

# La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso en Bizkaia

**INMACULADA MARTÍNEZ DE ALDAMA ORTÚZAR\***

*Doctora en Ciencias de la Educación.*

*Profesora del Departamento de Educación Física y Deportiva*

*de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la UPV/EHU*

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

*Doctor en Derecho.*

*Profesor del INEF de Lleida*

**Correspondencia con autores/as**

\* *inmaculada.martinezdealdama@ehu.es*

\*\* *acamps@inefc.udl.es*

## Resumen

En el estudio que hemos efectuado en Bizkaia, las entidades deportivas municipales han incorporado la externalización de servicios como una técnica fundamental en su administración y gestión.

En este caso la subcontratación se utiliza no sólo para procesos auxiliares en la producción y prestación del servicio, sino también y lo que es más relevante, en aquellos procesos clave de la organización que son el eje vertebral a partir del cual se conforma la misión o razón de ser de las entidades deportivas municipales.

La justificación del empleo de la externalización de estos servicios se centra básicamente en buscar técnicos especialistas que aseguren mayor calidad al servicio ofertado, en reducir costes y adecuarse a una demanda cada vez más diversificada y exigente.

En este sentido y sobre todo para llevar a cabo la gestión de las escuelas deportivas municipales son los clubes y asociaciones deportivas existentes en el municipio las entidades que adquieren un protagonismo especial.

El empleo de esta técnica de externalización de servicios requiere ser incluida dentro de la propia estrategia de la entidad, formalizando el proceso de evaluación y control de la misma para poder conocer el impacto y efecto que el también llamado outsourcing pueda tener en los procesos clave de las entidades deportivas municipales.

## Palabras clave

Gestión municipal, Externalización, Misión, Valor añadido, Clubes, Evaluación.

## 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 los últimos años, tanto en el ámbito empresarial como en la administración pública estamos viviendo cambios muy significativos en los modos de gestión. La búsqueda de la excelencia empresarial, pero sobre todo la búsqueda incesante de una rentabilidad mayor, ha traído consigo una revolución en los modos de concebir la gestión, dirección y organización de las empresas. En este proceso vertiginoso se introducen nuevas técnicas de administración y dirección que pretenden dar con la

perseguida eficacia y eficiencia, y si bien es claro que en la empresa privada esta circunstancia es más marcada, no lo es menos que la administración pública no se ha quedado atrás y que en cualquiera de sus niveles de actuación ha incorporado nuevos modos de trabajo.

Dentro de estas técnicas de gestión, y en lo que a este estudio respecta, interesa tratar el llamado por algunos “outsourcing”, por otros “contratación externa” o “subcontratación externa de servicios propios”, y que

nosotros hemos denominado “externalización”. La externalización está siendo cada vez más utilizada en el sector empresarial y en la administración, y como no podía ser de otra forma también ha llegado a la propia gestión de los servicios deportivos locales, objeto último en el que centramos nuestro interés.

De manera sencilla, la externalización es la contratación de empresas externas para que lleven a cabo determinadas tareas, que aunque tradicionalmente se han venido realizando en el seno de las propias empresas, no están, en principio, directamente relacionadas con la actividad propia de las mismas.

La externalización se ha convertido para muchas organizaciones en la panacea a problemas surgidos en la administración de los servicios. Los motivos argumentados para utilizar esta forma de gestión se centran fundamentalmente en la reducción de costes. La subcontratación externa de servicios permite reducir costes fijos de personal, de mantenimiento, etc., que las empresas y la propia administración soportaban, al tiempo, y al menos, en teoría, que permite centrar la inversión en el verdadero objeto de gestión empresarial.

Hoy en día, la búsqueda de la eficiencia y competitividad empresarial pasa entre otras cosas por la necesidad de establecer sistemas que garanticen la obtención de un mejor producto o servicio al coste adecuado para la producción del mismo. En ese objetivo se centra, como no podía ser de otra forma el tejido empresarial que en unos mercados globalizados se afanan por aumentar y mejorar la producción, al tiempo que persiguen una reducción de costes.

Es aquí precisamente donde la externalización tiene sentido, en la medida que ésta supone una división del trabajo en el que la empresa subcontrata actividades secundarias que intervienen en la producción, posibilitando que la organización se centre en aquella actividad o proceso de producción que genere valor añadido a su negocio, que constituya en definitiva el eje central, la razón de ser de su organización.

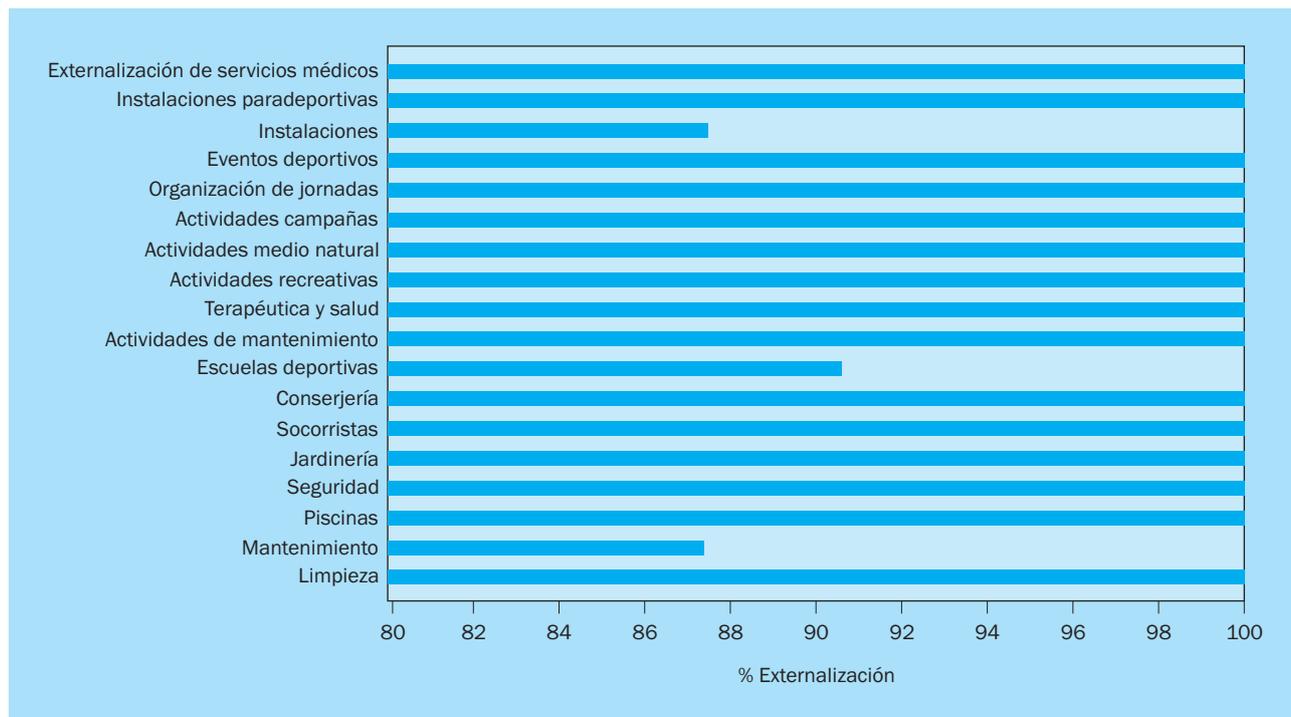
Esta práctica de subcontratación pretende optimizar los recursos y beneficiarse de los conocimientos y niveles de especialización que ofrecen las empresas subcontratadas. El resultado del empleo de esta fórmula de gestión es que no sólo se logra ejecutar los procesos específicos de manera más flexible y eficiente, sino que permite también reducir o abaratar costes, puesto que el personal no depende directamente de la empresa matriz. En este sentido, es necesario recordar que la externalización fue y es una vía para conseguir una flexibilización de plantilla.

El outsourcing no sólo se da en el sector privado, de hecho, sería difícil ir en contra de la tendencia plenamente asentada en nuestra sociedad y centrada en la reducción del sector público (Oliás de Lima, 2001), e imaginar hoy en día una administración pública que pudiera asumir con altos niveles de garantía la prestación del servicio a lo largo del tiempo con personal propio, como sería complicado asumir la construcción o compra de material para actividades que tienen en el tiempo marcado su principio y final. Esta opción permite, en principio, dotar al servicio de personal más cualificado del que podría tener la administración, al tiempo que la libera de todo un sistema de contratación de personal a veces excesivamente rígido para dar una respuesta rápida a las necesidades que el servicio plantea. Permite, a su vez, aligerar la estructura de gestión y centrarse en el negocio clave de la empresa, al tiempo que se debiera conseguir la mejora en la calidad del servicio y de su prestación. Es aceptable, por tanto, pensar que el sector público y la nueva gestión del mismo plantee la externalización como un medio más para conseguir la reducción del mencionado sector tanto en tamaño como en recursos, ámbito o influencia (Wrisht, pp. 96-97).

Sea como fuere, tanto en el sector privado como en el público la externalización ha permitido, en alguna medida, descentralizar las organizaciones, desplazando determinadas actuaciones no vitales a manos de empresas especializadas aportando agilidad a la gestión de los procesos empresariales.

En el sector público deportivo, y en concreto en el ámbito local, la argumentación utilizada para hacer uso de este modo de gestión ha sido la antes expuesta, aunque también se alude a la posibilidad de ofrecer un servicio más cualificado y adecuado a unas demandas tan cambiantes como las propias del mundo de la actividad físico-deportiva. En suma, se beneficia del nivel de especialización y conocimiento de la empresa al tiempo que se reducen costes de personal y de otros recursos. Los servicios deportivos municipales que han optado por esta técnica de gestión han encontrado un procedimiento sin igual para reducir costes fijos, sobre todo de personal, en aquellas actividades que no generan valor añadido al servicio, pero que contribuyen de manera clave a su funcionamiento.

De esta forma, se ha convertido en algo cotidiano comprobar como los servicios de limpieza, de mantenimiento o de seguridad de las instalaciones deportivas municipales son subcontratados y llevados a cabo por empresas especializadas en la prestación de esos servicios. En suma,

**Gráfico 1**

Servicios que se externalizan.

entra dentro de la estrategia de las entidades la cesión de procesos auxiliares a otras empresas, que contribuyen a la obtención final del producto o servicio.

Sin embargo, en esta reflexión es preciso tener en cuenta un elemento diferenciador con respecto al resto de sectores y es precisamente el hecho de que los servicios deportivos municipales de manera casi generalizada, están externalizando procesos que directamente participan en la razón de ser de estas entidades.

En el ámbito del deporte municipal, ha ocurrido algo singular, ya que además de externalizar aquellos servicios que no generaban valor añadido a la entidad, se ha procedido a externalizar aquellos otros que contribuyen de manera directa a perfilar la misión de estas entidades. De esta forma procesos clave en la prestación del servicio deportivo municipal, como es el desarrollo de las actividades y oferta deportiva en general, están siendo gestionados a través de terceros. Los datos que se presentan en este estudio se han obtenido en una investigación efectuada en la provincia de Bizkaia en los municipios de más de 10.000 habitantes.

La prestación de la oferta de actividades y eventos de carácter físico recreativo es llevada a cabo por empresas de servicios deportivos o por clubes y asociaciones deportivas (Martínez de Aldama, 2006). Dicho de otra

forma, una de las partes que vertebran la prestación del servicio deportivo municipal y que supone en sí misma un proceso que genera el valor añadido al que nos referíamos, está siendo desarrollado por las empresas de servicios deportivos y, en su caso, por el tejido asociativo deportivo del municipio.

En los servicios deportivos municipales no sólo se subcontratan las actividades que atienden a procesos auxiliares en la gestión del servicio. Lo que podría ser uno de los centros objeto de gestión del servicio municipal, como es la oferta de los programas físico, deportivo y recreativos destinados a la ocupación de los tiempos de ocio de toda la población, está siendo llevada a cabo a través de esta técnica de gestión; son empresas externas al propio ayuntamiento quienes imparten esos programas o en su caso los clubes y asociaciones deportivas los que desarrollan de las escuelas deportivas municipales.

En el gráfico 1 se aprecian los niveles de externalización de los servicios deportivos municipales. En la práctica totalidad de los municipios, los servicios de limpieza, conserjería, seguridad, socorrismo y actividades recreativas, se externalizan en el 100 % de los casos. Sólo baja el nivel de externalización en las escuelas deportivas (90 %), en las actividades de mantenimiento (88 %) y en la gestión de instalaciones (87 %).

Las actividades de carácter recreativo y organización de eventos también son gestionadas directamente por las entidades deportivas municipales. Sólo el caso de las actividades terapéuticas y de salud presenta un nivel de externalización en torno al 33,3 % (Martínez de Aldama, 2006).

En efecto, y con independencia de la entidad deportiva municipal que estemos tratando, y por tanto, con la diferencia de matices que sin duda existirán a la hora de conformar la misión de estas entidades deportivas, no es menos cierto que el denominador común de todas ellas es la prestación de un servicio de interés general que en la búsqueda de objetivos de carácter recreativo, saludables e higiénicos, y a través, principalmente de la construcción y gestión de las instalaciones de titularidad municipal, genera una oferta polivalente de carácter básicamente recreativo para toda la ciudadanía.

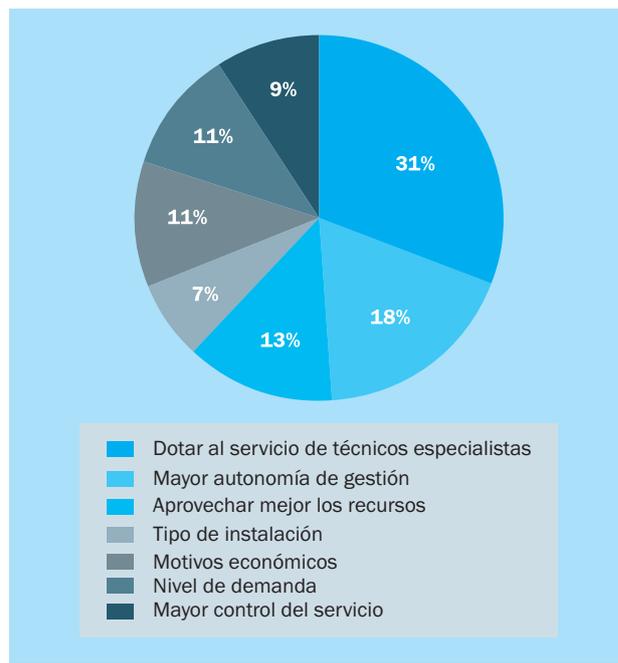
Es por ello que entendemos que la oferta del programa de actividades, cursos, campañas y servicios deportivos ofrecidos de manera continuada y regular a la población constituye el eje a partir del cual se vertebrará la misión o razón de ser de la organización, al tiempo que constatamos que este tipo de servicio está de manera generalizada externalizado (Martínez de Aldama, 2006). Esta aseveración queda respaldada por la evidencia de que la oferta de actividades de mantenimiento, de salud, de carácter recreativo, así como las escuelas deportivas son llevadas a cabo por agentes externos a la propia organización o entidad municipal.

La justificación en este caso del uso de recursos humanos y materiales ajenos a los propios del servicio deportivo municipal, con independencia de los ya comentados, se centran en buscar adecuarse a una demanda exigente y cambiante, que como un aspecto más de la vida está sometido a los vaivenes de la moda que imponen unos determinados usos y prácticas deportivas frente a otros.

Según refleja el *gráfico 2* la razón prioritaria que destaca por encima del resto es dotar al servicio de técnicos especialistas (82,4 %), mientras que conseguir mayor autonomía de gestión es el segundo motivo mencionado (47,1 %), y aprovechar mejor los recursos (35,3 %), el tercero.

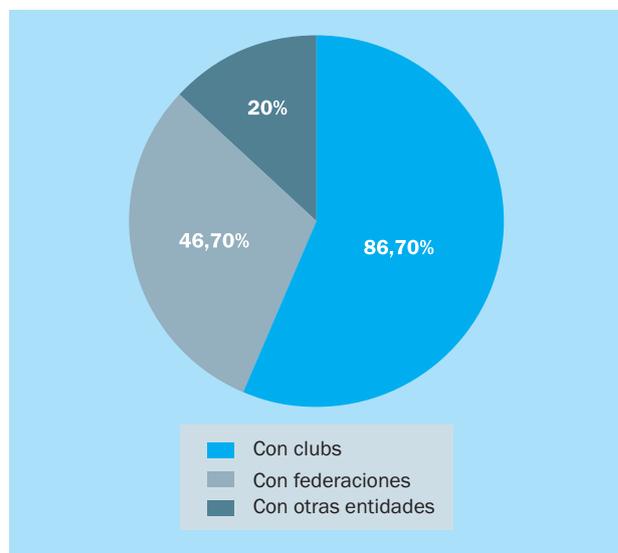
Es de destacar el protagonismo del tejido asociativo y en concreto de los clubes a la hora de llevar a cabo la administración y dirección de las escuelas deportivas municipales; de esta forma la utilización de convenios como forma de gestionar actividades, es una práctica habitual entre los municipios encuestados, ya que el 88,2 % de los casos confirma tener algún tipo de convenio con estas entidades.

Como se refleja en el *gráfico 3* la primacía de los clubes a la hora de realizar esos servicios ya que el 86,7 % de los encuestados afirma realizar convenios con los clubes, el 46,7 % con las federaciones, y sólo el 20 % lo hace con otras entidades (Martínez de Aldama, 2006).



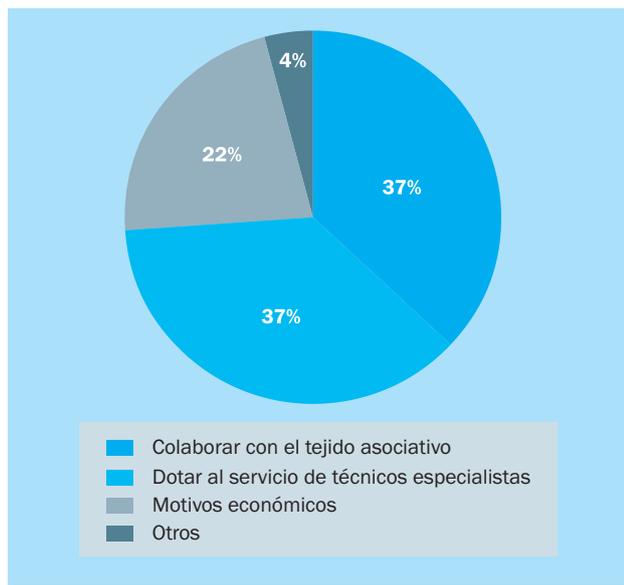
**Gráfico 2**

Motivos por los que se externalizan los servicios.



**Gráfico 3**

Entidades con las que se convenía.



**Gráfico 4**

Motivos por los que establecer convenios.

Los objetivos y la justificación para realizar estos convenios, son los de colaborar con el tejido asociativo, dotar al servicio de técnicos especialistas y por motivos económicos. Los servicios que más se convenían son las escuelas deportivas y la gestión de las instalaciones. Este hecho viene justificado por el apoyo que los municipios hacen a los clubes deportivos a través de esas cesiones. (Gráfico 4)

Sería lícito por tanto, pensar que lo que se pretende en el caso de externalizar los servicios a través del tejido asociativo es ayudar a éste a consolidarse como parte integrante de la sociedad y como elemento vertebrador de la misma.

En suma y al margen de la externalización casi generalizada de los procesos auxiliares de la organización deportiva municipal, en los modos de gestión de las actividades y servicios deportivos ofertados por las entidades locales estudiadas destaca la circunstancia de que la gestión directa externalizada a través de clubes y asociaciones deportivas sin ánimo de lucro es la técnica única en las escuelas deportivas, sin excepción.

Sin embargo, en la técnica de externalización y máxime si ésta no se engloba dentro de la estrategia y política de la entidad, no todo son ventajas.

Al igual que ocurre en otros ámbitos, en el deportivo se corre el riesgo de que el colectivo de trabajadores que hacen esa prestación de servicios se desligue de la misión de la empresa, en este caso del servicio depor-

tivo municipal que los contrata, y que no exista ninguna vinculación con los fines últimos de la organización, con sus valores, y su forma de gestionar los procesos del servicio en su globalidad. La pérdida de imagen corporativa puede ser la consecuencia de todo lo anterior. Además, y al margen de otras desventajas que puedan mencionarse, se corre el riesgo de perder el control del servicio y del conocimiento de cómo le llega éste al cliente o usuario.

Con toda seguridad, existen fórmulas que pueden minimizar el posible impacto negativo de la utilización de esta técnica de gestión y que pasa, fundamentalmente, por la capacidad y obligación del gestor deportivo de asumir un papel centrado en la formulación de objetivos y planes que se adapten a la misión de la organización, en la búsqueda y contratación de la empresa o sector que mejor se adapte a esas necesidades, y en la labor de control y ajuste de las acciones acometidas por las empresas subcontratadas que permita una mejora continua del servicio.

En este sentido es necesario la implementación y generalización de sistemas de evaluación del rendimiento de los servicios deportivos externalizados, puesto que ello nos permitiría tener datos sobre la verdadera eficiencia de los servicios, conseguir racionalizar la gestión de los mismos, tomar las decisiones más adecuadas desde el conocimiento de los resultados, y favorecer la transparencia de la acción pública (Ruano de la Fuente, p. 202, 2001).

## Recapitulación

Es evidente que los modos de gestión municipal en el ámbito deportivo han sufrido sustanciales cambios desde sus comienzos. La gestión directa, asumiendo por parte de la administración pública el coste íntegro de lo que supone la prestación global del servicio, no obedece a los criterios que hoy en día se emplean en la gestión empresarial, ni tampoco en la administración pública.

En el mundo del deporte esta circunstancia se puede comprobar sin ningún tipo de dificultad. En la actualidad, los servicios deportivos municipales, y en concreto los responsables de su gestión, sean políticos o técnicos, se empeñan en ofrecer un servicio con garantías de continuidad y calidad reduciendo al máximo los costes que dicha gestión origina. A tal fin, existen municipios que han optado por incorporar a través de los modos de subcontratación, mayor nivel de eficiencia en la gestión de sus organizaciones; escasos son, por el contrario, los que mantienen una gestión directa de todos los servicios,

sean o no claves dentro de los procesos de su organización (Martínez de Aldama, 2006).

En relación a las actividades y a la gestión de las mismas, se percibe un hecho significativo y que quizás sea característico en la gestión del deporte municipal; nos referimos a los niveles de externalización que experimentan la administración de los programas de deporte para todos, escuelas deportivas u organización de eventos. Es tónica general que las técnicas de externalización se lleven a cabo para aminorar los costes en aquellos procesos que no generan un valor añadido para dichas empresas. Estos procesos empresariales de “outsourcing” llevan tiempo dentro de las dinámicas económicas de los sectores más activos e innovadores de los tejidos industriales, llegando en los últimos tiempos a grados de expansión inimaginables hace tan sólo unas décadas. Esta tendencia también ha encontrado terreno fértil en los servicios municipales y, en concreto, en los servicios deportivos municipales, siendo en la actualidad, uno de los recursos de gestión más utilizados en la prestación del servicio deportivo.

La justificación que se da al hecho de externalizar los servicios pasa por considerar que esta opción permite dotar a la actividad en su conjunto de técnicos especialistas, o de conseguir mayor autonomía de gestión. Cabría por tanto recabar esta idea y valorar si realmente se está cubriendo el objetivo citado a la hora de ofrecer al usuario la oferta deportivo-recreativa. Los resultados del trabajo realizado evidencian que la mayor parte de las actividades físico recreativas son llevadas a cabo por empresas de servicios de y que las denominadas escuelas deportivas son gestionadas por los clubes y tejido asociativo del municipio. La justificación de este hecho viene, en primera instancia, por colaborar con el tejido asociativo y por dotar de técnicos especialistas al servicio. De esta circunstancia se desprende la idea de que en la población estudiada el tejido asociativo juega un papel determinante en el desarrollo y gestión de una oferta deportiva destinada principalmente al sector de demanda escolar, y que dicha relación se establece a través principalmente de convenios.

De lo anterior se infiere de una manera directa que en la consecución de una gestión eficiente, el establecimiento de objetivos en este ámbito, al igual que en el empresarial, implicaría un mayor grado de eficiencia por parte de los diferentes sectores implicados en el proceso, tanto los puramente técnicos como, fundamentalmente, los de gestión.

Un apartado más que redundante en la conveniencia del

establecimiento de los procedimientos medibles, es la necesidad de establecer mecanismos de autocontrol tanto para los propios sistemas de gestión pública como para los modelos organizativos externos a los cuales se recurre en la ampliación de la prestación de los servicios demandados. Igualmente trascendente resulta el hecho de que la tecnificación cada vez mayor de los servicios prestados por las entidades asociativas, fundamentalmente en un aspecto básico como es el de la demanda escolar, ha de redundar en una mayor especialización y control de los prestadores de estos servicios, que resultan esenciales en la evolución del propio tejido asociativo de la comunidad.

Esta especialización requiere actualmente, y aún más en un futuro próximo, de la existencia y eficacia que los citados mecanismos, no sólo de control entendidos como actividad reguladora, sino y lo que es más importante, cómo factor dinamizador de su evolución, puedan aportar en el desarrollo armónico e integrador de los citados organismos asociativos.

Además, no debemos obviar el hecho ya señalado de que la mayor parte de las prestaciones de estos servicios se realiza dentro del ámbito de estructuras de titularidad pública. Ello implica de una manera directa el establecimiento imperativo de marcos de utilización que respeten las características de las iniciativas que en ellas se desarrollan, exigiendo, además, el establecimiento de sistemas de vigilancia y control en el empleo correcto y adecuado para el cual han sido concebidas y diseñadas.

Superado el debate de las bondades de un modo de gestión sobre otro surge la necesidad de establecer estándares de excelencia que aseguren la viabilidad futura de estructuras y servicios cuyas ventajas y beneficios, tanto para el individuo como para la colectividad, se han demostrado incuestionables y que garanticen, por tanto, la prestación de un servicio de interés general como es el deporte.

## Bibliografía

- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo
- Aberto, C.; Hernando, V. y 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. En *Tratado de derecho municipal*. Coordinado por Muñoz Machado. Tomo II. (pp. 1377-1428). Madrid: Civitas.
- Arnaldo Alcubilla, E. y otros (1999). Deporte en *Derecho local especial*. Tomo II. (pp. 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 y 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. y 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). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts. Educación Física y Deportes* (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. Trabajo original no publicado.
- De Andrés, F. y 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. y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.
- Martín Mateo, R. y Sosa Wagner, F. (1999). "Cincuenta años en la 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 por Andreu Camps Povill. Universidad del País Vasco. Donosita-San Sebastián.
- Martínez del Castillo, J. (2001). La gestión pública y privada de los espacios deportivos en las comunidades autónomas y los sistemas locales. *Apunts. Educación Física y deportes* (63), 74-83.
- Mestre Sancho, J. A. (2000). *El deporte municipal veinte años después: Una reflexión*. Actas 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. En 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*. Actas de las I Jornadas sobre deporte municipal en Navarra, pp. 21-31. Pamplona: Gobierno de Navarra.
- Parrado Díez, S. y 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*. Actas del 1er Congreso de Gestión deportiva de Cataluña. pp. 125-129. Barcelona: INDE.
- Puig, N. (1994). Tendencias del espacio deportivo contemporáneo. *Apunts. Educación Física y Deportes* (37), 42-48.
- Ramírez de Arellano, B. (2001). *Conceptos universales y su influencia en el deporte municipal*. Actas 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 En 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. y Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid: Díaz de Santos.