

Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: Un análisis preliminar

Alfonso López López

Licenciado en Educación Física

Gestor Público de Servicios Deportivos

Máster en Administración y Dirección del Deporte (U.C.M.)

Miembro de UIPEC Deportes (Universitat de Valencia)

Roberto Luna-Arocas

Profesor Ayudante del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de Valencia

Doctor en Psicología Social y Máster en Marketing por ADEIT

Miembro de UIPEC Deportes (Universitat de Valencia)

Palabras clave

gestor, gestión deportiva, perfil, administración 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.

Resumen

La gestión deportiva es hoy en día fundamental en las entidades públicas. El incremento de la demanda social, del número de instalaciones deportivas y del desarrollo de la legislación en materia deportiva conlleva a que los poderes públicos instrumenten una estructura técnica que gestione las instalaciones y planifique un programa de actividades en base a la demanda de los ciudadanos. Esta estructura técnica encabezada por el gestor deportivo, carece de unos criterios básicos que establezcan el perfil ideal para la creación de este puesto de trabajo con garantías de éxito. El papel de este profesional será fundamental en la gestión actual y futura de la población.

Introducción

Hoy en día, y según lo dispuesto en el artículo 148.1.19 de la Constitución, la mayoría de las Comunidades Autónomas, entre ellas la Valenciana, han recogido en sus Estatutos de Autonomía las competencias en materia de deportes. Corresponde a las mismas determinar en su legislación autonómica, las competencias de las corporaciones locales.

No obstante, debemos recordar que el texto Constitucional especifica en su artículo 43.3, que los poderes públicos deben fomentar la educación sanitaria, la educación física y el deporte.

La ley del deporte de la Comunidad Valenciana (1993) en su artículo 22 estipula las competencias de los municipios en materia deportiva entre ellas las más destacadas son, la organización de su estructura local en materia deportiva; la promoción del asociacionismo deportivo local; la construcción, mejora y equipamiento de instalaciones deportivas municipales y mancomunadas; la gestión de sus instalaciones deportivas; la organización de acontecimientos deportivos de carácter extraordinario.

El artículo 26 destaca que "los Ayuntamientos velarán por la asistencia técnica cualificada, así como la plena utilización y conservación de sus instalaciones en las actividades que programen". La citada ley, ya advierte de la necesidad de disponer de personal técnico para el cuidado, conservación y gestión de las instalaciones y actividades o programas a desarrollar por el municipio.

Igualmente, en la Carta Europea del Deporte (Rodas 1992) se reconoce a la actividad físico-deportiva como factor importante del

desarrollo humano, y especifica que se dará a cada persona la posibilidad de practicar el deporte con óptimas garantías así como se garantizará el acceso a las instalaciones y a las actividades deportivas sin distinción. Para ello, es necesario que los entes locales creen una estructura técnica organizada que planifique, organice y controle todos los aspectos relacionados con las instalaciones deportivas de la localidad y las actividades a desarrollar. Estos profesionales deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos, así como una oferta de actividades de calidad que aporte beneficios a sus ciudadanos tanto de salud como desarrollo físico.

Por tanto, y aunque los artículos y leyes referidas al ámbito deportivo no determinen claramente al profesional destinado a estos menesteres, si hace ampliamente referencia a la necesidad de las administraciones locales de conservar y garantizar un buen uso de las instalaciones así como ofertar servicios que demande el ciudadano, y esto únicamente es posible si se crean mecanismos para ello. El camino, por lo tanto, es disponer de personas formadas en este ámbito, el ámbito de la gestión deportiva.

Aspectos sociales

La población de la Comunidad Valenciana, según el último censo publicado en 1991, asciende a 3.857.234 habitantes, lo que representa el 9,9 % sobre el total de la población española. Se subdivide en 1.888.217 hombres y 1.969.017 mujeres. (Figura 1) Por otro lado, en el último censo sobre instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana de 1997, publicado en 1998, se han censado 4.409 instalaciones deportivas. Dentro de ellas se encuentran ubicados 12.442 espacios deportivos, de los cuales 10.110 son espacios deportivos convencionales, 606 son no convencionales y 1.726 son espacios deportivos no reglamentarios. De los 10.110 espacios deportivos convencionales, 506 se encuentran en estado óptimo, 8.100 en estado bueno, 519 en estado regular y 691 en estado malo.

Dentro de la geografía de la Comunidad Valenciana existe una oferta aproximada de 10.108.250 m², o dicho de otra forma, un total de 4,76 m² de superficie de instalaciones deportivas por cada habitante.

Una de las conclusiones de este censo es el hecho de que los entes públicos son los mayores agentes gestores de esta Comunidad, ya que gestionan el mayor número de instalaciones deportivas.

Entre los años 1976 y 1984 y, ante la falta generalizada de instalaciones en los pequeños municipios se realizó una importante intervención, construyendo muchos espacios deportivos de bajo coste. A partir de 1989 se produce una disminución importante en nuevas construcciones, pero sin embargo se dedican grandes cantidades a la reconstrucción, remodelación y acondicionamiento de las ya existentes, incidiendo fundamentalmente en piscinas. Ante esta situación actual en la que pervive una gran cantidad de espacios deportivos y una demanda social hacia la práctica deportiva se hace imprescindible la presencia de un profesional que encamine y aporte sus conocimientos en pos de unas estrategias dirigidas hacia la planificación de programas de actividades, mantenimiento sostenido de las instalaciones (relación rendimiento social/rendimiento económico) y buen uso de las mismas. Es por todo esto que la figura de este profesional llamado gestor deportivo se convierte en la actualidad en pieza clave de la gestión de la administración.

Deporte y sociedad.

Hábitos deportivos en la población

El deporte ocupa, actualmente, uno de los lugares preferentes dentro de las actividades que realizan los ciudadanos en su tiempo libre o de ocio. García Ferrando (1993) señala que el deporte ocupa el sexto lugar en la clasificación de actividades de tiempo libre entre los jóvenes, después de estar con los amigos (71 %), ver la televisión (59 %) y leer libros y revistas (43 %). Igualmente indica que el 76 % de los ciudadanos considera que se hace poco o insuficiente práctica deportiva, debido fundamentalmente a la falta de instalaciones y medios.

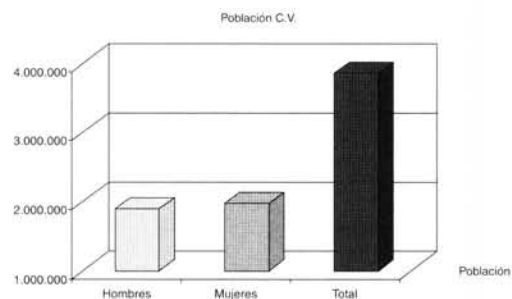


Figura 1. Población Comunidad valenciana.

Este aspecto ofrece una visión de la conciencia social que existe hacia la actividad físico deportiva. García Ferrando (1997) continua diciendo que el índice de práctica físico deportiva se sitúa alrededor del 37% de la población mayor de 14 años. El contexto geográfico y las variables sociológicas influyen directamente en la práctica deportiva. Afirma que el interés por el deporte en la población española ha aumentado considerablemente en los últimos años, alcanzando al 65 % de los españoles que opinan poseer un interés elevado hacia el deporte. Del mismo modo, Martínez del Castillo (1989) indica que los varones pasan de poco más del 20 % de práctica físico deportiva en 1974 a duplicar en 1985 y las mujeres de un 10 % a un 20 %. Durante los últimos estudios Vázquez (1993) indica que un tercio de las mujeres practican algún tipo de ejercicio físico, mientras que en los varones alcanza el 47 %.

Las tendencias en los últimos años ofrecen un indicativo creciente. La población ha adquirido mayor cultura deportiva debido a la disponibilidad de mayor tiempo libre y de ocio, la reducción de la jornada laboral, mejor dotación de instalaciones deportivas, aumento de la oferta y más medios.

Objetivos y descripción del estudio

Con el presente estudio se pretende realizar una aproximación al perfil del gestor deportivo, profesional poco conocido y de gran importancia en la sociedad actual. El deporte y la actividad físico deportiva se han

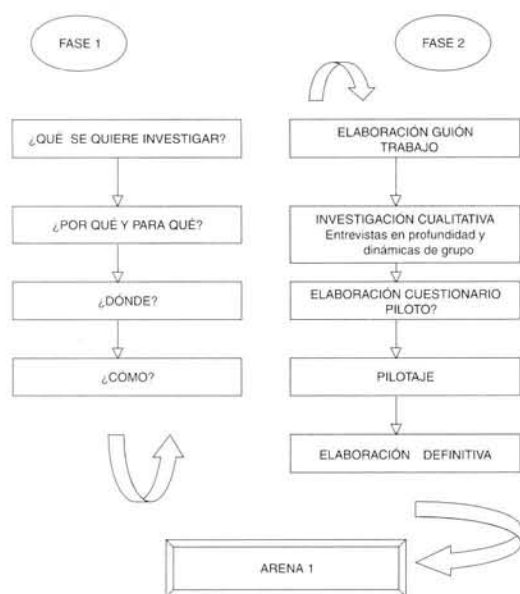


Figura 2. Procedimiento metodológico realizado en la investigación psicosocial.

ALICANTE	2	3	1	6
VALENCIA	6	7	6	19
CASTELLÓN	2	1	2	5
TOTAL	10	11	9	30

Tabla 1. Distribución de las localidades encuestadas en función del número de habitantes.

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

Tabla 2. Catalogación actual y deseable del gestor.

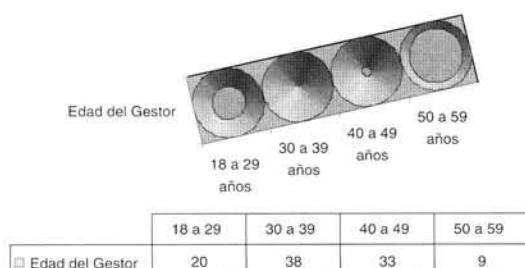


Figura 3. Edad del gestor deportivo.

convertido hoy en día en base fundamental de la sociedad moderna y del bienestar. El aumento del tiempo de ocio y la preocupación por un buen estado de salud han hecho posible que los ciudadanos practiquen y utilicen las instalaciones deportivas.

El técnico responsable de que la gestión (durante todo el trabajo se citará a este profesional como gestor de deportes), planificación, organización, control, y puesta en marcha en las mejores condiciones de las instalaciones y programas es el "gestor deportivo, coordinador de deportes, director de área de deportes o cualquier otro nombre que se le otorgue al máximo dirigente técnico de esta área municipal".

Con esta aproximación se pretende identificar el puesto de trabajo, así como las características de los actuales profesionales, condiciones y futuro.

Objetivos y variables del estudio

La metodología empleada a la hora de la realización del estudio del gestor deportivo en la administración pública (Comunidad Valenciana), ha sido de tipo cualitativa y cuantitativa, utilizando para ello entrevistas personales y dinámicas de grupo desde la perspectiva cualitativa y un cuestionario desde la cuantitativa.

Según Quintanilla (1989) la utilización de los análisis cualitativos sirve como paso previo a la aplicación de las técnicas cuantitativas. La información recogida en el estudio cualitativo debe ser útil para elaborar un cuestionario base del estudio cuantitativo que dé más luz a los planteamientos de la investigación.

Tal y como afirma Peiró (1995), en su investigación de la gestión de instalaciones deportivas, nos podemos encontrar con diferentes tipos de puesto en la gerencia deportiva. Si bien, todos ellos son gerentes en cuanto son responsables directos de las instalaciones deportivas existen determinadas diferencias en cuanto a la gestión de la instalación y programa de actividades. Entre ellos están los concejales de deportes, director de patronatos o fundaciones, personal no directivo, coordinadores de servicios deportivos municipales, personal de orga-

nizaciones no deportivas y directores o gerentes de clubes deportivos.

Lógicamente no podrá ser nunca igual las condiciones, medios humanos y materiales, y objetivos empresariales en un club deportivo, una instalación privada y una entidad pública. Por ello, este estudio se centrará en uno de ellos y concretamente en el gestor deportivo de la administración pública.

En la actualidad existen pocos estudios que ofrezcan conclusiones válidas sobre el gestor público. Por ejemplo, el estudio de Peiró (1995), trata el tema desde un punto de vista global, es decir, el gerente de instalaciones deportiva incluyendo todo tipo de profesionales del sector (público, privado, etc). Así también, Moreno y Gutiérrez (1998) investigaron sobre el gestor de instalaciones deportivas, pero únicamente, de instalaciones acuáticas cubiertas.

Por todo ello, creemos que esta profesión se encuentra en una clara indefinición. Se desconoce las variables que inciden directamente y las necesidades de estos profesionales. Ante esta situación global, se intenta con el presente estudio, profundizar y aproximarnos a la realidad profesional del gestor, conocer su perfil y características.

Metodología del estudio

Se utilizó una combinación de información procedente tanto de la experiencia profesional como de la investigación cualitativa desarrollada a partir de cuatro entrevistas en profundidad.

En una segunda etapa se elaboró otro guión para la preparación de las dos dinámicas de grupo. En cada una de ellas asistieron 5 profesionales de la gestión deportiva. Posteriormente se elaboró el cuestionario que ha servido para extraer los datos y conclusiones del presente trabajo.

Los datos cualitativos sirvieron para elaborar la encuesta o cuestionario piloto. Posteriormente se comprobó su buen funcionamiento y comprensión con una muestra de pilotaje de 5 gestores públicos de deportes. A posteriori se elaboró el cuestionario definitivo llamado ARENA I. El nombre de Are-

nal se estableció por connotaciones anglosajonas, ya que en estas sociedades se conoce a las instalaciones deportivas o espacios destinados al deporte espectáculo como ARENA. (Figura 2)

La investigación se aplicó a 30 gestores deportivos de la administración pública y en el territorio de la Comunidad Valenciana. (Tabla 1) En el trabajo de campo se localizaron una serie de problemas como la no existencia de un técnico de deportes; la existencia de 2 ó 3 personas responsables con igual mando; la negativa del gestor a realizar la encuesta; y el menor número de gestores en las provincias de Castellón y Alicante.

El proceso de análisis de los resultados obtenidos ha sido realizado mediante el paquete estadístico SPSS, utilizando principalmente análisis descriptivos y tablas de contingencia.

Resultados

La edad del gestor se centra fundamentalmente entre 30 y 49 años, siendo esta el 71 % del total, y más concretamente en la de 30 a 39 años estando en la franja de edad donde confluyen más gestores. Igualmente se observa como el 20 % representa la población más joven, menores de 29 años. (Figura 3)

En cuanto a la variable "sexo" de los gestores el 70 % son hombres y el 30 % mujeres. (Figura 4)

Igualmente, el 74 % de los gestores se encuentra casado/a, y por tanto asumiendo otro tipo de responsabilidades, mientras el 23 % soltero/a y el 3 % divorciado/a.

En cuanto a la formación académica podemos comprobar como la titulación universitaria predomina sobre las demás con un 69 %, y dentro de ellas la de Magisterio con un 46 %. El resultado indica que casi la mitad de los encuestados son diplomados en Magisterio, mientras que licenciados son el 23 %, de los que el 20 % son en Educación Física. (Figura 5) En cuanto a la pregunta de si creen que este puesto de trabajo requiere una titulación universitaria nos encontramos por un lado con un 23 % que opina que no es necesario. Esta opinión, la comparten principalmente los técnicos de las localidades con menor número

de habitantes. Ello se justifica afirmando que en poblaciones pequeñas no es necesario un titulado universitario; que lo más importante es conocer el deporte y que te guste la profesión o bien que la falta de la titulación universitaria se puede suplir con experiencia y reciclaje en cursos de formación. Sin embargo, el 74 % opina que es imprescindible y además el 50 % piensa que la carrera que más se adapta a la profesión es la licenciatura de Educación Física, matizando que ésta sea con la especialización en gestión deportiva. Por todo ello, se considera que el contenido del currículum de la carrera es la variable criterial que mejor indica la idoneidad para el puesto de trabajo, siendo indispensable para el técnico el conocer todas las facetas relacionadas con la empresa. (Figura 6)

Otro de los aspectos importante es cómo se denomina el puesto de trabajo objeto de este estudio y como debería denominarse. Ante esta disyuntiva los encuestados contestaron mayoritariamente que en la actualidad su puesto de trabajo se denomina "coordinador de deportes" en un 43 %, y "gestor de deportes" en un 17 %, siendo estas las denominaciones más frecuentes en la Comunidad Valenciana, seguidas por el de "Jefe de Servicio" y el de "Director de Área". Sorprende encontrarse con un 3 % de gestores llamados "monitor de deportes". (Figura 7)

Esta situación poco se asemeja a la que los gestores piensan que es la ideal. El 33 % opina que su puesto debería ser denominado director de área, mientras que el 23 % gestor de deportes y el 20 % coordinador de deportes, desapareciendo la figura de monitor de deportes. (Figura 8)

En cuanto al régimen laboral la situación mayoritaria es la de laboral fijo con un 50 %, seguido por la de eventual y funcionario con un 27 % y un 17 % respectivamente. Dándose casos extraños en un 6 % donde los técnicos se encuentran contratados a través de una empresa de servicios. Aún siendo estos puestos de dirección más del 44 % se encuentran catalogados como grupos D= graduado escolar o C= Bachillerato-FP, y el 56 % restantes como A, y B, siendo este último el más importante con 43 %. (Tabla 2)

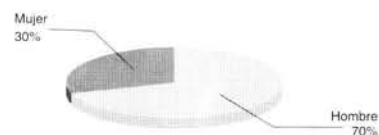


Figura 4. % de hombres y mujeres gestores.

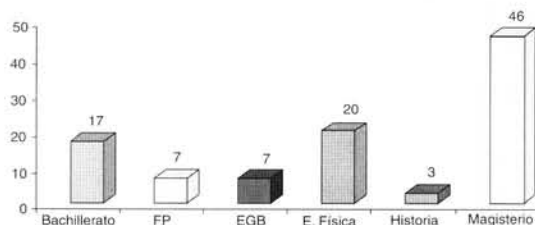


Figura 5. Titulación académica del gestor.

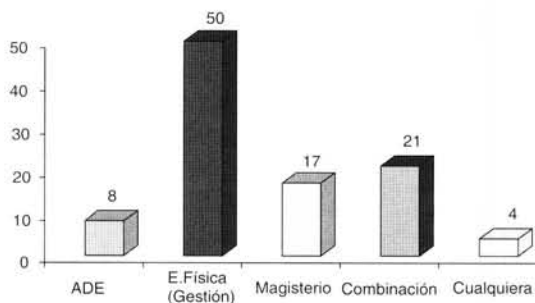


Figura 6. Titulación idónea para la profesión según los propios gestores deportivos.

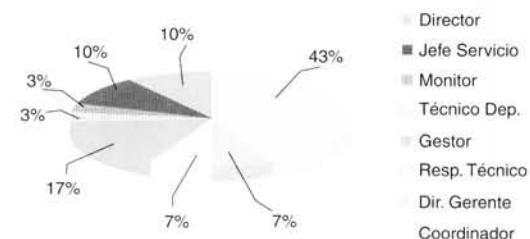


Figura 7. Denominación actual del puesto de trabajo.

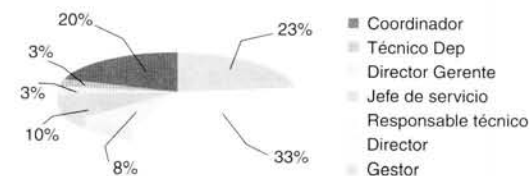


Figura 8. Denominación que los gestores atribuyen como más idónea al puesto de trabajo.

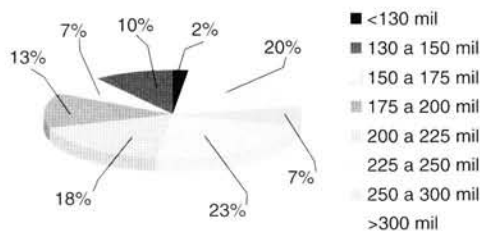


Figura 9. Cantidad económica mensual que perciben por su desempeño.

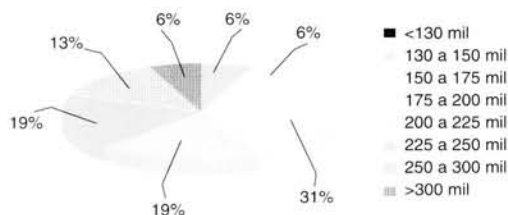


Figura 10. Sueldo mensual que deberían percibir según las opiniones de los gestores.

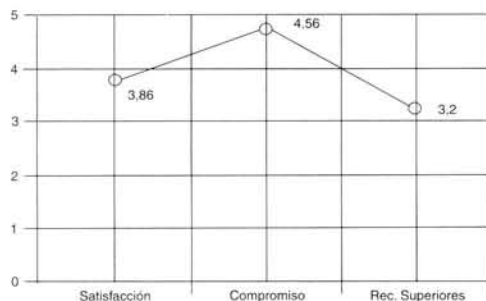


Figura 11. Situación personal profesional del gestor deportivo.

Sin embargo, la gran mayoría de los encuestados creen que deberían estar con un nivel de titulado universitario. Un 69 % titulado medio, un 19 % titulado superior, y sólo un 12 % como nivel C= Bachillerato o FP. Estos últimos corresponden a las personas que no poseen titulaciones superiores. Y es que la mitad de los gestores no se encuentran satisfechos con su situación actual ni con su retribución y por tanto no creen estar correctamente catalogados. El 67 % afirma que las plazas de alta dirección deben ser altamente cualificadas; el 25 % que debía de equipararse a otros técnicos municipales con idénticas y el 8 % que es una

profesión poco comprendida en la administración por los problemas de horarios y competencias a asumir.

En la actualidad, el 23 % de los gestores perciben por su desempeño, de forma mensual, entre 175.000 y 200.000 pesetas. Existe un porcentaje elevado que se encuentran entre las 130 y 150 mil pesetas (20 %), y entre 200 y 225 mil pesetas (18 %). En términos generales el 71 % está por encima de las 175 mil pesetas mensuales respecto al 29 % que se encuentra por debajo. Pero esta estadística cambia considerablemente, ya que el 88 % piensa que debería percibir más de 175.000 pesetas, frente al 12 % que se quedaría por debajo, desapareciendo los menores de 130 mil pesetas mensuales. (Figuras 9 y 10)

La dependencia jerárquica está bastante definida, la mayoría depende directamente de un político y éste es el Concejal de Deportes. Concretamente, en esta situación se encuentra el 93 %, mientras que el otro 7 % restante dependen de un técnico superior. Del 93% que depende del concejal deportes, el 69 % afirma que éste influye positivamente en su trabajo. Mientras, el 24 % opina que influye negativamente. El 7 % afirma que no influye ni positiva ni negativamente.

La mayoría realiza más de 37,5 horas semanales y distribuidas en función del servicio, de lunes a viernes, en diferencia con el 13 % que realiza menos de 37,5.

En cuanto a la situación personal laboral, los gestores se ven altamente comprometidos con su organización, en contraposición a la valoración y reconocimiento que profesionalmente dicen recibir de su inmediato superior. (Figura 11)

Diferenciación en función de la variable sexo

En este apartado se han cruzado los datos existentes sobre el perfil del gestor con la variable sexo. En cuanto a la edad, se pueden observar pocas diferencias. Sin embargo, respecto a la titulación académica las mujeres poseen en un 66,6 % titulación universitaria, siendo esta la de magisterio, y el otro 33 % Bachillerato. En cuanto a los

hombres, el 72 % son titulados universitarios principalmente en magisterio (38 %), seguido de licenciados en Educación Física (28 %). Por otro lado, el 19 % posee una titulación inferior al bachillerato, concretamente Formación Profesional o EGB. (Tablas 3 y 4)

La catalogación del puesto de trabajo es bastante dispar si se tiene en cuenta la titulación de ambos sexos. El hombre posee proporcionalmente un mayor nivel profesional a idéntica titulación. Se puede observar como la mujer se encuentra situada fundamentalmente en un nivel de grupo "C" con un 44 %, "D" con un 22,2 %, y contratada a través de una empresa de servicios en un 11 %. Sin embargo el hombre aún existiendo un 19 % que tiene titulación inferior a la mujer, sólo el 9,5 % se encuentra como grupo "D", siendo el grupo "B", con un 52,4 % el grupo mayoritario. (Tabla 5)

En cuanto al régimen laboral la principal diferenciación es que el 23,8 % de los hombres son funcionarios, por ninguna mujer. (Tabla 6)

Por último el sueldo mensual de los gestores varía en función del sexo, siendo el hombre quien percibe, proporcionalmente, más por su desempeño. Por ello la mujer se encuentra menos satisfecha que el hombre, aunque en ambos casos el grado de insatisfacción es muy elevado. (Tablas 7 y 8)

Conclusiones

El perfil a grandes rasgos, del Gestor Deportivo en la Comunidad Valenciana y en la administración pública sería el de un hombre, casado, de edad comprendida entre los 35 y 45 años, titulado universitario de grado medio en magisterio, contratado en régimen laboral fijo como grupo "B", denominándose el puesto de trabajo coordinador de deportes, y que realiza más de 37,5 horas semanales y percibe por su desempeño entre 175.000 y 225.000 ptas. Uno de los aspectos en los que hay que incidir y trabajar es el de intentar una identificación del puesto de trabajo. Unificar crite-

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

Tabla 3. Edad del gestor cruzada con la variable sexo.

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

Tabla 5. Catalogación laboral comparativa hombre y mujer.

	SI	NO
Mujer	44,4	55,6
Hombre	52,4	47,6

Tabla 7. Satisfacción en función de la variable sexo.

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

Tabla 4. Titulación académica.

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

LBF = Laboral Fijo; EV = Eventual; ESS: Empresa de servicios.

Tabla 6. Régimen laboral.

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

Expresado en miles de pesetas y %.

Tabla 8. Comparativo sueldo mensual que perciben los gestores por su desempeño.

rios con el fin de que esta sea reconocida y aumente su prestigio e importancia en el mercado laboral y por tanto en la administración.

Por ejemplo, parece claro que este profesional debe ser titulado universitario y según la mayoría de los gestores principalmente Licenciado en Educación Física especialidad de Gestión Deportiva. Por otro lado el nombre de este puesto actualmente es de coordinador de deportes, pero se cree más conveniente que sea llamado director de deportes debido a las responsabilidades de dirección y planificación que requieren.

Su nivel de catalogación debe ser grupo "A", acorde a la titulación, y con un régimen funcionarial ya que requiere continuidad y dirección.

Se debe estudiar profundamente las materias que inciden directamente en el trabajo del gestor para conocer qué conocimientos debe poseer, con el fin de poder elaborar bases de oposición homogéneas y claras, así como elaborar planes de estudios en

Gestión Deportiva acorde a la realidad profesional.

Por último, lo importante será profundizar este estudio con el fin de obtener más conclusiones y definir en términos absolutos la realidad de este profesional.

Líneas futuras de investigación

El presente trabajo intenta identificar el perfil del Gestor Deportivo actual en la Comunidad Valenciana. Las características que lo definen marcarán el punto de partida sobre planteamientos estratégicos relacionados con el perfil ideal del gestor deportivo, así como su ubicación de modo homogénea y coherente en la administración pública. Posteriores estudios deberán enfatizar los perfiles ideales del gestor deportivo y auditar la situación para poder hacer un plan estratégico de la gestión pública deportiva en la Comunidad Valenciana.

Bibliografía

- BURRIEL, J. C. y BURRIEL, P. (1994), "Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales", *Apunts d'Educació Física i Esport*, n.º 36, pp. 38-45.
- CAÑELLAS, A. y 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. y RAMOS, J. (1996), "Tipología de las instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado. Diferencias en la 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. y GARCÍA SÁNCHEZ, E. (1997), *La gestión del deporte municipal*. Editorial: Inde.
- MORENO, J. A. y GUTIÉRREZ, M. (1998), *El gestor y los programas en las instalaciones acuáticas cubiertas*. n.º 57, pp. 68-76.
- "La gestión de instalaciones acuáticas cubiertas". *Agua y Gestión*. n.º 43, pp. 30-37. Edita: Def/Seae.
- LUNA-AROCAS, R.; MUNDINA, J. J. y QUINTANILLA, I. (1997), "Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización". En S. Camarero, V. Tella y J.J. Mundina (comp.) *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia: Promolibro.
- LUNA-AROCAS, R. y 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*, n.º 13, 147-155.
- (1998), "El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas". *Revista de Psicología del Deporte*, n.º 13, pp. 169-174.
- LUNA-AROCAS, R. (1998), "Segmentación psicográfica y marketing deportivo". *Revista de Psicología del Deporte*, n.º 13, pp. 121-133.
- ORTS, F. y MESTRE, J. (1998), *Las escuelas deportivas Municipales. Un modelo de organización del deporte de base*. Edita: Ajuntament de València.
- PARKS, J. y 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. y 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. y RAMOS, J. (1995), "Gestión de instalaciones deportivas". *Una perspectiva psicosocial*. Editorial: Llibres.
- QUINTANILLA, I. (1989), *Psicología y marketing*. Valencia: Editorial Promolibro.
- VARIOS, (1994), *Legislación deportiva*. Edita: Tecnos.