

Anàlisi dels indicadors de qualitat en matèria esportiva de les cartes de serveis de les mancomunitats de municipis

Analysis of Quality Indicators for Sport in the Service Charters of Associations of Municipalities

ALBERTO BLÁZQUEZ MANZANO

Direcció General d'Esports
Junta de Extremadura

SEBASTIÁN FEU MOLINA

Facultat d'Educació
Universidad de Extremadura

Autor per a la correspondència

Sebastián Feu Molina
sfeu@unex.es

Resum

L'objectiu de l'estudi va ser analitzar, a través d'un sistema de categories vàlid i fiable, els indicadors de qualitat ($n = 83$) de les cartes de serveis de les mancomunitats d'Extremadura relacionats amb l'activitat físicoesportiva. Es va utilitzar una metodologia qualitativa fent una anàlisi de contingut dels compromisos de qualitat. El sistema de categorització de variables es va distribuir en tres dimensions: Objecte (destinatari), Temàtica (aspecte sobre el qual tracta) i Temporalitat (moment en què es mesura l'indicador). Els resultats indiquen que els serveis de dinamització esportiva mancomunada centren els seus esforços a aconseguir resultats de participació dels usuaris a través de l'augment en el nombre d'activitats i en la forma de dur-ho a terme, tenint en consideració la retroalimentació i el màrqueting. El temps emprat més sovint en la mesura dels indicadors és l'anyal. Els indicadors relatius a les instal·lacions, recursos econòmics, humans i materials no apareixen recollits en la carta de serveis.

Paraules clau: mancomunitat de municipis, carta de serveis, indicadors de qualitat, anàlisi de contingut

Abstract

Analysis of Quality Indicators for Sport in the Service Charters of Associations of Municipalities

The aim of this study was to use a valid and reliable system of categories to analyze the quality indicators ($n=83$) of the service charters of the Associations of Municipalities in Extremadura concerning physical activity and sport. We used a qualitative methodology involving a content analysis of the quality commitments. The system of variables was divided into three dimensions: purpose (target audience), theme (aspect that it is about) and time (when the indicator is measured). The results indicate that the joint sports facilitation services focus on achieving user participation results through an increase in the number of activities and the way of carrying them out, taking into consideration feedback and marketing. The time period most frequently used in the measurement of the indicators is annual. The indicators relating to facilities and financial, human and material resources are not listed in the service charter.

Keywords: association of municipalities, service charter, quality indicators, content analysis

Introducció

Per parlar de mancomunitats a Espanya, hem de remuntar-nos a l'edat mitjana, on el servei que generalment es gestionava era el forestal. En la Constitució Espanyola de 1978 es reconeix la província com una entitat local amb personalitat jurídica pròpia i la possibilitat de crear agrupacions de municipis diferents de la província (article 141.3). El 1985 la Llei de Bases de règim local va consolidar el concepte de cooperació supralocal i el principi d'economia d'escala, establint que

les mancomunitats de municipis gaudien de la condició d'entitats locals territorials. Un any més tard, el Reial Decret Legislatiu 781/1986, de 18 abril (article 35), determinava que les entitats supralocals no podien assumir la totalitat de les competències assignades a cadascun dels municipis per separat. La Llei 57/2003, de 16 de desembre, reconeix als municipis la capacitat jurídica d'associar-se per al compliment dels seus fins i obligacions, i l'Estatut com a document de regulació d'aquesta associació.

Les cartes de serveis

Una carta de serveis és un document que fomenta la millora contínua dels serveis públics detallant els nivells de qualitat que la ciutadania pot esperar d'aquestes entitats i fent explícita la responsabilitat dels gestors públics (Junta d'Andalusia, 2004). A Espanya, el Reial Decret 1259/1999 va regular inicialment les cartes de serveis i en aquest mateix any van aparèixer els premis a la qualitat en l'Administració General de l'Estat (Vázquez, 2006). Posteriorment, en el Reial Decret 951/2005, de 29 de juliol, pel qual s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat en l'Administració General d'Estat, es determinen les cartes de serveis com a elements essencials per respondre a les necessitats de la ciutadania i se n'inclou també l'estructura de contingut: informació de caràcter general i legal, compromisos de qualitat, mesures d'esmena i informació de caràcter complementari.

És important conèixer com és el procés de creació dels compromisos i indicadors. Aquest procés comença per detectar els punts clau o centres d'interès sobre els quals es vol basar la qualitat. A partir d'aquí, es determinen els indicadors o criteris objectius sobre els quals mesurar aquests punts clau. El tercer pas és determinar les metes o estàndards que volem aconseguir. A l'últim, i un vegada fixats els estàndards, estariem en condicions de definir el compromís (Junta d'Andalusia, 2004).

La qualitat dels serveis d'activitat físicoesportiva en l'àmbit local i supralocal

Les demandes que imposa la societat sobre la realitat esportiva requereixen una capacitat d'adaptació de les entitats per permetre'n el progrés; d'aquí que en els últims anys el concepte de qualitat es consideri com el principal valor per mantenir la competitivitat de les empreses (Llorens & Fuentes, 2000).

Autors com Grönroos (1994) defineixen el terme *qualitat total* com un concepte dinàmic, definit pels mateixos usuaris i compost per tres elements: qualitat tècnica (resultats de l'entitat), qualitat funcional (processos) i imatge corporativa de l'entitat. Altres autors com Horovitz (1992) el defineixen com el contrast entre les expectatives i la percepció dels clients (interns i externs).

Gallardo, Espluga i Triadó (2007) assenyalen que cada organització hauria de convèncer els professionals per invertir-hi el seu capital intel·lectual formant

part del desenvolupament d'aquesta i assumint els seus reptes i metes. En aquest sentit, Khatri (1999) i Poole i Jenkins (1997) han demostrat que quan els recursos humans estan ben alineats (coordinats) amb la cultura de l'organització, poden ser un font clau d'avantatge competitiu.

El concepte de qualitat ha evolucionat al llarg dels anys des de l'èmfasi marcat en el control i les tècniques d'inspecció, passant per la posterior atenció al concepte d'assegurament per garantir un nivell continu d'excel·lència, fins a arribar al concepte actual de qualitat total, que es pot dir que és el més evolucionat i que s'acosta més al concepte de millora contínua.

La qualitat ben entesa ha de ser un procés específic en la mateixa organització, en els seus usuaris al mateix temps i en l'estratègia que desitja dur a terme. D'aquí que l'anàlisi de la qualitat hauria de basar-se en tres aspectes (Junta d'Andalusia, 2004): els serveis prestats, les expectatives de la ciutadania i els compromisos declarats. Serà a partir de la comparativa d'aquests tres aspectes com s'arribarà al desenvolupament de les línies estratègiques que es materialitzaran en els compromisos de qualitat i els seus indicadors, assegurant-ne així la implantació.

Kaoru Ishikawa, el pare de la qualitat total, va idear el diagrama causa-efecte com una forma d'organitzar i representar les diferents teories sobre les diferents causes d'un problema. Les teories d'Ishikawa es basen en les següents idees (Martínez, 2005): *a*) la qualitat comença amb l'educació i finalitza amb l'educació, *b*) el primer pas és conèixer el que el client necessita, *c*) la situació ideal de la qualitat seria quan el control no fos necessari, *d*) el més important és eliminar els problemes i no els símptomes, *e*) és necessari no confondre els mitjans amb els objectius, *f*) el primer pas és aplicar la qualitat i posteriorment arribaran els fruits, *g*) els responsables no han de tenir enveja quan un treballador o treballadora dona una opinió valuosa, *h*) amb eines simples poden ser resoltos els problemes.

Per assegurar la qualitat de les entitats i empreses, s'han desenvolupat eines que garanteixen que el que ofereix una entitat compleix unes especificitats establertes prèviament per l'entitat i el client. Les més conegudes són les normes ISO 9000, publicades l'any 1987, que consisteixen en un compendi de normes que edita i revisa periòdicament l'Organització Internacional de Normalització (ISO). L'important d'aquestes normes és que són acceptades mundialment i garanteixen una qualitat contínua. Hi ha diversos models per a la gestió de la

qualitat. L'any 1988 la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) va impulsar aquest concepte per augmentar la competitivitat de les empreses i l'any 1992 va presentar el Premi Europeu a la Qualitat, per al qual es van utilitzar nou criteris; els cinc primers descriuen com s'aconsegueixen els resultats i els quatre últims descriuen què s'ha aconseguit. Aquests criteris són: lideratge, estratègia i planificació, gestió del personal, sistema de qualitat i processos, satisfacció del client, satisfacció del personal, impacte de la societat i resultats del negoci. Altres tècniques de gestió de la qualitat són la reenginyeria de processos (Escobar & González, 2007) i els cercles de comparació o *benchmarking* (Boxwell, 1994). Aquesta última tècnica té un interès especial d'aplicació quan el servei es desenvolupa en diversos centres operatius, si bé és cert que quan la filosofia d'aquests és diferent el procés d'unificació de cultures no és senzill (Barahona, 2009).

Sobre el mesurament de la qualitat percebuda en els serveis esportius, hi ha un gran nombre d'investigacions (Calabuig, Quintanilla & Mundina, 2008; Ko, Durrant & Mangiantini, 2008; Ko & Pastore, 2004).

Una de les eines més referenciades en la literatura de qualitat és el SERVQUAL (*service quality*) de Zeithmal, Parasuraman i Berry (1993). Aquest instrument agrupa vint-i-dos ítems en cinc dimensions: Empatia, Fiabilitat, Capacitat de Resposta, Tangibles i Seguretat. No obstant això, també ha rebut crítiques per la inclusió d'expectatives en les escales i l'estabilitat de les dimensions en diferents tipus de serveis (Babakus & Boller, 1992; Brady, Cronin & Brand, 2002; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2009; Teas, 1993).

En l'àmbit de l'activitat física i l'esport, molts treballs d'investigació sobre els processos de qualitat se centren en els programes d'activitat física locals (Hernández, 2001; Mañas, Giménez, Muyor, Martínez & Moliner, 2008; Morales, Hernández-Mendo & Blanco, 2005; Palacios, Fulgueiras & Catalina 2002). Palacios, Fulgueiras & Catalina (2002) van dissenyar un instrument per al mesurament de la qualitat dels Serveis Socioculturals de l'Ajuntament d'Alcobendas inspirant-se en el model EFQM i en els indicadors de l'escala SERVQUAL. Aquest instrument s'organitzava en tres grans dimensions: Instal·lacions, Professionals i Tràmits Administratius.

Altres autors com Dorado i Gallardo (2003) assenyalen diversos factors que defineixen la gestió de la qualitat en els serveis municipals definits a partir de les

expectatives dels usuaris: factors econòmics, factors humans, factors materials, instal·lacions esportives, funcionament general, qualitat global i a l'últim queixes i suggeriments. La importància de l'opinió dels usuaris es manifesta en una altra eina de la qualitat, que és l'Inventari de Qualitat en Programes d'Activitat Física, mitjançant el qual els usuaris avaluen els aspectes més rellevants d'un programa d'activitat física i que està compost per quatre escales: una referida al professorat, una altra a les instal·lacions, una altra a les activitats i l'última referida al personal i informació (Hernández, 2001; Morales et al., 2005).

Gallardo i Jiménez (2004) presenten un interessant concepte de la gestió dels serveis esportius definint-lo com *el procés d'interacció entre agents involucrats relacionats amb l'esport (recursos humans, recursos materials, recursos econòmics, instal·lacions esportives, usuaris, etc.) que intervenen paràmetres d'eficàcia i eficiència*. Per a aquests autors, un sistema de qualitat en una entitat local ha de recolzar en cinc eines bàsiques: *a)* manual de qualitat i procediment del servei esportiu, *b)* creació d'un sistema de participació i millora de processos, *c)* elaboració de les cartes de serveis, *d)* realització d'estudis de valoració de la qualitat del servei, *e)* definició d'un sistema d'atenció de les reclamacions i suggeriments dels clients, amb queixes, suggeriments i opinions sobre el servei esportiu local.

Amb relació a la qualitat dels serveis esportius en les entitats supralocals, existeixen molt pocs estudis referenciats, probablement pel fet que es tracta d'entitats encara poc desenvolupades a Espanya i on la implantació d'un sistema de qualitat no és una qüestió de compliment obligatori i que si es desenvolupa, sol plantejar-se uns anys després de la seva creació.

Molts dels errors que es cometien en el desenvolupament de sistemes de qualitat en les entitats esportives vénen provocats per una ineficaç estratègia de segmentació. La tendència es dirigeix cap al desenvolupament d'estratègies i documents de gestió de la qualitat cada vegada més específics (plans directors d'instal·lacions esportives, d'activitats, etc.) que permetin una major individualització del servei. És aquí on les mancomunitats tenen una dificultat addicional en l'èxit de la seva política de qualitat ja que, com que són entitats supralocals, la segmentació i el grau de coneixement del perfil dels usuaris es fan més complexos. Això és així pel fet que ens trobem dins el mateix àmbit territorial mancomunat, municipis i realitats totalment diferents.

L'objectiu d'aquest estudi és analitzar, a través d'un sistema de categories vàlid i fiable, els indicadors de qualitat de les cartes de serveis de les mancomunitats d'Extremadura per determinar cap a quins criteris de qualitat es dirigeixen i que marquen la planificació estratègica de les mancomunitats integrals.

Mètode

L'estudi va utilitzar una metodologia qualitativa que va partir d'un enfocament inductiu-deductiu per establir un sistema de categories que permetés fer una anàlisi de contingut dels indicadors de qualitat de les cartes de serveis. El caràcter explorador de la investigació i els escassos treballs previs han orientat l'inici de l'estudi des d'una posició inductiva a partir de dades secundàries procedents de les cartes de serveis i de la deducció a partir de les aproximacions que altres estudis han fet (Blázquez & Feu, 2010; Prado & García, 2004; Vázquez, 2006). Amb aquesta informació i amb la participació d'un grup de codificadors, es va elaborar un sistema de categories que va ser validat per fer l'anàlisi de contingut.

Mostra

Es van analitzar els compromisos de qualitat en l'àmbit esportiu de les mancomunitats de municipis d'Extremadura que disposen de Servei de Dinamització Esportiva. Es van analitzar 40 cartes de serveis, de les quals 29 presenten compromisos de qualitat en l'àrea d'activitat fisicoesportiva. Finalment es van analitzar un total de 83 indicadors que defineixen els 64 compromisos de qualitat relatius a l'activitat fisicoesportiva, ja que alguns compromisos de qualitat eren definits per més d'un indicador. Les cartes de serveis analitzades es van obtenir de la pàgina web de la Conselleria d'Agricultura i Desenvolupament Rural de la Junta d'Extremadura (www.desarrolloruralextramadura.com).

Instrument

Per analitzar les cartes de serveis de les mancomunitats d'Extremadura, es va utilitzar un sistema de categories validat per Blázquez i Feu (2010). Després de fer i analitzar el procés de categorització i codificació dels indicadors de qualitat en una mostra de quaranta cartes de serveis, es va decidir utilitzar les categories originals agrupades en tres

grans dimensions: Objecte (9), Temàtica (11) i Temporalitat (6).

Dimensió Objecte

Aquesta dimensió descriu els elements mesurables (tangibles o intangibles) que componen l'objecte directe de l'enunciat del compromís, i indica cap a on es dirigeix directament l'acció que cal fer. Es tracta d'una dimensió on les seves categories són excloents entre si; d'aquí la importància de seleccionar el nucli de l'objecte directe. Faria referència sobre què o qui es dirigeix la mesura. Les categories i subcategories de la dimensió Objecte es resumeixen en la *taula 1*.

Dimensió Temàtica

Aquest apartat descriu l'afer a què es refereix l'acció que es vol dur a terme a través del compromís i/o indicadors que el defineixen. Faria referència al "per a què" es dirigeix l'acció i definiria la temàtica de l'objecte. En alguns casos cap categoria no defineix l'objecte directe de l'indicador i en altres casos ho fan diverses (*taula 2*).

Dimensió Temporal

Aquesta dimensió descriu el temps de mesura en què s'avaluarà l'indicador. Fa referència a quan es mesurarà el compromís. Les cartes de qualitat solen mesurar els seus indicadors al llarg d'un any. Es poden considerar diversos moments temporals excloents entre si: fi acció, mensual, bimensual, trimestral, semestral i anual (*taula 2*).

Anàlisi estadística

Inicialment es va fer una anàlisi de les freqüències de cadascuna de les categories trobades en l'anàlisi qualitativa. A través del coeficient de correlació interclasse (CCI), es va calcular l'índex d'acord entre els observadors en discriminar les freqüències de totes les categories (García de Yébenes, Rodríguez & Carmona, 2009). Mitjançant l'índex Kappa de Cohen, es va analitzar l'associació entre les observacions, preses des dos en dos, tenint en compte els errors per efecte de l'atzar i l'ordre en què els codificadors han registrat les categories (García de Yébenes et al., 2009; Gorospe, Hernández, Anguera & Martínez de Santos, 2005). Es va calcular el grau d'associació entre les variables utilitzant els estadístics Chi-quadrat, V de Cramer i residus tipificats corregits (RTC).

<i>Categoria</i>	<i>Descripció</i>	<i>Codi</i>	<i>Subcategoria</i>	<i>Descripció</i>	<i>Codi</i>
Usuari	Participants o clients dels serveis esportius no pertanyents a una entitat legalitzada.	USUA	Individual	Una persona.	USUA-1
			Grup o equip	Més d'una persona.	USUA-X
Entitat	Col·lectius legalment constituïts.	ENTI	Empreses	Autònoms i societats.	ENTI-1
			Entitats sense ànim de lucre	Associacions, agrupacions, fundacions.	ENTI-2
			Administració pública	Àmbit local, regional, nacional o internacional.	ENTI-3
Recursos Humans	Persones vinculades directament o indirectament a l'entitat i que desenvolupen o ajuden a exercir l'activitat d'aquesta.	RRHH	Mateixos treballadors	Treballadors assalariats de l'entitat.	RRHH-1
			Col·laboradors i voluntaris	Persones que col·laboren amb l'entitat.	RRHH-2
Documents	Suport d'una certa durada temporal en què es registra qualsevol coneixement o experiència humana. (Institut Nacional de Seguretat i Higiene en el Treball, 2007)	DOC	Gràfic	Fotografies, esquemes, llibres, etc.	DOC-1
			Sonor	Cinta magnètica, discos.	DOC-2
			Audiovisual	Pel·lícula, muntatge audiovisual, etc.	DOC-3
			Digital	Pàgines web, aplicacions informàtiques, etc.	DOC-4
			Tàctil	Esriptura Braille.	DOC-5
Instal·lacions	Espais esportius i complementaris (cens d'instal·lacions del CSD).	INSTA	Convencionals	Pista poliesportiva, pista amb paret, camps, espais longitudinals, vasos de piscines i sales.	INSTA-1
			Àrees d'activitat	Terrestre, aquàtica i aèria.	INSTA-2
			Singulars	Camps de golf, circuit de motor, circuit de bicicleta, canal de rem i piragüisme, etc.	INSTA-3
			Complementaris	Vestuaris, neteja, magatzems, grades, etc.	INSTA-4
Recursos Materials	Equipament o material esportiu, inventariable o fungible.	RRMA	Inventariable	Durada o consum superior a un any (p. ex.: canastres, matalassets, etc.).	RRMA-1
			Fungible	Durada o consum inferior a un any (p. ex.: balons, xarxes, etc.).	RRMA-2
Recursos Econòmics	Actius que fan referència al terme transacció de comú acord entre les parts.	RREC	Diners fiduciaris	Són els bitllets i monedes com els elements d'intercanvi legal.	RREC-1
			Diners bancaris	Mitjà de canvi basat en el deute d'una institució de crèdit, també acordat legalment. Exemples: xecs, transferències, subvencions, etc.	RREC-2
			Diners bescanvi	Intercanvi de pagaments en espècie i que són vàlids per a les dues parts que intervien. Exemples: entrades, bons, vals, premis, trofeus, etc.	RREC-3
Activitats	Activitats que exerceix el servei esportiu.	ACTI	Puntuals	Curta durada, inferior a un mes i desenvolupada en un moment concret de la planificació anual.	ACTI-1
			Periòdiques	Desenvolupada al llarg d'una temporada amb una continuïtat superior a un mes.	ACTI-2
			No definides	Aquelles que generin dubtes a l'hora d'incloure-la en els subapartats anteriors.	ACTI-3
Procediments	Fa referència als processos, a aquelles accions encaminades a facilitar la consecució d'un fi.	PROC	Processos estratègics	Proporcionen directrius a tots els altres processos i solen estar més relacionats amb la direcció o per altres entitats.	PROC-1
			Processos clau	Afecten diferents àrees del Servei, tenen un impacte en el client i creen valor per a aquest. Són aquelles accions relacionades amb l'activitat físicoesportiva: metodologia d'ensenyament, temps de durada d'una classe, etc.	PROC-2
			Processos de suport	Ajuden a l'hora de fer els nostres processos fonamentals. Exemples: atenció telefònica, neteja d'una instal·lació, etc.	PROC-2

Taula 1

Categorització de la dimensió Objecte

Dimensió	Categoria	Descripció	Codi
Temàtica	Grandària	Aspectes quantitius de l'objecte i on es recullen totes aquelles mesures encaminades a crear, eliminar, modificar o mantenir la quantia de l'objecte en si mateix.	GRAN
	Rendiment	Productivitat, comparació, classificació o tecnificació de l'objecte a què fa referència.	REND
	Condicció ambiental	Accions associades al concepte de confort. Condicions ambientals i contextuais del servei esportiu: neteja, sonorització, il·luminació, temperatura, humitat, decoració, etc.	AMBI
	Intergeneracional	Accions encaminades a afavorir la relació entre persones de diferent edat entre si.	INTER
	Igualtat d'oportunitats	Accions encaminades a afavorir la coeducació i la igualtat d'oportunitats entre ambdós sexes.	IGUA
	Seguretat	Accions relacionades amb la seguretat de les categories assenyalades en la dimensió Objecte.	SEGU
	Accessibilitat-Inclusió	Mesures que es dirigeixen a facilitar l'accés de persones amb algun tipus de discapacitat o exclusió social en relació amb les categories.	ACCE
	Màrqueting	Aspectes referits a la imatge, comunicació externa de l'entitat, etc., associades al concepte de difusió i referides a les categories de la dimensió Objecte.	MARQ
	Formació	Accions encaminades a la formació (cursos, accions formatives, jornades, etc.).	FORM
	Retroalimentació	Sistemes d'informació i comunicació per avaluar i dotar de major coneixement de la gestió de l'entitat i dels mateixos procediments implantats.	RETRO
Temporalitat	Funció General	Aspectes relacionats amb el funcionament i el mode de dur a terme (saber fer) la categoria assenyalada en la dimensió objecte i que no fan referència a les categories anteriors de la dimensió temàtica.	FGEN
	Fi de l'acció	Mesurament de l'indicador quan finalitza la mateixa acció.	FI
	Mensual	Mesurament de l'indicador amb periodicitat des d'un dia fins a un mes.	MES
	Bimensual	Mesurament de l'indicador amb periodicitat a partir d'un mes fins abans de tres mesos.	BMES
	Trimestral	Mesurament de l'indicador amb periodicitat des de tres mesos fins abans de sis mesos.	TMES
	Semestral	Mesurament de l'indicador amb periodicitat des de sis mesos fins abans d'un any.	SMES
	Anual	Mesurament de l'indicador amb periodicitat d'un any.	ANY

Taula 2
Categorització de les dimensions Temàtica i Temporalitat

Resultats

Fiabilitat de la categorització

L'anàlisi de la distribució de les freqüències obtingudes en cada categoria, en total i per sessió (taula 3), indica que els compromisos de qualitat analitzats han discriminat vint-i-una de les vint-i-sis categories previstes. No s'han registrat quatre categories de la dimensió Objecte (Recursos Humans, Instal·lacions, Recursos Materials i Recursos Econò-

mics). Tampoc no s'han registrat quatre categories de la dimensió Temàtica (Condicions Ambientals, Intergeneracional, Seguretat i Formació) i una categoria de la dimensió Temporalitat (Semestral). Des d'una perspectiva quantitativa, es va estudiar la concordança consensuada interobservador per discriminar les freqüències de totes les categories objecte d'estudi. Els resultats donats pel CCI, amb un interval de confiança al 95 %, indiquen que hi ha una alta fiabilitat entre els observadors (CCI = ,996; IC: 993-998; $p < ,01$). Es

	Sessió 1			Sessió 2			Sessió 3			Sessió 4			Total de freqüències			
	Obs1	Obs2	Obs3	Obs1	Obs1	Obs3	Obs1	Obs2	Obs3	Obs1	Obs2	Obs3	Obs1	Obs2	Obs3	Obs3 (bis)
USUA	2	2	2	5	5	5	2	2	2	4	4	4	13	13	13	13
ENTI	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	6	6	6	6
RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOC	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	6	5	5	6
INSTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTI	5	5	5	2	2	2	3	3	3	2	2	2	12	12	12	12
PROC	0	0	0	1	1	1	2	2	2	1	2	1	4	5	4	3
GRAN	5	3	4	6	6	6	1	0	1	5	5	5	17	14	16	17
REND	1	2	2	0	0	0	2	3	2	1	1	1	4	6	5	4
AMBI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
SEGU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCE	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	2
MARQ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3
FORM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RETRO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	3	3	3
FGEN	2	2	2	1	1	1	4	4	4	3	3	3	10	10	10	10
FI	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2
MES	0	0	0	3	3	3	0	0	0	1	1	1	4	4	4	4
BMES	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
TMES	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	3	3	3	3
SMES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANY	9	9	9	4	4	4	9	9	9	6	6	6	29	29	29	29

Taula 3

Freqüències de les observacions per categoria

va seguir el mateix procediment amb les freqüències obtingudes en dos moments diferents per l'observador principal i es va obtenir un coeficient de correlació interclasse que indicava un alt consens entre ambdues observacions (CCI = ,998; IC: 995-999; $p < ,01$).

A través de l'índex de Kappa, es va estudiar l'associació entre les observacions contrastades tenint en compte els errors per efecte de l'atzar i l'ordre en què els codificadors han registrat les categories. Els resultats indiquen una associació significativa ($p < ,01$) més alta que l'esperada per l'atzar en la comparació interobservadors i intraobservador principal (*taula 4*); la concordança és molt bona en la majoria d'observacions

contrastades (valor de $k > ,81$). En les variables recursos humans, instal·lacions, recursos materials, recursos econòmics, ambient, intergeneracional, seguretat, formació i temporalitat semestral no es va poder calcular el valor de l'índex de Kappa, ja que la sèrie de dades era constant a causa de l'absència d'observacions sobre aquestes variables.

Anàlisi de la dimensió Objecte en els indicadors de les cartes de servei

Si observem els resultats generals en relació amb la dimensió Objecte (*taula 5*), podem comprovar que

la major freqüència d'aparició la tenen les categories següents: Usuari (44,6 %), Activitat (37,3 %). En segon terme, les categories que tenen menys freqüència d'aparició són: Procediments (7,2 %), Documents (6 %) i Entitats (4,8 %). Les categories Recursos Humans, Recursos Materials, Recursos Econòmics i Instal·lacions no tenen cap freqüència d'aparició.

En una anàlisi amb més detalls, les categories de la dimensió Objecte presenten subcategories (*taula 1*) en les quals discriminen distints elements. L'anàlisi del tipus d'usuaris indica que principalment es refereixen als de caràcter individual (32,53 %), que estan per sobre dels usuaris com a grup (12,5 %). Dels compromisos referits a les entitats, el 3,6 % es refereixen a entitats públiques, mentre que l'1,2 % restant es refereixen a associacions. Els compromisos de qualitat que es relacionen amb els documents són principalment de dos tipus, gràfics (4,8 %) i digitals (1,2 %), i hi ha una absència de documents que afavoreixen l'accessibilitat (tàctils, sonors i audiovisuals). D'altra banda, el 24,1 % de les observacions referides a les activitats són considerades com a activitats no definides, mentre que el 8,43 % són activitats puntuals i el 4,82 % són activitats periòdiques. A l'últim, els tipus de procediments trobats són de diferents tipologies: estratègiques 1,19 %, de suport 3,57 % i claus 2,38 %.

Anàlisi de la dimensió Temàtica en els indicadors de les cartes de serveis

Dins la dimensió Temàtica, les categories amb més freqüència d'aparició estan relacionades amb la productivitat: Grandària (51,8 %) i Rendiment (15,5 %), recollides a la *taula 5*. Quant a la gestió de la relació de persones, l'1,2 % dels compromisos es refereix a la Igualtat d'Oportunitats i a l'Accessibilitat respectivament, però cap no es refereix a Relacions Inter-generacionals. D'altra banda, el 16,66 % dels compromisos es refereixen a la gestió de la informació i comunicació, on l'aspecte més destacat és l'equilibri entre indicadors referits a Màrqueting (8,33 %) i Retroalimentació (8,33 %), a més de l'absència de la temàtica Formació. L'aparició de la categoria Funció General en el 13,1 % dels indicadors mostra l'interès per les qüestions de procediment o del *know how* de l'entitat, aspectes que influeixen molt directament als tècnics d'una entitat. A l'últim, les categories relacio-

Categoria	Obs1 & Obs3		Obs2 & Obs3		Obs3 & Obs3 bis	
	Valor k	p	Valor k	p	Valor k	p
USUA	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
ENTI	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
RH	-	-	-	-	-	-
DOC	,895	,000	1,00	,000	,895	,000
INSTA	-	-	-	-	-	-
RMA	-	-	-	-	-	-
REC	-	-	-	-	-	-
ACTI	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
PROC	1,00	,000	,875	,000	,844	,000
GRAN	,948	,000	,894	,000	,845	,000
REND	,875	,000	,895	,000	,875	,000
AMBI	-	-	-	-	-	-
INTER	-	-	-	-	-	-
IGUA	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
SEGU	-	-	-	-	-	-
ACCE	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
MARQ	1,00	,000	1,00	,000	,844	,000
FORM	-	-	-	-	-	-
RETRO	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
FGEN	1,00	,000	,857	,000	,867	,000
FI	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
MES	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
BMES	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
TMES	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
SMES	-	-	-	-	-	-
ANY	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000

(-) No es calcula l'estadístic perquè les variables són una constant.



Taula 4

Índex de Kappa de Cohen de les observacions intraobservadors i interobservadors

nades amb el confort –Condicion Ambientals i Seguretat– no consideren freqüències en els compromisos analitzats.

Anàlisi de l'associació entre les dimensions Objecte i Temàtica

Es va estudiar el grau d'associació entre les categories Objecte i Temàtica (*taula 5*). Els resultats de Chi-quadrat indiquen que les dimensions Objecte i Temàtica estan relacionades ($\chi^2_{(n=83, gl=24)} = 75,9 < ,01$). Aquesta associació es confirma en valorar

Objecte		Temàtica							Total
		Grandària	Rendiment	Accessibilitat	Màrqueting	Retroalimentació	Funció general	Igualtat d'oportunitats	
Usuari	Recompte	19	9	0	0	7	1	1	37
	% d'objecte	51,4%	24,3%	,0%	,0%	18,9%	2,7%	2,7%	100,0%
	% de temàtica	44,2%	69,2%	,0%	,0%	100,0%	9,1%	100,0%	44,6%
	% del total	22,9%	10,8%	,0%	,0%	8,4%	1,2%	1,2%	44,6%
	RTC	,0	1,9	-9	-2,5	3,1	-2,5	1,1	
Entitats	Recompte	3	0	1	0	0	0	0	4
	% d'objecte	75,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de temàtica	7,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
	% del total	3,6%	,0%	1,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
	RTC	1,0	-9	4,5	-6	-6	-8	-2	
Activitat	Recompte	20	3	0	4	0	4	0	31
	% d'objecte	64,5%	9,7%	,0%	12,9%	,0%	12,9%	,0%	100,0%
	% de temàtica	46,5%	23,1%	,0%	57,1%	,0%	36,4%	,0%	37,3%
	% del total	24,1%	3,6%	,0%	4,8%	,0%	4,8%	,0%	37,3%
	RTC	1,8	-1,2	-8	1,1	-2,1	,0	-8	
Documents	Recompte	1	1	0	2	0	1	0	5
	% d'objecte	20,0%	20,0%	,0%	40,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	% de temàtica	2,3%	7,7%	,0%	28,6%	,0%	9,1%	,0%	6,0%
	% del total	1,2%	1,2%	,0%	2,4%	,0%	1,2%	,0%	6,0%
	RTC	-1,5	,3	-3	2,6	-7	,5	-3	
Procediment	Recompte	0	0	0	1	0	5	0	6
	% d'objecte	,0%	,0%	,0%	16,7%	,0%	83,3%	,0%	100,0%
	% de temàtica	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	45,5%	,0%	7,2%
	% del total	,0%	,0%	,0%	1,2%	,0%	6,0%	,0%	7,2%
	RTC	-2,6	-1,1	-3	,8	-8	5,3	-3	
Total	Recompte	43	13	1	7	7	11	1	83
	% d'objecte	51,8%	15,7%	1,2%	8,4%	8,4%	13,3%	1,2%	100,0%
	% de temàtica	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	51,8%	15,7%	1,2%	8,4%	8,4%	13,3%	1,2%	100,0%

Taula 5

Taula de contingència entre les dimensions Objecte i Temàtica

el coeficient de contingència que expressa una associació alta entre les variables ($C = ,691$; $p < ,01$), encara que en analitzar l'estadístic de la V de Cramer ($V = 4,78$; $p < ,01$) comprovem que l'associació és mitjana-baixa. Analitzant els RTC, observem que hi ha proporcions majors de les esperades en les categories Usuari-Retroalimentació (3,1), Entitats-Accessibilitat (4,5), Documents-Màrqueting (2,6) i Procediment-Funció General (5,3). Al contrari, es troben

proporcions menors de les esperades en les categories Usuari-Màrqueting (-2,5), Usuari - Funció General (-2,5), Activitat-Retroalimentació (-2,1) i Procediment-Grandària (-2,6). Aquests resultats mostren que l'elaboració dels indicadors dels compromisos de qualitat està descompensada. Finalment, els resultats indiquen que els redactors dels indicadors de qualitat s'han centrat més a proposar compromisos referits a l'augment del nombre dels usuaris.

Anàlisi de la dimensió Temporalitat en els indicadors de les cartes de servei

Pel que fa a la temporalitat, els compromisos generalment es marquen per a una anualitat (76 %). El 8,3 % tenen una temporalitat trimestral, el 4,8 % mensual, el 3,57 % bimensual, i fins a la fi de l'activitat respectivament, i el 2,38 % són semestrals. Aquest resultat té una certa lògica pel fet que és necessari un temps per al desplegament del servei i la posterior avaluació d'aquest.

Discussió

L'instrument utilitzat per a l'anàlisi dels indicadors dels compromisos de qualitat de les cartes de serveis de les mancomunitats d'Extremadura ha tingut una validesa i fiabilitat òptimes. La validació de l'instrument es va fer seguint el mateix procediment que en l'estudi Blázquez i Feu (2010). Es van utilitzar tres codificadors per a la validació del sistema de categories a través del procediment de concordança consensuada (Anguera, 1990). Els resultats del Coeficient de Correlació Interclasse i de l'índex de Kappa de Cohen posen de manifest una concordança gairebé perfecta interobservador i intraobservador (García de Yébenes et al., 2009; Gorospe et al., 2005; Landis & Koch, 1977). La fiabilitat obtinguda va millorar l'obtinguda en la validació feta per Feu i Blázquez (2010). Els resultats obtinguts avalen la validesa interna del sistema de categories per estudiar en profunditat els indicadors de qualitat de les cartes de serveis seleccionades per a aquest estudi.

Han estat diversos els autors que han analitzat el nivell de desenvolupament dels sistemes esportius i programes d'activitat físicoesportiva distingint entre aspectes tangibles i d'interacció que els componen (Hernández, 2001; Morales et al., 2005; Ramírez d'Arellano, 2003). En aquest estudi hem analitzat elements tangibles (instal·lacions, usuaris, documents, recursos materials, humans i econòmics) i intangibles (procediments, entitats i activitats).

La finalitat dels indicadors de qualitat de les cartes de serveis de les mancomunitats d'Extremadura s'orienta més cap a l'augment del nombre d'usuaris, especialment en l'àmbit individual. Al contrari, pocs indicadors es dirigeixen cap a les relacions amb entitats públiques o privades. També s'observa un especial interès per augmentar el nombre d'activitats, encara que la majoria d'aquestes no estan definides en la seva tipologia.

Les categories Recursos Humans, Recursos Materials, Recursos Econòmics i Instal·lacions no tenen cap freqüència d'aparició en els indicadors analitzats. Quant al tractament de la informació, pocs indicadors es dirigeixen a la proposta de procediments així com de documents per registrar coneixements o experiències, i aquests últims es dirigeixen sobretot al suport digital. Hi ha una absència total de documents tàctils, sonors i audiovisuals que afavoreixen l'accessibilitat dels usuaris a la informació. En aquest sentit, Mañas, Giménez, Muyor, Martínez i Moliner (2008) han plantejat la importància que tenen els elements tangibles dins la qualitat d'un servei esportiu, com a elements predictors de la satisfacció dels usuaris, per sobre dels efectes que pugui tenir la interacció social. D'altra banda, alguns estudis mostren la importància dels recursos humans en el rendiment de les entitats i per tant identifiquen aquest element com a agent clau en l'avantatge competitiu (Brockbank, 1999; DeLery & Doty, 1996; Fox, Byrne & Roualt, 1999; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997; Stavrou-Costea, 2005; Stein, 2004; Welbourne & Andrews, 1995). Tal com indica Gallardo (2001), qualsevol política de modernització de l'Administració pública passa per inculcar una nova manera de gestionar els recursos humans basada en la motivació i l'augment de la productivitat dels treballadors. No obstant això, segons la FEMP (2002), dins els processos de millora de les administracions públiques, els recursos humans obtenen un percentatge menor en les experiències recollides, resultats que van en línia amb els obtinguts en el present estudi.

Els resultats obtinguts en les mancomunitats d'Extremadura poden tenir una certa lògica, ja que el Servei de Dinamització Esportiva té en comú la figura dels dinamitzadors esportius, però no els recursos materials, econòmics i instal·lacions que són de titularitat municipal en la gran majoria dels casos. Així, aquestes dades semblen estar més pròximes a l'àmbit de decisió tècnica dels mateixos dinamitzadors esportius (sobre propostes d'activitats i usuaris), i no entren tant en qüestions com recursos humans, materials, econòmics o instal·lacions, que són més pròpies dels responsables o gestors.

El major percentatge dels indicadors de qualitat s'ha dirigit a les temàtiques relacionades amb les categories Grandària i Rendiment, i són pocs els que s'han utilitzat per analitzar la millora de la gestió de la informació, tant en aspectes de màrqueting com de retroalimentació. Així mateix, s'observa que la formació no s'ha tingut en compte com a criteri per millorar la qualitat

del servei. Autors com a Luna-Arocas, Mundina i Quintanilla (1997) assenyalen la importància del màrqueting i el coneixement del client o clienta com a base d'una estratègia basada en els usuaris.

Quant a la gestió de la relació de persones (Igualtat d'Oportunitats i Accessibilitat), la presència d'indicadors és molt baixa i fins i tot nul·la, com en el cas del foment de relacions intergeneracionals entre els usuaris.

Alguns indicadors, encara que escassos, mostren un cert interès pel *know how* (funció general) de l'entitat. Aquest aspecte és significatiu pel fet que se centra en elements percebuts directament per l'usuari o usuària com una millora del servei, com ara (Blázquez & Feu, 2010): metodologia (horaris, metodologies d'intervenció, etc.), qualitat de l'atenció (amabilitat, etc.), normalització (reglaments, normatives, etc.), innovació (tecnologia, processos, etc.), així com tots aquells aspectes relacionats amb l'orientació estratègica de l'entitat (acords, col·laboracions, etc.).

Cal assenyalar també l'absència d'indicadors en relació amb la gestió de la seguretat i el confort (so, temperatura, neteja).

Luna-Arocas i Saorín-Ibarra (2004) proposen quatre fases (agrupades en dues de generals) en l'evolució de la direcció estratègica d'una entitat esportiva: la gestió operativa o bàsica (centrada en instal·lacions i posteriorment en la planificació d'activitats) i, en un estadi més avançat, la direcció estratègica (centrada en una primera instància en el màrqueting per finalment centrar-se en la gestió de recursos humans com a última etapa de desenvolupament). Tenint en compte això, els resultats obtinguts situarien la visió estratègica d'aquestes entitats en la segona fase, caracteritzada per un èmfasi en la planificació d'activitats, on la demanda depura quins funcionen i quins no. No obstant això, no hi hauria un plantejament pur de direcció estratègica sinó una oferta massiva d'activitats dirigida als usuaris. Per tant, el següent pas seria la direcció estratègica, on més que deixar que el mercat sigui qui respongui de manera aleatòria a l'oferta plantejada, siguin els gestors els que estableixin les prioritats analitzant el posicionament de l'entitat i emprant tècniques de màrqueting com ara la segmentació de mercat. Es tractaria, per tant, d'adoptar una nova filosofia en què les mancomunitats es fan conscients de la importància dels sistemes d'informació i gestió de la qualitat dirigida a l'usuari o usuària per aconseguir la triple dimensió de la planificació: social, psicològica i operativa (Martínez, 2003).

Conclusions

L'interès dels serveis de dinamització esportiva per les mancomunitats integrals d'Extremadura centra els seus esforços a aconseguir resultats de participació dels usuaris augmentant el nombre d'activitats, es preocupa per a això en la forma de portar-la a terme i és especialment sensible tant a l'opinió dels usuaris com a comunicar els resultats d'aquests serveis.

S'observa com els indicadors de qualitat giren més entorn del nivell de decisió tècnica que tenen els mateixos dinamitzadors esportius que dels responsables. No obstant això, aspectes com instal·lacions, recursos materials, econòmics i humans no apareixen, ja que són més propis de titularitat municipal. De la mateixa manera, la fase evolutiva de la visió d'aquestes entitats estaria situada en la gestió operativa centrada en l'oferta massiva d'activitats, on el mercat depura les reeixides.

L'elaboració de les cartes de serveis de les mancomunitats de municipis hauria de ser una oportunitat de reflexió, de definició del seu rol en l'àmbit esportiu i de major coneixement de les demandes d'usuaris, on tots els integrants d'aquesta participessin en l'elaboració dels compromisos i indicadors i confluïssin així les diferents capacitats de decisió. Per tant, es proposa la possibilitat d'unir criteris entre els municipis pertanyents a una mateixa mancomunitat integral per dur a terme compromisos comuns de qualitat en les seves pròpies localitats a través de la carta de serveis mancomunada i desenvolupar altres de més específics en l'esfera municipal que complementin i ajustin aquest sistema a la idiosincràsia particular del municipi.

De la mateixa manera, se suggereix una major formació a tècnics i responsables en gestió de la informació, recursos humans i qualitat que permeti, entre altres aspectes, millorar l'enunciat i la concreció dels mateixos compromisos i indicadors, i ajudin així a aclarir el procés de mesurament i millora d'aquest.

Referències

- Anguera, M. T. (1990). Metodología observacional. A J. Arnau, M. T. Anguera, & J. Gómez. *Metodología de la observación en las ciencias del comportamiento* (pàg. 125-236). Múrcia: Universidad de Murcia.
- Barahona, F. J. (2009). El benchmarking interno. Traslado y tratamiento del know-how. Grupos de trabajo inter-fábrica o inter-centro. *Mantenimiento: ingeniería industrial y de edificios* (228), 5-11.
- Blázquez, A. & Feu, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(19), 112-127.

- Boxwell, R. J. (1994) *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill.
- Brady, K. M., Cronin, J. Jr., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31. doi:10.1016/S0148-2963(00)00171-5
- Brockbank, W. (1999). If human resources were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<337::AID-HRM8>3.3.CO;2-X
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Cronin, J. Jr. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. doi:10.2307/1252296
- Delery, E. J. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. doi:10.2307/256713
- Dorado, A. & Gallardo, L. (2003). *Incidencia en la valoración de la calidad de un servicio deportivo en función de los factores que determinan la prestación del mismo*. Comunicació presentada al III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte. Cáceres: Asociación Española de Ciencias del Deporte.
- Escobar, B. & González, J. M. (2007). Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 93-114.
- FEMP (2002). *Conclusiones de las Jornadas de Análisis y perspectivas de modernización y calidad en la Administración Local*. Federación Española de Municipios y Provincias.
- Fox, D., Byrne, V., & Roualt, F. (1999). Performance improvement: what to keep in mind. *Training and Development*, 53(8), 516-529.
- Gallardo, L. (2001). *Memoria II Seminario sobre indicadores económicos y de gestión*. Manuscrit inèdit, Consejería de Cultura, Toledo.
- Gallardo, E., Espluga, M., & Triadó, X. M. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Una aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. A AEDEM (Ed.), *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*. Comunicació presentada en XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (vol. 2, pàg. 50). Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Vitòria.
- Gallardo, L. & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.
- García de Yébenes, M. J., Rodríguez, F., & Carmona, L. (2009). Validación de Cuestionarios. *Reumatología clínica*, 5(4), 171-177.
- Gorospe, G., Hernández, A., Anguera, M. T., & Martínez de Santos, R. (2005). Desarrollo y optimización de una herramienta observacional en el tenis de individuales. *Psicothema*, 17(1), 123-127.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10(2), 179-196.
- Horowitz, J. (1992). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ichniowski, C., Shaw, D., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Junta de Andalucía (2004). *Manual de elaboración de cartas de servicios*. Dirección General de Administración Local. Recuperat de http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/AdministracionLocal/Publicaciones/manual_cartas_servicio/cartas_servicios.pdf
- Khatri, N. (1999). Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516-520. doi:10.1108/01437729910302714
- Ko, Y. J., Durrant, S. M., & Mangiantini, J. (2008). Assessment of services provided to NCAA Division I athletes: Development of a model and instrument. *Sport Management Review*, 11(2), 193-244.
- Ko, Y. J. & Pastore, D. L. (2004). Current issues and conceptualizations of service in the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13(3), 159-167.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. doi:10.2307/2529310
- Llei 57/2003 de 16 de desembre de mesures per a la modernització del govern local. *BOE* núm. 301, de 17 de desembre.
- Llei 7/1985 de 2 de abril de Bases de Règime local. *BOE* núm. 80, de 3 d'abril.
- Llorens, F. J. & Fuentes, M. (2000). *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide S.A.
- Luna-Arocas, R. & Saorín-Iborra, M. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Revista Investigación y Marketing* (83), 6-13.
- Luna-Arocas, R., Mundina, J. J., & Quintanilla, I. (1997). Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización. A S. Camarero, V. Tella, & J. J. Mundilla (Eds.), *Análisis de la práctica deportiva: una visión multidisciplinar* (pàg. 345-362). València: Promolibro.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez, V., & Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- Martínez, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 3(12), 205-222. Recuperat de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista12/artplanificacion.htm>
- Martínez, M. (2005). *Diagramas causa-efecto, Pareto y flujogramas*. Recuperat de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagrama.htm>
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., & Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(2), 311-317.
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., & Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137-150.
- Palacios, J. L., Fulgueiras, F. J., & Catalina, C. (2002). La medición de la calidad en la administración local: el caso de los servicios socioculturales del ayuntamiento de Alcobendas. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas* (28), 147-158.
- Poole, P. & Jenkins, G. (1997). Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: Evidence from Britain. *Personnel Review*, 26(5), 333-356. doi:10.1108/00483489710176039
- Prado, J. M. & García, I. M. (2004). Los indicadores de gestión en el ámbito municipal, implantación, evolución y tendencias. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión* (4), 149-180.

- Ramírez de Arellano, B. (2003). Análisis de los Sistemas Deportivos Locales. *Jornadas sobre instrumentos de análisis para la planificación del deporte en áreas locales*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Reial decret 1259/1999 de 16 de juliol pel qual es regulen les cartes de serveis i els premis a la qualitat en l'Administració General de l'Estat. *BOE* núm. 190, de 19 d'agost.
- Reial Decret 951/2005 de 29 juliol pel qual s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat en l'Administració General de l'Estat. *BOE* núm. 211, de 3 de setembre.
- Reial Decret Legislatiu 781/1986 de 18 d'abril pel qual s'aprova el text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local. *BOE* núm. 97, de 23 d'abril.
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112-134. doi:10.1108/03090590510585082
- Stein, G. (2004). La ventaja competitiva sostenible: dirigir personas a través de los cambios. *Harvard Deusto Business Review* (126), 60-71.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance, evaluation and consumers perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34. doi:10.2307/1252216
- Vázquez, J. (2006). Análisis de las Cartas de Servicios de las BPE-BP de Andalucía: Propuestas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios* (82), 31-56.
- Welbourne, T. M. & Andrews, A. O. (1995). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.
- Zeithmal, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.