

## Enfoque de gestión pública y deporte

### A focus on public management & sports

**Carlos Eduardo Vargas Olarte**

Doctor en Ciencias del Deporte, Universidad Alemana del Deporte, Colonia-Alemania. Magister Artium en Biología y Ciencia del Deporte, Universidad Tübingen, Alemania. Especialización en Administración Total de la Calidad y la Productividad, Universidad del Valle, Cali-Colombia. Director Centro de Investigación SFBD, Cali –Colombia.

director@centroinvestigacionsfbd.com

Fecha de recepción: Marzo 10 de 2011

Fecha de aceptación: Julio 22 de 2011

#### Resumen

Una política pública del deporte con una sólida fundamentación conceptual debe superar los elementos retóricos y acercarse más a la realidad. Es ir más allá de las buenas intenciones matizadas con elementos poéticos muy distanciados de la práctica y de los problemas sociales. De no considerar estos aspectos, fácilmente las organizaciones deportivas se sitúan en el ojo del huracán por los cuestionamientos críticos de la opinión pública y las etiquetas críticas que las califican como prácticas egoístas y excluyentes de la participación amplia del sector comunitario.

#### Palabras clave:

Política pública, gestión del deporte, modelos de deporte.

#### Abstract

If public policies for sports are to have a solid conceptual foundation, they must exceed rhetorical elements and come closer to reality. They must go beyond good intentions tinged with poetic elements, ideals that are distant from practice and social problems. If these aspects are not taken into account, sports organizations will easily be subject to critical questioning on the part of public opinion and critical labels that qualify their actions as selfish practices that exclude the broad participation of the communities.

#### Keywords

Public policy, sports management, sports models

#### Tesis

El desarrollo actual del deporte en el mundo está influenciado en forma intensiva por la globalización. Prueba de lo anterior es la convergencia tanto de los problemas socioeconómicos y sociopolíticos en todas las latitudes, como de la necesidad de configurar estrategias de atención y solución a dichos problemas, las cuales están generando cambios

en las estructuras, la organización, las formas de práctica, las demandas de capacitación y en la profesionalización del deporte.

1. Las sociedades modernas, independientemente de su estado de desarrollo, se caracterizan por una creciente importancia del deporte en la vida cotidiana manifestada en la asistencia a grandes eventos y en su enorme exposición mediática: juegos olímpicos, campeonatos mundiales de fútbol, etc. Otro fenómeno significativo es el tiempo dedicado diariamente en todo el mundo a las actividades deportivas de tiempo libre y deporte para la salud.
2. De un lado, el deporte es un motor de la globalización, y de otro, asume irrenunciables funciones de integración sociopolítica frente a algunos fenómenos sociales de la globalización como la violencia y la marginalidad. El deporte se fija tareas mediante enfoques y metodologías adecuadas a fin de compensar de diferentes maneras los costos del acelerado cambio social producto de la globalización.
3. Sobre los nuevos potenciales sociopolíticos del deporte está su contribución como medio en los siguientes campos:
  - Integración social.
  - Promoción de la salud.
  - Socialización y transmisión de valores.
  - Calidad de vida.
  - Creación de valor económico.
4. Un nuevo deporte demanda una nueva política del deporte, un nuevo sistema de oferta para la atención de los problemas, necesidades y expectativas de la población. Efectivamente, los potenciales del deporte como medio para contribuir a la atención de problemas sociales a través de una política del deporte hasta ahora han sido considerados en forma insuficiente. Una evidencia de esta deficiente atención se puede obtener cuando se establecen las relaciones entre los modelos de desarrollo y la planeación urbana con el deporte y los planes de salud. Es evidente que no hay una correlación funcional en torno a la infraestructura física y los problemas que demandan una atención particular o en forma integrada (transversal) de los sectores de gestión pública con la oferta de programas para atender o intervenir los problemas y necesidades de la población. Por ejemplo, en relación con la salud (morbi mortalidad relacionada con las enfermedades crónicas no transmisibles) mediante proyectos asociados o integrados a programas de deporte de tiempo libre o de deporte para la salud.
5. Cuando se quiere establecer metas en relación con los potenciales del nuevo deporte dentro de las nuevas condiciones de la sociedad moderna, podemos reconocer cuatro problemas centrales del desarrollo del deporte:
  1. Conocimiento.
  2. Planeación y orden estratégico.
  3. Aplicación, intervención.

4. Formación y capacitación profesional de las personas para orientar y dirigir estas actividades frente a lo que se está constituyendo como oferta en las universidades.

Lo anterior explica la insuficiencia de marcos conceptuales que permitan establecer la relación de los cambios en el deporte con los cambios en la sociedad. Consecuencialmente, sin marcos conceptuales no se pueden establecer enfoques estratégicos, metas y planes de desarrollo conforme a la política social. Esta deficiencia se extiende –y se entiende– debido a la no disposición de conceptos e instrumentos que permitan que el deporte y la actividad física, puedan ofrecer con los debidos soportes, sus potenciales como medio de acción-intervención en diferentes espacios y sectores de la sociedad.

6. Un cambio fundamental que se da frente al nuevo deporte se establece en la demanda de instrumentos de gestión y modelos de dirección que faciliten la intervención frente a las demandas y características de los nuevos problemas y manifestaciones en la sociedad. Lo anterior representa una revisión de los planes de estudio tradicionales de formación y profesionalización en el campo del deporte, en los que tradicionalmente se transmitían enfoques y metodologías para el desarrollo de capacidades y habilidades motrices, así como de métodos de entrenamiento. Bajo el panorama actual se presenta una demanda en la preparación, formación, capacitación en competencias para la dirección y gestión de las organizaciones deportivas (conocimientos, capacidades en aspectos sociales, políticos, jurídicos, de administración e incluso de mercadeo), así como para interactuar *ad intra* y *ad extra* del sistema de deporte, es decir, con habilidades y capacidades para desarrollar un enfoque transversal con áreas como la educación, la salud, el medio ambiente, el desarrollo social, el bienestar comunitario, la seguridad, la movilidad y la cultura, entre otras.
7. El concepto de gobierno y dirección del desarrollo del deporte debe pensarse también con enfoques complementarios como la configuración de redes y la creación de clústers. En la Universidad Alemana del Deporte se han hecho intentos de enfocar conceptualmente desarrollos orientados a las demandas de una política futurista del deporte considerando los consecuentes presupuestos para preparar, capacitar y profesionalizar el talento humano para la dirección, la gestión y el enfoque político. En la medida en que los problemas de la sociedad se han ido tornando más complejos como producto de la globalización y los nuevos entornos tecnológicos, ecológicos sociales, políticos y económicos, se requieren nuevos enfoques conceptuales, instrumentos, metodologías, formas de organización, estructuras reflexivas y de aprendizaje organizacional.
8. Entre las principales características de estas estructuras reflexivas, se encuentra la forma como los actores del deporte y sus medios deben combinar los conceptos y los principios como solidaridad con los recursos para poder actuar e intervenir considerando las demandas del entorno, el desarrollo de enfoques flexibles, la conformación de estructuras y aprendizaje organizacional para construir modelos capaces de dar respuesta a los problemas que surgen.
9. Las organizaciones que aprenden en la sociedad actual permiten establecer una relación inteligente y unas respuestas eficientes y eficaces frente a las demandas del

entorno y las relaciones propias en una sociedad con características industriales y post industriales. Entre estas estrategias podemos mencionar dos: la estrategia de diferenciación y consecuentemente del aprendizaje organizacional, y la estrategia de formación y desarrollo de capacidades y habilidades para trabajar en forma sensible en relación con el entorno y trabajo intersectorial, la creación de redes y en general con el espacio social.

Acerca de la estrategia de diferenciación para atender las demandas de intervención y acción se debe reconocer la diferenciación de la estructura y los modelos del deporte:

- Deporte y salud.
- Deporte de tiempo libre.
- Deporte de vivencias.
- Deporte de competencia y alto rendimiento.

En relación con la segunda estrategia (sensibilidad frente al entorno y capacidad de construcción y dirección de redes) esta se caracterizaría por determinar los potenciales de desarrollo de los respectivos espacios sociales sean estos comunas, barrios, zonas de una ciudad en interrelación con las respectivas redes o clústers, de tal manera que los actores de diferentes ámbitos tanto de la política como de los sectores socioeconómicos para que se integren y trabajen en forma conjunta.

10. La construcción de redes intersectoriales se constituye en un reto de acción e interacción para que se coordinen y se sincronicen los enfoques, planes y programas de desarrollo social/política social y el desarrollo de las organizaciones deportivas/política pública de deporte, como aplicación de los principios de las organizaciones que aprenden. Una característica de esta interacción y relación se da a partir de los siguientes elementos:

1. Un concepto y enfoque del deporte en sentido amplio, extensivo.
2. Un enfoque de gestión pública y políticas públicas de carácter transversal e intersectorial en el cual la política del deporte sea uno de los espacios de gestión.
3. La diferenciación.
4. La dirección y conformación de redes.
5. La participación en orientaciones del espacio social.
6. La estructuración reflexiva.

Frente a la forma como se debe abordar este desarrollo se plantean las siguientes recomendaciones:

- Caracterizar el cambio del panorama deportivo y los cambios que han influido para que se produzcan nuevos determinantes de comportamientos a nivel particular, colectivo, así como la relación entre ciudad y deporte.
- Establecer que una política pública de *deporte* recurrir a un concepto amplio de deporte que supere los estrechos límites de los conceptos tradicionales de de-

porte limitados al deporte de competencia y rendimiento. Para tener un enfoque amplio debe tenerse una consideración interdisciplinaria e intersectorial que se apoye en unos datos competentes, en unas concepciones científicas así como la aplicación de medidas, métodos e instrumentos que permitan desarrollarse a través de proyectos.

- Desarrollar nuevos principios de orientación, de dirección y gestión que correspondan al enfoque de considerar el deporte y la actividad física como medio para atender las demandas, y convertir a una ciudad en un ente activo (ciudad activa) que dé respuestas a sus ciudadanos en los cambios de los nuevos estilos de vida y problemas que ellos traen.
- Desarrollar procesos y procedimientos que no solo se diferencien y reaccionen de esa manera, sino que se puedan trabajar en forma constructiva e innovadora para desarrollar un trabajo proyectado hacia el futuro. En este sentido es necesario tener una aproximación a la planeación urbana, al desarrollo urbano, soportado no únicamente en la creatividad de los diseños, sino también en los procesos y procedimientos para integrarlos en los proyectos de desarrollo urbano en infraestructura, en movilidad, en medio ambiente, en salud, prevención, integración social, seguridad y cultura, entre otros temas.
- Realizar investigaciones para identificar y validar los cambios en el panorama del deporte, a través de estudios socio demográficos para soportar con hechos y datos: que el enfoque y la orientación tradicional del deporte orientado hacia la competencia ha cambiado; que los cambios se identifican a través de los nuevos motivos de interés, expectativas y necesidades de los grupos de población y particularmente de grupos que eran abstinentes deportivos; que la salud, la prevención, la condición física la estética y las expresiones deportivas de nuevas tendencias son motivos que están en la jerarquía de los resultados de las investigaciones y encuestas sin dejar de lado al deporte en su enfoque de competencia y rendimiento.

Esto quiere decir que los motivos, los intereses y las expectativas hacia la competencia quedan reducidos frente a la importancia, el valor, la necesidad y el interés de las personas en cuidar, conservar, mejorar su salud su condición física, su presencia estética, su diversión y entretenimiento antes que a competir. Establecer lo característico de los grupos ( hasta ahora) abstinentes como las damas y adultos mayores, que hoy en día están poniendo las mayores cuotas de participación y por ende están influyendo en los cambios estructurales tanto de la oferta como de la demanda de los servicios deportivos, no solamente en cuanto a los servicios de entrenamiento sino en cuanto a la infraestructura, las demandas de capacitación y preparación de dirigencia y organización.

La política pública del deporte no debe desconocer el papel del deporte de alto rendimiento pero tampoco hacerlo prevalecer como el único modelo por promover y apoyar. La política pública del deporte debe abrir espacio a otros modelos con gran importancia sociopolítica y que en algunos sectores se denominan como deporte comunitario, el cual considera otras formas de práctica y de organización del tiempo libre orientadas a la diversión, la recreación, la salud, la estética y las nuevas tendencias. Es un hecho

innegable que hoy el deporte está muy relacionado con la vida y el desarrollo de las ciudades, con la gestión y administración pública, así como con la planeación urbana y el desarrollo social.

Una política pública del deporte con ese incremento de importancia sociopolítica debe permitir la relación muy fuerte entre el sistema de problemas de las sociedades modernas con las posibles contribuciones del deporte para la integración social, la promoción de salud, la prevención, así como para los aspectos generales de una política de tiempo libre. Esta tarea sociopolítica del deporte es irremplazable e irrenunciable y debe asumirse en la medida en que se desarrollen los enfoques teóricos, los correspondientes conceptos, instrumentos y metodologías.

Una política pública del deporte orientada hacia el futuro tiene que revisar lo que consideraba como ya definido estructurado y proyectado. Se deben desarrollar capacidades para asimilar nuevos aprendizajes, formas de comunicación, formas de organización, de atención y de servicio. Deben comprenderse todas estas situaciones y realidades para actuar de una manera creativa e intervenir frente a los sistemas de problemas con el potencial político social que ofrece el deporte en una sociedad posindustrial:

- **Como factor creador de capital social** facilitador de procesos de integración de la sociedad civil, estimulador de la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, la coexistencia, el trabajo en equipo, el liderazgo y la solución de conflictos; y de otro lado,
- **Como sector de la actividad económica** generador de nuevos mercados de trabajo, de ofertas de productos y servicios, así como estimulador del rendimiento físico, intelectual y social de sus habitantes proporcionándoles oportunidades de promoción de salud, prevención de enfermedad, integración social y participación ciudadana. Estos campos, bien sea por su deficiencia o por su promoción, impactan los costos, la productividad y el bienestar de los ciudadanos.

### **Posibilidades para la integración social, el voluntariado, las relaciones socioeconómicas, las vinculaciones y las asociaciones políticas**

Por ello, el deporte tiene una mejor perspectiva dentro de lo que se llama el reenfoco de la política de desarrollo a nivel comunitario, en donde la actividad deportiva se integra no solo a la innovación de prácticas urbanas y nuevos desarrollos de posibilidades de movimiento), sino a las amplias posibilidades que ofrece el deporte para recuperar y generar confianza en la ciudad y sus espacios físicos y sociales, en particular en la gestión pública y la organización comunitaria.

Las facilidades que se dan en la práctica en la organización deportiva o en las demás actividades inherentes a ella, están dadas para promover procesos de integración, de participación voluntaria, de compromiso cívico, de orgullo ciudadano (como iniciativa ciudadana) frente al potencial que tiene el medio deporte –además de las ya mencionadas–, frente a las posibilidades de generación y movilización de recursos económicos relacionados con los desarrollos comerciales y la generación de ingresos de manera formal e informal. Todo lo anterior ilustra las posibilidades que ofrece el campo del deporte

para promover la integración social, el voluntariado, las relaciones socio-económicas e incluso las vinculaciones y asociaciones políticas.

Por ello no es atrevido, ni desmesurado, el considerar la pertenencia y la participación en las organizaciones deportivas, como una de las más importantes fuentes generadoras y activadoras de capital social dado el potencial de integración, de trabajo en equipo, de liderazgo y de solución de conflictos facilitando la tolerancia, la convivencia, la sana coexistencia y la creación de redes para actuar frente a los problemas, expectativas y necesidades relacionados con la organización y la práctica deportiva.

La voluntariedad de los participantes en las instancias directiva, organizativa, técnica y de control, en los respectivos clubes, asociaciones, equipos, federaciones y ligas, muestran un enorme potencial del voluntariado comprometido con responsabilidades, en función no sólo de la implementación de los diferentes modelos de deporte ni ligados solo a la competencia y a la diversión, sino comprometidos con la salud, la integración social, su interacción con el medio ambiente y su desarrollo socioeconómico, profesional y personal.

Esta perspectiva de integración también se extiende a los mensajes y espacios que se crean para vincular a los participantes activos, de esas formas de organización de principios, valores, estructuras, reglamentos, formas de comunicación, relación, solución de conflictos, de liderazgo, abriéndoles paso a las oportunidades de orden social establecidas en la propuesta de desarrollo del gobierno nacional “hacia un estado comunitario” en el sentido de contribuir a mejorar la convivencia, la tolerancia y por consecuencia contribuir hacia la paz entre los colombianos.

Las organizaciones del sector público interesadas en una mejor gestión, deben ocuparse del estudio sistemático y ordenado del desarrollo de las organizaciones deportivas, los niveles de afiliación y condiciones de la participación ciudadana para darle las bases a este tipo de apreciaciones. En forma sistemática, se deben considerar las alternativas y posibilidades de participación de los diferentes grupos de edad, por escolaridad, sexo, participación activa y participación a nivel directivo; en fin, en el seguimiento sistemático de las tendencias y la caracterización de los fenómenos de la participación ciudadana frente a los diferentes modelos de deporte y las potencialidades del medio en relación con los problemas y necesidades de la comunidad.

El mensaje importante es el fortalecimiento de las organizaciones deportivas de los diferentes modelos, especialmente de las organizaciones deportivas comunitarias, como una de las principales fuentes del capital social.

Desde la perspectiva de género, también es importante considerar los fenómenos de inclusión de la participación femenina en el deporte en cualquiera de sus niveles. En el mundo, los países de mayor participación femenina en el deporte son Bélgica, Francia, Alemania, Dinamarca, Inglaterra, Italia y España.

Importante también dentro de un enfoque de planeación y desarrollo del deporte, es la imagen de la organización deportiva en un orden de impacto ligado con lo dinámico y con la imagen positiva de lo moderno, lo flexible, lo multilateral, lo transversal, lo polifuncional, lo transparente, lo ético y lo moral, superando el enfoque conservador

limitado a lo competitivo, que no pocas veces se traduce en organizaciones anquilosadas con unas propuestas de valores ubicadas más en el nivel de la retórica, acompañadas de unos principios de administración que no se reflejan en la práctica, o en el mejor de los casos con muy poca aplicación. Preocupante es la creencia generalizada en la opinión de las relaciones de la organización deportiva con fenómenos como la corrupción y la politiquería.

El posicionamiento de las buenas prácticas de gestión, de las competencias técnicas y de la imagen desde lo ético, es importante para la gestión del Marketing Social de las organizaciones deportivas, ya que otros actores de la gestión pública, del sector privado, mixto, o del tercer sector, o del público en general, buscan tener referencia, contacto y posibilidades de integración con organizaciones deportivas, que correspondan a los principios y valores que ellos buscan.

Aunque el deporte parte de principios éticos y morales, es innegable que la ocurrencia de algunos hechos y la recurrencia de ciertas prácticas, ha puesto en entredicho la imagen de algunas organizaciones deportivas, de sus dirigentes y en algunas casos hasta de sus afiliados, ya sea en instancias de alta dirección, en instancias de gerencia media, de líderes y participantes e incluso hasta de las instancias de control como los arbitrajes y los comités de disciplina.

### **Nuevo enfoque en la gestión del deporte**

La relación de la política del deporte, la administración pública, el sistema de deporte, el cambio social, la turbulencia en los entornos en que se desarrolla la gestión y la práctica deportiva, invitan a desarrollar un nuevo concepto de gestión del deporte que reconozca que :

1. Es imprescindible el diseño de estrategias para acentuar un proceso de dirección con base en el conocimiento de los enfoques sobre el deporte, la gestión del deporte, los modelos de deporte, los motivos, necesidades y expectativas de la comunidad mediante la recolección de información objetiva.
2. Se deben establecer las potencialidades del deporte como medio útil para la atención de problemas y necesidades que facilita la construcción de redes de apoyo y cooperación tras objetivos comunes frente a problemas y necesidades de la comunidad.
3. Se deben generar los espacios necesarios para la reflexión y el aprendizaje continuo, propios de un sistema de gestión del conocimiento del deporte, con el fin de permitir el desarrollo y el mejoramiento de la gestión a partir de procesos de verificación y evaluación tanto interna como externa sobre aspectos cualitativos y cuantitativos (indicadores).
4. Se deben encontrar respuestas a los siguientes interrogantes:
  - ¿Cómo puede una organización deportiva crear y gestar un sistema de deporte que le permita definir sistemática y ordenadamente sus procesos y sus metas para atender las demandas y necesidades frente al desarrollo del deporte?

- ¿Cómo va a estar preparándose la organización deportiva –el sistema de deporte– frente a la demanda, motivos, necesidades, expectativas de los usuarios del servicio deportivo?
  - ¿Qué significa y qué representa el cambio de motivos, necesidades, expectativas para la construcción, mantenimiento, de escenarios e instalaciones deportivas para el diseño de planes participativos con la comunidad, a nivel directivo y a nivel práctico?
  - ¿Qué representa el mismo fenómeno para la capacitación de los actores participantes en los procesos de intervención de la misma comunidad y poder enrutar los procesos de mejoramiento?
  - ¿Cuáles deben ser las mediciones referentes a la eficiencia y la eficacia de la inversión de los recursos en los programas deportivos?
  - ¿Cómo se debe desarrollar la ecuación entre la demanda y la oferta deportiva?
  - ¿Cómo puede el deporte optimizar su papel de contribuir a la atención de problemas comunes a la población, como los temas de salud, medio ambiente, educación no formal, integración social, tolerancia, convivencia, solución pacífica de conflictos y liderazgo?
  - ¿Cómo se procurará que la gestión de conocimiento sea reconocida como insumo imprescindible al interior de la organización y del sistema del deporte?
  - ¿Cómo reconocer la importancia del conocimiento y el manejo de los conceptos, métodos y herramientas más actualizados para fundamentar la gestión técnica y administrativa en el deporte?
  - ¿Cómo establecer la conveniencia de la realización de estudios continuos y longitudinales y transversales de los comportamientos, demandas y necesidades de la población en temas del deporte, recreación y tiempo libre?
5. Establecer en los apartes del contexto teórico:
- ¿Cómo, frente a la turbulencia del entorno, el sistema de deporte, permite el desarrollo de nuevos espacios y posibilidades de acción y decisión frente a las necesidades surgidas?
  - ¿Cómo la dirección de la gestión del deporte a nivel local puede gestar reacciones relevantes frente a la turbulencia del entorno?
  - ¿Cuáles enfoques y cuáles opciones se plantean con base en la información y el conocimiento de los problemas, los cambios estructurales y funcionales dentro del sistema de deporte tanto a nivel local como a nivel nacional?
  - ¿En qué medida se da la consistencia entre las estrategias establecidas para la gestión y los resultados arrojados por el plan local del deporte?
  - ¿En qué medida se puede dar la complementariedad de los diferentes estudios que se han adelantado o que se encuentran en ejecución sobre oferta en instalaciones, participación de la comunidad, con las demandas, cambios, motivos, consideraciones, expectativas, intereses y necesidades de la comunidad?

- ¿Cómo actuar frente a las restricciones y barreras que impiden el empleo del conocimiento de la aplicación de datos en planes funcionales que permitan la movilización de recursos y un impacto significativo en la comunidad?
  - ¿Y en qué medida se pueden ir apropiando y desarrollando el capital intelectual sobre la gestión de deporte comunitario y la gestión del deporte en sus diferentes modelos en los multiplicadores, facilitadores y líderes deportivos comunitarios?
6. Se deben plantear no solo los elementos teóricos desde las perspectivas de la teoría de los sistemas, el enfoque de la sociología del deporte, del sportmanagement y del deporte comunitario, sino también las opciones de implementación práctica, para alcanzar las metas que se fijan para desarrollar la planeación del deporte y la respectiva ejecución de las estrategias.
  7. Reconocer que la importancia del enfoque de gestión participativa radica en permitir que la comunidad se apropie de conocimientos, sino que cree nuevas formas de comunicación y de relación con las instancias directivas, así como del empoderamiento para la elaboración y presentación de las respectivas propuestas frente a los cambios estructurales y funcionales de la forma de organización de la práctica deportiva actual, acompañado de las posibilidades de participación en los niveles de acción y decisión.
  8. Se debe asumir el reto ineludible que acompaña a todo planteamiento estratégico: su importancia no está dada únicamente por el diseño, la planeación, el análisis previo, ni por la formulación, sino por las posibilidades reales de aplicación. Un plan sin acción se convierte en una mera intención.
  9. Se debe ponderar la importancia de la gestión del conocimiento como insumo y soporte de la acción bajo el enfoque de procesos, antes que el predominio de las propuestas y programas de corte activista y funcional que pueden tener un valor motivacional pero escaso fondo de intervención frente a comportamientos, hábitos, actitudes, problemas, necesidades e intereses de los grupos comunitarios.

## Bibliografía

1. Breuer, C. (Hrsg.)(2006). Sportentwicklungsbericht für Deutschland (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft). Köln: Sport und Buch Strauß.
2. Eulerling, J.(2001). Neue Sporträume – Neue Chancen für den Sport in NRW – Grundzüge eines Handlungskonzepts des LandesSportBundes Nordrhein-Westfalen. In: LandesSportBund Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Neue Sporträume – Chancen für Vereine. Duisburg, 8-12.
3. Fuhrmann, H., Rittner, V., Wehr, P., Förg, R. & Hullmann, C.-P. (2007). Sportentwicklungsplanung der Stadt Mönchengladbach. Forschungsbericht, Deutsche Sporthochschule Köln.
4. Gensicke, T., Picot, S., & Geiss, S. (2006). Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004: Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Wiesbaden: VS Verl.

5. Landessportbund Hessen (Hrsg.)(2003). Handbuch der kommunalen Sportentwicklungsplanung. Frankfurt am Main.
6. Rittner, V. & Breuer, C. (2004). Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports (2., aktualisierte und erw. Aufl.). Köln: Sport und Buch Strauß.
7. Rittner, V., Breuer, C., Förg, R. & Fuhrmann, H. (2004). Sportentwicklungsplanung Bocholt - Band I - IV. Forschungsbericht, Deutsche Sporthochschule Köln.
8. Rittner, V. & Förg, R. (2006). Ergebniszusammenfassung. Projekt „Sport in Metropolen – Dargestellt am Beispiel der Stadt Köln“. Forschungsbericht. Köln.
9. Rittner, V., Förg, R. & Fuhrmann, H. (2006). Grundlagen innovativer Sportentwicklung und Sportförderung in Bocholt. Datengrundlage, Leitbild und Umsetzungskonzept. Forschungsbericht, Deutsche Sporthochschule Köln.
10. Rittner, V., Fuhrmann, H. & Förg, R. (2006). Fragen und Herausforderungen der kommunalen Sportpolitik und Sportentwicklungsplanung. SportZeiten, 6 (2), 7-36.
11. Rittner, V. & Keiner, R. (2006): Sportbezogene Auswertung der Freiwilligensurveys 1999 und 2004. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
12. El deporte como factor de cohesión social. Ponencia presentada por el Dr. Carlos Eduardo Vargas Olarte, como Gerente de INDERVALLE el 3 de Octubre de 2008 para un Consejo temático promovido por el Senado de la República Santa fe de Bogotá.
13. Política Pública del Deporte. Ponencia presentada por el Dr. Carlos Eduardo Vargas como asesor de la Secretarías Municipales de Salud Pública y del Deporte en la Jornada de Capacitación Internacional sobre la Gestión, el Estudio y la Investigación de los Modelos de Deporte. Hotel Intercontinental, Cali. Salón Farallones. Diciembre 19-21 del 2007
14. Desarrollo del deporte y política del deporte en diferentes estadios en Alemania y China. Sistemas y modelos de dirección y gobierno del deporte. tesis y ejemplos. Prof. Dr. Volker Rittner– Instituto de Sociología del deporte Universidad Alemana del deporte. Dr. Carlos Eduardo Vargas Olarte. Director Fundación SFB. Jornada seminario sobre la Gestión Pública del Deporte. Cátedra Europa. Universidad del Norte, Barranquilla, Marzo 16/ 17 de 2010. <http://www.uninorte.edu.co/catedraeuropa/catedra2010/secciones.asp?ID=2>
15. Vargas Olarte, Carlos E. Plan local del deporte la recreación y la educación física del municipio de Santiago de Cali. El deporte en las metrópolis del Siglo XXI Cali, SFB/Estudio AyC 2006. 94 pág.
16. Forjar una cultura para la convivencia. Deporte para el desarrollo, la convivencia y la paz. En Visión Colombia 2019 Sector Cultura y Deporte. Bogotá. 2007
17. Recomendaciones Mesa Nacional Pensar el Deporte. CAFAM – CPC. Bogotá.
18. Metas del milenio. ONUV