

# L'externalització dels serveis esportius municipals. Estudi de cas a Bizkaia

**INMACULADA MARTÍNEZ DE ALDAMA ORTÚZAR\***

*Doctora en Ciències de l'Educació.*

*Professora del Departament d'Educació Física i Esportiva*

*de la Facultat de Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport de la UPV/EHU*

**ANDREU CAMPS I POVILL\*\***

*Doctor en Dret.*

*Professor de l'INEF de Lleida*

**Correspondència amb autors/es**

\* [inmaculada.martinezdealdama@ehu.es](mailto:inmaculada.martinezdealdama@ehu.es)

\*\* [acamps@inefc.udl.es](mailto:acamps@inefc.udl.es)

## Resum

En l'estudi que hem efectuat a Bizkaia, les entitats esportives municipals han incorporat l'externalització de serveis com una tècnica fonamental en la seva administració i gestió.

En aquest cas, la subcontractació s'utilitza no només per a processos auxiliars a la producció i prestació del servei, sinó també i el que és més rellevant, en els processos clau de l'organització que són l'eix vertebral a partir del qual es conforma la missió o raó de ser de les entitats esportives municipals.

La justificació de l'ús de l'externalització d'aquests serveis se centra bàsicament a buscar tècnics especialistes que assegurin més bona qualitat al servei ofert, a reduir costos i adequar-se a una demanda cada vegada més diversificada i exigent.

En aquest sentit i sobretot per dur a terme la gestió de les escoles esportives municipals, són els clubs i les associacions esportives existents al municipi les entitats que adquireixen un protagonisme especial.

L'ús d'aquesta tècnica d'externalització de serveis requereix ser inclosa dins de la pròpia estratègia de l'entitat, i cal formalitzar-ne el procés d'avaluació i control per poder conèixer l'impacte i l'efecte que, el també anomenat *outsourcing*, pugui tenir en els processos clau de les entitats esportives municipals.

## Paraules clau

Gestió municipal, Externalització, Missió, Valor afegit, Clubs, Avaluació.

## Abstract

*The outsourcing of the municipal sport services. A study in Bizkaia*

*The study we conducted in Bizkaia, shows that the municipal sport entities have incorporated outsourcing as a fundamental technique for administration and processes management. In this case, outsourcing is not only used for auxiliary processes of the service but also for those key processes of the organization that can be considered the cornerstone from which the mission of local sport government is derived.*

*The main reasons argued for the externalization of services are i) the search for specialists that could assured a higher level in the quality of the service, ii) costs reductions, and iii) a better response to a more demanding and diversified clientele. In this sense, sporting clubs and associations are specially taken into account for running municipal sports schools.*

*In conclusion, service outsourcing must be included as another tool within the strategy of the organization, formalizing the its assessment and control processes in order to know the impact that outsourcing may have over the key processes of municipal sport organizations.*

## Key words

*Municipal management, Outsourcing, Mission, Added value, Clubs, Assessment.*

En els últims anys, tant en l'àmbit empresarial com en l'administració pública estem vivint canvis molt significatius en les formes de gestió. La recerca de l'excel·lència empresarial, però sobretot la recerca incessant d'una major rendibilitat, ha implicat una revolució en les maneres de concebre la gestió, direcció i organització de les empreses. En aquest procés vertiginós s'introdueixen noves tècniques d'administració i direcció que pretenen de

trobar l'eficàcia perseguida i l'eficiència, i si bé és clar que a l'empresa privada aquesta circumstància és més marcada, no ho és menys que l'administració pública no s'ha quedat enrere i que en qualsevol dels seus nivells d'actuació ha incorporat noves formes de treball.

Dins d'aquestes tècniques de gestió, i pel que fa a aquest estudi, interessa tractar l'anomenat per alguns "*outsourcing*", per d'altres "contractació externa" o

“subcontractació externa de serveis propis”, i que nosaltres hem anomenat “externalització”. L’externalització està sent cada cop més utilitzada al sector empresarial i a l’administració, i com no podia ser de cap altra manera, també ha arribat a la mateixa gestió dels serveis esportius locals, objecte últim en què centrem el nostre interès.

De manera senzilla, l’externalització és la contractació d’empreses externes perquè duguin a terme tasques determinades, que encara que tradicionalment s’han realitzat dins les mateixes empreses, no estan, en principi, directament relacionades amb l’activitat pròpia d’aquestes.

L’externalització ha esdevingut per a moltes organitzacions la panacea per a problemes sorgits en l’administració dels serveis. Els motius argumentats per utilitzar aquesta forma de gestió se centren fonamentalment en la reducció de costos. La subcontractació externa de serveis permet de reduir costos fixos de personal, de manteniment, etc., que les empreses i la mateixa administració suportaven, alhora, i almenys, en teoria, que permet de centrar la inversió en el veritable objecte de gestió empresarial.

Avui en dia, la recerca de l’eficiència i la competitivitat empresarial passa entre altres coses per la necessitat d’establir sistemes que garanteixin l’obtenció d’un millor producte o servei al cost adequat per a la seva producció. En aquest objectiu se centra, com no podia ser d’altra manera, el teixit empresarial que en uns mercats globalitzats s’escarrassen per augmentar i millorar la producció, mentre persegueixen una reducció de costos.

És aquí precisament on l’externalització té sentit, en la mesura que aquesta suposa una divisió del treball en què l’empresa subcontracta activitats secundàries que intervenen en la producció, tot possibilitant que l’organització se centri en l’activitat o procés de producció que generi valor afegit al seu negoci, que constitueixi, doncs, l’eix central, la raó de ser de la seva organització.

Aquesta pràctica de subcontractació pretén d’optimitzar els recursos i beneficiar-se dels coneixements i els nivells d’especialització que ofereixen les empreses subcontractades. El resultat de l’ús d’aquesta fórmula de gestió és que no solament s’aconsegueix d’executar els processos específics de manera més flexible i eficient, sinó que permet també reduir o abaratir costos, perquè el personal no depèn directament de l’empresa matriu. En aquest sentit, cal recordar que l’externalit-

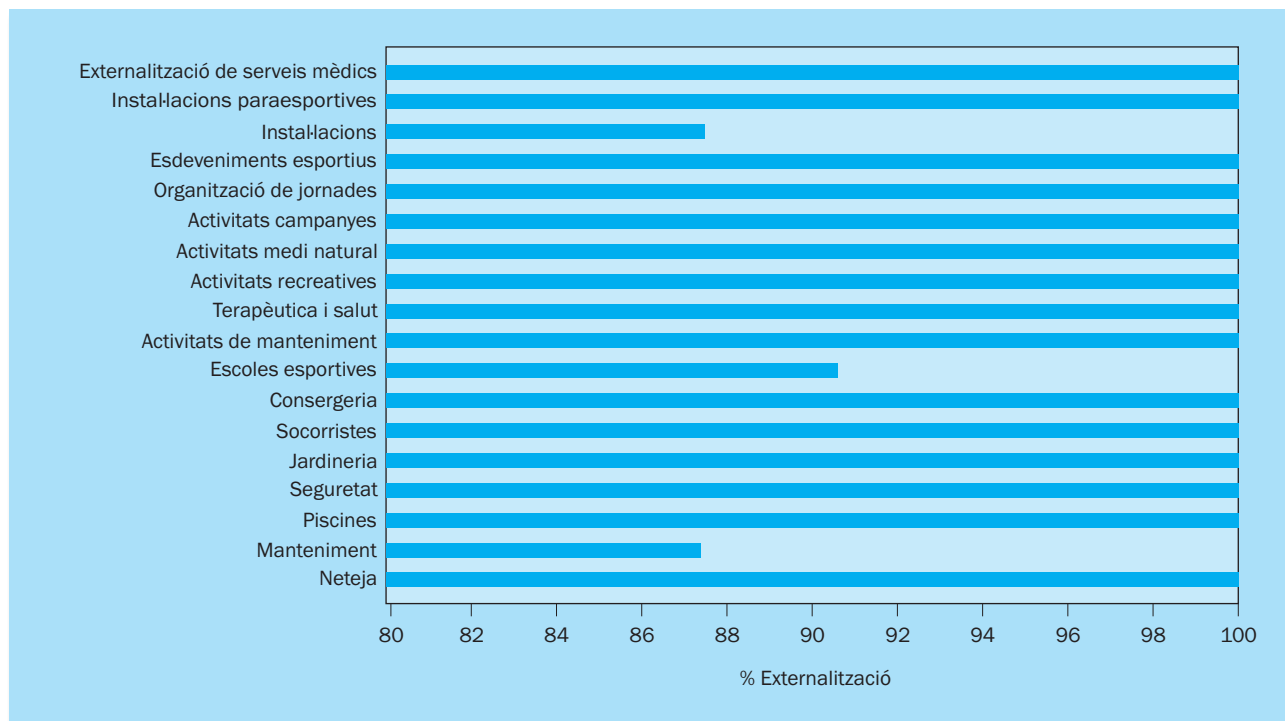
zació va ser i és una via per aconseguir una flexibilització de plantilla.

L’*outsourcing* no es dona solament al sector privat, de fet, seria difícil anar en contra de la tendència plenament consolidada en la nostra societat i centrada en la reducció del sector públic (Olías de Lima, 2001), i imaginar a hores d’ara una administració pública que pogués assumir amb alts nivells de garantia la prestació del servei al llarg del temps amb personal propi, igual com seria complicat assumir la construcció o la compra de material per a activitats que tenen marcat en el temps l’inici i el final. Aquesta opció permet, en principi, dotar el servei de personal més qualificat del que podria tenir l’administració, mentre l’allibera de tot un sistema de contractació de personal de vegades excessivament rígid per donar una resposta ràpida a les necessitats que el servei planteja. Permet, a l’ensens, alleugerir l’estructura de gestió i centrar-se en el negoci clau de l’empresa, alhora que s’hauria d’aconseguir la millora en la qualitat del servei i de la seva prestació. És acceptable, doncs, pensar que el sector públic i la nova gestió d’aquest plantejegi l’externalització com un mitjà més per aconseguir la reducció de l’esmentat sector, tant en dimensió com en recursos, àmbit o influència (Wrisht, p. 96-97).

Sigui com vulgui, tant al sector privat com al públic l’externalització ha permès, en bona mesura, descentralitzar les organitzacions, tot desplaçant determinades actuacions no vitals a les mans d’empreses especialitzades, cosa que ha aportat agilitat a la gestió dels processos empresarials.

En el sector públic esportiu, i en concret en l’àmbit local, l’argumentació utilitzada per fer ús d’aquesta forma de gestió ha estat la que acabem d’exposar, encara que també s’al·ludeix a la possibilitat d’oferir un servei més qualificat i adequat a unes demandes tan canviants com les pròpies del món de l’activitat físicoesportiva. En suma, es beneficia del nivell d’especialització i coneixement de l’empresa mentre es redueixen costos de personal i d’altres recursos. Els serveis esportius municipals que han optat per aquesta tècnica de gestió han trobat un procediment inigualable per reduir costos fixos, sobretot de personal, en les activitats que no generen valor afegit al servei, però que contribueixen de manera clau al seu funcionament.

D’aquesta forma, ha esdevingut una cosa quotidiana comprovar que els serveis de neteja, de manteniment o de seguretat de les instal·lacions esportives municipals són subcontractats i duts a terme per empreses especialitzades en la prestació d’aquests serveis. En suma, entra



**Gràfic 1**

Serveis que s'externalitzen.

dins de l'estratègia de les entitats la cessió de processos auxiliars a altres empreses, que contribueixen a l'obtenció final del producte o servei.

Tanmateix, en aquesta reflexió cal tenir en compte un element diferenciador respecte a la resta de sectors i és precisament el fet que els serveis esportius municipals, de manera gairebé generalitzada, estan externalitzant processos que participen directament en la raó de ser d'aquestes entitats.

En l'àmbit de l'esport municipal, ha passat una cosa singular, perquè a més a més d'externalitzar els serveis que no generaven valor afegit a l'entitat, s'ha procedit a externalitzar-ne uns altres que contribueixen de manera directa a perfilar la missió d'aquestes entitats. D'aquesta forma, processos clau en la prestació del servei esportiu municipal, com ara el desenvolupament de les activitats i l'oferta esportiva en general, estan sent gestionats a través de tercers. Les dades que es presenten en aquest estudi s'han obtingut en una investigació efectuada en la província de Bizkaia en els municipis de més de 10.000 habitants.

La prestació de l'oferta d'activitats i esdeveniments de caràcter físic recreatiu és duta a terme per empreses de serveis esportius o per clubs i associacions esportives (Martínez de Aldama, 2006). Dit altrament, una de les

parts que vertebraren la prestació del servei esportiu municipal i que suposa per ella mateixa un procés que genera el valor afegit a què ens referíem, està sent desenvolupat per les empreses de serveis esportius i, si s'escau, pel teixit associatiu esportiu del municipi.

Als serveis esportius municipals no solament se subcontracten les activitats que s'ocupen dels processos auxiliars en la gestió del servei. Allò que podria ser un dels centres objecte de gestió del servei municipal, com ho és l'oferta dels programes físics, esportius i recreatius destinats a l'ocupació dels temps de lleure de tota la població, està sent duta a terme a través d'aquesta tècnica de gestió; són empreses externes al mateix ajuntament les que ofereixen aquests programes o si és el cas, són els clubs i associacions esportives els que desenvolupen les activitats de les escoles esportives municipals.

Al *gràfic 1* s'hi aprecien els nivells d'externalització dels serveis esportius municipals. A la pràctica totalitat dels municipis, els serveis de neteja, consergeria, seguretat, socorrisme i activitats recreatives, s'externalitzen en el 100 % dels casos. Només baixa el nivell d'externalització a les escoles esportives (90 %), en les activitats de manteniment (88 %) i en la gestió d'instal·lacions (87 %).

Les activitats de caràcter recreatiu i l'organització d'esdeveniments també són gestionades directament per les entitats esportives municipals. Només el cas de les activitats terapèutiques i de salut presenta un nivell d'externalització al voltant del 33,3 % (Martínez de Aldama, 2006).

En efecte, i amb independència de l'entitat esportiva municipal que estiguem tractant, i per tant, amb la diferència de matisos que sens dubte existiran a l'hora de conformar la missió d'aquestes entitats esportives, no és menys cert que el denominador comú de totes elles és la prestació d'un servei d'interès general que en la recerca d'objectius de caràcter recreatiu, saludables i higiènics, i a través, principalment de la construcció i gestió de les instal·lacions de titularitat municipal, genera una oferta polivalent de caràcter bàsicament recreatiu per a tota la ciutadania.

És per això que entenem que l'oferta del programa d'activitats, cursos, campanyes i serveis esportius oferts de manera continuada i regular a la població constitueix l'eix a partir del qual es vertebrava la missió o raó de ser de l'organització, alhora que constatem que aquest tipus de servei es troba externalitzat de forma generalitzada (Martínez de Aldama, 2006). Aquesta asseveració esdevé recolzada per l'evidència que l'oferta d'activitats de manteniment, de salut, de caràcter recreatiu, igual com les escoles esportives són dutes a terme per agents externs a la pròpia organització o entitat municipal.

La justificació en aquest cas de l'ús de recursos humans i materials aliens als propis del servei esportiu municipal, amb independència dels ja comentats, se centren a buscar adequar-se a una demanda exigent i canviant, que com un aspecte més de la vida, es troba sotmesa als vaivens de la moda que imposen uns usos i pràctiques esportives determinats davant d'altres.

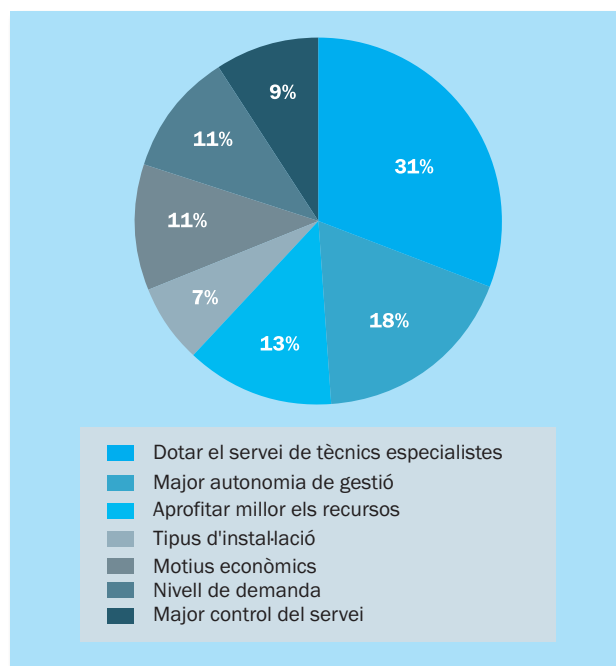
Segons reflecteix el *gràfic 2* la raó prioritària que destaca per damunt de la resta és dotar el servei de tècnics especialistes (82,4 %), mentre que aconseguir més autonomia de gestió és el segon motiu esmentat (47,1 %), i aprofitar millor els recursos (35,3 %), el tercer.

Cal destacar el protagonisme del teixit associatiu i en concret dels clubs a l'hora de dur a terme l'administració i direcció de les escoles esportives municipals; així, la utilització de convenis com a forma de gestionar activitats, és una pràctica habitual entre els municipis enquestats, atès que el 88,2 % dels casos confirma tenir algun tipus de conveni amb aquestes entitats.

Com es reflecteix al *gràfic 3*, els clubs tenen la primacia a l'hora de prestar aquests serveis, perquè el

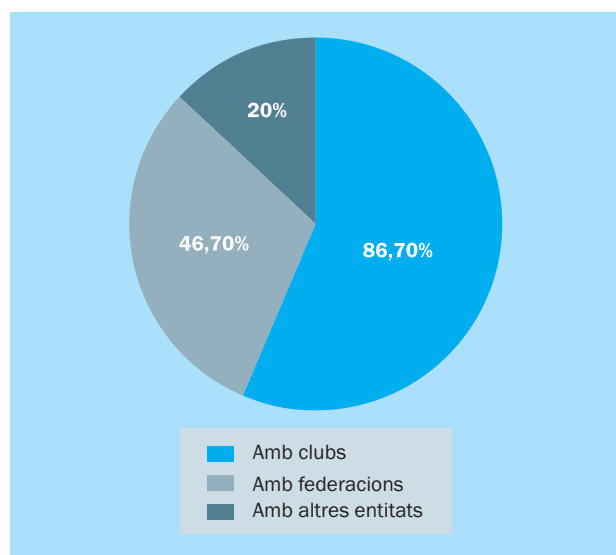
86,7 % dels enquestats afirma realitzar convenis amb els clubs, el 46,7 % amb les federacions, i només el 20 % ho fa amb altres entitats (Martínez de Aldama, 2006).

Els objectius i la justificació per realitzar aquests convenis, són els de col·laborar amb el teixit associa-



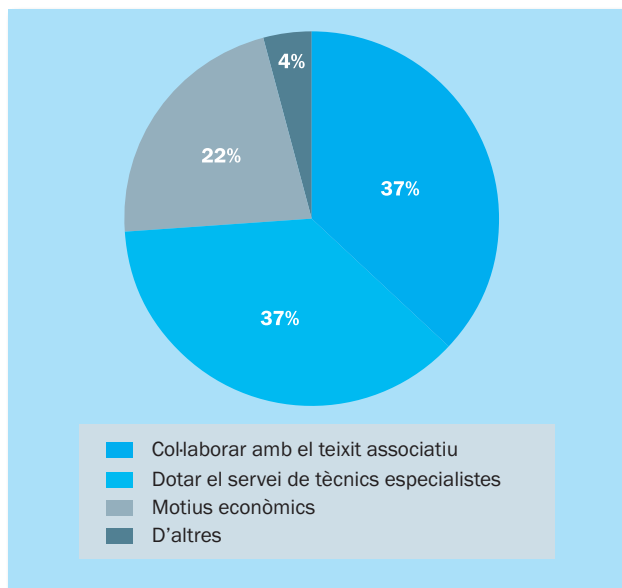
**Gràfic 2**

Motius pels quals s'externalitzen els serveis.



**Gràfic 3**

Entitats amb què es fan convenis.

**Gràfic 4**

Motius pels quals establir convenis.

tiu, dotar el servei de tècnics especialistes i per motius econòmics. Els serveis que són més objecte de conveni són les escoles esportives i la gestió de les instal·lacions. Aquest fet ve justificat pel suport que els municipis donen als clubs esportius a través d'aquestes cessions. (Gràfic 4)

Seria lícit, doncs, pensar que el que es pretén en el cas d'externalitzar els serveis a través del teixit associatiu és ajudar-lo a consolidar-se com a part integrant de la societat i com a element vertebrador d'aquesta.

En suma i al marge de l'externalització gairebé generalitzada dels processos auxiliars de l'organització esportiva municipal, en les formes de gestió de les activitats i serveis esportius oferts per les entitats locals estudiades, destaca la circumstància que la gestió directa externalitzada a través de clubs i associacions esportives sense ànim de lucre és la tècnica única a les escoles esportives, sense excepció.

Tanmateix, en la tècnica d'externalització i sobretot si aquesta no s'engloba dins l'estratègia i política de l'entitat, no tot són avantatges.

Igual com passa en altres àmbits, en l'esportiu es corre el risc que el col·lectiu de treballadors que fan aquesta prestació de serveis es deslligui de la missió de l'empresa, en aquest cas del servei esportiu municipal que els contracta, i que no hi hagi cap vinculació amb les finalitats últimes de l'organització, amb els seus valors, i la seva forma de gestionar els processos del servei en la

seva globalitat. La pèrdua d'imatge corporativa pot ser la conseqüència de tot plegat. A més a més, i al marge d'altres desavantatges que es podrien esmentar, es corre el risc de perdre el control del servei i del coneixement de com li arriba aquest al client o usuari.

Amb tota seguretat, existeixen fórmules que poden minimitzar el possible impacte negatiu de la utilització d'aquesta tècnica de gestió i que passen, fonamentalment, per la capacitat i l'obligació del gestor esportiu d'assumir un paper centrat en la formulació d'objectius i plans que s'adaptin a la missió de l'organització, en la recerca i contractació de l'empresa o sector que s'adapti millor a aquestes necessitats, i en la tasca de control i ajustament de les accions empreses per les empreses subcontractades que permeti una millora contínua del servei.

En aquest sentit, cal la implementació i generalització de sistemes d'avaluació del rendiment dels serveis esportius externalitzats, perquè això ens permetria de tenir dades sobre la veritable eficiència dels serveis, aconseguir racionalitzar-ne la gestió, prendre les decisions més adequades a partir del coneixement dels resultats, i afavorir la transparència de l'acció pública (Ruano de la Fuente, p. 202, 2001).

## Recapitulació

És evident que les formes de gestió municipal en l'àmbit esportiu han sofert canvis substancials des dels seus començaments. La gestió directa, assumint per part de l'administració pública el cost íntegre del que suposa la prestació global del servei, no obeeix als criteris que s'utilitzen a dia d'avui en la gestió empresarial, ni tampoc en l'administració pública.

En el món de l'esport, aquesta circumstància es pot comprovar sense cap mena de dificultat. A hores d'ara, els serveis esportius municipals, i en concret els responsables de la seva gestió, siguin polítics o tècnics, s'entesten a oferir un servei amb garanties de continuïtat i qualitat, bo i reduint al màxim els costos que origina la gestió esmentada. Amb aquesta finalitat, hi ha municipis que han optat per incorporar a través de les formes de subcontractació, un major nivell d'eficiència en la gestió de les seves organitzacions; són escassos, en canvi, els que mantenen una gestió directa de tots els serveis, siguin o no claus dins dels processos de la seva organització (Martínez de Aldama, 2006).

En relació amb les activitats i amb la seva gestió, se'n percep un fet significatiu i que potser sigui caracte-

rístic en la gestió de l'esport municipal; ens referim als nivells d'externalització que experimenta l'administració dels programes d'esport per a tothom, escoles esportives o organització d'esdeveniments. És una tònica general que les tècniques d'externalització es duguin a terme per disminuir els costos en els processos que no generen un valor afegit per a les empreses esmentades. Aquests processos empresarials d'"outsourcing" fa temps que es troben dins de les dinàmiques econòmiques dels sectors més actius i innovadors dels teixits industrials, i han arribat en els últims anys a graus d'expansió inimaginables fa tan sols unes dècades. Aquesta tendència també ha trobat un terreny fèrtil en els serveis municipals i, en concret, en els serveis esportius municipals i és, a hores d'ara, un dels recursos de gestió més utilitzats en la prestació del servei esportiu.

La justificació que es dona al fet d'externalitzar els serveis passa per considerar que aquesta opció permet dotar l'activitat en conjunt de tècnics especialistes, o d'aconseguir més autonomia de gestió. Caldria, doncs, reprendre aquesta idea i valorar si realment s'està cobrint l'objectiu esmentat a l'hora d'oferir a l'usuari l'oferta esportivorecreativa. Els resultats del treball realitzat evidencien que la major part de les activitats fisicorecreatives són portades a terme per empreses de serveis i que les escoles anomenades esportives són gestionades pels clubs i pel teixit associatiu del municipi. Això es justifica, en primera instància, per col·laborar amb el teixit associatiu i per dotar de tècnics especialistes el servei. D'aquesta circumstància es desprèn la idea que en la població estudiada el teixit associatiu juga un paper determinant en el desenvolupament i la gestió d'una oferta esportiva destinada principalment al sector de demanda escolar, i que la relació esmentada s'estableix principalment a través de convenis.

Del que acabem de dir s'infereix d'una manera directa que en la consecució d'una gestió eficient, l'establiment d'objectius en aquest àmbit, igual com en l'empresarial, implicaria un major grau d'eficiència per part dels diferents sectors implicats en el procés, tant els purament tècnics com, fonamentalment, els de gestió.

Un apartat més que reforça la conveniència de l'establiment dels procediments mesurables, és la necessitat d'establir mecanismes d'autocontrol, tant per als mateixos sistemes de gestió pública com per als models organitzatius externs als quals es recorre per a l'ampliació de la prestació dels serveis demanats. Resulta igualment transcendent el fet que la tecnificació cada vegada més gran dels serveis prestats per les entitats associatives,

fonamentalment en un aspecte bàsic com ho és el de la demanda escolar, ha de redundar en més especialització i més control dels prestadors d'aquests serveis, que resulten essencials en l'evolució del mateix teixit associatiu de la comunitat.

Aquesta especialització requereix actualment, i encara més en un futur pròxim, l'existència i l'eficàcia dels mecanismes esmentats, no només de control, entesos com a activitat reguladora, sinó i el que és més important, com a factor dinamitzador de la seva evolució, perquè puguin aportar estímulo al desenvolupament harmònic i integrador dels organismes associatius esmentats.

A més a més, no hem d'obviar el fet, ja assenyalat, que la major part de les prestacions d'aquests serveis es realitza dins de l'àmbit d'estructures de titularitat pública. Això implica d'una manera directa l'establiment imperatiu de marcs d'utilització que respectin les característiques de les iniciatives que s'hi desenvolupen, i exigeix, a més a més, l'establiment de sistemes de vigilància i de control en l'ús correcte i adequat per al qual han estat concebudes i dissenyades.

Superat el debat de les bondats d'una forma de gestió sobre l'altra apareix la necessitat d'establir estàndards d'excel·lència que assegurin la viabilitat futura d'estructures i serveis, que tenen uns avantatges i uns beneficis, tant per a l'individu com per a la col·lectivitat, que s'han demostrat inqüestionables i que garanteixin, per tant, la prestació d'un servei d'interès general com ho és l'esport.

## Bibliografia

- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo
- Aberto, C.; Hernando, V. i Fernández, J. A. (1996). *Gestión y dirección de empresas deportivas*. Madrid: Gymnos.
- Alonso García, E. (1988). Las competencias de los entes locales en materia de deporte. A *Tratado de derecho municipal*. Coordinado por Muñoz Machado. Tomo II. (p. 1377-1428). Madrid: Civitas.
- Arnaldo Alcubilla, E. et al. (1999). Deporte en *Derecho local especial*. Tomo II. (p. 285-308). Madrid: El consultor de los ayuntamientos y de los juzgados. Publicaciones Abella.
- Ballesteros, A. (1999). *El origen de los servicios públicos locales en el ámbito deportivo*. Curso de gestión municipal. Madrid: FEMP.
- Bassols Coma, M. (1978). Administración deportiva: evolución y posible configuración. *Revista de Administración Pública* (85), 375-390.
- Batlle Bastardas, A. (1999). *Política deportiva municipal. Modelos de gestión. La experiencia de Barcelona*. XI Jornadas de deporte y corporaciones locales. Ayuntamiento de Palma i CSD: FEMP.
- Blanco Pereira, E. (1991). *Criterios de integración de la gestión pública y de la privada en el deporte municipal*. V Jornadas UNISPORT sobre deporte municipal. Universidad internacional deportiva. Jaén.
- Blanco Pereira, E. i Gabau i Pinasa, V. (2001). El asociacionismo en

- la gestión deportiva. *Revista española de Educación física y deporte*, vol. VIII, (1),7-14.
- Blanco, L. A. (2000). *Análisis de la responsabilidad en los servicios deportivos*. Jornadas sobre gestión y administración del deporte local, Cuenca: Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Blanco Velasco, J. L. (1996). *Ocio y recreación en la políticas deportivas municipales. Propuesta de prioridades de actuación local en materia de deporte, en la actual coyuntura: gestión deportiva municipal*. VII Jornadas sobre deporte municipal. Junta de Andalucía.
- Boquera Oliver, J. M.<sup>a</sup> (1999). Los contratos de la administración desde 1950 a hoy. *Revista de Administración Pública* (150), 13-32.
- Bourgon Tivao, L. P. (1991). *Manual de servicios públicos locales*. Madrid: Ministerio para las Administraciones públicas.
- Burriel i Paloma, J. C. (1991). *Políticas deportivas municipales*. V.V.A.A. Políticas Deportivas e Investigación social. Pamplona: Departamento de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de Navarra.
- Burriel i Paloma, J. C. (1994). Anàlisi i diagnòstic del sistema esportiu local: punt de partida per al disseny de polítiques esportives municipals. *Apunts. Educació Física i Esports* (36), 38-45.
- Bustos, R. (1996). Modelos y tendencias en la gestión deportiva municipal. *Gestiona Dossier* (36), 37-41.
- Castells, J. M. (2000). La actual coyuntura de la administración prestadora de servicios públicos, en *El derecho administrativo en el umbral del siglo XXI*. Coordinado por Sosa Wagner. Tomo II. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Corral Naranjo, J. (1999). *Financiación y modelos de gestión de los servicios deportivos municipales de las poblaciones andaluzas de más de 20000 habitantes*. Seminario IAD. Treball original no publicat.
- De Andrés, F, i Delgado, C. (1995). *Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (1996). *Las políticas deportivas locales: evolución y futuro*. Madrid: FEMP.
- Federación Española de Municipios y Provincias (1999). *XI Jornadas de deporte y corporaciones locales*. Madrid: FEMP.
- Fernández González, F. J. (1995). La ley de Contratos de las Administraciones Públicas y el contrato de gestión de servicios públicos en la Administración Local. *REALA*, (268), 873-889.
- Gallardo, L. i Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.
- Martín Mateo, R. i Sosa Wagner, F. (1999). Cincuenta años en al administración local. *Revista de Administración Pública* (150), 285-316.
- Martínez de Aldama Ortúzar, I. (2006). Los modos de gestión deportiva municipales en Bizkaia: algunos indicadores. Tesis doctoral dirigida per Andreu Camps Povill. Universitat del País Basc. Donostia-San Sebastián.
- Martínez del Castillo, J. (2001). La gestió pública i privada dels espais esportius en les comunitats autònomes i els sistemes locals. *Apunts. Educació Física i Esports* (63), 74-83.
- Mestre Sancho, J. A. (2000). *El deporte municipal veinte años después: Una reflexión*. Actes del III encuentro andaluz sobre deporte municipal. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Oliás de Lima, B. (2001). La evolución de la gestión pública: La nueva gestión pública. A B. Oliás de Lima (coord.), *La nueva gestión pública*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Otero, J. (2000). *La contratación en los servicios deportivos municipales. Jornadas de gestión deportiva*. Cuenca: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería y Cultura.
- París, F. (1997). *Trayectoria de los ayuntamientos en su gestión del deporte*. Actes de les I Jornadas sobre deporte municipal en Navarra, p. 21-31. Pamplona: Gobierno de Navarra.
- Parrado Díez, S. i López, J. (1999). La gestión de la calidad total en la administración pública. Mimesis y némesis. *Revista Vasca de Administración Pública* (54), 179-213.
- Pérez, M. (1997). Tendencias actuales y modelos de gestión de futuro en la gestión de instalaciones deportivas públicas. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, Vol. 4, (2),19-23.
- Pérez, M. (2000). *Perspectivas de la gestión municipal y modelos de gestión*. Actes del 1er Congreso de Gestión deportiva de Cataluña. p. 125-129. Barcelona: INDE.
- Puig, N. (1994). Tendències de l'espai esportiu contemporani. *Apunts. Educació Física i Esports* (37), 42-48.
- Ramírez de Arellano, B. (2001). *Conceptos universales y su influencia en el deporte municipal*. Actes del II Congreso Navarro del deporte, El deporte del siglo XXI: un reto para todos. Pamplona: Gobierno de Navarra. Instituto Navarro de Deporte y Juventud.
- Ruano de la Fuente, J. M.<sup>a</sup> (2001). El control de gestión en las organizaciones públicas. A B. Oliás de Lima (coord.), *La nueva gestión pública*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Teruelo, B. (2000). *Situación del deporte municipal en Euskadi. Análisis y perspectivas*. III Encuentro Andaluz sobre el deporte municipal. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Wright, V. (1996-1997). Redefiniendo el estado: implicaciones para la Administración pública. *Gestión y Análisis de Políticas* (7-8).
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. i Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid: Díaz de Santos.