con los vecinos, ni para organizar actividades, ni para saber lo que piensan (ej: *TI10: se plantean cosas sin contar con los vecinos.*); por otra parte, son pocos los que entienden que es importante darle protagonismo a los vecinos a la hora de organizar las actividades. Finalmente en esta categoría, son

bastantes las respuestas que aluden a los porqués de la participación en la vida política, destacando que hay personas que tienen una predisposición innata para ello, mientras que otros señalan que puede ser por aportar algo a la comunidad y como proyección profesional (ej: *VB8: las personas que se hacen políticos es para aportar algo a la comunidad*). Destacamos, asimismo, las respuestas que consideran la participación en la política como una práctica negativa, pues faltan políticas constructivas, señalando que no hay buenos políticos, y también que la política municipal corrompe a quien participa de ella.

En la categoría *2.1.2 (Ayuntamiento-Accesibilidad)*, las respuestas muestran cinco tipos de percepciones: las más abundantes aluden a la cercanía del Ayuntamiento, -entendiendo- principalmente que es la Administración que está más cercana a los ciudadanos y que además está para servir a los vecinos, aportando soluciones a sus problemas y necesidades (ej: *VB6: El concello debe satisfacer todas las necesidades de los vecinos*). Hay también respuestas que destacan la lentitud de la burocracia municipal como uno de los principales obstáculos, haciendo referencia a la falta de recursos económicos para satisfacer las necesidades vecinales (ej: *PO12: El concello tiene muchas limitaciones humanas técnicas y económicas para desarrollar muchos proyectos*). Algunas respuestas destacan la mala información y atención que se da a los vecinos desde el municipio, así como que la gestión de los servicios no es buena, además de distante, aunque se quedan en el comentario general a los servicios municipales (ej: *PN14. No hay una buena atención al ciudadano desde el concello*). Son pocas

las respuestas que destacan que desde el Ayuntamiento hay un mal planteamiento de las actividades en lo referente a su ubicación geográfica; mientras que son abundantes las respuestas que entienden que el Ayuntamiento debería estar más accesible a la hora de solucionar la mayoría de los problemas vecinales, escucharlos más y atenderlos mejor (ej: *VC3: El concello debe estar más próximo de los vecinos*). Finalmente destacar que son bastantes las afirmaciones que expresan que desde el Ayuntamiento no se cuenta con los vecinos para tomar ningún tipo de decisión y que la política y gestión municipales están muy alejadas de las necesidades reales de los vecinos (ej: *TV5: Los políticos deben estar próximos a los ciudadanos*).

En la categoría *2.1.3 (Ayuntamiento-Intención de los políticos)*, destacamos principalmente dos tipos de respuestas: de un lado las que indican que entre las intenciones de los políticos está el aportar algo a la comunidad (ej: *TV4: Se participa en política para hacer un bien a la comunidad*); y de otro, las que señalan que entre sus intenciones se encuentran cuestiones más de tipo personal (ej: *VC8: Se participa en política por ansias de poder*). Son también muchas las respuestas que expresan que la principal intención es la búsqueda del bien para el pueblo, o aportar algo a la comunidad. En sentido contrario, obtienen menos frecuencia las respuestas que consideran que los políticos no tienen voluntad de hacer cosas por el pueblo, que no escuchan a los vecinos y se deciden cosas sin contar con ellos, así como que también buscan el beneficio y protagonismo personal y saciar su ansia de poder, por encima del bien de la comunidad.

En la categoría *2.1.4 (Ayuntamiento-Sentido)*, las respuestas se centran en tres aspectos: el más destacado es que el Ayuntamiento debe gestionar los recursos públicos, solucionar y mejorar la vida de los vecinos (ej: *PM1: El concello mira para el bien común de los vecinos*). Ya con menos énfasis las respuestas en las que se indica que el sentido de los Ayuntamientos es una mera forma de organizar el Estado; o que, en tercer lugar, el sentido de los Ayuntamientos ha de ser unir a los vecinos.

Constatamos como a lo largo de las entrevistas se alude con bastante frecuencia a cuestiones relacionada con la accesibilidad y el sentido de la Administración Local, en referencia al Ayuntamiento. Aquí se plantean básicamente dos cuestiones: por un lado, que desde la Administración Local no se hagan esfuerzos por contar con la participación vecinal, ni se cuente realmente con la opinión de los vecinos, o que realmente falte una estrategia de comunicación efectiva y eficiente que consiga que las personas se sientan parte de ella, partícipes de sus dinámicas y con la posibilidad de aportar sus ideas y buscar alternativas. De otro lado, ponen de manifiesto la falta de interés por parte de los vecinos en las cuestiones que tienen que ver con el Ayuntamiento, preocupándose únicamente cuando les afecta directamente; una toma de postura asentada en el individualismo en una notoria falta de consciencia social, así como de solidaridad con el interés y el bien común para realizar acciones que favorezcan al conjunto de los ciudadanos.

La categoría *2.2.1 (Deporte-Relaciones)* muestra que la mayoría de las respuestas hacen referencia al deporte como forma de unión y/o de relacionarse de las personas (ej: *PN9: Deporte como forma de convivencia actual*), aunque también hay otras respuestas, en menor cantidad, que aluden al deporte como forma de ocio y/o pasatiempo (ej: *TM9: Deporte como ocio y desestres*). En un papel secundario hay respuestas que se refieren al área de deportes como un servicio próximo a los vecinos, considerando que es nexo de unión entre el municipio y la vecindad (ej: *PO10: Área de deportes, vínculo de unión entre concello y vecinos en materia deportiva*).

En la categoría *2.2.2 (Deporte-Valores)*, las respuestas ponen especial énfasis en el deporte como salud (ej: *PE6: Deporte es bueno para la salud*); en segundo lugar son abundantes las respuestas que se refieren, de forma general, al valor educativo del deporte o de éste como forma de vida (ej: *PO9: El deporte imprescindible para el desarrollo integral de las personas*). Ya en menor medida registramos respuestas que destacan que desde el Ayuntamiento se deben inculcar los valores educativos del deporte, que el deporte debe ser la imagen del Ayuntamiento o que el deporte es algo lúdico.

En la categoría *2.2.3 (Deporte-gestión)* destacan las respuestas que indican que el área de Deportes es la que debe gestionar el deporte en el Ayuntamiento y aproximarlo a los vecinos (ej: *PP8: El área de deportes debe aproximar el deporte a los vecinos*); y en menor medida las que consideran que el Ayuntamiento debe buscar la mayor

participación posible en las actividades, o que se debería promocionar más el deporte base; también hay quienes piensan que los Ayuntamientos tienen demasiadas competencias relacionadas con el deporte.

En la categoría deporte (2.2), la mayoría de las respuestas aluden a la gestión del mismo. En este punto destacaremos que cuando hablan de la gestión del deporte a menudo se hace desconociendo las limitaciones legales del Ayuntamiento o las competencias que éste debe asumir, por lo que se emite opinión desde el sentido común que cada uno aplica, en cada pregunta-respuesta. Esta circunstancia explica que muchas de las respuestas dadas no se centren en el ámbito de la gestión del deporte, sino más bien en las tareas de gestión que desde el Ayuntamiento se deben hacer en pro de un deporte municipal accesible a los vecinos, en la mayoría de los casos sin reflejar la posibilidad de tomar un papel más activo desde el lado del asociacionismo o vecinal, descargando una vez más las responsabilidades en la Administración Local.

Si desde el Ayuntamiento se debe gestionar el deporte municipal, esta gestión debería incluir también el apoyo a la gestión desde las asociaciones. De ser así cabría pensar en que la Administración Local podrá tener capacidad para promover una praxis en la que la práctica sea tomada como curiosidad y espacio de horizontes de libertad (Freire, 2002a), aproximando la práctica deportiva a la práctica que se propone desde la Motricidad.

También, se le atribuye al deporte una función principal en la transmisión de valores. En este punto se subraya el valor educativo del mismo, pues la primera misión de éste será fomentar la educación en valores (Sérgio, 2008). Al respecto, entendemos que el cambio necesario no tiene como horizonte un modelo competitivo, sino más bien colaboratvo y de diálogo, de compartir experiencias y vivencias, congruente con el desarrollo de un estilo de vida saludable. No sólo el deporte o el ejercicio crean hábitos, ya que estos se crean también en el respeto de los ritmos biológicos y en el contexto de unas relaciones sociales sanas.

La categoría *2.3.1 (Ayuntamiento/asociaciones-relaciones)*, las respuestas ponen de manifiesto la necesidad de fomentar el asociacionismo desde el Ayuntamiento (ej: *PI17: Es imprescindible fomentar los asociacionismos*); y, en menor medida, que el asociacionismo es una forma de participación vecinal en la vida de la comunidad (ej: *TM4: Personas altruistas y asociaciones facilitan el desarrollo de actividades municipales*), que se necesita de una formación específica para el asociacionismo en general; por último, que se dan situaciones de influencia e interferencia ejercidas por políticos sobre las asociaciones (ej: *PJ20: El asociacionismo municipal está muy influido políticamente*).

La categoría *2.3.2 (Ayuntamiento/asociaciones-funciones)*, presenta respuestas que valoran el papel de las asociaciones como intermediarias o mediadoras entre los vecinos y el Ayuntamiento (ej:

PE13: Las asociaciones eliminan el miedo a hablar de los vecinos); otras que inciden en la importancia del papel de las asociaciones en el desarrollo de la vida y cultura municipal; y, en menor medida, respuestas que destacan la falta de peso específico del asociacionismo para el Ayuntamiento (ej: *VC36: El asociacionismo no tiene importancia para el concello*).

La categoría *2.4.1 (Asociaciones-papel social),* muestra como muchas respuestas insisten en la importancia del asociacionismo como agente generador y mantenedor de la cultura local (ej: *VA33: Asociaciones imprescindibles para generar y mantener la cultura del pueblo*); otras respuestas entienden el asociacionismo como un medio de participación social (ej: *PJ24: Las asociaciones fomentan las participación*); ya en un rango menor, hay respuestas que consideran que el asociacionismo carece de relevancia social, destacando también -y en sentido contrario- el hecho de que se trata de una necesidad humana.

En la categoría *2.4.2 (Asociaciones-fomento)*, se señala al asociacionismo como una forma de fomentar el altruismo, poniendo algunas respuestas de relieve la importancia del fomento del asociacionismo siempre y cuando evite localismos (ej: *TM19: Asociacionismo, forma de fomentar el altruismo*). También hay quien considera las subvenciones como una forma de apoyo al asociacionismo, o quien destaca que no es necesaria una formación específica para el asociacionismo.

El papel social de las asociaciones, y también el de las relaciones entre el municipio y las asociaciones ocupa un lugar importante en los comentarios y valoraciones que hemos obtenido. Son muchas las respuestas en este sentido, acaso para tratar de significar que el sector asociativo sin ánimo de lucro debería tener un papel más relevante del que quizás esté teniendo, pues no se trata tan sólo de tener más asociaciones, sino de tenerlas implicadas y de que puedan servir de canal de comunicación con el Ayuntamiento. En este sentido, más allá de su papel social en cuanto identificación, representatividad, espacio de convivencia, también se entiende que es necesaria una conexión directa con la Administración Local, no ya por cuestiones económicas (subvenciones, dotación de infraestructuras, etc.), sino también por el interés que tiene saber unos de los otros y poder establecer una coordinación en la que no se produzca solapamiento. Que se pueda producir una sinergia en la que más que la suma de esfuerzos y acciones se pueda percibir un clima de convivencia y cooperación en la que todos los agentes implicados (o una gran mayoría) se sientan identificados, representados e incluidos.

La categoría *2.5.1 (Comunidad-papeles sociales)*, destaca por encima de todo las respuestas que aluden al papel complementario de la familia, la escuela, el Ayuntamiento y las asociaciones (ej: *TC15: Complementariedad familia, escuela, concello y asociaciones*). Se registran también bastantes respuestas que conciben la familia como un agente socializador, que destacan el papel de la familia como transmisora de valores, acerca del hecho de que las personas vivimos

en comunidades como una forma de activar la colaboración y la convivencia (ej: *PC25: La familia tiene un rol socializador*). Algunas respuestas explican que nos agrupamos en comunidades por representatividad (ej: *PI3: Las personas nos agrupamos por representatividad*) o que, ya en menor medida, que la escuela educa, que la familia no cumple su rol por falta de tiempo o que es necesario fomentar la consciencia ciudadana (ej: *PJ23: En la actualidad la familia no cumple su verdadero rol por falta de tiempo*).

En las relaciones comunidad-participación (categoría 2.5.2) prevalecen tres respuestas principales: la primera alude a la importancia de la participación y/o colaboración de las actividades que se organizan desde el Ayuntamiento (ej: *PJ18: Los vecinos deben colaborar con el concello independientemente del partido político que gobierne*), la segunda, insiste en la importancia de que los vecinos sean quienes deben organizar o participar de forma más activa en la organización de eventos o actividades (ej: *VC40: Debería existir más colaboración entre los vecinos y el concello*). Por último, respuestas en las que se juzga a las personas como seres cada vez más individualistas y menos sociables; que existe la falta de costumbre por parte de los padres a la hora de llevar a sus hijos a las actividades; que las personas necesitamos de alguien que nos guíe (liderazgo); o, finalmente, alguna respuesta sorprendente -en cierto modo- en la que se expresa que los vecinos están abandonados por el Ayuntamiento.

En la categoría *1.1.1 (Ayuntamiento-participación)*, la mayoría de las propuestas inciden en que ha de darse más voz a los vecinos, ya sea de forma general o a través de la creación de grupos vecinales o reuniones (ej: *PI 16. Dar mayor importancia a las voces de los vecinos*); y, en menor grado, en la importancia de fomentar la participación en función de problemas existentes evitando ideologías políticas, de desarrollar programas de captación de voluntarios, de promover más la formación de los vecinos, de favorecer el trabajo en equipo en el Ayuntamiento (ej: *TV16: Necesidad de trabajo entre diferentes áreas municipales para dar una atención integral*), de establecer mediadores con los vecinos, planificar las actividades con más tiempo, o, por último, de que los políticos hagan acto de presencia en los actos públicos.

En la categoría *1.1.2 (Ayuntamiento-accesibilidad)*, la mayoría de las respuestas señalan que el Ayuntamiento debería acercarse más a los vecinos, bien a través de los políticos o buscando estrategias nuevas de comunicación para llegar a éstos (ej: *PP13: Los políticos se desplacen por las parroquias para escuchar a los vecinos*). Ya en menor medida, respuestas sobre la necesidad de interrelacionar las diferentes áreas municipales para dar un mejor servicio, sobre el hecho de realizar una oferta más atractiva para los vecinos, sobre crear una concejalía que una todo lo lúdico, o sobre la necesidad de buscar técnicos con más iniciativa. Para algunos de los vecinos que aportan sus respuestas existe la necesidad de modificar el organigrama municipal.

En la categoría *1.1.3 (Ayuntamiento-intención de los políticos)*, destacan las propuestas que hablan sobre la convivencia, las relaciones vecinales y la necesidad de potenciar los servicios sociales (ej: *TV28: Presentar buenos proyectos y análisis de la realidad para mejorar la realidad social*); en segundo lugar las que están orientadas a buscar la eficiencia económica o la mejora en la gestión de los recursos municipales (ej: *TY7: Que se puedan desarrollar los programas que se proponen a principio de año sin restricciones económicas*). La necesidad de promover políticas de empleo, y en menor medida, las propuestas que consideran que ha de mejorarse la imagen del Ayuntamiento, la necesidad de que se lleven a cabo análisis de la realidad, buscando mejorarla, o que se adopten estrategias para que los trabajadores municipales se involucren más en la vida municipal.

En la categoría *1.1.4 (Ayuntamiento-sentido)*, el índice de propuestas es muy bajo, destacando entre ellas las ideas orientadas a la búsqueda de estrategias para involucrar a los vecinos o la percepción del Ayuntamiento como un agente educativo-formativo (ej: *VC7: Necesidad de una educación global desde el municipio*). Algunas respuestas inciden en que han de tenerse en cuenta los intereses de la población, potenciar las actividades culturales minoritarias y en la necesidad de un funcionario que dirija el municipio o la formación en atención al público para los empleados municipales (ej: *TI 9: Buscar los intereses de la población*).

Es destacable que la mayoría de las propuestas emanadas del conjunto de las entrevistas aluden a la accesibilidad, observándose en ello cierta contradicción. Si por un lado detectamos dejadez, y una fuerte dependencia por parte de todas las personas hacia el municipio, es llamativo que se refieran a la poca accesibilidad que tiene el Ayuntamiento; es como si desde el municipio se indicara que no hay participación y por parte de los vecinos se reclamase que no les dejan participar, sin que nadie haga nada por cambiar la situación. ¿No debería ser ésta una de, o la principal preocupación del Ayuntamiento, antes de plantearse objetivos mayores? ¿Será que no hay en el Ayuntamiento otras urgencias y/o prioridades en hacer cosas para que las vean los demás antes que contar con los vecinos? Nos cuestionamos si será ésta una opción lícita en la que prima más la urgencia por el hacer y demostrar que se hace de cara a unos comicios, sin pasar por alto la importancia de tener calma para crear un espacio de participación común en el que se tomen las decisiones con el consenso de los grupos de representación política y de la participación vecinal voluntaria.

Esta opción no será posible ni viable mientras los representantes de la Corporación piensen únicamente desde la perspectiva de los partidos políticos a los que están adscritos y no desde el puesto que ocupan en representación del conjunto de la ciudadanía.

En la categoría *1.2.1 (Deporte-relaciones)*, tan solo se ha registrado una respuesta, que propone el deporte como una forma de relación de las personas y de encontrarse bien físicamente.

En la categoría *1.2.2 (Deporte-valores)*, se constatan dos tipos de propuestas principales: de un lado, las que hablan de procurar una mayor participación en la práctica deportiva (ej: *TA6: Desde el deporte se debe promover la participación de todos*); de otro, las que ponen énfasis en promover un tipo de deporte para todos (ej: *TI14: Fomentar un deporte participativo, colaborativo y en grupo*); en menor medida figuran respuestas que destacan la importancia de la práctica deportiva o que proponen obligatoriedad en todos los niveles educativos.

En la categoría *1.2.3 (Deporte-gestión)*, la mayoría de las respuestas aluden a la necesidad de promover el deporte para diferentes grupos de población atendiendo a la diversidad municipal (ej: *TV13: El área de deporte debe fomentar el deporte en todas las edades*); otras a la conveniencia de cuidar y crear nuevas instalaciones deportivas (ej: *VC23: Mantenimiento continuo de las instalaciones deportivas municipales*), o a la necesidad de canalizar el deporte a través de asociaciones y/o clubes. Finalmente, una respuesta propone la gratuidad de la actividad deportiva y otra que considera la necesidad de que los programas deportivos municipales sean independientes o no se vean influenciados por los cambios políticos.

En la categoría *1.3.1 (Ayuntamiento/Asociaciones-relaciones)*, predominan las respuestas que proponen articular la relación Ayuntamiento-asociaciones de forma que el Ayuntamiento promueva y fomente la actividad de las asociaciones (ej: *VB31: Mejorar la comunicación entre el concello y las asociaciones)*. Una propuesta para que sean los vecinos los que se organicen y se aproximen al Ayuntamiento y otra que sugiere desvincular el asociacionismo de la política.

En la categoría 1.3.2 (*Ayuntamiento/Asociaciones-funciones)*, destacan principalmente dos tipos de respuestas: las que refieren la necesidad e importancia de fomentar el asociacionismo y dar mayor peso a éste en la vida municipal (ej: *PO15: Dar mayor peso participativo a las asociaciones en la vida municipal*); y las que consideran necesario que desde el Ayuntamiento se ofrezca una formación inicial y/o específica para el asociacionismo (ej: *VB30: Son necesarias acciones formativas para las asociaciones del concello*).

En la categoría *1.4.1 (Asociaciones-papel social)*, la única respuesta aportada propone que la participación vecinal debe hacerse a través de las asociaciones.

En la categoría *1.4.2 (Asociaciones-fomento)*, la mayoría de las aportaciones realizadas por los entrevistados aluden a la importancia de favorecer la convivencia entre las asociaciones y el fomento del asociacionismo (ej: *VB29: Sería necesario favorecer la convivencia entre las asociaciones del concello*).

Es destacable que muchas de las propuestas que se hacen desde los tres grupos analizados ponen énfasis en las funciones de las relaciones Ayuntamiento-asociaciones. Con ello, parece abrirse la puerta para que se activen de alguna manera estas relaciones, dando a las asociaciones, y por extensión a las personas o vecinos, un papel más activo en la vida social y política del Ayuntamiento; con un sentido de la democracia que respete las creencias e ideologías de todos ellos, en los márgenes que el respeto a los derechos humanos habilitan.

Al respecto coincidimos con Maturana (1997), cuando alude a una convivencia de respetos mutuos siendo capaces de compartir de manera consciente la responsabilidad cotidiana de hacer de la comunidad un ámbito de convivencia y colaboración, siendo responsables y conscientes de nuestros actos, libres para actuar y capaces de cooperar en la realización de un proyecto común.

Como ya señalamos en el análisis de las respuestas dadas al cuestionario desde la perspectiva de las valoraciones realizadas, también en las propuestas, el colectivo que más observaciones realiza es el de los políticos, siendo a su vez, los que más hablan de la forma de entender el municipio, el deporte, la comunidad, etc.

Teniendo en cuenta que el grupo de políticos que han participado en el estudio, son en su mayoría y han sido miembros de asociaciones, y vecinos que en muchos casos han optado por entrar en el mundo de la política desde una propuesta que se les ha hecho

(raramente ha sido por iniciativa propia), todo indica que cuando las personas participan de forma activa en la organización de la vida social del Ayuntamiento, comienzan a surgir ideas, iniciativas y propuestas de mejora. No sabemos cuánto de esto se debe al hecho de sentirse con poder para proponer los cambios, por estar pensando y repensando "por obligación" la organización y acciones a llevar a cabo desde el Ayuntamiento, o cuánto puede deberse a estar metidos de lleno en "la tarea". Aun así, es significativo que siempre se habla de organizar desde el Ayuntamiento, como si éste fuese responsable y guía de la comunidad que representa, teniendo que solucionar todos los problemas existentes.

En todo caso, se demuestra que cuando las personas están en situación de pensar los quehaceres comunitarios surgen ideas, y se piensa de forma crítica acerca de cómo mejorar: ¿Sucederá que si esto se estimula pensando desde el Ayuntamiento hacia el asociacionismo, podrán conseguir más avances, mayor eficacia y eficiencia, así como una comunidad en la que todos se sientan partícipes, por ende una comunidad más humana y representativa? Probablemente.

En la categoría *1.5.1 (Comunidad-papeles sociales)*, prácticamente la mitad de los encuestados hablan de promover actividades que favorezcan la integración y/o convivencia vecinal (ej: *PP9: Se oferten actividades que integren a toda la población*). Mientras que la otra mitad encamina sus respuestas a la necesidad de

comunicación entre los vecinos para conocer las necesidades y tomar decisiones (ej: *PC19: Creación de grupos de representación vecinal para tomar decisiones*).

En la categoría *1.5.2 (Comunidad-participación)*, todas las propuestas encontradas destacan la necesidad de buscar una mayor participación vecinal en la vida de la comunidad (Ej: *PN15. Reuniones vecinales en diferentes núcleos como forma de aproximación al concello*).

5.1. Triangulación de datos entre los grupos entrevistados (políticos, técnicos y vecinos)

Del análisis de las respuestas aportadas en las relaciones encontradas entre lo que expresan los distintos grupos entrevistados, presentamos en lo que sigue las consideraciones más relevantes, también en función de las distintas categorías que hemos planteado para el análisis.

En la categoría *2.1.2 (Ayuntamiento-Accesibilidad)* los tres grupos analizados coinciden en que el municipio debe mostrarse accesible y aportar soluciones a los vecinos (Véase tabla 16 y gráficamente la ilustración 11).

Tabla 16: Ayuntamiento-Accesibilidad (Entienden)

Ayuntamiento			
Accesibilidad			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1 Cercanía y soluciones	4	1	3
2 Lentitud burocrática	4	-	-
3 Mala información	2	-	3
4 Limitaciones de todo tipo	1	-	-
5 Ubicación de las actividades	1	-	-
6 Falta de medios	3	-	-
7 Solucionar problemas	1	1	4
8 Poca cercanía	-	-	6
9 Dificultad de acceso	-	-	2
Total	16	2	18

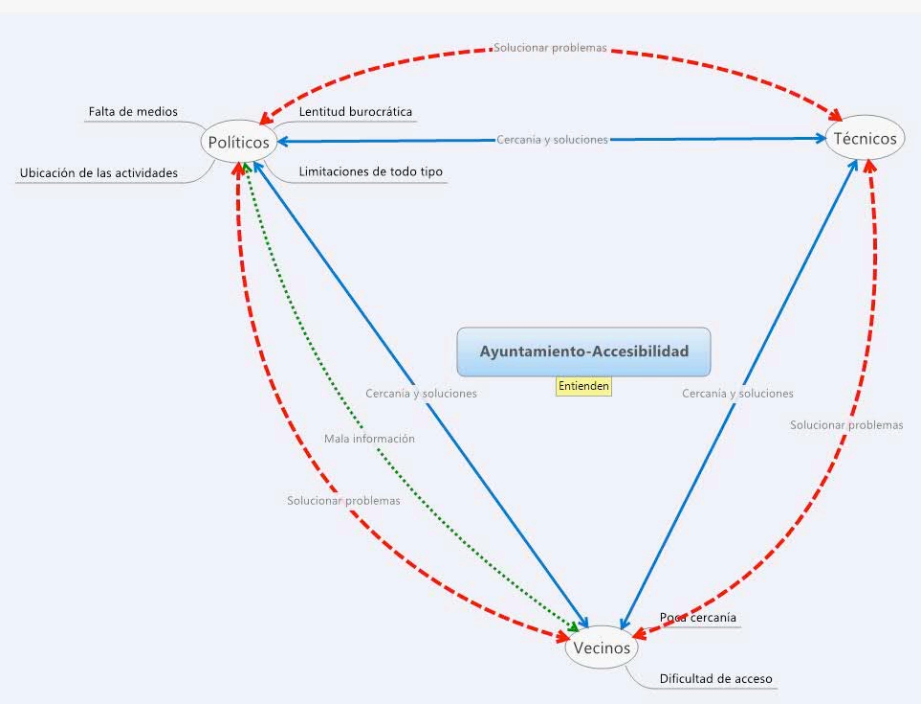
Empezaremos por destacar que todos los grupos entienden que el Ayuntamiento debe estar más próximo a los vecinos y aportarles soluciones, siendo especialmente subrayada esta toma de postura en el grupo de los políticos y los vecinos. Los políticos sienten que tienen que aproximarse más y los vecinos coinciden en esta apreciación. Sin embargo, sorprende que en la demanda de soluciones se pida a la Administración Local que solucione todos los problemas de la comunidad, incluso más allá de aquellas que son de su competencia.

Aquí se demuestra una incoherencia, al contrastar esta opinión con la afirmación de la necesaria complementariedad entre la Administración, la escuela, la familia y el asociacionismo, en tanto que son los principales agentes sociales y educativos de la comunidad a la hora de afrontar los problemas que ésta tiene, así como los de las personas que la integran.

Ha de ser nuestro ser individual y nuestro ser social el que nos permita convivir en sociedad y contribuya a que podamos construir nuestra propia vida, ya que es ahí donde se ponen de manifiesto todas las facetas que nos permiten construirnos como humanos.

Es destacable que sobre todo los vecinos entiendan que el Ayuntamiento debe solucionarles los problemas, denotando con ello una actitud pasiva, de espera, de no hacer, una postura de cierta comodidad y de baja o nula implicación. De ahí que creamos en la necesidad de un cambio de actitud como uno de los pilares de nuestros lineamientos de acción en cuanto a la mejora y optimización de la gestión municipal en clave educativa de Motricidad Humana.

Ilustración 11: Relaciones Ayuntamiento-Accesibilidad (entienden)



En la categoría *2.1.3 (Ayuntamiento-Intención de los políticos)* se observa que coinciden los tres grupos analizados en las respuestas, tanto al considerar que lo que aportan como lo que no aportan a la comunidad los políticos con sus intervenciones (Tabla 17 e ilustración 12).

Tabla 17: Ayuntamiento-Intención de los políticos (entienden)

Ayuntamiento			
Intención de los políticos			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1 . Aportan	9	6	3
2 . No aportan	4	1	4
Total	13	7	7

Sobre las intenciones y actuaciones de los políticos, todos los grupos entienden que realizan buenas aportaciones a la comunidad. Lo contemplan así, fundamentalmente el grupo de políticos y de técnicos, y aunque con menor número de respuestas se produce también la respuesta contraria en este sentido, sobre todo el grupo de políticos y vecinos.

En muchos casos esta doble respuesta se relaciona con los motivos que llevan a las personas a participar en la política local, que básicamente responde al deseo de querer aportar cosas y realizar cambios o beneficios para el conjunto de la comunidad. En segundo término, cuando aluden a que no hacen buenas aportaciones a la comunidad, hacen referencia a egos y protagonismos personales que

según los entrevistados se producen cuando las personas llevan cierto tiempo en la vida política.

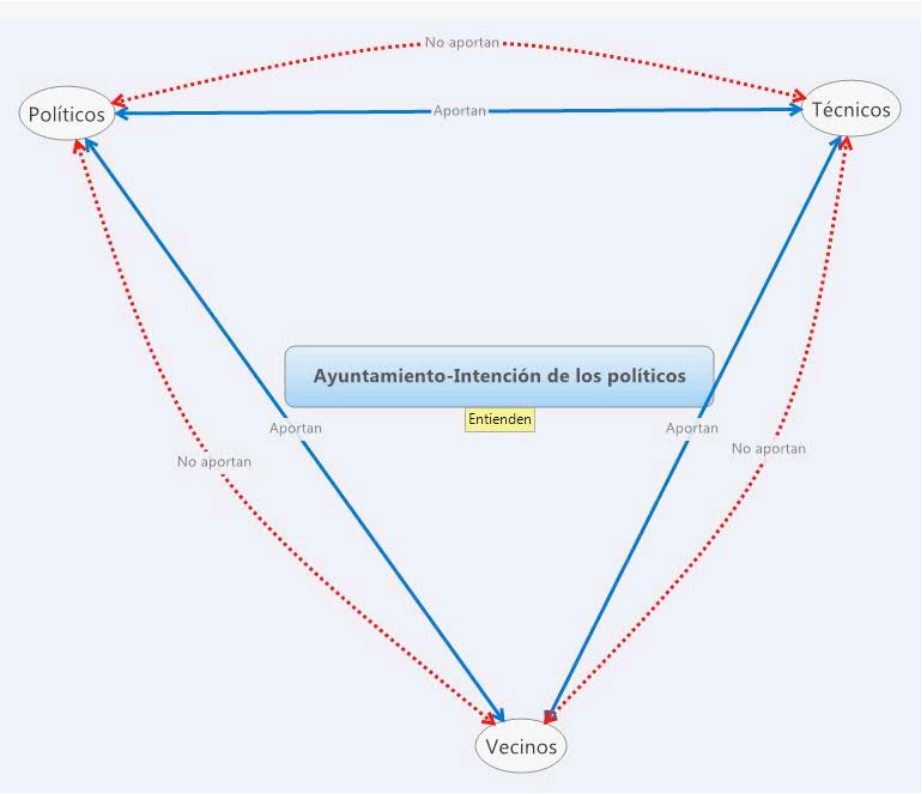
Y es que, como indica Salazar (2007), a los ciudadanos cada vez más les preocupan las políticas concretas, las que afectan a sus problemáticas más urgentes. En un primer momento, al ocupar una posición de responsabilidad en política, predomina la intención de aportar ideas concretas y soluciones rápidas, pero al paso del tiempo esta actitud se va diluyendo: se pierde el contacto con el vecino, y se adentra en "proyectos mayores", que si bien pueden mejorar algunos de los aspectos de la comunidad, en muy pocos casos parecen adecuarse al día a día de los vecinos, disminuyendo la confianza que estos depositaron en su programas y las potencialidades existentes desde el Ayuntamiento para solventar sus demandas.

De este modo la función de liderazgo que les corresponde asumir a los representantes electos locales se va diluyendo, sin ser capaces de gestionar el presente y sin dejar de mirar el futuro, manteniendo su compromiso al servicio de los vecinos, y su capacidad para provocar verdaderos cambios en la comunidad, proyectados en el imaginario social del grupo social al que sirven y con el que están comprometidos institucionamente.

Aun así, de estas afirmaciones es destacable que los vecinos incidan más en "lo negativo" de los políticos y que los técnicos incidan más en "lo positivo", a lo que se añade la progresiva percepción que

los políticos van haciendo de las posibilidades y limitaciones de su rol social, una vez que están en los puestos de responsabilidad municipal.

Ilustración 12: Relaciones Ayuntamiento-Intención de los políticos (entienden)



En la categoría *2.1.4 (Ayuntamiento-Sentido)* se observa una relación fuerte entre lo que dicen unos y otros cuando coinciden en valorar que el sentido del Ayuntamiento debe ser gestionar los recursos municipales y facilitar la vida de los vecinos (tabla 18 e ilustración 13).

Tabla 18: Ayuntamiento-sentido (entienden)

Ayuntamiento			
Sentido			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1 . Unir a los vecinos	5	-	1
2 . Forma de organizar el estado	3	5	1
3. Gestionar recursos y mejorar la vida vecinal	10	5	7
4 . Falta de políticas constructivas	-	-	1
Total	18	10	10

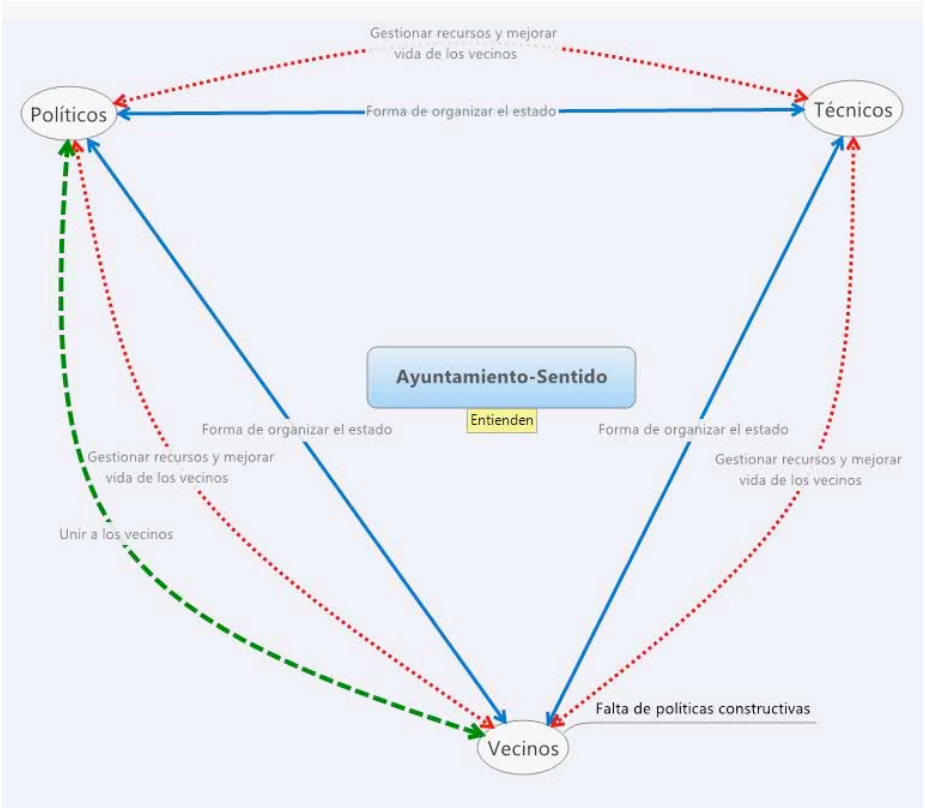
Sobre todo los políticos y los vecinos entienden que el sentido de los municipios debe ser hacer una buena gestión de los recursos locales y mejorar la vida de las personas. Esta afirmación la compartimos parcialmente, pues si bien entendemos que el sentido de los Ayuntamientos pasa por gestionar recursos y ponerlos a disposición de los vecinos, tanto en lo individual como en lo colectivo, como destacan Berger y Luckman (1997), de la misma forma entendemos que esta mejora de vida ha de tener el límite razonable de no beneficiar a unos en perjuicio de otros, toda vez que el Ayuntamiento es representante de todos los miembros de la comunidad ofertando los recursos y servicios de los que dispone al conjuntos de los vecinos bajo unas premisas de equidad, sin discriminaciones.

Los Ayuntamientos han de dar sentido a la estructura y organización de la comunidad, y han de gestionar los recursos valiéndose de las opciones que existen tanto a través de la gestión

directa desde el Ayuntamiento como a través de formas de gestión indirecta recurriendo al sector privado, pero tratando siempre de hacerlo con el mayor grado de eficacia y eficiencia en las acciones que emprende.

Otra de las relaciones existentes considera que los Ayuntamientos son una forma de organizar el Estado: una respuesta que expresan mayoritariamente el grupo de técnicos. Es fácil entender que como estructura social y forma de articulaciónn de los poderes públicos, los Ayuntamientos son una opción válida, por ser un elemento generador de identidad, y estructurador de la sociedad, además de un marco en torno al cual se cohesiona la convivencia y la participación vecinal. Tampoco puede obviarse que las Administraciones Locales conforman un marco legal y se dotan de unas estructuras mediante las que se garantiza el orden social y el espacio común en el que interaccionan las personas y los colectivos sociales.

Ilustración 13: Relaciones Ayuntamiento-sentido (entienden)

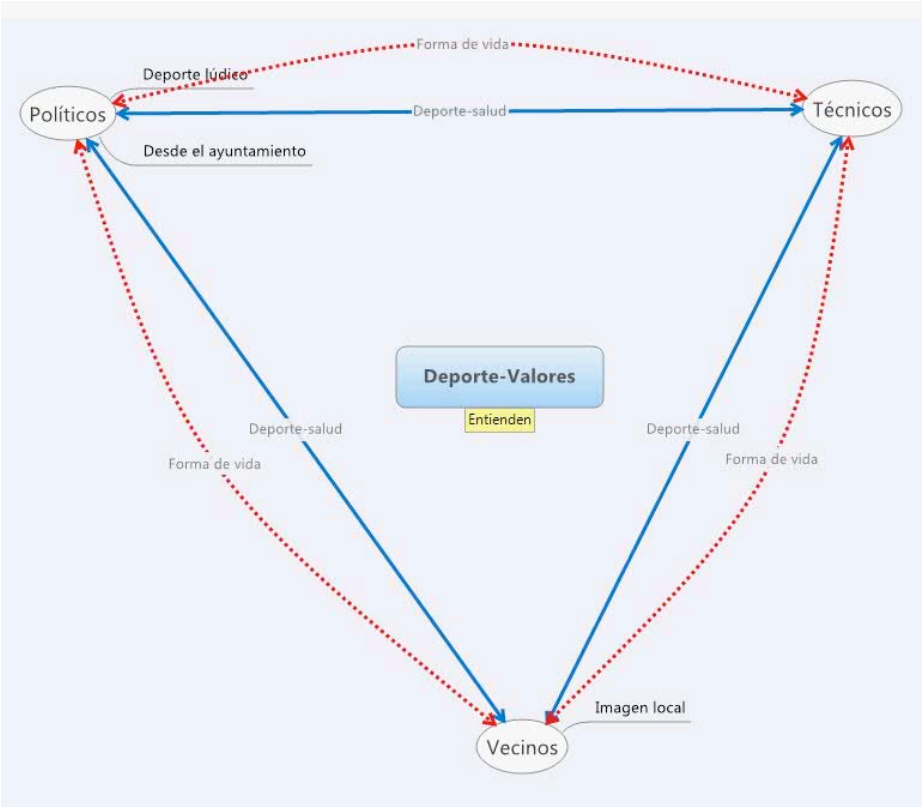


En la categoría *2.2.2 (Deporte-Valores)* se perciben dos relaciones principales: la primera alude a la forma de entender el deporte como fuente de salud; y la segunda, entiende el deporte como forma de vida (tabla 19 e ilustración 14).

Tabla 19: Deporte-valores (entienden)

Deporte			
Valores			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1 Desde el municipio	1	-	-
2 Deporte-salud	8	7	4
3 Forma de vida	1	3	5
4 Imagen local	-	-	1
5 Deporte lúdico	1	-	-
Total	11	10	10

Ilustración 14: Relaciones Deporte-Valores (entienden)



De estas relaciones podemos destacar, a su vez, dos aspectos principales: primero, que en el imaginario de estas personas existe un concepto de deporte local no orientado a la competición y si a la salud o deporte higiénico; y, en segundo lugar, se percibe una imagen del deporte como parte de la vida, un concepto muy cercano al que se manifiesta desde la Ciencia de la Motricidad Humana (Feitosa, Kolyniak y Rath, 2006), así como cuando se habla del deporte como una forma de vida que se asemeja a la idea de la Motricidad como expresión total del ser humano que defendemos a lo largo de esta Tesis.

En la categoría *2.2.3 (Deporte-gestión)* básicamente se destaca que es el área de deportes municipal la que debe gestionar el deporte en el municipio (tabla 20 e ilustración 15).

Tabla 20: Deporte-gestión (entienden)

Deportes			
Gestión			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Área de deportes gestión	3	3	2
2. Demasiadas competencias locales	1	-	-
3. Buscar más participantes	-	1	1
4. Promocionar el deporte base	-	1	-
Total	4	5	3

En relación al deporte, todos los grupos entienden que el principal valor que transmite su práctica es la salud (sobre todo para

los políticos y técnicos). En esta afirmación se proyecta la imagen que existe sobre el deporte en este contexto, valorando su caracterización como un agente promotor de salud. Una perspectiva que coincide con lo expuesto en la Carta Europea del Deporte (1992) cuando señala que el deporte tiene como finalidad la expresión o la mejora de la condición física o psíquica. Una concepción próxima a la imagen que del deporte social (no del deporte espectáculo) se muestra en los mass media, y que tanta influencia ejerce sobre el imaginario social.

En nuestro caso aludimos al deporte como una actividad que permite o debería permitir la mejora de la calidad de vida de las personas en todas sus dimensiones, contemplando como una manifestación del mismo el eje deporte-salud, entendiendo que existe un deporte que busca exclusivamente la mejora de la salud por encima de cualquier otra intencionalidad del mismo. En todo caso, consideramos que cuando se alude al deporte local, se ha de entender que se habla de un deporte relacionado con la salud, la participación, la convivencia, el respeto a las normas, y al otro, la creatividad y la educación. Incluso hay autores que se refieren a ahorros de costes sanitarios y laborales entre los beneficios del deporte.

Las apreciaciones que se hacen acerca de "este deporte", permiten contextualizarlo en el paradigma de la Motricidad que defendemos en nuestro trabajo, pues se habla de una manifestación del deporte, que además de la transmisión de valores, contribuye a la transcendencia y superación de las personas, acorde con la lógica de

"enculturación" que muestra Solar Cubillas (2007). Esta es la concepción del deporte municipal, al que hemos asociado nuestro posicionamiento teórico y sus concreciones prácticas.

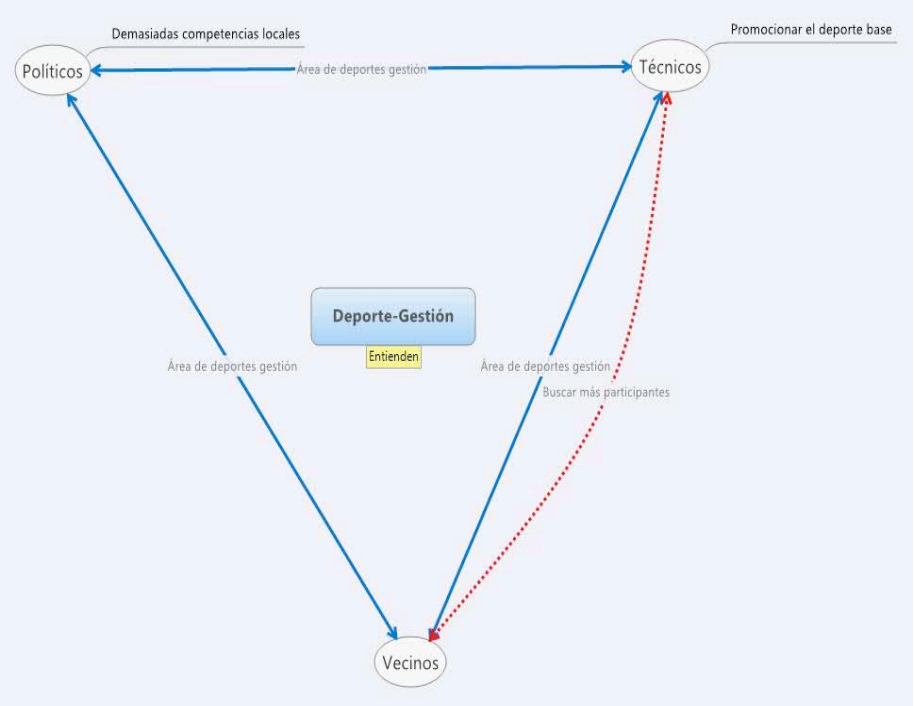
Se observa en todos los grupos, pero con mayor énfasis en el de los vecinos, que entienden el deporte como una forma de vida. Esta afirmación transciende el concepto de deporte municipal y entra más en los valores propios de los individuos, con un cierto sentido de la transcendencia, que contempla el deporte como una actividad que dota de sentido la vida de las personas. Este enfoque coincide con los postulados de la Motricidad cuando entiende que el deporte y la competición son un espacio de diálogo y convivencia, un espacio de libertad y un factor de educación. Una forma de vida, en la que el deporte asume un papel importante en el desarrollo humano, en su papel socializador, de búsqueda de superación, y en su sentido lúdico.

En las opiniones expresadas sobre el Servicio Municipal de Deportes, todos los grupos entrevistados entienden que la gestión del deporte corresponde al Ayuntamiento. Esta forma de ver la función del área de Deportes puede interpretarse de diversas maneras. En primer lugar entendemos que es una forma de delegar la responsabilidad de organización del deporte municipal en el Servicio Municipal de Deportes, idea que es necesario matizar en función de cómo se entienda esa gestión, pues si eso implica que el Ayuntamiento de forma directa organice y proponga todas las actividades y acciones relacionadas con el deporte, supondrá cierta

comodidad y dejadez social. De este modo se descargaría una función que desarrolla toda la comunidad en unas pocas personas sin hacer participes a los vecinos de las actividades que se organicen desde el Ayuntamiento; todo ello supondría cierta inacción en lo referente a la organización y gestión de actividades deportivas por parte de vecinos y asociaciones; una propuesta que no sería coherente con los planteamientos más sugerentes que se hacen en la literatura sobre la organización y estructuración del deporte como una práctica social.

Si concebir la gestión desde el servicio municipal de deportes implica el que la Administración Local haga funciones de guía, de asesoramiento, de coordinación o apoyo, además de estar respaldada por el conjunto de los agentes sociales que deben tomar parte en la organización del deporte local, entonces estaríamos ante una forma de entender la función del área municipal de deportes mucho más coherente, próxima y constructiva. Una forma de contribuir a la creación de una comunidad más educativa y participativa, que comparte y genera unos valores en los que la superación personal y la transcendencia personal adquieran una nueva dimensión cívica.

Ilustración 15: Relaciones Deporte-Gestión (entienden)



En la categoría *2.4.1 (Asociaciones-papel social)* se constatan dos relaciones: una referida al asociacionismo en tanto que es una forma de canalizar la transmisión de las necesidades de los vecinos, y otra en la que se destaca el asociacionismo como un soporte importante para mantener la cultura de la comunidad (tabla 21 e ilustración 16).

Tabla 21: Asociaciones-papel social (entienden)

Asociaciones			
Papel social			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1 . Transmisión necesidades	5	4	1
2 . Necesidad humana	1	1	-
3 . Carece de rol social relevante	2	1	-
4 . Mantener la cultura	8	2	2
Total	16	8	3

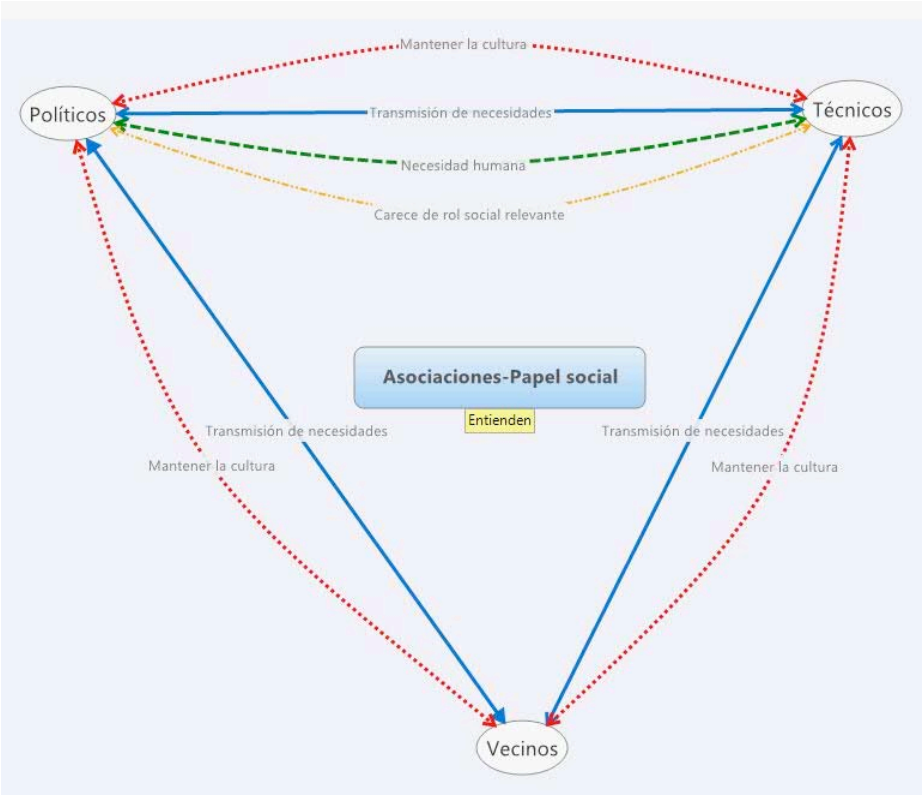
Los técnicos y los políticos entienden que el papel social de las asociaciones consiste en transmitir las necesidades de los vecinos. Esta afirmación tiene sentido, ya sea en el marco de las asociaciones legalmente constituidas o en el de las que no, pues evidentemente es más fácil llegar a las instituciones desde grupos sociales más representativos o "fuertes" que a nivel individual, tanto por su capacidad organizativa, como por su potencial de incentivar colectivos o por el "peso político" que se le reconoce. Esta situación provoca, en muchos casos, que los Ayuntamientos se sientan obligados a asumir un cambio debido a las demandas sociales cuyo alcance no siempre es asumible. Aunque en el análisis de los datos que nos compete esto no se refleja, dando mas bien la impresión de que es el Ayuntamiento el que va marcando el camino y la naturaleza de los cambios que se van realizando en la comunidad.

Los políticos entienden que el principal papel del asociacionismo es mantener la cultura. En este sentido, si se valora que las asociaciones están compuestas de los vecinos como materia prima, se podría decir con certeza que la cultura se dinamiza por la acción de la propia comunidad, siendo los miembros de ésta los responsables de su mantenimiento. Éste es el tránsito del que habla Paulo Freire (2001a) al pasar "de ser en el mundo" a "ser con el mundo y con los otros": de adaptarse al mundo a ser capaz de intervenir en él, dándole sentido y pertinencia a las costumbres y manifestaciones culturales de cada comunidad, pues es a partir de este "accionar" e interaccionar con la realidad cuando es posible transformar y pensar en el logro de "utopías realizables".

Además, se podrá participar activamente en la construcción social y en la vida del Ayuntamiento, posibilitando que la participación y la eficiencia no sean conceptos contradictorios o antagónicos.

De la participación y de los diferentes modos de interaccionar podrá surgir un sentimiento de grupo y de protección proclive a las emociones, en el entrelazado que se suscita en el conversar y el lenguajear al que se refiere Maturana (1997). Esta relación es necesaria para una convivencia en confianza, con honestidad, cooperación, respeto, responsabilidad, etc., acorde con una ética cívica que alcance a toda la comunidad.

Ilustración 16: Relaciones Asociaciones-papel social (entienden)



En la categoría *2.5.1 (Comunidad-papeles sociales)* observamos dos relaciones: la primera que destaca la complementariedad entre los papeles de la familia, la escuela, el asociacionismo y el municipio, otra, pone énfasis en el papel principalmente socializador que tiene la comunidad (tabla 22 e ilustración 17).

Tabla 22: Comunidad-papeles sociales (entienden)

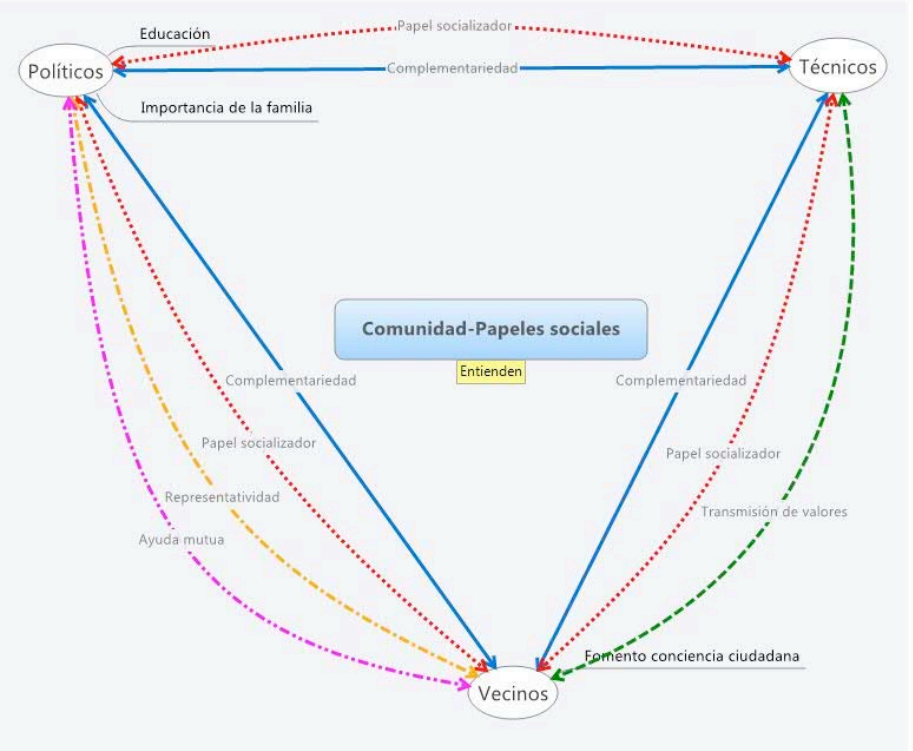
Comunidad			
Papeles sociales			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Complementariedad	8	5	2
2. Transmisión de valores	-	4	2
3. Papel socializador	3	4	1
4. Representatividad	1	-	3
5. Ayuda mutua	2	-	2
6. Educación	2	-	-
7. Fomento conciencia ciudadana	-	-	1
8. Importancia de la familia	1	-	-
Total	17	13	11

Se observa que todos los grupos entrevistados (en mayor medida políticos y técnicos) entienden que dentro del papel social de la comunidad se produce complementariedad entre los roles de la familia, la escuela, las asociaciones y el Ayuntamiento. De esta afirmación entendemos que más que un papel complementario, se les atribuye un rol educativo a los cuatro estamentos en la función de integrar a las personas en la comunidad, de enseñar a convivir y a compartir, transmitiendo los valores del contexto social en el que se desarrollan cotidianamente sus vidas.

Para que esto se produzca, de forma efectiva y complementaria, es necesario que estas cuatro esferas estén activas e implicadas en la

vida y contexto comunitario en el que han de asumir sus roles. Pues si en la naturaleza del hombre se encuentra la búsqueda del ser más (Freire, 2002b), estos principios no se conseguirán desde la inacción, ni surgirán de la nada; muy al contrario, es necesario que existan vecinos implicados e impregnados en la tarea social de crear comunidad y fortalecer los vínculos de convivencia. Ello ha de ir en conexión con el "conmocionar armónico" al que alude Maturana (1997), que a su vez nos ayudará a generar esa "sensibilidad formada" (Gadamer, 1993) que permite apreciar y valorar nuestro entorno y a quienes viven en él.

Ilustración 17: Relaciones Comunidad-papeles sociales (entienden)



En la categoría 1*.1.1 (Ayuntamiento-participación)* se insiste en la propuesta de dar más voz a los vecinos desde el municipio (tabla 23 e ilustración 18).

Tabla 23: Ayuntamiento-Participación (proponen)

Ayuntamiento			
Participación			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Dar más voz a los vecinos	7	2	2
2. Fomentar la participación en función de problemas	1	-	-
3. Proyecto voluntariado	-	1	-
4. Formar y promover participación	-	1	-
5. Cambiar espacios de trabajo local	-	1	-
6. Ayuntamiento debe establecer mediadores con los vecinos	-	1	-
7. Políticos presentes en actos públicos	-	-	1
8. Planificar con tiempo	-	-	1
Total	8	6	4

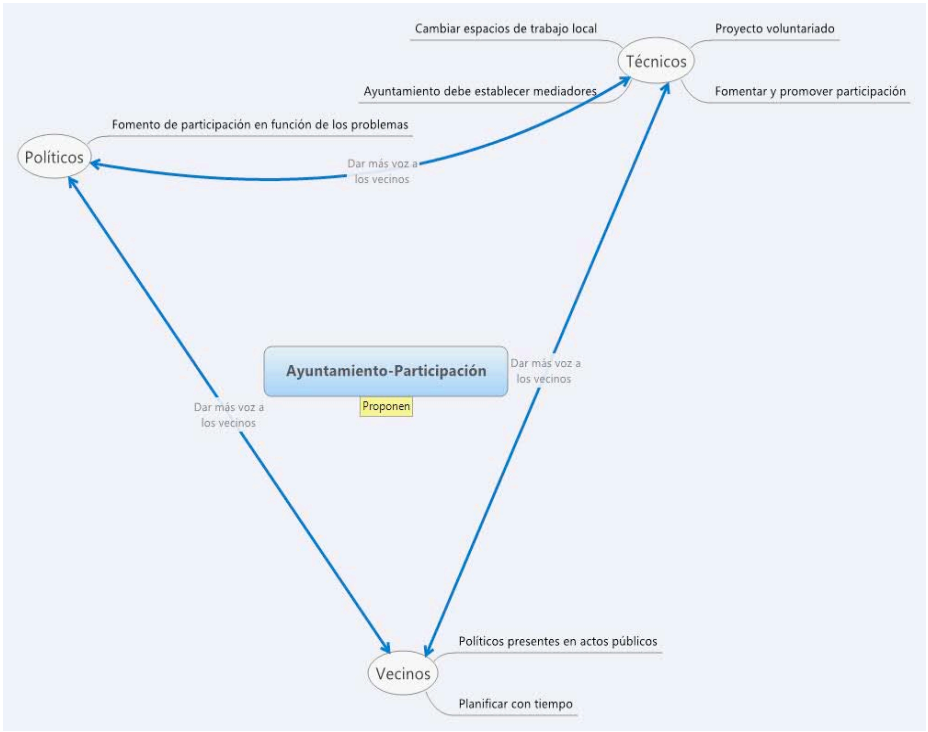
Entre las propuestas aportadas por los diferentes grupos de estudio, podemos destacar que los políticos sugieren dar más voz a los vecinos; de lo que cabe suponer que entre las intenciones de estos se encuentra el escuchar más a sus representados, más allá de que no se estén tomando especiales medidas para que esta situación se produzca.

Hemos de recordar que cuando nos referimos a la complementariedad del tejido asociativo con la Administración Local

destacábamos que dar más voz a los vecinos es potenciar el papel del asociacionismo. Eso significaría dar pasos en pro de la consolidación del tejido asociativo, y la descentralización de actividades y servicios, para así mostrarse más próximo a la dinámica asociativa vecinal. Cuando decimos descentralizar, en este caso, queremos subrayar que se ha de poner en manos de los vecinos muchas de las acciones que se llevan a cabo desde el Ayuntamiento, y abrirse a nuevas propuestas, que contando con el respaldo y apoyo de éste contribuyan a dinamizar la vida municipal.

Se trataría de pasar de un modelo de control e intervencionismo del deporte municipal hacia un modelo basado en la cooperación y responsabilidad compartida. Tanto en lo referente a la gestión de actividades, como al uso y disfrute de las instalaciones municipales, que a la postre son infraestructuras realizadas por y para los vecinos.

Ilustración 18: Relaciones Ayuntamiento-participación (proponen)



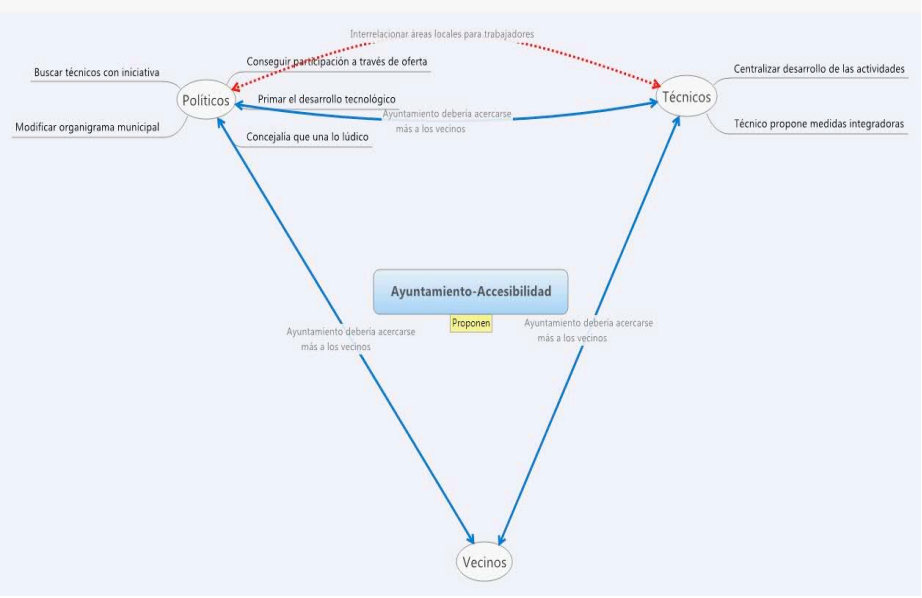
En la categoría 1*.1.2 (Ayuntamiento-accesibilidad)* la propuesta gira en torno a que el Ayuntamiento ha de aproximarse más a los vecinos (tabla 24 e ilustración 19).

Tabla 24: Ayuntamiento-accesibilidad (proponen)

Ayuntamiento			
Accesibilidad			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Conseguir participación a través d oferta	1	-	-
2. Ayuntamiento debería acercarse más a los vecinos	8	2	6
3. Primar el desarrollo tecnológico	1	-	-
4. Interrelacionar áreas locales para trabajar	1	1	-
5. Concejalía que una lo lúdico	1	-	-
6. Buscar técnicos con iniciativa	1	-	-
7. Modificar organigrama municipal	1	-	-
8. Centralizar desarrollo de las actividades	-	1	-
9. Técnico propone medidas integradoras	-	1	-
Total	14	5	6

Tanto los políticos como los vecinos proponen que el Ayuntamiento se acerquen más entre sí. Una toma de postura va en la línea de lo anteriormente comentado, pues lo mismo que dar más voz a los vecinos hace referencia a escucharlos, permitiéndoles tomar iniciativas y compartir responsabilidades, el acercarse más a los vecinos, puede estar más orientado a promover acciones y/o programas que faciliten y estimulen la participación ciudadana.

Ilustración 19: Relaciones Ayuntamiento-accesibilidad (proponen)



En la categoría 1.*1.3 (Ayuntamiento-intención de los políticos)* destacan tres relaciones: la principal y más fuerte es la que alude a la necesidad de potenciar los servicios sociales municipales; otra que incide en que entre las intenciones de los políticos debe priorizarse la búsqueda de la eficiencia; y la tercera que propone promover políticas de empleo (tabla 25 e ilustración 20).

Tabla 25: Ayuntamiento-intención de los políticos (proponen)

Ayuntamiento			
Intención de los políticos			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Búsqueda de eficiencia	3	1	1
2. Necesidad de potenciar servicios sociales	3	3	1
3. Promover políticas de empleo	1	1	1
4. Crear políticas de participación Ciudadana	1	-	-
5. Trabajar sobre proyectos	-	1	-
6. Mejorar imagen del Ayuntamiento	-	1	1
7. Tratar de involucrar más a los funcionarios	-	1	-
Total	8	8	5

Una de las preocupaciones expresadas por los políticos consiste en buscar mayor eficiencia en los servicios municipales. Esto expresa la necesidad de implicar en la vida de la comunidad a los empleados municipales, tratando de realizar una gestión municipal más humana y comprometida con su entorno. Relacionando esta propuesta con el área de Deportes, debería hablarse más que de implicación de responsabilidad personal y de saber hacer profesional. Pues a veces se cae en la contradicción de exigir eficiencia sin dejar realizar el trabajo.

Como destacábamos cuando aludíamos al rol del gestor deportivo, éste también tiene su propio saber hacer, acorde con sus responsabilidades y desempeños profesionales, que han de ser coherentes con un proyecto a corto, medio y largo plazo, de modo que ello sea comprensible por los políticos, a menudo más pendientes de

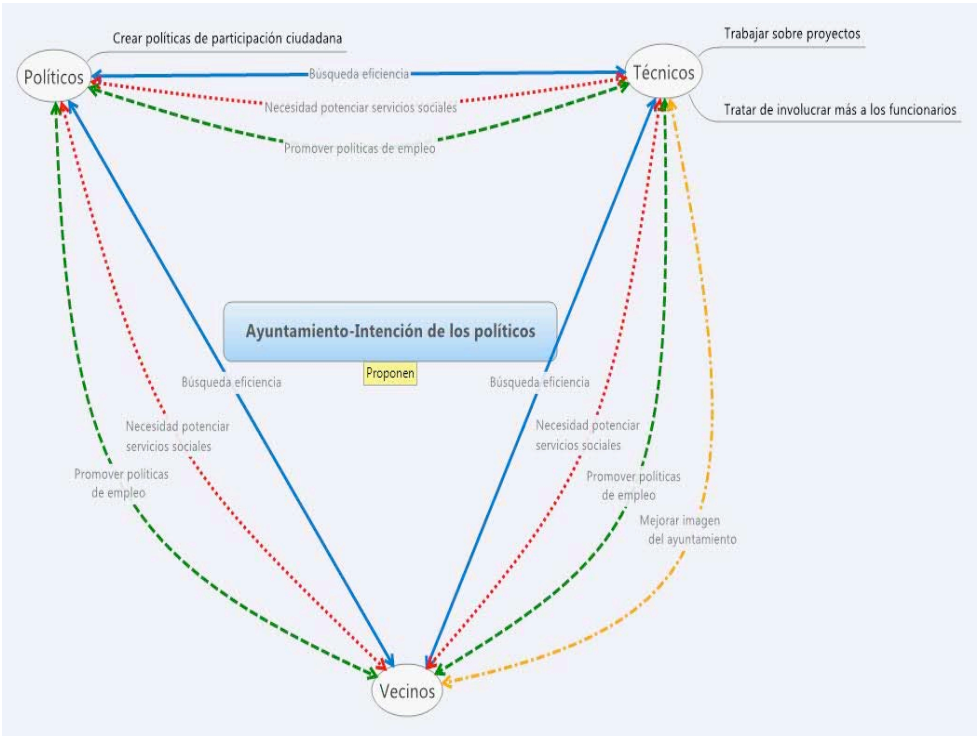
los procesos electorales y de los resultados inmediatos que de un planteamiento de largo recorrido.

Por tanto, la eficiencia ha de buscarse en la sinergia entre políticos, técnicos y vecinos, pues son ellos los principales agentes de cambio y quienes pueden conseguir realizar transformaciones orientadas a un deporte municipal mucho más vivo y humanizado.

Políticos y técnicos proponen la necesidad de potenciar los servicios sociales, asumiendo que de la situación social y actual de crisis económica emergen necesidades en muy diferentes sectores de la población, fundamentalmente en los colectivos más vulnerables; de ahí que entiendan que deban potenciarse los servicios que desde el Ayuntamiento se pueden ofrecer a la comunidad, para ayudar a las personas y grupos más desfavorecidos.

Sin embargo, se habla poco de solidaridad social, de cooperación entre vecinos, centrando la preocupación más en aspectos económicos que estrictamente sociales, procurando que las actuaciones que se lleven a cabo no sean especialmente gravosas para las arcas municipales; lo que es preocupante, no porque el coste sea más o menos elevado, sino porque no es equitativo, pues como destacábamos anteriormente, se trata de llegar a todos, y el abaratar costes en una actividad para unos pocos vecinos que no estén necesitados de estas ayudas, implica que la diferencia entre coste real y coste asumido por los vecinos participantes lo pagarán el resto, que en la mayoría de los casos, desconocen esas actividades.

Ilustración 20: Relaciones Ayuntamiento-intención de los políticos (proponen)



En la categoría 1.*2.3 (Deporte-gestión)* destacamos dos relaciones: una que propone fomentar más el deporte municipal; y otra que propone construir más instalaciones y mantener mejor las existentes (tabla 26 e ilustración 21).

Tabla 26: Deporte-gestión (proponen)

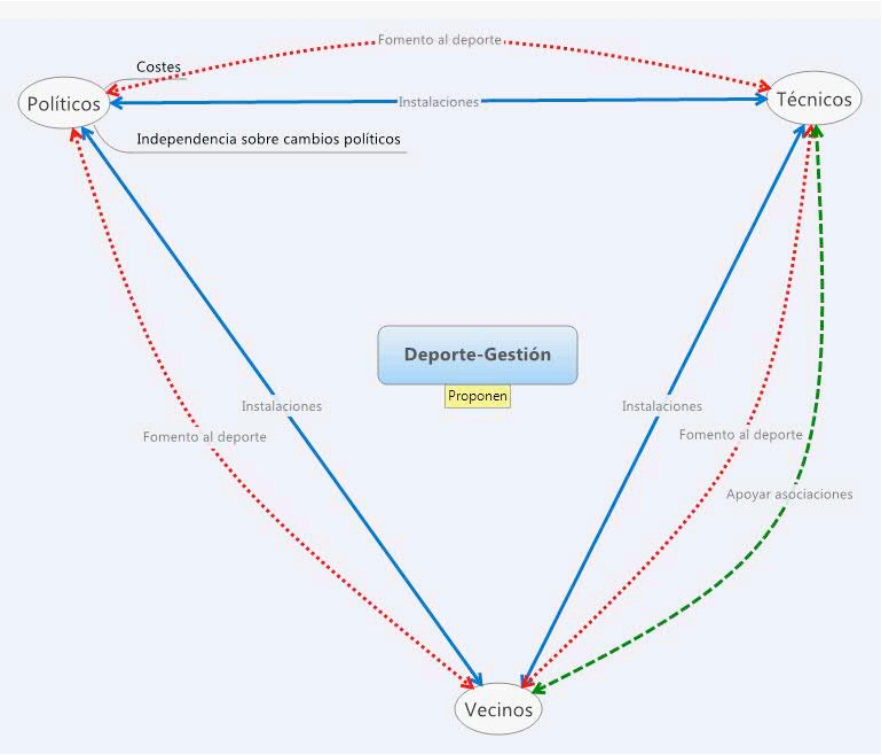
Deporte			
Gestión			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Costes	1	-	-
2. Instalaciones	1	1	2
3. Fomento del deporte	3	4	5
4. Apoyar asociaciones	-	2	1
5. Independencia sobre cambios políticos	1	-	-
Total	6	7	8

Técnicos y vecinos proponen fomentar más el deporte municipal. Entendemos esta propuesta como la necesidad de realizar un esfuerzo en dinamizar el deporte que se finanza y gestiona desde el Ayuntamiento, a través de más iniciativas integradoras y dirigidas a todos los sectores de la población.

¿Será que no hemos de buscar la relación entre este fomento del deporte local con la dinamización y el fomento del tejido asociativo? ¿Cuál debe ser el camino a seguir en la promoción del deporte local? ¿Debe asumirlo el Ayuntamiento sin contar con los demás agentes sociales? Entendemos que no, que en esa búsqueda de coherencia se deben promover acciones colectivas integradoras, que además de servir para fomentar el deporte municipal, sirvan para movilizar la sociedad en su conjunto. Una tarea que ha de hacerse implicando a los

verdaderos actores de la comunidad, que no son otros que los vecinos. Este es el camino.

Ilustración 21: Relaciones Deporte-gestión (proponen)



En la categoría 1.*3.2 (Ayuntamiento-asociaciones-funciones)* observamos dos relaciones: la primera destaca la importancia de fomentar el asociacionismo y la segunda propone la necesidad de promover una formación específica orientada a ese asociacionismo (tabla 27 e ilustración 22).

Tabla 27: Ayuntamiento/asociaciones-funciones (proponen)

Ayuntamiento/asociaciones			
Funciones			
Categorías	Políticos	Técnicos	Vecinos
1. Importancia fomentar asociacionismo	2	2	4
2. Necesidad de formación para asociacionismo	1	3	2
3 . Reducir número de asociaciones	-	-	1
4. Comprobar funcionamiento de las asociaciones	-	-	1
5. Reparto equitativo de recursos económicos	-	-	1
Total	3	5	9

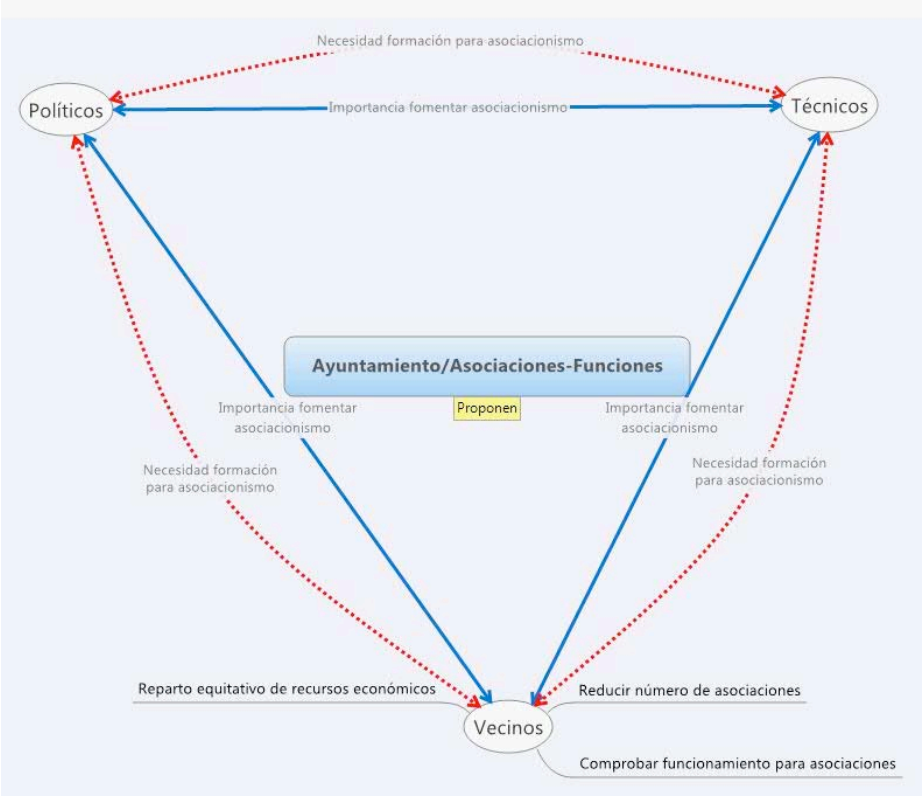
Todos los grupos (aunque más los vecinos) destacan que se debería fomentar más el asociacionismo. Y, en verdad, esto debería ser así, ya que como señalan Montero y Meira (2008) que hoy en día en la provincia de A Coruña, dos tercios de las asociaciones culturales declaran ser muy conocidas y estar muy consolidadas en su entorno. Trasladando este argumento al deporte y a otras manifestaciones culturales, nos reafirma en la necesidad de fomentar el asociacionismo, por ser viable una gestión de lo social por la propia sociedad con el apoyo y responsabilidades compartidas por todos los agentes sociales incluida la Administración.

En este sentido, todos los grupos, y especialmente el de los técnicos, proponen una formación específica para el asociacionismo, entendiendo esta formación como un instrumento que facilite la consolidación y el "buen funcionamiento" de las asociaciones. No se

trata tan solo de una formación administrativa y de gestión (por ejemplo, sobre el trámite de solicitar subvenciones), sino que ha de procurarse una formación en recursos humanos, voluntariado, gestión y elaboración de proyectos, dinámicas de grupos, identificación social, trabajo en equipo…

Todas ellas son actuaciones necesarias si se pretende un tejido asociativo sólido, y con un peso específico fuerte en la comunidad y el contexto en el que residen. Éste es el camino necesario para dar paso a un asociacionismo en el que las personas se sientan partícipes y verdaderos agentes activos, protagonistas clave en el desarrollo de las comunidades en las que se inscribe su vida.

Ilustración 22: Relaciones Ayuntamiento/asociaciones-funciones (proponen)



5.2. Análisis de los cuestionarios realizados a las asociaciones municipales

Analizados los cuestionarios, no solo destacamos que fueron pocos los cuestionarios recogidos, en relación al conjunto de los distribuidos y aplicados al conjunto de las asociaciones de Porto do Son, sino también el hecho de que es muy poca la información contenida en los mismos. Tanto es así que se podría obviar la

presentación de estos datos, pero por ser rigurosos con el procedimiento vamos a presentar un breve análisis de lo que se ha expresado en ellos por parte de quienes han aportado sus respuestas: un total de quince asociaciones. Detectamos falta de interés y poca disposición a participar en el estudio, a veces expresado en no tener ganas de pararse a escribir y responder unas simples peguntas, y, en algún caso, porque el cuestionario estaba en lengua gallega.

Además, las personas que han respondido los cuestionarios han facilitado muy poca información, ya sea por falta de formación, de ideas, o por simple desconocimiento. Las principales respuestas están relacionados con la importancia que tienen las subvenciones para la supervivencia y la realización de actividades por parte de las asociaciones. De lo que parece deducirse una fuerte dependencia de la Administración, mostrando a las asociaciones y clubes bien como nuevas "sucursales" de la Administración, bien como meros ejecutores de programas subvencionados. Estas circunstancias vendrían a reflejar que no se está produciendo cultura desde el asociacionismo, sino que sólo se realiza lo que el Ayuntamiento y/o otras Administraciones consideran pertinente, y no lo que los vecinos consideran importante.

También nos desvela que hay poca implicación de las personas a nivel social, y que en muchos casos el asociacionismo está vinculado a tendencias políticas. En la información de los cuestionarios no se refleja interés por la formación relacionada con la organización de actividades o la participación ciudadana, lo que refuerza la tesis de

que existe una fuerte dependencia del municipio en este sentido. También se expresan problemas en la gestión administrativa de las asociaciones, pero no consideran importante profesionalizar nada de la misma, ni contratarla, más bien se "deja pasar".

La información obtenida demuestra que desde las asociaciones se comparte poco con el resto de vecinos y que existe un cierto individualismo en las acciones que se realizan desde este sector, lo que no facilita ni promueve la cultura como afirmamos anteriormente, cuando expresamos que convivencia es generación de hábitos y tradiciones, al afirmar que la cultura es la formación humana en su convivir y que sigue la línea de Gadamer (1993) en lo referente a la definición de cultura.

Después de analizar las formas de percibir al Ayuntamiento, al deporte, el asociacionismo y la vida municipal, de encontrar una falta de reflexión y análisis crítico en profundidad, hemos llegado a la conclusión de que existe demasiada crítica hacia la acción y funciones del Ayuntamiento, pero también mucho desconocimiento del mismo. A lo que se añade falta de actitud por parte de una gran parte de la población para implicarse de forma activa y abierta. Aunque a tenor de los datos recogidos entendemos que se hace necesario un cambio en el imaginario social de los vecinos de Porto do Son que promueva una actitud más proactiva, basada en una crítica constructiva y con una visión de que "otro Porto do Son es posible".

Más allá de estas consideraciones y una vez analizados los quince cuestionarios recogidos, hemos clasificado las respuestas en función de cinco categorías:

a) Finalidades: En ella se expresan los propositos de cada una de las asociaciones que cubrieron el cuestionario. En esta categoría predomina el fomento de la práctica deportiva seguido de la organización de actividades, así como conseguir mayor participación vecinal, seguidas en menor medida por el deseo de mejorar las relaciones personales y conocer el mundo de los caballos.

b) Funcionamiento: En esta categoría clasificamos todas las respuestas que aluden a aspectos relevantes para el buen funcionamiento de la asociación. Se resalta la importancia de las subvenciones, seguida de una necesidad de mejores instalaciones y ya en menor medida, se alude a la falta de colaboración del Ayuntamiento con las asociaciones y a la falta de colaboración con otras asociaciones.

c) Gestión: Aquí encuadramos las respuestas que refieren cuestiones clave para conseguir una buena gestión de la asociación. Se resalta la necesidad de una formación específica para las asociaciones, seguido de una demanda de mayor asesoramiento desde el Ayuntamiento. Añaden respuestas que ponen de relieve que no es necesaria una formación específica, y que sería bueno aprender de la

organización de las actividades o de la necesidad de unir a las personas.

d) Participación: En esta categoría incluimos las respuestas que dan cuenta de la participación y/o colaboración de las asociaciones en la vida del Ayuntamiento. Las respuestas dan a entender que las asociaciones colaboran con el Ayuntamiento en la organización de actividades, aunque también las que muestran deseo de mayor colaboración con el Ayuntamiento. En algunos casos refieren la poca implicación vecinal en las actividades, haciendo constar otras su participación en todas las actividades del municipio.

e) Percepciones: En esta categoría recogemos las apreciaciones sobre la necesidad o no de la profesionalización de la asociación. Buena parte de las respuestas destacan que no es necesaria ningún tipo de profesionalización en la asociación, aunque en algunos casos se considera que debe profesionalizarse la labor de los entrenadores y, en un caso que se deben profesionalizar las directivas.

Conclusiones y prospectivas en clave de gestión deportiva local

Un estudio cualitativo sobre la gestión deportiva de la Administración Pública Local no es común como hemos visto, en la revisión de los antecedentes existentes en la investigación social, también en la educativa, y en sus respectivas bibliografías. Aun así hemos asumido el desafío que supone realizar un trabajo de estas características en el afán de conocer de primera mano qué piensan y cómo sienten el día a día de la vida municipal los diferentes agentes que participan de ella.

Del marco teórico en la búsqueda de respuestas a los objetivos de la tesis, partimos de la concepción de hombre de Morin (2001) desde una visión integral en la que conviven la afectividad, el delirio, el mito, el trabajo, el juego, lo empírico, el imaginario, el consumo, lo poético, el amor y el éxtasis dando forma así a la complejidad del ser humano. Generando y manteniendo la cultura en la interacción con los otros (Maturana 1997), y generando en este interaccionar las diferentes comunidades y culturas existentes.

De ese contexto teórico avanzamos en el origen y funciones de las Administraciones, destacando las cuatro áreas principales en las que desarrollan sus funciones: seguridad, fomento, servicio público y empresarial. Y así, hemos llegado a ver como diferentes autores destacan que a las personas cada vez le importan más las políticas concretas que aportan soluciones urgentes, focalizando en los Ayuntamientos la responsabilidad de distribuir los beneficios del estado de bienestar (Salazar, 2007) a través de los políticos

municipales responsables de la organización de la sociedad en la búsqueda del bien común (Boff, 2007).

Hemos visto que la Administración Pública tiene definidos sus ámbitos de actuación estatutariamente y que el sector privado se ubica donde vislumbra beneficios (Subirats, 1999), y Mayor (2002) nos recordaba que todas las personas somos educadores y educandos a la vez en la construcción social. Freire (2000a) refuerza estos argumentos con su teoría de enseñar a "pensar cierto" desde la cordialidad del debate de ideas entre iguales.

En este marco destacamos que la participación ciudadana es clave en el desarrollo de las ciudades (Vintró, 2001), y ya en el marco de la gestión deportiva en el ámbito local se hace evidente que las asociaciones constituyen la forma dominante de agrupación en nuestras sociedades (Martinez, 2004), estableciendo así un mecanismo de participación de las personas en la vida municipal.

En el marco institucional de la gestión deportiva local, se dimensiona el deporte como uno de los factores clave en la configuración del Estado de Bienestar, pasando a ser un punto de referencia en la política local (Martinez-Aldam y Ortuzar, 2006). Sin embargo, es paradójico que no abundan los estudios que permitan conocer cuáles son las dimensiones que perfilan la calidad de los servicios deportivos, y sí el grado de satisfacción de los usuarios de estos servicios (Herreros, 2003).

Se plantea la necesidad de que la construcción de las instalaciones deportivas no tengan una visión deportiva restringida sino multifacética, con una cierta visión de futuro (Celma, 2000). Asimismo, se destaca que la pertenencia a diferentes grupos expresa una necesidad humana de búsqueda de mejora de las circunstancias en las que se desarrolla la vida en común (Caride, 2008).

En esta línea, Meira y Montero (2008) destacan que se deben reorientar entre otras las políticas de financiamiento, formación, participación y reconocimiento del valor educativo y social poniendo en relieve la importancia del sector asociativo en la sociedad actual.

Ya en relación a la Motricidad Humana y a la gestión deportiva municipal, se concluye que el deporte local no debe centrarse en modas, y que debe recurrirse a la motricidad propia de los pueblos, pues cada uno la pone de manifiesto en sus danzas, modalidades deportivas, juegos, exhibiciones, etc (Solar, 2007). Y Sérgio (1991) propone que se debe hablar de un deporte-alternativa, en lugar de un deporte repetición.

El deporte que se propone en la Ciencia de la Motricidad Humana es desde una educación problematizadora como la que expone Paulo Freire, siendo una praxis integradora que pone de manifiesto en cada momento todas las dimensiones del ser humano.

Del trabajo empírico de la tesis, podemos concluir que se aprecian limitaciones de cierto relieve en la capacidad de interpretación que reflejan las personas que participan en el estudio

en determinados aspectos que se refieren a la comunidad, al Ayuntamiento, a la función del deporte municipal o su gestión. Esta limitación repercute en la falta de liderazgo y de asunción de responsabilidades existente en Porto do Son, en la línea de lo que comenta Biarnés (2004), cuando alude a estos aspectos, lo que no hace más que confirmar algunas de las principales carencias municipales que se aprecian en este ámbito. Además, se identifican las funciones del Ayuntamiento hacia los vecinos con más énfasis que aquellas que se deben asumir desde el área de Deportes en lo relacionado con su gestión.

Todas las personas entrevistadas muestran disposición a colaborar con el Ayuntamiento, pero muy pocas se sientan comprometidas como parte activa y generadora de actividad o con iniciativas que impliquen a más personas, delegando la acción cultural y deportiva en la Administración Local.

En el imaginario social de los miembros de la comunidad existe la idea que todo lo relacionado con el asociacionismo tiene un componente político intrínseco que deriva en favoritismos, partidismos y compromisos interesados en función de quien ocupa los puestos de representación municipal, obstaculizando e/o induciendo una crítica destructiva que no busca aportar o enriquecer la consciencia social ni el interés general de la comunidad, sino intereses particulares. Aquí se demuestra una falta de coherencia, pues si desde el asociacionismo municipal se organizan actividades para los vecinos que se han de complementar con los programas ofrecidos desde el

Ayuntamiento, más allá de las tendencias políticas de sus miembros y de sus intereses concretos debería de primar el interés colectivo y la búsqueda del desarrollo local, en la línea de la comensalidad que comenta Boff (2007).

No existe en la actualidad un tejido asociativo sólido ni conscienciado del rol de apoyo a sus miembros y demás posibles personas beneficiarias de sus quehaceres. Y el asociacionismo existente depende, fundamentalmente, de las ayudas de la Administración Pública, sin más recursos que los que ésta le proporciona. Esto provoca que no exista un asociacionismo sólido capaz de obtener un grado alto de financiación e incapaz de buscar nuevos recursos, o incluso asumir los costes de la actividad promovida, a través de la misma; una circunstancia que se añade a las carencias que se constatan en el voluntariado social como analiza González (2005).

También se detectan déficits en la formación sobre el asociacionismo, existiendo demandas de ésta por parte de los vecinos, lo que parece indicar posibilidades respecto de la situación actual. Esta puede ser una de las causas que esté en el origen de la falta de un asociacionismo sólido, arraigado y dinámico al que se refiere Heinemann (1995), y que sea la desinformación una fuente de inseguridad que impida crecer y asociarse de modo formal para obtener un mayor reconocimiento social.

Parece que el Ayuntamiento tiene que dar solución a todos los problemas de la comunidad, atribuyéndole a aquel un papel determinante y casi exclusivo en su afrontamiento, contraviniendo la idea de país al que alude Maturana (1997) cuando explica que los pueblos, las comunidades y las culturas las formamos y construimos las personas, y en ese convivir hemos de solucionar los problemas comunes apoyándonos en las instituciones y Administraciones Públicas para organizar la comunidad. Una valoración que podríamos resumir en que la ausencia de consciencia social provoca un individualismo que deriva en una falta de compromiso y una dependencia tal, que lleva a que las personas crean que la organización de todo lo que implica a la comunidad sea responsabilidad del Ayuntamiento, y que éste tiene como principal función solucionar y organizar la vida de los vecinos.

Después de este análisis general las principales conclusiones que se derivan del trabajo de campo realizado son las siguientes:

1. Los entrevistados hablan más de la forma de entender el entorno, municipio, deporte, asociaciones (la crítica) que, propiamente, de propuestas de mejora y cambio.
2. Asimismo, destacan mucho más la descripción general del municipio y la comunidad, que explicaciones o interpretaciones acerca del deporte municipal y su gestión.
3. Existe una falta de análisis crítico, de cierta profundidad y argumentado; y tampoco se observan propuestas

innovadoras que vislumbren un nuevo tipo de política municipal.

En relación al objetivo general de la tesis, llegamos a las concusiones siguientes:

1. Las personas entrevistadas sienten que saben más y pueden opinar mejor de cuestiones generales vinculadas al funcionamiento general del municipio y a la organización de la comunidad, que sobre el deporte y los roles que puede o debe asumir el Ayuntamiento, en relación a éste y a su gestión.
2. Cuando las personas están en situación de pensar los quehaceres comunitarios (como en el caso de los políticos) surgen ideas, y se piensa de forma crítica cómo mejorar. Esto confirma la teoría de Biarnés (2004), al afirmar que es necesario que las personas asumamos responsabilidades y compromiso para conseguir avances sociales.
3. Existe una incoherencia si se contrasta la opinión de que el Ayuntamiento debe solucionar los problemas de las personas, con la afirmación de la necesaria complementariedad entre la Administración, la escuela, la familia y el asociacionismo; una circunstancia que nos resistía en el marco teórico y las tesis de Berger y Luckman (1997) cuando afirmaban que los problemas afloran en la acción

social interactiva, de modo que las soluciones deben encontrarse también en común.

4. Los motivos que llevan a las personas a participar de la política local responden al deseo de querer aportar ideas y realizar cambios o beneficios para el conjunto de la comunidad. Asimismo, cuando se alude a que no hacen buenas aportaciones a la comunidad, se hace referencia a egos y protagonismos personales que, según los entrevistados, se producen cuando las personas llevan cierto tiempo en la vida política.

5. Los políticos y los vecinos, entienden que el sentido de los municipios debe ser hacer una buena gestión de los recursos locales y mejorar la vida de la población, en la línea de Boff (2007) cuando recuerda que la política tiene que ver con el bien común, la organización de la sociedad y con el ejercicio del poder.

6. Se entiende el asociacionismo como una forma de canalizar la transmisión de las necesidades de los vecinos, y como un soporte importante para mantener la cultura de la comunidad lo que en opinión de Rodriguez (1995) debe permitir entender que el asociacionismo puede y debe contribuir al mantenimiento de las tradiciones culturales en la comunidad.

7. Los políticos entienden que el principal papel del asociacionismo es mantener la cultura. En este sentido, si se valora que las asociaciones están compuestas de los vecinos como materia prima, se podría decir, con certeza, que la cultura se dinamiza por la acción de la propia comunidad, siendo los miembros de ésta los responsables de su mantenimiento. Éste es el tránsito del que habla Paulo Freire (2001a) al pasar "de ser en el mundo" a "ser con el mundo y con los otros".
8. Tanto políticos como vecinos proponen que el Ayuntamiento se acerque más a los vecinos. Esta conclusión iría en la línea de Borja (1986) cuando destaca que es en la democracia municipal donde se puede producir una educación política que sirva para desarrollar la participación, la vida asociativa y los valores solidarios.

En relación con el objetivo específico de analizar y evaluar los servicios municipales en el Ayuntamiento de Porto do Son, destacamos lo siguiente:

1. Se aprecia dejadez y una fuerte dependencia por parte de todas las personas entrevistadas hacia el municipio. Es llamativo que se refieran a la poca accesibilidad que tiene el Ayuntamiento; es como si desde el municipio se indicara que no hay participación y por parte de los vecinos se reclamase

que no les dejan participar, sin que nadie haga nada por cambiar la situación.

2. Se muestran actitudes para abrir la puerta a que se activen -de alguna manera- las relaciones entre Ayuntamiento y vecinos, dando a las asociaciones, y por extensión a las personas y a los colectivos sociales un papel más activo en la vida política del Ayuntamiento; con un sentido de la democracia que respete las creencias e ideologías de todos ellos, en los márgenes que el respeto a los derechos humanos habilitan (Maturana, 1997).

3. Todos los grupos entienden que el Ayuntamiento debe estar más próximo a los vecinos y aportarles soluciones. Como indican Gomez-Granell y Vila (2001), las Corporaciones municipales deben promover valores y actitudes que permitan a la población una participación crítica y activa orientada a conformar un modelo de sociedad para el futuro.

4. Los técnicos y los políticos entienden que el papel social de las asociaciones consiste en transmitir las necesidades de los vecinos. Cómo resalta Subirats (1999), participación y eficiencia no son conceptos contradictorios, y el asociacionismo es un mecanismo de participación social.

5. Se destaca la necesidad de potenciar los servicios sociales municipales. Relacionamos esta conclusión con lo que Maturana (1997) destaca al aludir a que lo humano se

constituye en la convivencia social y en la aceptación del otro, en la búsqueda de una mejora de la calidad de vida que garantice una comunidad más justa.

En relación con el objetivo específico que pretende conocer las percepciones de todos los agentes implicados sobre la gestión de los servicios deportivos municipales en el Ayuntamiento de Porto do Son entre los años 2003 y 2009, destacamos lo siguiente:

1. En el imaginario de las personas entrevistadas existe un concepto de deporte local no orientado a la competición y si a la salud o deporte higiénico. Además se percibe una imagen del deporte como parte de la vida, un concepto muy cercano al que se manifiesta desde la Ciencia de la Motricidad Humana (Feitosa, Kolyniak y Rath, 2006), así como cuando se habla del deporte como una forma de vida se asemeja a la idea de la Motricidad como expresión total del ser humano, que defendemos a lo largo de esta tesis.
2. En relación con el deporte, todos los grupos entienden que el principal valor que transmite su práctica es la salud (sobre todo para los políticos y técnicos). En esta afirmación se proyecta la imagen que existe sobre el deporte en este contexto, valorando su caracterización como un agente promotor de salud. Una perspectiva que coincide con lo expuesto en la Carta Europea del Deporte (1992) cuando señala que el deporte tiene como finalidad la expresión o la

mejora de la condición física o psíquica. Una concepción próxima a la imagen que del deporte social (no del deporte espectáculo) se muestra en los mass media, y que tanta influencia ejerce sobre el imaginario social.

3. Todos los grupos entrevistados entienden que la gestión del deporte local corresponde al Ayuntamiento de forma exclusiva. Esta creencia refleja las opiniones de Cue (2006), quien afirma que los municipios debe trabajar en dos direcciones: la propia organización de las actividades y hacia el ámbito supramunicipal, juntamente con otros municipios, comarcas o mancomunidades.

4. Se propone fomentar más el deporte municipal, construir más instalaciones y mantener mejor las existentes. En este sentido Celma (2000) destaca que la dotación de infraestructuras deportivas adecuadas a las transformaciones de las actividades físicas tiene que ser prioritaria para los Ayuntamientos, planteando una planificación de instalaciones multifacética

5. Técnicos y vecinos proponen fomentar más el deporte que se finanza y gestiona desde el Ayuntamiento, a través de más iniciativas integradoras y dirigidas a todos los sectores de la población.

Una vez realizados tanto el desarrollo teórico como el trabajo empírico de la tesis, y a partir de estos nos surge la necesidad de

realizar nuevas preguntas que provocarán nuevas inquietudes y con ello nuevos objetos de estudio.

Proponemos diferentes líneas de investigación de cara a mejorar la intervención social desde la Motricidad Humana. Planteamos las siguientes posibilidades de proyección y continuación divididas en dos categorías:

1. En relación a la construcción de conocimiento desde las perspectiva de la Motricidad Humana y desde la Pedagogía en relación a la gestión municipal y la intervención en diverso grupos sociales planteamos los siguientes:

    - Aportaciones de la epistemología de la Motricidad Humana a la gestión municipal. Existe mucha literatura sobre epistemología de la motricidad humana, pero nada o casi nada aplicada a la gestión. Hemos abierto el camino, es hora de desarrollarlo y profundizar.

    - La intervención social desde la Pedagogía en diferentes contextos de Motricidad. Existen textos generales de Pedagogía y algunos sobre Pedagogía de la Motricidad, mas poco se ha investigado y escrito sobre los aportes de la Motricidad en la construcción de tejido social.

    - Elaboración de propuestas pedagógicas de desarrollo de consciencia comunitaria desde la Motricidad Humana. La Motricidad tiene uno de sus ejes en la consciencia y así se encuentra en toda la literatura, sin embargo no existen

investigaciones que pongan en relación la Motricidad con el desarrollo de consciencia comunitaria y mucho menos, se propongan propuestas pedagógicas.

- La epistemología de la Motricidad como elemento de desarrollo de la comunidad: Posibilidades y aplicaciones.
- Elaboración de propuestas pedagógicas de desarrollo social basado en la acción de los tejidos asociativos locales desde la Motricidad.

2. En relación a la comunicación y convivencia en la gestión deportiva local:
    - Las diferencias en la gestión deportiva local en los Ayuntamientos de la Comarca del Barbanza. Sería interesante hacer un estudio comparativo entre los municipios del Barbanza, en relación a la gestión deportiva local, con la intención, por un lado, de analizar las prácticas específicas y comunes y, por otro, buscar formas de relación e intercambio de saberes y recursos.
    - Análisis del impacto social de los programas de desarrollo de las áreas de servicios locales.
    - Implantación y efectos de programas de desarrollo social desde la Motricidad en diferentes contextos municipales.
    - Búsqueda de contextos educativos en los municipios desde propuestas de estimulación de la Motricidad y la

> interacción de las personas. Extender el concepto de educación a toda la comunidad, de manera que construyamos comunidad educativa, desde la perspectiva que plantea la Motricidad Humana.

Una vez expuestas las conclusiones de la tesis, y las prospectivas de nuevos trabajos de investigación que podrían surgir a partir de la misma destacaremos que en el proceso de realización de la tesis, hemos hecho un largo recorrido que nos ha aportado aprendizajes de diversa índole.

Volviendo al inicio, en la parte que denominamos "la tesis como expresión de vivencias" en la que hacemos un recorrido a lo largo de nuestra formación deportiva, personal y profesional, tenemos que destacar que la elaboración de este estudio nos ha requerido la necesidad de un trabajo metódico diario a lo largo de muchos meses, lo que implicó la adquisición de rutinas que habíamos olvidado.

El tener que elaborar un diario de trabajo, y establecer unos horarios a priori inflexibles para avanzar en el trabajo, implicó un esfuerzo mayor de lo esperado al principio, pero que día a día se fue convirtiendo en un hábito que nos facilitó el desarrollo de la tesis.

Esto fue así al inicio con el desarrollo del marco teórico, y quizás fue éste uno de los factores que facilitó, a posteriori, el desarrollo del trabajo empírico a la hora de realizar las entrevistas. Coordinado con los directores conseguimos establecer una agenda de

trabajo y un buen ritmo sobre todo en lo que fue la realización y transcripción de las entrevistas para su posterior análisis, lo cual también nos ayudó a dimensionar qué implica la realización de una investigación cualitativa.

Por tanto, hemos de destacar que la realización de la tesis a nivel personal nos ha aportado el "recuerdo" de la capacidad de esfuerzo y de superación del que hablábamos al inicio. Además ha contribuido a tener que reordenar los tiempos personales y a establecer prioridades en el día a día, teniendo que distinguir entre lo urgente y lo importante, debiendo cambiar rutinas.

A nivel académico, la tesis nos ha ayudado a ampliar el horizonte sobre el significado de la investigación, desde el interior de una Administración. Además, nos ha mostrado la dificultad de investigar sobre realidades sobre las que no se interviene de forma directa en el ámbito de la investigación cualitativa.

A esto han contribuido tanto las orientaciones recibidas en las tutorías de la tesis como las lecturas específicas en las que buscábamos el sentido y comprensión del trabajo que estábamos realizando.

Pero además, la realización de este trabajo nos ha ayudado a entender mejor y a dar sentido a nuestro desempeño profesional en el ámbito de la gestión deportiva desde la Administración Local, pues más allá de ser una tesis doctoral, nos ha ayudado a proyectar y repensar la función y labor de los Servicios Deportivos Municipales a

partir de las percepciones de los participantes en el estudio, y de la consulta de bibliografía específica.

Sentimos que desde ya podemos dimensionar mucho mejor lo que puede y debe ser nuestro desempeño profesional desde nuestra responsabilidad como gestores del deporte local.

Referencias bibliográficas

Abajo Márquez, M. (2006). Perspectiva desde la oferta Privada. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave. (2ª ed., Vol. 1, pp. 329-340). Bilbao: Eudel.

Acosta, R. (1999). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. (1ª ed). Barcelona:Paidotribo.

Ajuriaguerra, J. (1978). Manual de psiquiatría infantil. Barcelona: Cientifico-médica.

Álvarez de Mon, S. (1998): El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio. Madrid. Ministerio de Asuntos Sociales.

Añó Sanz, V. (2003). Organización y gestión de actividades deportivas. Los grandes eventos. (1ª ed.). Barcelona: Inde.

Argudo Pérez, J. (2002). *El Tercer Sector y Economía Social. Marco teórico y situación Actual.* Revista Acciones e Investigaciones Sociales. 15. 239-263.

Attali, J., Castoriadis, C., Domenach, J., Massé, P., y Morin, E. (1980). El mito del desarrollo. Barcelona: Kairos.

Barrio, J. M. (1998). Elementos de Antropología Pedagógica (Vol. 1). Madrid: Rialp.

Berger, P., y Luckman, T. (1997). Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. La orientación del hombre moderno. Barcelona: Paidos.

Berman, M. (1992). Cuerpo y Espíritu. La historia oculta de Occidente (R. Valenzuela, Trans. 2ª ed. Vol. 1). Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Biarnés, A. (2004). Manual para el liderazgo local. Barcelona: Bayer hnos.

Blanco Pereira, E. (2007). El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local. Paper presented at the La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro, Granada.

Bobrow, Davis B. y Dryzek, John S. (1987): *Policy analysis by design / Davis B. Bobrow and John S. Dryzek* University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Pa.

Boff, L. (1996). Ecología: Grito de la tierra, grito de los pobres (1ª ed.). Madrid: Trotta.

Boff, L. (2000). La dignidad de la tierra: Ecología, mundialización, espiritualidad. La emergencia de un nuevo paradigma.(1ª ed.). Madrid: Trotta.

Boff, L. (2007). Virtudes para otro mundo posible. III Comer y beber juntos, y vivir en paz. (1ª ed.). Santander: Sal Terrae.

Bohm, D., y Peat, D. (1988). Ciencia, orden y creatividad. Barcelona: Kairos.

Bohorquez, F., y Trigo Aza, E. (2006). Corporeidad, energía y transcendencia. Somos siete cuerpos (Identidades o notas). Pensamiento educativo, 38, 75-93.

Borja, J. (1986). Por unos municipios democráticos. Diez años de reflexión política y movimiento ciudadano. Madrid: Insituto de Estudios de Administración Local.

Brandao Cavalcanti, K. (2001). Para a unificação em Ciência da Motricidade Humana (1 ed. Vol. 1). Natal: UFRN.

Brugué, J y Gallego, R (2001): "¿Una Administración Pública democrática?" en Font, J. (coordinador): Ciudadanos y decisiones públicas. Editorial. Ariel Ciencia Política.

Bruner, J. (1997). La educación, puerta de la cultura. Madrid: Visor.

Bustos Sevilla, A. (2007, 11/04/2009). Participación ciudadana y deporte: los consejos sectoriales deportivos., from http://www.munideporte.com/administracion/documentacion/ficheros/20090115143857angel_bustos.pdf.

Caballo Villar, B. (2008). As Administracións Públicas: promotoras da participación cidadá. In Meira, P. y Montero, P.(Ed.), Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movemento asociativo-cultural na provincia da coruña (Vol. 1, pp. 195-199). A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Camacho Herrera, A. (2000): La educación permanente, un factor necesario para la democracia cultural y la participación ciudadana. In Caride, J.A.(coord): Educación social y políticas culturales. Torculo: Santiago de Compostela.

Canales Aliende, J. M. (2002). Lecciones de administración y de gestión Pública (1ª ed.). Alicante: Universidad de Alicante.

Canales Ceron, M. (2006). Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago de chile: Lom.

Capra, F. (1982). O Tao da Física (J. F. Dias, Trans. 1ª ed. Vol. 1). São Paulo: Cultrix.

Capra, F., Bohm, D., Davies, P., Lovelock, J., Sheldrake, R., Dossey, B., et al. (1999). El espíritu de la ciencia (A. Colodrón, Trans. 1ª ed.). Barcelona: Kairós.

Caride Gómez, J. A. (2008). O asociacionismo como tema de estudo e indagación social. In Meira, P. y Montero, P. (Coords.), Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movimento asociativo-cultural na provincia da coruña (Vol. 1, pp. 17-28). A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Celma, J. (2000). El proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva. (Vol. I). Barcelona: Institut d´Edicions de la Diputació de Barcelona.

Cohen, L. y Manion, L. (2002). Métodos de investigación educativa. (2ª ed). Madrid: La Muralla.

Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. (1ª). Madrid: Mcgraw-Hill.

Cottet, P. (2001). Diseños y estrategias de investigación social: El caso de la ISCUAL. In Canales Ceron, M. (2006). Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago de chile: Lom.

Cratty, B. (1986). Perceptual and motor development in infants and children. New Jersey: Prentice-Hall.

Cue Allende, E. (2006). La problemática específica de los municipios pequeños. Adecuación de las estrategias de gestión y desarrollo. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspèctos clave. (2ª ed., Vol. 1, pp. 291-312). Bilbao: Eudel.

Cyrulnik, B., y Morin, E. (2005). Diálogos Sobre la Naturaleza Humana. Barcelona: Paidós.

Da Fonseca, V. (1984). Filogénesis de la Motricidad. Madrid: Serie CITAP.

Damasio, A. (2000). O misterio da consciencia (1ª ed. Vol. 1). Sao Paulo: Companhia das letras.

De la torre, s. C., Jimenez, B., Tejada, J., Carnicero, P., Borrel, N., & Medina, J. L. (1998). Como innnovar en los centros educativos. Estudio de casos (1ª ed.). Madrid: Escuela española.

De Santiago Zabaleta, L. C., y Iturroiz Rossel, I. (2006). Nuevas Tendencias en la gestión deportiva municipal. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave (2ª ed., Vol. 1, pp. 221-237). Bilbao: Eudel.

Estado, C. G. (1978). Constitución española. 1ª. Retrieved 08/07/2009, from http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/79FF2885-8DFA-4348-8450-04610A9267F0/0/constitucion_ES.pdf.

Esteve, J.; Franco, S. y Vera, J. (1995). Los profesores ante el cambio social. Barcelona: Anthropos.

Europeas, C. d. l. c. (2007). Libro Blanco sobre el deporte. In C. Europea (Eds.), Available from http://ec.europa.eu/sport/white-paper/doc/wp_on_sport_es.pdf.

Feitosa, A., Kolyniak, C., y Rath, H. (2006). Mudanzas:Horizontes desde la Motricidad: Popayan.

Ferrater Mora, J. (1958). Acción. In Sudamericana (Ed.), Diccionario de Filosofía. Buenos Aires.

Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa (2ª ed.). Madrid: Morata.

Font, J. (2001). Ciudadanos y decisiones públicas. Barcelona: Ariel.

Freud, S. (1968). Obras completas. Vol. III. Madrid: Biblioteca nueva.

Fraguela Vale, R. (2008). A dimensión cívica das dinámicas asociativas e de participación social. In Meira, P. y Montero, P. (Ed.), Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movemento asociativo-cultural na provincia da coruña (Vol. 1, pp. 202-208). A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Freire, P. (1975).Pedagogía del oprimido. México:Ediciones Sa.

Freire, P. (1989). Que Fazer: Teoría e prática em educação popular (8ª ed.). Petropolis: Vozes.

Freire, P. (1997). La educación en la ciudad. Madrid: Siglo XXI.

Freire, P. (2000a). Pedagogía da autonomía: saberes necessários à prática educativa (15ª ed.). Sao paulo: Paz e Terra.

Freire, P. (2000b). Pedagogía do oprimido (28ª ed.). Sao Paulo: Paz e terra.

Freire, P. (2001a). Pedagogía de la indignación. Madrid: Morata.

Freire, P. (2001b). Pedagogia dos sonhos possíveis (1ª ed. Vol. 1). Sao Paulo: Unesp.

Freire, P. (2002a). Concientización: Teoría y práctica de una educación liberadora (12 ed. Vol. 1). Buenos Aires: Galerna- Búsqueda de Ayllu.

Freire, P. (2002b). Educación y cambio (5ª ed. Vol. 1). Buenos Aires: Galerna.

Fromm, E. (2000). Del tener al ser (1ª ed.). Madrid: Paidós.

Gadamer, H. (1993). Elogio de la teoria. Discursos y articulos. Barcelona: Ideas.

Gainza Veloso, A. (2001). La entrevista en profundidad individual. In Canales Ceron, M. (2006). Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago de chile: Lom.

Gallahue (1985) Movimientos Fundamentales, Editorial Médica Panamericana, Buenos Aires.

Gallo Cadavid, L. (2006). El pensamiento educativo de John Locke y la atención a la Educación Física. Educación Física y Deporte- Universidad Antioquía, 97-113.

Gambau i Pinasa, V. (2008). Dirección de proyectos deportivos: Colef Galicia.

Garcia de la Torre, S. (2006). El deporte para todos desde una perspectiva provincial o territorial. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave. (2ª ed., Vol. 1, pp. 313-327). Bilbao: Eudel.

Geertz, C. (1987). La interpretación de las culturas. México: Gedisa.

Gehlen, A. (1980). El hombre. Su naturaleza y su lugar en el mundo. Salamanca: Sigueme.

Gesell, A. (1982). El niño de 5-6; 7-8; 9-10 y 11-12 años. Barcelona: Paidos.

Gomez-Granell C. y Vila, I. (2001): La ciudad como proyecto educativo. (1ª ed). Barcelona: Octaedro.

González Radío, V. (2005). La producción social de la solidaridad y el voluntariado. Pontevedra. Diputación Provincial de Pontevedra.

Guilmain, E. (1981). Evolución psicomotriz desde el nacimiento hasta los 12 años : escalas y pruebas psicomotrices. Barcelona. Médico-Técnica.

Heinemann, K. (1999). Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo. Valencia: Tirant lo blanch.

Herreos Saiz, J. L. (2003). Evaluación del servicio deportivo municipal: Programa de evaluación de la calidad del servicio prestado a los usuarios. Retrieved 11/04/2009, from http://www.sportsciences.com/cgi-bin/doc/jump.cgi?ID=387.

Holzapfel, C. (2005). A la Búsqueda del sentido (1ª ed. Vol. 1). Santiago de Chile: Editorial sudamericana.

Iglesias da Cunha, M. (2000) La participación social en los municipios: concepto, política y aplicación a la educación. In Caride, J.A.(coord): Educación social y políticas culturales. Torculo: Santiago de Compostela.

Jaramillo, L., Portela, F. y Murcia, N. (2005). La Educación Física: ¿Un problema de preparación o de seducción? (1ª ed.). Armenia - Colombia: Kinesis.

Jaramillo, L. G. (2007). Motricidad Humana ¿Cultura del cuepor o cuerpo cultural? Motricidad y Persona, 1(3), 45-53.

Javaloyes Sanchis, V. (2003). El Modelo deportivo español. Aspectos generales. In U. d. Almeria (Ed.), Apuntes del Master en Dirección de Entidades e Instalaciones Deportivas (pp. 45). Almeria.

Jimenez Lara, A. y Ruiz Olabuenaga, J. (2000). El sector No lucrativo en España. Madrid. Fundación BBV.

Kolyniak Filho, C. (1996). Esporte e lazer. Um projeto pedagógico na administração democrática e popular de são josé do Campos. (1ª ed.). Sao José do Campos-Br: Prefeitura Municipal.

Kolyniak Filho, C. (1997). O esporte como objetivo da Educação Física ou da ciencia da Motricidade Humana. Discorpo, 7, 31-46.

Kolyniak, C. (2005). Propuesta para un glosario inicial para la ciencia de la Motricidad Humana. In E. Trigo, D. R. Hurtado & L. G. Jaramillo (Eds.), Consentido (1ª ed., pp. 29-38). Popayán-Colombia: en-acción/unicauca.

Kon-Moción. (2009). Motricidad Humana y gestión comunitaria: una propuesta curricular (1ª ed. Vol. 5). Popayán-Colombia: Unicauca/en-acción.

Kon-traste, y Trigo Aza, E. (1999). Creatividad y Motricidad. Barcelona: Inde.

Kon-traste, y Trigo Aza, E. (2000). Fundamentos de la Motricidad (1ª ed.). Madrid: Gymnos.

Landaberea Unzueta, J. A. (2006). Responsabilidad civil en la gestión deportiva municipal. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave. (2ª ed., Vol. 1, pp. 145-164). Bilbao: Eudel.

Le Boulch, J. (1984). La educación por el movimiento en la edad escolar. Barcelona. Paidos.

Lucini, F. G. (1996). Sueño, luego existo. Reflexiones para una pedagogía de la esperanza (1ª ed. Vol. 1). Madrid: Anaya.

MAP. (1955). DECRETO de 17 de Junio del 1955, OBRAS Y SERVICIOS MUNICIPALES Y PROVINCIALES. Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales., from http://www.060.es/te_ayudamos_a/legislacion/disposiciones/29968-ides-idweb.html.

MAP. (2005). Libro Blanco para la Reforma del Gobierno Local. In M. d. a. Públicas (Ed.). Madrid: Ministerio de administraciones Públicas.

Martínez-Aldama Ortuzar, I., y Ortuzar Oyanguren, I. (2006). Marco juridico del deporte y la Administración Local. Especial referencia a los Ayuntamientos. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Apectos clave (2ª ed., Vol. 1, pp. 45-66). Bilbao: Eudel.

Martínez Orga, V. (2004). Estructura organizativa de los servicios deportivos. Retrieved 11/04/2009, from http://www.sportsciences.com/cgi-bin/doc/jump.cgi?ID=304.

Maturana, H. (1997). El sentido de lo humano (9ª ed. Vol. 1). Santiago-Chile: JC Saez.

Maturana, H., y Verden-Zöller, G. (1993). Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humana. Desde el patriarcado a la Democracia (A. Zagmutt & A. Ruiz, Trans. 6ª ed. Vol. 1). Santiago de Chile: Jc Saez.

Mayor Zaragoza (2002). Ciudadanía democrática. Reinventar la democracia, la cultura de paz, la formación cívica y el plruralismo. In. Imbernon, F. (Coord) (2002). Cinco ciudadanías para una nueva educación. (1ª ed). Barcelona: Graó.

Meira Cartea, P., Montero Souto, P., Andrade Torales, M., Caballo Villar, B., Caride Gómez, J. A., Fraguela Vale, R., et al. (Eds.). (2008). Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movemento asociativo-cultural na provincia da coruña (1ª ed.) A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Mejia, M. (2006). Educación(es) en la(s)globalización(es). Bogotá: Desde abajo.

Merleau Ponty, M. (1999). Fenomenolgia da percepcão (C. A. R. d. Moura, Trans. 2ª ed.). Sao paulo: Matins Fontes.

Merleau-Ponty, M. (1945). Phénoménologie de la perception (Vol. 1). París: Gallimard.

Mestre Sancho, J. A. (1995). Planificación Deportiva: Teoría y práctica (1 ed. Vol. 1). Barcelona: Inde.

Ministros, C. d. (1990). Ley 10/1990 de 15 de octubre española del Deporte: BOE.

Monrás Galindo, J. (2008). Cooperación deportiva municipal:Expectativas de futuro. Paper presented at the Jornadas SID Tecnodeporte.

Montero Souto, P., y Meira Cartea, P. (2008). O asociacionismo cultural na provincia da Coruña. Estudo empírico. In Meira, P. y Montero, P. (Coords.), Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movemento asociativo-cultural na provincia da coruña (1ª ed., Vol. 1, pp. 29-180). A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Morin, E. (2001). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro (2ª ed.). Barcelona: Paidos.

Morin, E., y Hulot, N. (2008). El año I de la era ecológica (1ª ed.). Barcelona: Paidos.

Navarro Yañez, C. (2002). Democracia asociativa y oportunismo político: La política pública de participación ciudadana en los municipios españoles (1979-1993). Valencia: Tirant lo Blanch.

Orduna Allegrini, M. (2000). La educación para el desarrollo local: Una estrategia para la participación Social. Pamplona: Eunsa.

Paris Roche, F. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 1). Barcelona: Paidotribo.

Parson, W. (2007): Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de política públicas. Madrid: Miño y Davila.

Pascual Baños, C. (1996): El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa en la evaluación de programas: un ejemplo. in Del Villar Álvarez, F. (Coord). La investigación en le enseñanza de la Educación Física (1ª ed. PP. 233-273). Caceres: Universidad de Extremadura.

Pérez Quintana, V., y Sánchez Leon, P. (2008). Memoria ciudadana y movimiento vecinal. Madrid, 1968-2008 (1ª ed. Vol. 1). Madrid: Catarata.

Piaget, J. (1978). La equilibración de las estructuras cognitivas. Madrid: Siglo XXI.

Pollit, C. (1993). El gerencialismo y los servicios públicos. La experiencia anglo-norteamericana. Madrid: Instituto de estudios fiscales.

Portman, A. (1982). Biologie und Geist. Frankfurt: Suhrkamp.

Real Academia Española (1992). Diccionario de la lengua española. In E. Calpe (Ed.), Diccionario de la Lengua Española (21º ed.). Madrid: Espasa Calpe.

RIIMH. (2006). La Ciencia de la Motricidad Humana (CMH) cómo área autonoma de conocimiento: Trayectoria desde la Red Internacioanl de investigadores en Motricidad Humana. Consentido, 6.

Rodriguez Villasante, T. (1995). Las democracias participativas. (1ª ed). Madrid: HOAC.

Savater, F. (1997). El valor de educar. (5ª ed) Barcelona: Ariel.

Salazar Benitez, O. (2007). El sistema de gobierno municipal (1ª ed.). Madrid: Centro de estudios politicos y constitucionales.

Sérgio, M. (1991). A pergunta filosófica e o desporto. Lisboa: Compendium.

Sérgio, M. (1999). Um corte epistemológico: Da Educação Física á Motricidade Humana (2º ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Sérgio, M. (2007). Algunas miradas sobre el cuerpo. Popayan: Universidad del Cauca.

Sérgio, M. (2008). Textos Insolitos (1ª ed. Vol. 1). Lisboa: Instituto Piaget.

Soares Aragão, M. G., & Pernambuco, M. M. (2005). Emergencia disciplinar: cuando los saberes dialogan. In U. d. Cauca (Ed.),

Consentido (1ª ed., Vol. 1, pp. 149-155). Popayan: Universidad del cauca.

Solar Cubillas, L. (2006a). Antecedentes, misión y objetivos del deporte municipal. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos Clave (2ª ed., Vol. 1, pp. 27-44). Bilbao: Eudel.

Solar Cubillas, L. (2006b). Servicios y clientes. El reglamento de servicios. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave (2ª ed., Vol. 1, pp. 189-219). Bilbao: Eudel.

Solar Cubillas, L. (2007). Deporte y Municipio. ¿Hacia donde vamos? . Retrieved 11/04/2009, from http://www.munideporte.com/administracion/documentacion/ficheros/20090116130336luis_solar.pdf.

Solar Cubillas, L., y Vazquez Expósito, J. (2006). Las instalaciones deportivas. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos Clave (2ª ed., Vol. 1, pp. 91-126). Bilbao: Eudel.

Stake, R. (2007). Investigación con estudio de casos. (4ª ed). Madrid: Morata.

Suarez Ramos, J. B. (2007). El régimen jurídico de las subvenciones a entidades locales. Concepto legal de subvención. Ámbito objetivo, subjetivo y temporal de la Ley General de Subvenciones y de su Reglamento. On O novo regulamento da Lei de subvencións. Universidad de Santiago de Compostela: Diputación de A Coruña.

Subirats humet, J. (Ed) (1999). ¿Existe sociedad civil en españa? Responsabilidades colectivasl y valores públicos. Madrid: Fundación encuentro.

Subirats humet, J. (2002). Gobierno local y educación. La importância del território y la comunidad en el papel de la escuela. (1ª Ed). Barcelona: Ariel.

Tavares, G. (2001). A temperatura do corpo. Lisboa: Instituto Piaget.

Tedesco, J. C. (1995). El nuevo pacto educativo: Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Anaya.

Teruelo Farreras, B. (2006). La financiación del deporte municipal: Coste, valor y precio de los servicios. In Kait (Ed.), Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave (Vol. 1, pp. 165-188). Bilbao: Eudel.

Thein Durning, A. (1994). Cuánto es bastante. La sociedad de consumo y el futuro de la tierra. (1ª ed.). Barcelona: Apostrofe.

Toro Arévalo, S. A. (2005). Desarrollo Humano y Motricidad: una aproximación desde la empatía. In U. d. Cauca (Ed.), Consentido (1ª ed., Vol. 1, pp. 127-139). Popayan: Universidad del cauca.

Trigo Aza, M. E., y Montoya Pelaez, H. (2007). Aportes de la Motricidad Humana a la Educación Física. In Motricidad y Persona (1º ed., Vol. 1, pp. 9-45). Santiago de Chile: Universidad central.

RIIMH. (2006). La ciencia de la Motricidad Humana (CMH) como área autónoma de conocimiento: trayectorias desde la Red Internacional de Investigadores en Motricidad Humana. Integração, 46, 247-262.

Trigo, E. (2004). Motricidad, un logos encarnado. Unicauca Ciencia, 8, 49-57.

Trigo, E. (2005). Ciencia encarnada. consentido. www.consentido.unicauca.edu.co; www.kon-traste.com, 4.

Trigo, E., y Toro, S. (2006). Hacia una de-construcción del concepto de ciencia. In L. E. Álvarez & M. Aristizábal (Eds.), ¿Recorre la civilización el mismo camino que el sol? Pedagogía, Subjetividad y Cultura (1ª ed., pp. 13-34). Popayán: Fondo Editorial Universidad del Cauca.

UNESCO (1990). Sobre el futuro de la educación hacia el año 2000. Madrid: Narcea.

Varela, F. (2003). La habilidad ética. Barcelona: Debate.

Vargas Callejas, G., y Andrade Torales, M. (2008). Retorno a las personas y a las comunidades locales como actores del cambio en la vida cotidiana. In Meira, P. y Montero, P. (Coors.), Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movemento asociativo-cultural na provincia da coruña (Vol. 1, pp. 183-184). A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Vargas Callejas, G., y Gradaille Pernas, R. (2008). A dimensión ética, pedagóxica e práxica da participación na comunidade. In Meira, P. y

Montero, P. (Coords.), Asociacionismo e cidadanía. Unha análise do movemento asociativo-cultural na provincia da coruña (1ª ed., Vol. 1, pp. 185-188). A Coruña: Deputación provincial da Coruña.

Vayer, P. (1977). El dialogo corporal. Madrid: Científico-médica.

Vazquez Rabaz, F. (1998). Asociacionismo y voluntariado:Elementos colaboradores de programas deportivos. In FEMP (Ed.), El Deporte en Diputaciones y pequeños municipios (1ª ed., Vol. 1, pp. 71-109). Madrid: FEMP.

Vintró, E. (2001). Educación, escuela, ciudad: El proyecto educativo de la ciudad de Barcelona. In Gomez-Granell C. y Vila, I. (2001): La ciudad como proyecto educativo. (1ª ed). Barcelona: Octaedro.

VV.AA. (1988). Carta Europea de autonomía local. from http://www.der.uva.es/constitucional/verdugo/carta_europea_autonomia_local.pdf.

VV.AA. (2002). A acción municipal en cultura, deportes e xuventude na provincia da Coruña (1º ed.). A Coruña: Diputación Provincial de A Coruña.

Zemelman, H. (2007). El angel de la historia: determinación y autonomía de la condición humana (1ª ed.). Barcelona: Anthropos.

Wallon, H. (1980): La evolución psicológica del niño. Buenos Aires, Psique.

Zubiri, X. (1986). Sobre el hombre (1 ed.). Madrid: Alianza editorial.

Zubiri, X. (2006). Tres dimensiones del ser humano: Individual, social, histórica. Madrid: Alianza editorial.