

Perfil del gestor públic de l'esport a la Comunitat Valenciana: Una anàlisi preliminar

Alfonso López López

Llicenciat en Educació Física

Gestor Públic de Serveis Esportius

Màster en Administració i Direcció de l'Esport (U.C.M.)

Membre d'UIPEC Esports (Universitat de València)

Roberto Luna-Arocas

Professor Adjunt del Departament de Direcció d'Empreses

de la Universitat de València

Doctor en Psicologia Social i Màster en Màrqueting per ADEIT

Membre d'UIPEC Esports (Universitat de València)

Paraules clau

gestor, gestió esportiva, perfil, administració pública

Abstract

Sport management is fundamental today in public bodies. The increase in the social demand, of the number of sporting installations and the development of lawmaking in sporting matters leads public powers to establish a technical framework to manage the installations and plan a program of activities catering to the demands of the people.

This technical framework headed by sport management, lacks the basic criteria to establish the ideal profile for the creation of this job with guarantees of success. The role of this professional will be fundamental in the actual management and future of the population.

Resum

La gestió esportiva és avui dia fonamental en les entitats públiques. L'increment de la demanda social, del nombre d'instal·lacions esportives i del desenvolupament de la legislació en matèria esportiva, comporta que els poders públics instrumentin una estructura tècnica que gestioni les instal·lacions i planifiqui un programa d'activitats d'acord amb la demanda dels ciutadans.

Aquesta estructura tècnica, encapçalada pel gestor esportiu, es troba mancada d'uns criteris bàsics que estableixin el perfil ideal per a la creació d'aquest lloc de treball amb garanties d'èxit. El paper d'aquest professional serà fonamental en la gestió actual i futura de la població.

Introducció

Avui dia, i segons l'article 148.1.19 de la Constitució, la major part de les Comunitats Autònomes, entre elles la Valenciana, han recollit als seus Estatuts d'Autonomia, les competències en matèria d'esports. Correspon, doncs, a aquestes Comunitats, determinar, en la seva legislació autonòmica, les competències de les corporacions locals.

Tanmateix, hem de recordar que el text Constitucional especifica en el seu article 43.3, que els poders públics han de fomentar l'educació sanitària, l'educació física i l'esport.

La llei de l'esport de la Comunitat Valenciana (1993), al seu article 22, estipula les competències dels municipis en matèria esportiva; entre elles les més destacades són: l'organització de la seva estructura local en matèria esportiva; la promoció de l'associacionisme esportiu local; la construcció, millora i equipament d'instal·lacions esportives municipals i mancomunades; la gestió de les seves instal·lacions esportives; l'organització d'esdeveniments esportius de caràcter extraordinari.

L'article 26 destaca que "els Ajuntaments vetllaran per l'assistència tècnica qualificada, així com per la plena utilització i conservació de les seves instal·lacions en les activitats que programin". La citada llei ja adverteix de la necessitat de disposar de personal tècnic per a la cura, conservació i gestió de les instal·lacions i activitats o programes a desenvolupar pel municipi.

Igualment, a la Carta Europea de l'Esport (Rodes 1992), es reconeix l'activitat físicoesportiva com a factor important del desenvolupament.

lupament humà, i s'hi especifica que es donarà a cada persona la possibilitat de practicar l'esport amb òptimes garanties i també es garantirà l'accés a les instal·lacions i a les activitats esportives sense distinció. Per això, cal que els ens locals creïn una estructura tècnica organitzada que planifiqui, organitzi i controli tots els aspectes relacionats amb les instal·lacions esportives de la localitat i les activitats a desenvolupar-hi. Aquests professionals han de garantir la plena i bona utilització dels espais esportius, així com una oferta d'activitats de qualitat que aportí beneficis als seus ciutadans, tant de salut com de desenvolupament físic.

Per tant, i encara que els articles i lleis referides a l'àmbit esportiu no determinin clarament el professional destinat a aquestes tasques, sí que fan àmpliament referència a la necessitat de les administracions locals de conservar les instal·lacions i garantir-ne un bon ús, així com d'oferir els serveis que demani el ciutadà; i això únicament és possible si es creen mecanismes amb aquest objectiu. El camí, per tant, és disposar de persones formades en aquest àmbit, l'àmbit de la gestió esportiva.

Aspectes socials

La població de la Comunitat Valenciana, segons l'últim cens publicat el 1991, s'eleva a 3.857.234 habitants, cosa que representa el 9,9 % sobre el total de la població espanyola. Se subdivideix en 1.888.217 homes i 1.969.017 dones (Figura 1).

D'altra banda, a l'últim cens sobre instal·lacions esportives de la Comunitat Valenciana, de 1997, publicat el 1998, s'hi han censat 4.409 instal·lacions esportives. Dins d'aquestes es troben ubicats 12.442 espais esportius, dels quals 10.110 són espais esportius convencionals, 606 són no convencionals i 1.726 són espais esportius no reglamentaris. Dels 10.110 espais esportius convencionals, 506 es troben en estat òptim, 8.100 en estat bo, 519 en estat regular i 691 en mal estat.

Dins la geografia de la Comunitat Valenciana, existeix una oferta aproximada de

10.108.250 m², o dit d'una altra manera, un total de 4,76 m² de superfície d'instal·lacions esportives per cada habitant.

Una de les conclusions d'aquest cens és que els ens públics són els més grans agents gestors d'aquesta Comunitat, ja que gestionen el nombre més gran d'instal·lacions esportives.

Entre els anys 1976 i 1984 i davant la falta generalitzada d'instal·lacions als petits municipis, es va realitzar una important intervenció, i es van construir molts espais esportius de baix cost. Des del 1989, es produeix una disminució important en noves construccions, però així i tot, es dediquen grans quantitats a la reconstrucció, remodelatge i condicionament de les ja existents, i s'incideix fonamentalment en piscines.

Davant la situació actual, en què romanen una gran quantitat d'espais esportius i una demanda social cap a la pràctica esportiva, es fa imprescindible la presència d'un professional que encamini i porti els seus coneixements en cerca d'unes estratègies adreçades a la planificació de programes d'activitats, manteniment sostingut de les instal·lacions (relació rendiment social / rendiment econòmic), i bon ús d'aquestes. Per tot plegat, la figura d'aquest professional, anomenat gestor esportiu, es converteix en l'actualitat en peça clau de la gestió de l'administració.

Esport i societat.

Hàbits esportius en la població

L'esport ocupa, actualment, un dels llocs preferents dins les activitats que realitzen els ciutadans en el seu temps de lleure. García Ferrando (1993) assenyalava que l'esport ocupa el sisè lloc en la classificació d'activitats de temps lliure entre els joves, després de "estar amb els amics" (71 %), "veure la televisió" (59 %) i "llegir llibres i revistes" (43 %). Igualment, indica que el 76 % dels ciutadans considera que es fa poca o insuficient pràctica esportiva, a causa, fonamentalment, de la manca d'instal·lacions i mitjans. Aquest aspecte ofereix una visió de la consciència social que existeix en relació a l'activitat físicoesportiva.

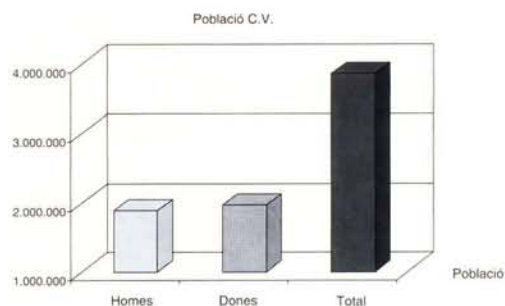


Figura 1. Població Comunitat valenciana.

García Ferrando (1997), continua dient que l'índex de pràctica físicoesportiva se situa prop del 37 % de la població més gran de 14 anys. El context geogràfic i les variables sociològiques influeixen directament en la pràctica esportiva. Afirmava, que l'interès per l'esport en la població espanyola ha augmentat considerablement els últims anys: hi ha un 65 % dels espanyols que opinen que posseeixen un interès elevat vers a l'esport.

Igualment, Martínez del Castillo (1989) indica que els barons passen de poc més del 20 % de pràctica físicoesportiva, el 1974, a duplicar aquest percentatge el 1985, i les dones passen d'un 10 % a un 20 %. Durant els últims estudis, Vázquez (1993) indica que un terç de les dones practiquen algun tipus d'exercici físic, mentre que la xifra de barons arriba al 47 %.

Les tendències dels últims anys ofereixen un indicatiu creixent. La població ha adquirit una cultura esportiva més gran a causa de la disponibilitat de més temps de lleure, de la reducció de la jornada laboral, de la millor dotació d'instal·lacions esportives, de l'augment de l'oferta i de disposar de més mitjans.

Objectius i descripció de l'estudi

Amb el present estudi es pretén realitzar una aproximació al perfil del gestor esportiu, professional poc conegut i de gran importància en la societat actual. L'esport i l'activitat físicoesportiva s'han convertit, avui

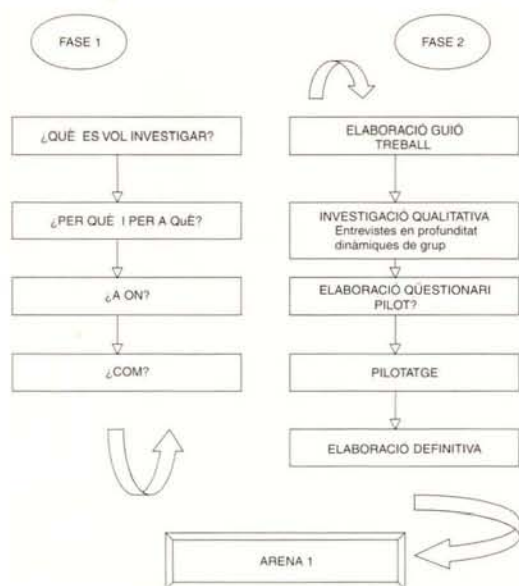


Figura 2. Procediment metodològic realitzat a la investigació psicosocial.

ALACANT	2	3	1	6
VALÈNCIA	6	7	6	19
CASTELLÓ	2	1	2	5
TOTAL	10	11	9	30

Taula 1. Distribució de les localitats enquestades en funció del nombre d'habitants.

A	B	C	D	CESS	A	B	C
13	43	27	14	3	19	69	12

Taula 2. Catalogació actual i desitjable del gestor.

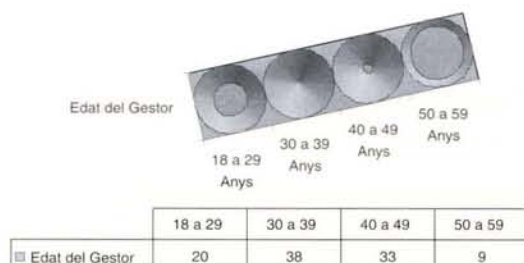


Figura 3. Edat del gestor esportiu.

dia, en la base fonamental de la societat moderna i del benestar. L'augment del temps de lleure i la preocupació per un bon estat de salut, han fet possible que els ciutadans practiquin l'esport i utilitzin les instal·lacions esportives.

El tècnic (durant tot el treball s'esmentarà aquest professional com a gestor d'esports) responsable que la gestió, planificació, organització, control, i posada en marxa, en les millors condicions, de les instal·lacions i programes, és el "gestor esportiu, coordinador d'esports, director d'àrea d'esports o qualsevol altre nom que s'atorgui al màxim dirigent tècnic d'aquesta àrea municipal".

Amb aquesta aproximació, es pretén identificar el lloc de treball, i també les característiques dels actuals professionals, condicions i futur.

Objectius i variables de l'estudi

La metodologia emprada a l'hora de la realització de l'estudi del gestor esportiu en l'administració pública (Comunitat Valenciana), ha estat de tipus qualitatiu i quantitatiu; per fer-ho, hem utilitzat entrevistes personals i dinàmiques de grup, des de la perspectiva qualitativa, i un qüestionari, des de la quantitativa.

Segons Quintanilla (1989), la utilització de les anàlisis qualitatives serveix com a pas previ a l'aplicació de les tècniques quantitatives. La informació recollida en l'estudi qualitatiu ha de ser útil per elaborar un qüestionari base de l'estudi quantitatiu, que doni més llum als plantejaments de la investigació.

Tal com afirma Peiró (1995), a la seva investigació de la gestió d'instal·lacions esportives, ens podem trobar amb diferents tipus de lloc de responsabilitat en relació a la gerència esportiva. Encara que, tots ells són gerents, per tal com són responsables directes de les instal·lacions esportives, existeixen determinades diferències pel que fa a la gestió de la instal·lació i al programa d'activitats. Entre ells es troben els regidors municipals d'esports, directors de patronats o fundacions, personal no directiu, coordinadors de serveis esportius mu-

nicipals, personal d'organitzacions no esportives i directors o gerents de clubs esportius.

Lògicament, no podran ser mai iguals les condicions, els mitjans humans i materials, i els objectius empresarials, en un club esportiu, una instal·lació privada i una entitat pública. Per això, aquest estudi se centrarà en un d'ells i, concretament, en el de gestor esportiu de l'administració pública.

Ara com ara, existeixen pocs estudis que ofereixin conclusions vàlides sobre el gestor públic. Per exemple, l'estudi de Peiró (1995), tracta el tema des d'un punt de vista global, és a dir, el gerent d'instal·lacions esportives, incloent-hi tota mena de professionals del sector (públic, privat, etc.). També Moreno i Gutiérrez (1998) van investigar sobre el gestor d'instal·lacions esportives però, únicament, d'instal·lacions aquàtiques cobertes.

Per tot plegat, creiem que aquesta professió es troba en una clara indefinició. Es desconeixen les variables que hi incideixen directament i les necessitats d'aquests professionals. Davant d'aquesta situació global, amb el present estudi s'intenta aprofundir en la realitat professional del gestor, conèixer el seu perfil i característiques i aproximar-nos-hi.

Metodologia de l'estudi

Es va utilitzar una combinació d'informació procedent tant de l'experiència professional com de la investigació qualitativa desenvolupada des de quatre entrevistes a fons.

En una segona etapa, es va elaborar un altre guió per a la preparació de les dues dinàmiques de grup. A cadascuna hi van assistir 5 professionals de la gestió esportiva. Posteriorment, es va elaborar el qüestionari que ha servit per extreure les dades i conclusions del present treball.

Les dades qualitatives van servir per elaborar l'enquesta o qüestionari pilot. Després, es va comprovar el seu bon funcionament i comprensió amb una mostra de pilotatge de 5 gestors públics d'esports. A posteriori, es va elaborar el qüestionari definitiu ano-

menat ARENA I. El nom d'Arena I es va establir per connotacions anglosaxones, per tal com en aquestes societats es coneixen les instal·lacions esportives o espais destinats a l'esport espectacle com a ARENA. (Figura 2)

La investigació es va aplicar a 30 gestors esportius de l'administració pública i en el territori de la Comunitat Valenciana. (Taula 1) Al treball de camp es van localitzar una sèrie de problemes com ara la no existència d'un tècnic d'esports; l'existència de 2 o 3 persones responsables amb la mateixa autoritat; la negativa del gestor a realitzar l'enquesta; i un nombre inferior de gestors a les províncies de Castelló i Alacant.

El procés d'anàlisi dels resultats obtinguts ha estat realitzat mitjançant el paquet estadístic SPSS, utilitzant principalment anàlisis descriptives i taules de contingència.

Resultats

L'edat del gestor se centra fonamentalment entre 30 i 49 anys; aquesta franja representa el 71 % del total. Més concretament, les edats on conflueixen més gestors són les de 30 a 39 anys. Igualment, s'observa com el 20 % representa la població més jove, menors de 29 anys. (Figura 3)

Pel que fa a la variable "sexe" dels gestors, el 70 % són homes i el 30 % dones. (Figura 4) Igualment, el 74 % dels gestors és casat/da, i, per tant, assumeix un altre tipus de responsabilitats, mentre el 23 % és solter/a i el 3 % divorciat/da.

Pel que fa a la formació acadèmica, podem comprovar que la titulació universitària predomina sobre les altres amb un 69 % i, dins d'aquestes, sobresurt la de Magisteri, amb un 46 %. El resultat indica que gairebé la meitat dels sotmesos a enquesta són diplomats en Magisteri, mentre que els llicenciats són el 23 %, dels quals un 20 % ho són en Educació Física. (Figura 5)

Pel que fa a la pregunta de si creuen que aquest lloc de treball requereix una titulació universitària ens trobem, per un costat, amb un 23 % que opina que no és necessària. Aquesta opinió, la comparteixen principalment els tècnics de les localitats amb un

nombre inferior d'habitants. Això es justifica afirmant que a les poblacions petites no els cal un titulat universitari; que el més important és conèixer l'esport i que t'agradi la professió o bé que la manca de titulació universitària es pot suplir amb experiència i reciclatge en cursos de formació. Malgrat tot, el 74 % opina que és imprescindible i, a més a més, el 50 % pensa que la carrera que més s'adapta a la professió és la llicenciatura d'Educació Física, tot matisant que aquesta ha de ser amb l'especialització en gestió esportiva. Per tot plegat, es considera que el contingut del currículum de la carrera és la variable criterial que millor indica la idoneïtat per al lloc de treball, i que és indispensable per al tècnic conèixer totes les facetes relacionades amb l'empresa. (Figura 6)

Un altre dels aspectes importants és com es denomina el lloc de treball objecte d'aquest estudi i com hauria d'anomenar-se. Davant d'aquesta alternativa, els sotmesos a l'enquesta van respondre, majoritàriament, que ara com ara el seu lloc de treball es denomina "coordinador d'esports" en un 43 %, i "gestor d'esports" en un 17 %; aquestes són les denominacions més freqüents a la Comunitat Valenciana, seguides per la de "Cap de Servei" i la de "Director d'Àrea". Sorpren trobar-se amb un 3 % de gestors anomenats "monitor d'esports". (Figura 7) Aquesta situació poc s'assembla a la que els gestors pensen que és la ideal. El 33 % opina que el seu lloc hauria de ser denominat director d'àrea, mentre que el 23 % creu que s'hauria de dir gestor d'esports i el 20 % coordinador d'esports, i desapareix la figura de monitor d'esports. (Figura 8)

Pel que fa al règim laboral, la situació majoritària és la de laboral fix amb un 50 %, seguit per la d'eventual i funcionari amb un 27 % i un 17 % respectivament. Es donen casos estranys: en un 6 % els tècnics es troben contractats a través d'una empresa de serveis. Malgrat que aquests llocs siguin de direcció, més del 44 % es troben catalogats com a grups D = graduat escolar o C = Batxillerat - FP, i el 56 % restants amb A, i B; aquest últim és el més important amb un 43 %. (Taula 2)



Figura 4. % d'homes i dones gestors.

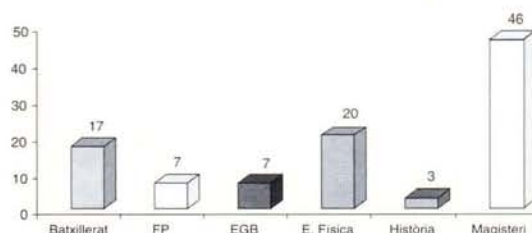


Figura 5. Titulació acadèmica del gestor.

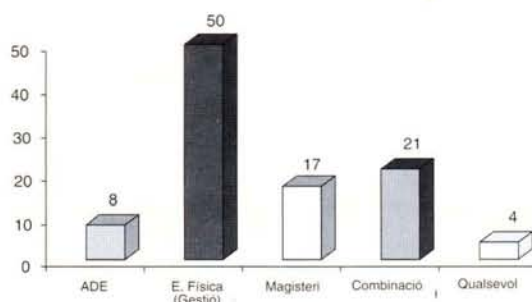


Figura 6. Titulació idònia per a la professió segons els propis gestors esportius.

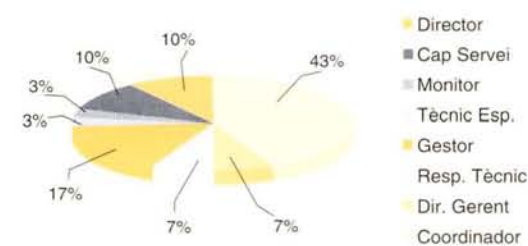


Figura 7. Denominació actual del lloc de treball.

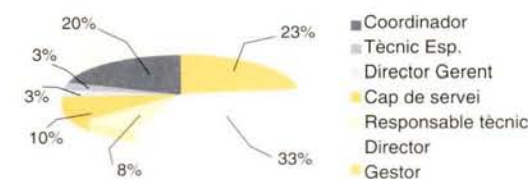


Figura 8. Denominació que els gestors atribueixen com la més idònia al lloc de treball.

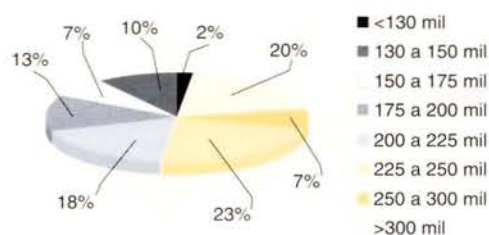


Figura 9. Quantitat econòmica mensual que perceben pel seu treball.

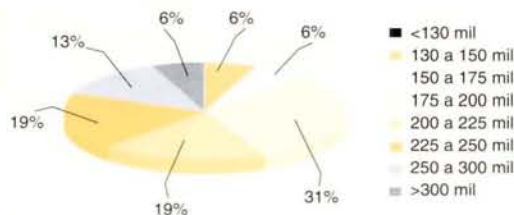


Figura 10. Sou mensual que haurien de percebre segons l'opinió dels gestors.

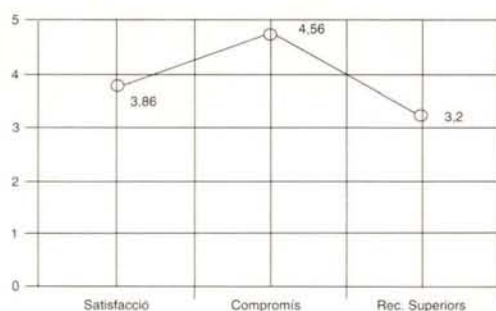


Figura 11. Situació personal professional del gestor esportiu.

Tanmateix, la gran majoria dels sotmesos a enquesta creuen que haurien d'estar amb un nivell de titulat universitari. Un 69 % titulat mitjà, un 19 % titulat superior. I solament un 12 % com a nivell C = Batxillerat o FP. Aquests últims corresponen a les persones que no posseeixen titulacions superiors.

I el fet és que la meitat dels gestors no es troben satisfets amb la seva situació actual, ni amb la seva retribució i, per tant, no creuen estar correctament catalogats. El 67 % afirma que les places d'alta direcció han de ser altament qualificades; el 25 % que

havia d'equiparar-se a altres tècnics municipals amb idèntiques funcions i el 8 % que és una professió poc compresa per l'administració pels problemes d'horaris i competències a assumir.

Ara com ara, el 23 % dels gestors perceben per la seva tasca, de forma mensual, entre 175.000 i 200.000 pessetes. Existeix un percentatge elevat que es troben entre les 130 i 150 mil pessetes (20 %), i entre 200 i 225 mil pessetes (18 %). En termes generals, el 71 % està per damunt de les 175 mil pessetes mensuals respecte al 29 % que es troba per sota. Però aquesta estadística canvia considerablement, ja que el 88 % pensa que hauria de percebre més de 175.000 pessetes, enfront del 12 % que es quedaria per sota, i desapareixen els inferiors a les 130 mil pessetes mensuals. (Figures 9 i 10)

La dependència jeràrquica està força definida, la majoria depèn directament d'un polític i aquest és el Regidor d'Esports. Concretament, en aquesta situació es troba el 93 %, mentre que el 7 % restant depèn d'un tècnic superior. Del 93 % que depèn del Regidor d'Esports, el 69 % afirma que aquest influeix positivament en el seu treball. Mentre que el 24 % opina que influeix negativament. El 7 % afirma que no influeix ni positivament ni negativament.

La majoria realitza més de 37,5 hores setmanals, distribuïdes d'acord amb el servei, de dilluns a divendres, a diferència del 13 %, que realitza menys de 37,5.

Pel que fa a la situació personal laboral, els gestors es veuen altament compromesos amb la seva organització, en contraposició a la valoració i reconeixement que professionalment diuen rebre del seu immediat superior. (Figura 11)

Diferenciació d'acord amb la variable sexe

En aquest apartat s'han creuat les dades existents sobre el perfil del gestor amb la variable sexe. Pel que fa a l'edat, es poden observar poques diferències. Tanmateix, respecte a la titulació acadèmica, les dones posseeixen, en un 66,6 %, titulació univer-

sitària: la de Magisteri, i l'altre 33 %, Batxillerat. Pel que fa als homes, el 72 % són titulats universitaris, principalment en Magisteri (38 %), seguit de llicenciats en Educació Física (28 %). D'altra banda, el 19 % posseeix una titulació inferior al Batxillerat, concretament Formació Professional o EGB. (Taules 3 i 4)

La catalogació del lloc de treball és prou dispar si es té en compte la titulació de tots dos sexes. L'home posseeix proporcionalment un més gran nivell professional a idèntica titulació. Es pot observar com la dona es troba situada, fonamentalment, en un nivell de grup "C" amb un 44 %, "D" amb un 22,2 %, i contractada mitjançant una empresa de serveis en un 11 %. Tot i que hi ha un 19 % d'homes que té titulació inferior a la de les dones, solament el 9,5 % es troba com a grup "D", i és el grup "B", amb un 52,4 % el grup majoritari. (Taula 5)

Pel que fa al règim laboral, la principal diferenciació és que el 23,8 % dels homes són funcionaris, per cap dona. (Taula 6)

Finalment, el sou mensual dels gestors varia d'acord amb el sexe, i és l'home qui percep, proporcionalment, més pel seu treball. Per això, la dona es troba menys satisfeta que no pas l'home, encara que en tots dos casos el grau d'insatisfacció és molt elevat. (Taules 7 i 8).

Conclusions

A grans trets, el perfil del Gestor Esportiu a la Comunitat Valenciana i en l'administració pública, seria el d'un home, casat, d'edat compresa entre els 35 i els 45 anys, titulat universitari de grau mitjà en magisteri, contractat en règim laboral fix com a grup "B", el seu lloc de treball s'anomena coordinador d'esports, i realitza més de 37,5 hores setmanals i percep per la seva tasca entre 175.000 i 225.000 ptes.

Un dels aspectes en què cal incidir i treballar és el d'intentar una identificació del lloc de treball. Unificar criteris per tal que aquest sigui reconegut i augmenti el seu prestigi i importància en el mercat laboral i, per tant, a l'administració.

	18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59
Dona	11,1	33,3	55,6	
Home	12,8	33,3	28,6	10

Taula 3. Edat del gestor creuada amb la variable sexe.

	Bac	FP	EGB	E.F.	His.	Magist.
Dona	33,3					66,6
Home	9,5	9,5	9,5	28,6	4,8	38,1

Taula 4. Titulació acadèmica.

	A	B	C	D	CESS
Dona		22,2	44,4	22,2	11,1
Home	19	52,4	19	9,5	

Taula 5. Catalogació laboral comparativa home i dona.

	Función.	LBF	EV	ESS
Dona		66,7	22,2	11,1
Home	23,8	42,9	28,6	4,8

LBF = Laboral Fix; EV = Eventual; ESS: Empresa de serveis.

Taula 6. Règim laboral.

	SI	NO
Dona	44,4	55,6
Home	52,4	47,6

Taula 7. Satisfacció en funció de la variable sexe.

	<130	130 a 150	150 a 175	175 a 200	200 a 225	225 a 250	250 a 300	>300
Dona	11,1	22,2	11,1	11,1	11,1	33,3		
Home	3,3	20	6,7	23,3	16,7	13,3	6,7	10

Expressat en milers de pessetes i %.

Taula 8. Comparatiu sou mensual que perceben els gestors pel seu treball.

Per exemple, sembla clar que aquest professional ha de ser titulat universitari i, segons la majoria dels gestors, principalment Llicenciat en Educació Física, especialitat de Gestió Esportiva. D'altra banda, el nom d'aquest lloc de treball actualment és el de coordinador d'esports, però es creu més convenient que sigui anomenat director d'esports, a causa de les responsabilitats en direcció i planificació que requereix.

El seu nivell de catalogació ha de ser grup "A", d'acord amb la titulació, i amb un règim funcional, ja que requereix continuïtat i direcció.

Cal estudiar profundament les matèries que incideixen directament en el treball del gestor, per saber quins coneixements ha de posseir, per tal de poder redactar bases d'oposició homogènies i clares, així com elaborar plans d'estudis en Gestió Esportiva concorde amb la realitat professional.

Finalment, la cosa important serà aprofundir en aquest estudi amb la finalitat d'obtenir més conclusions i definir en termes absoluts la realitat d'aquest professional.

Línies futures d'investigació

El present treball intenta identificar el perfil del Gestor Esportiu actual a la Comunitat Valenciana. Les característiques que el defineixen marquen el punt de partida sobre plantejaments estratègics relacionats amb el perfil ideal del gestor esportiu, així com la seva ubicació de manera homogènia i coherent a l'administració pública. Posteriors estudis hauran d'emfasitzar els perfils ideals del gestor esportiu i auditar la situació per poder fer un pla estratègic de la gestió pública esportiva a la Comunitat Valenciana.

Bibliografia

- BURRIEL, J. C. i BURRIEL, P. (1994), "Anàlisi i diagnòstic del sistema esportiu local: Punt de partida per al disseny de polítiques esportives municipals". *Apunts d'Educació Física i Esport*, núm. 36, pàg. 38-45.
- CAÑELLAS, A. i ROVIRA, J. (1995), "Hábitos deportivos de la población adulta barcelonina".

Apunts d'Educació Física i Esports. Generalitat de Catalunya.

- CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES (1998), *II Censo Nacional de Instalaciones deportivas*. Comunidad Valenciana Edita: Consejo Superior de Deportes.
- FEMP, (1996), *Las Políticas deportivas locales. Evolución y futuro*.
- (1997), *I Jornadas sobre el Deporte en Diputaciones y pequeños municipios*
 - (1998), *Jornadas sobre deporte y corporaciones locales*
- GARCÍA FERRANDO, M. (1982), *Deporte y sociedad*. Madrid: Ministerio de cultura.
- (1986), *Hábitos deportivos de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, Consejo Superior de Deportes.
 - (1991), *Los españoles y el deporte*. Madrid: Ministerio de cultura. ICEFD.
 - (1997), *Los españoles y el deporte, 1980-1995*. Edita: Tirant Lo Blanch.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. et. al. (1989), *Las instalaciones deportivas en España*. Consejo Superior de Deportes.
- MARTÍNEZ TUR, V.; TORDERA, N. i RAMOS, J. (1996), "Tipología de las instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado. Diferencias en las gestión y el uso".

- Apunts d'Educació Física i Esports*. Generalitat de Catalunya.
- MESTRE SANCHO, J. (1995), *Planificación Deportiva. Teoría y práctica*. Editorial: Inde
- MESTRE SANCHO, J. i GARCÍA SÁNCHEZ, E. (1997), *La gestión del deporte municipal*. Editorial: Inde.
- MORENO, J. A. i GUTIÉRREZ, M. (1998), *El gestor y los programas en las instalaciones acuáticas cubiertas*. núm. 57, pàg. 68-76.
- “La gestión de instalaciones acuáticas cubiertas”. *Agua y Gestión*. núm. 43, pàg. 30-37. Edita: Def/Seae.
- LUNA-AROCAS, R.; MUNDINA, J. J. i QUINTANILLA, I. (1997), “Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización”. A S. Camarero, V. Tella i J.J. Mundina (comp.) *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia: Promolibro.
- LUNA-AROCAS, R. i MUNDINA J. (1998), “La satisfacción del consumidor desde la gestión deportiva: El Neptuno-I”. Comunicación presentada al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Valladolid.
- (1998), “La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte”. *Revista de Psicología del Deporte*, núm. 13, 147-155.
- (1998), “El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas”. *Revista de Psicología del Deporte*, núm. 13, pàg. 169-174.
- LUNA-AROCAS, R. (1998), “Segmentación psicográfica y marketing deportivo”. *Revista de Psicología del Deporte*, núm. 13, pàg. 121-133.
- ORTS, F. i MESTRE, J. (1998), *Las escuelas deportivas Municipales. Un modelo de organización del deporte de base*. Edita: Ajuntament de València.
- PARKS, J. i ZANGER, B. (1993), *La Gestión Deportiva*. Editorial: Martínez Roca.
- PARIS ROCHE, F. (1996), *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial: Paidotribo.
- PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P.; RODRÍGUEZ, I. i TORDERA, N. (1995), “Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios”. *Apunts d'Educació Física i Esports*. Generalitat de Catalunya.
- PEIRÓ, J.M. i RAMOS, J. (1995), “Gestión de instalaciones deportivas”. *Una perspectiva psicosocial*. Editorial: Llibres.
- QUINTANILLA, I. (1989), *Psicología y marketing*. Valencia: Editorial Promolibro.
- VARIS (1994), *Legislación deportiva*. Edita: Tecnos.