

# Análisis de los indicadores de calidad en materia deportiva de las cartas de servicio de las mancomunidades de municipios

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

**ALBERTO BLÁZQUEZ MANZANO**

Dirección General de Deportes  
Junta de Extremadura

**SEBASTIÁN FEU MOLINA**

Facultad de Educación  
Universidad de Extremadura

Correspondencia con autor

Sebastián Feu Molina  
sfeu@unex.es

## Resumen

El objetivo del estudio fue analizar a través de un sistema de categorías válido y fiable los indicadores de calidad ( $n=83$ ) de las cartas de servicio de las mancomunidades de Extremadura relacionados con la actividad físico-deportiva. Se utilizó una metodología cualitativa, realizando un análisis de contenido de los compromisos de calidad. El sistema de categorización de variables se distribuyó en tres dimensiones: objeto (destinatarios), temática (aspecto sobre lo que trata) y temporalidad (momento en que se mide el indicador). Los resultados indican que los servicios de dinamización deportiva mancomunado centran sus esfuerzos en lograr resultados de participación de los usuarios a través del aumento en el número de actividades y en la forma de llevarlo a cabo, teniendo en consideración la retroalimentación y el marketing. El tiempo empleado más frecuentemente en la medida de los indicadores es el anual. Los indicadores relativos a las instalaciones, recursos económicos, humanos y materiales no aparecen recogidos en la carta de servicios.

**Palabras clave:** mancomunidad de municipios, carta de servicios, indicadores de calidad, análisis de contenido

## 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

## Introducción

Para hablar de mancomunidades en España debemos remontarnos a la Edad Media, donde el servicio que generalmente se gestionaba era el forestal. En la Constitución Española de 1978 se reconoce a la provincia como una entidad local con personalidad jurídica propia y la posibilidad de crear agrupaciones de municipios diferentes de la provincia (artículo 141.3). En 1985 la Ley de Bases de Régimen Local consolidó el concepto de cooperación supralocal y el principio de economía de escala, establecien-

do que las mancomunidades de municipios gozaban de la condición de entidades locales territoriales. Un año más tarde, el Real Decreto Legislativo 781/1986 de 18 abril (artículo 35) determinaba que las entidades supralocales no podían asumir la totalidad de las competencias asignadas a cada uno de los municipios por separado. La Ley 57/2003 de 16 de diciembre reconoce a los municipios la capacidad jurídica de asociarse para el cumplimiento de sus fines y obligaciones; y al Estatuto como documento de regulación de esa asociación.

## Las cartas de servicio

Una carta de servicio es un documento que fomenta la mejora continua de los servicios públicos, detallando los niveles de calidad que la ciudadanía puede esperar de dichas entidades y haciendo explícita la responsabilidad de los gestores públicos (Junta de Andalucía, 2004). En España, el Real Decreto 1259/1999 reguló inicialmente las cartas de servicio y en ese mismo año aparecieron los premios a la calidad en la Administración General del Estado (Vázquez, 2006). Posteriormente en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General de Estado, se determinan las cartas de servicios como un elemento esencial para responder a las necesidades de la ciudadanía, incluyéndose también la estructura de contenido de las mismas: información de carácter general y legal, compromisos de calidad, medidas de subsanación e información de carácter complementario.

Es importante conocer cómo es el proceso de creación de los compromisos e indicadores. Este proceso comienza por detectar los puntos clave o centros de interés sobre los que se quiere basar la calidad. A partir de aquí, se determinan los indicadores o criterios objetivos sobre los que medir dicho punto clave. El tercer paso es determinar las metas o estándares que queremos alcanzar. Por último, y una vez fijados los estándares, estaríamos en condiciones de definir el compromiso (Junta de Andalucía, 2004).

## La calidad de los servicios de actividad físico-deportiva en el ámbito local y supralocal

Las demandas que impone la sociedad sobre la realidad deportiva requieren una capacidad de adaptación de las entidades para permitir su progreso, de ahí que en los últimos años el concepto de calidad se considere como el principal valor para mantener la competitividad de las empresas (Llorens & Fuentes, 2000).

Autores como Grönroos (1994) definen el término calidad total como un concepto dinámico, definido por los propios usuarios y compuesto por tres elementos: calidad técnica (resultados de la entidad), calidad funcional (procesos) e imagen corporativa de la entidad. Otros autores como Horovitz (1992) lo definen como el contraste entre las expectativas y la percepción de los clientes (internos y externos).

Gallardo, Espluga y Triadó (2007) señalan que cada organización debería convencer a los profesionales para

invertir su capital intelectual en ella formando parte del desarrollo de la misma y asumiendo sus retos y metas. En este sentido, Khatri (1999) y Poole y Jenkins (1997) han demostrado que cuando los recursos humanos están bien alineados (coordinados) con la cultura de la organización, pueden ser un fuente clave de ventaja competitiva.

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años, desde el énfasis marcado en el control y las técnicas de inspección, pasando por la posterior atención en el concepto de aseguramiento para garantizar un nivel continuo de excelencia, hasta llegar al concepto actual de calidad total donde se puede decir que es el más evolucionado y que se acerca más al concepto de mejora continua.

La calidad bien entendida, debe ser un proceso específico a la propia organización, a sus usuarios, al tiempo y a la estrategia que desea llevar a cabo. De ahí, que el análisis de la calidad debería basarse en tres aspectos (Junta de Andalucía, 2004): los servicios prestados, las expectativas de la ciudadanía y los compromisos declarados. Será a partir de la comparativa de estos tres aspectos cómo se lleve al desarrollo de las líneas estratégicas que se materializarán en los compromisos de calidad y sus indicadores, asegurando así su implantación.

Kaoru Ishikawa, el padre de la calidad total, ideó el diagrama causa-efecto como una forma de organizar y representar las diferentes teorías sobre las diferentes causas de un problema. Las teorías de Ishikawa se basan en las siguientes ideas (Martínez, 2005): *a*) la calidad empieza con la educación y finaliza con la educación, *b*) el primer paso es conocer lo que el cliente necesita, *c*) la situación ideal de la calidad sería cuando el control no fuese necesario, *d*) lo fundamental es eliminar los problemas y no los síntomas, *e*) es preciso no confundir los medios con los objetivos, *f*) el primer paso es aplicar la calidad y posteriormente llegarán los frutos, *g*) los responsables no deben de tener envidia cuando un trabajador da una opinión valiosa, *h*) con herramientas simples pueden ser resueltos los problemas.

Para asegurar la calidad de las entidades y empresas se han desarrollado herramientas que garantizan que lo que ofrece una entidad cumple unas especificidades establecidas previamente por la entidad y el cliente. Las más conocidas son las Normas ISO 9000, publicadas en el año 1987 que consisten en un compendio de normas que se editan y revisan periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Lo importante de estas normas es que son aceptadas mundialmente y garantizan una calidad continua. Existen varios modelos para la gestión de la calidad. En el año 1988 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)

impulsó este concepto para aumentar la competitividad de las empresas, y en el año 1992 presentó el Premio Europeo a la Calidad, para el cual se utilizaron nueve criterios; los cinco primeros describen cómo se consiguen los resultados y los cuatro últimos describen qué se ha conseguido. Estos criterios son: liderazgo, estrategia y planificación, gestión del personal, sistema de calidad y procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto de la sociedad y resultados del negocio. Otras técnicas de gestión de la calidad son la reingeniería de procesos (Escobar & González, 2007) y los círculos de comparación o *benchmarking* (Boxwell, 1994). Esta última técnica tiene un interés especial de aplicación cuando el servicio se desarrolla en varios centros operativos; si bien es cierto que cuando la filosofía de los mismos es diferente, el proceso de unificación de culturas no es sencillo (Barahona, 2009).

Acerca de la medición de la calidad percibida en los servicios deportivos existe un gran número de investigaciones (Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; Ko, Durrant, & Mangiantini, 2008; Ko & Pastore, 2004).

Una de las herramientas más referenciadas en la literatura de calidad es el SERVQUAL (service quality) de Zeithmal, Parasuraman y Berry (1993). Dicho instrumento agrupa 22 ítems en 5 dimensiones: empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, tangibles y seguridad. Sin embargo, también ha recibido críticas por la inclusión de expectativas en las escalas y la estabilidad de las dimensiones en diferentes tipos de servicios (Babakus & Boller, 1992; Brady, Cronin, & Brand, 2002; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2009; Teas, 1993).

En el ámbito de la actividad física y el deporte muchos trabajos de investigación sobre los procesos de calidad se centran en los programas de actividad física en el ámbito local (Hernández, 2001; Mañas, Giménez, Muyor, Martínez, & Moliner, 2008; Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2005; Palacios, Fulgueiras, & Catalina 2002). Palacios, Fulgueiras y Catalina (2002) diseñaron un instrumento para la medición de la calidad de los Servicios Socioculturales del Ayuntamiento de Alcobendas, inspirándose en el modelo EFQM y en los indicadores de la escala SERVQUAL. Este instrumento se organizaba en tres grandes dimensiones: instalaciones, profesionales y trámites administrativos.

Otros autores como Dorado y Gallardo (2003) señalan varios factores que definen la gestión de la calidad en los servicios municipales definidos a partir de las

expectativas de los usuarios: factores económicos, humanos, materiales, instalaciones deportivas, funcionamiento general, calidad global y por último quejas y sugerencias. La importancia de la opinión de los usuarios se manifiesta en otra herramienta de la calidad como es el Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física, mediante el cual los usuarios evalúan los aspectos más relevantes de un programa de actividad física y que está compuesto por cuatro escalas: una referida al profesorado, otra a las instalaciones, otra a las actividades y la última referida al personal y la información (Hernández, 2001; Morales et al., 2005).

Gallardo y Jiménez (2004) presentan un interesante concepto de la gestión de los servicios deportivos definiéndola como *el proceso de interacción entre agentes involucrados relacionados con el deporte (recursos humanos, materiales, económicos, instalaciones deportivas, usuarios, etc.) interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia*. Para estos autores un sistema de calidad en una entidad local debe apoyarse en cinco herramientas básicas: *a)* manual de calidad y procedimiento del servicio deportivo, *b)* creación de un sistema de participación y mejora de procesos, *c)* elaboración de las cartas de servicios, *d)* realización de estudios de valoración de la calidad del servicio, *e)* definición de un sistema de atención de las reclamaciones y sugerencias de los clientes, con quejas, sugerencias y opiniones sobre el servicio deportivo local.

En relación con la calidad de los servicios deportivos en las entidades supralocales, existen muy pocos estudios referenciados, probablemente debido a que se trata de entidades aún poco desarrolladas en España, y donde la implantación de un sistema de calidad no es una cuestión de obligado cumplimiento y que si se desarrolla, suele plantearse unos años después de su creación.

Muchos de los errores que se cometen en el desarrollo de sistemas de calidad en las entidades deportivas vienen provocados por una ineficaz estrategia de segmentación. La tendencia se dirige hacia el desarrollo de estrategias y documentos de gestión de la calidad cada vez más específicos (planes directores de instalaciones deportivas, de actividades, etc.) que permitan una mayor individualización del servicio. Es aquí donde las mancomunidades cuentan con una dificultad adicional en el éxito de su política de calidad ya que, al ser entidades supralocales, la segmentación y grado de conocimiento del perfil de los usuarios se hace más complejo. Esto es así debido a que nos encontramos, dentro del mismo ámbito territorial mancomunado, municipios y realidades totalmente diferentes.

El objetivo de este estudio es analizar a través de un sistema de categorías válido y fiable los indicadores de calidad de las cartas de servicio de las mancomunidades de Extremadura, para determinar hacia qué criterios de calidad se dirigen y que marcan la planificación estratégica de las mancomunidades integrales.

## Método

El estudio utilizó una metodología cualitativa que partió de un enfoque inductivo-deductivo para establecer un sistema de categorías que permitiera realizar un análisis de contenido de los indicadores de calidad de las cartas de servicio. El carácter exploratorio de la investigación y los escasos trabajos previos han orientado el inicio del estudio desde una posición inductiva a partir de datos secundarios procedentes de las cartas de servicio y de la deducción a partir de las aproximaciones que otros estudios han realizado (Blázquez & Feu, 2010; Prado & García, 2004; Vázquez, 2006). Con esta información y con la participación de un grupo de codificadores se elaboró un sistema de categorías que fue validado para hacer el análisis de contenido.

## Muestra

Se analizaron los compromisos de calidad en el ámbito deportivo de las mancomunidades de municipios de Extremadura que cuentan con Servicio de Dinamización Deportiva. Se analizaron 40 cartas de servicios de las cuales 29 presentan compromisos de calidad en el área de actividad físico-deportiva. Finalmente se analizaron un total de 83 indicadores que definen los 64 compromisos de calidad relativos a la actividad físico-deportiva; ya que algunos compromisos de calidad eran definidos por más de un indicador. Las cartas de servicio analizadas se obtuvieron de la página web de la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de la Junta de Extremadura ([www.desarrolloruralextramadura.com](http://www.desarrolloruralextramadura.com)).

## Instrumento

Para analizar las cartas de servicio de las mancomunidades de Extremadura se utilizó un sistema de categorías validado por Blázquez y Feu (2010). Tras realizar y analizar el proceso de categorización y codificación de los indicadores de calidad, en una muestra de 40 cartas de servicios, se decidió utilizar las categorías originales agrupadas en tres grandes dimensiones: dimensión

Objeto (9), dimensión Temática (11) y dimensión Temporalidad (6).

### Dimensión Objeto

Esta dimensión describe los elementos medibles (tangibles o intangibles), que componen el objeto directo del enunciado del compromiso, e indica hacia dónde directamente se dirige la acción a realizar. Se trata de una dimensión cuyas categorías son excluyentes entre sí, de ahí la importancia de seleccionar el núcleo del objeto directo. Haría referencia a qué o quién se dirige la medida. Las categorías y subcategorías de la dimensión objeto se resumen en la *tabla 1*.

### Dimensión Temática

Este apartado describe el asunto al que se refiere la acción que se quiere llevar a cabo a través del compromiso y/o indicadores que lo definen. Haría referencia al “para qué” se dirige la acción, que definirían la temática del objeto. En algunos casos una sola categoría define el objeto directo del indicador, y en otros casos son varias (*tabla 2*).

### Dimensión Temporal

Esta dimensión describe el tiempo de medida en que se evaluará el indicador. Hace referencia a cuándo se medirá el compromiso. Las cartas de calidad suelen medir sus indicadores a lo largo de un año. Se pueden considerar varios momentos temporales excluyentes entre sí: fin acción, mensual, bimensual, trimestral, semestral y anual (*tabla 2*).

### Análisis estadístico

Inicialmente se realizó un análisis de las frecuencias de cada una de las categorías encontradas en el análisis cualitativo. A través del Coeficiente de Correlación Interclase (CCI) se calculó el índice de acuerdo entre los observadores al discriminar las frecuencias de todas las categorías (García de Yébenes, Rodríguez, & Carmona, 2009). Mediante el índice de Kappa de Cohen se analizó la asociación entre las observaciones, tomadas dos a dos, teniendo en cuenta los errores por efecto del azar y el orden en el que los codificadores han registrado las categorías (García de Yébenes et al., 2009; Gorospe, Hernández, Anguera, & Martínez de Santos, 2005). Se calculó el grado de asociación entre las variables utilizando los estadísticos Chi-cuadrado, V de Cramer y Residuos tipificados corregidos (RTC).

Categoría	Descripción	Código	Subcategoría	Descripción	Código
Usuario	Participantes o clientes de los servicios deportivos no pertenecientes a una entidad legalizada.	USUA	Individual	Una persona	USUA-1
			Grupo o equipo	Más de una persona	USUA-X
Entidad	Colectivos legalmente constituidos.	ENTI	Empresas	Autónomos y sociedades	ENTI-1
			Entidades sin ánimo de lucro	Asociaciones, agrupaciones, fundaciones	ENTI-2
			Administración pública	Ámbito local, regional, nacional o internacional	ENTI-3
Recursos humanos	Personas vinculadas directamente o indirectamente a la entidad y que desarrollan o ayudan a desarrollar la actividad de la misma.	RRHH	Propios trabajadores	Trabajadores asalariados de la entidad	RRHH-1
			Colaboradores y voluntarios	Personas que colaboran con la entidad	RRHH-2
Documentos	Soporte de cierta duración temporal en el que se registra cualquier conocimiento o experiencia humana. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2007)	DOC	Gráfico	Fotografías, esquemas, libros, etc.	DOC-1
			Sonoro	Cinta magnética, discos, etc.	DOC-2
			Audiovisual	Película, montaje audiovisual, etc.	DOC-3
			Digital	Páginas web, aplicaciones informáticas, etc.	DOC-4
			Táctil	Escritura Braille.	DOC-5
Instalaciones	Espacios deportivos y complementarios (Censo de instalaciones del CSD).	INSTA	Convencionales	Pista polideportiva, pista con pared, campos, espacios longitudinales, vasos de piscinas y salas.	INSTA-1
			Áreas de actividad	Terrestre, acuática y aérea.	INSTA-2
			Singulares	Campos de golf, circuito de motor, circuito bicicleta, canal de remo y piragüismo, etc.	INSTA-3
			Complementarios	Vestuarios, aseos, almacenes, gradas, etc.	INSTA-4
Recursos Materiales	Equipamiento o material deportivo, inventariable o fungible.	RRMA	Inventariable	Duración o consumo mayor de un año. (p. ej.: canastas, colchonetas, etc.).	RRMA-1
			Fungible	Duración o consumo inferior a un año (p. ej.: balones, redes, etc.).	RRMA-2
Recursos Económicos	Activos que hacen referencia al término transacción de común acuerdo entre las partes.	RREC	Dinero fiduciario	Son los billetes y monedas como los elementos de intercambio legal.	RREC-1
			Dinero bancario	Medio de cambio basado en la deuda de una institución de crédito, también acordados legalmente. Ejemplos: cheques, transferencias, subvenciones, etc.	RREC-2
			Dinero trueque	Intercambios de pagos en especie y que son válidos para las dos partes que intervienen. Ejemplos: entradas, bonos, vales, premios, trofeos, etc.	RREC-3
Actividades	Actividades que desarrolla el servicio deportivo.	ACTI	Puntuales	Corta duración, inferior a un mes y desarrollada en un momento concreto de la planificación anual.	ACTI-1
			Periódicas	Desarrollada a lo largo de una temporada con una continuidad superior a un mes.	ACTI-2
			No definidas	Aquellas que generen dudas a la hora de incluirlas en los subpartados anteriores.	ACTI-3
Procedimientos	Hace referencia a los procesos, a aquellas acciones encaminadas a facilitar la consecución de un fin.	PROC	Procesos estratégicos	Proporcionan directrices a todos los demás procesos y suelen estar más relacionados con la dirección o por otras entidades.	PROC-1
			Procesos clave	Atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para este. Son aquellas acciones relacionadas con la actividad físico-deportiva: metodología de enseñanza, tiempos de duración de una clase, etc.	PROC-2
			Procesos de soporte	Ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales. Ejemplo: atención telefónica, limpieza de una instalación, etc.	PROC-2

**Tabla 1**  
Categorización de la dimensión "Objeto"

Dimensión	Categoría	Descripción	Código
Temática	Tamaño	Aspectos cuantitativos del objeto y donde se recogen todas aquellas medidas encaminadas a crear, eliminar, modificar o mantener la cuantía del objeto en sí mismo.	TAM
	Rendimiento	Productividad, comparación, clasificación o tecnificación del objeto al que hace referencia.	REND
	Condición ambiental	Acciones asociadas al concepto de confort. Condiciones ambientales y contextuales del servicio deportivo: limpieza, sonorización, iluminación, temperatura, humedad, decoración, etc.	AMBI
	Intergeneracional	Acciones encaminadas a favorecer la relación entre personas de diferente edad entre sí.	INTER
	Igualdad de oportunidades	Acciones encaminadas a favorecer la coeducación y de igualdad de oportunidades entre ambos sexos.	IGUA
	Seguridad	Acciones relacionadas con la seguridad de las categorías señaladas en la dimensión objeto.	SEGU
	Accesibilidad - inclusión	Medidas que se dirigen a facilitar el acceso de personas con algún tipo de discapacidad o exclusión social en relación con las categorías.	ACCE
	Marketing	Aspectos referidos a la imagen, comunicación externa de la entidad, etc., asociadas al concepto de difusión y referidas a las categorías de la dimensión objeto.	MARK
	Formación	Acciones encaminadas a la formación (cursos, acciones formativas, jornadas, etc.).	FORM
	Retroalimentación	Sistemas de información y comunicación para evaluar y dotar de mayor conocimiento de la gestión de la entidad y de los propios procedimientos implantados.	RETRO
Temporalidad	Función general	Aspectos relacionados con el funcionamiento y el modo de llevar a cabo (saber hacer) la categoría señalada en la dimensión objeto y que no hacen referencia a las categorías anteriores de la dimensión temática.	FGEN
	Fin de la acción	Medición del indicador cuando finaliza la propia acción.	FIN
	Mensual	Medición del indicador con periodicidad desde un día hasta un mes.	MES
	Bimensual	Medición del indicador con periodicidad a partir de un mes hasta antes de tres meses.	BMES
	Trimestral	Medición del indicador con periodicidad desde tres meses hasta antes de seis meses.	TMES
	Semestral	Medición del indicador con periodicidad desde seis meses hasta antes de un año.	SMES
	Anual	Medición del indicador con periodicidad de un año.	AÑO

**Tabla 2**  
Categorización de las dimensiones "Temática" y "Temporalidad"

## Resultados

### Fiabilidad de la categorización

El análisis de la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría, en total y por sesión (tabla 3), indica que los compromisos de calidad analizados han discriminado 21 de las 26 categorías previstas. No se han registrado cuatro categorías de la dimensión Objeto (recursos humanos, instalaciones, recursos materiales y recursos económicos). Tampoco se han registrado

cuatro categorías de la dimensión temática (condiciones ambientales, intergeneracional, seguridad y formación); y una categoría de la dimensión Temporalidad (semestral). Desde una perspectiva cuantitativa se estudió la concordancia consensuada interobservador para discriminar las frecuencias de todas las categorías objeto de estudio. Los resultados arrojados por el CCI, con intervalo de confianza al 95%, indican que hay una alta fiabilidad entre los observadores (CCI = ,996; IC: 993-998;  $p < ,01$ ). Se realizó el mismo procedimiento con

	Sesión 1			Sesión 2			Sesión 3			Sesión 4			Total de frecuencias			
	Obs1	Obs2	Obs3	Obs1	Obs2	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
RRHH	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
RRMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RREC	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
TAM	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
MARK	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
FIN	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
AÑO	9	9	9	4	4	4	9	9	9	6	6	6	29	29	29	29

**Tabla 3**

Frecuencias de las observaciones por categoría

las frecuencias obtenidas en dos momentos diferentes por el observador principal obteniéndose un coeficiente de correlación interclase que indicaba un alto consenso entre ambas observaciones (CCI = ,998; IC: 995-999;  $p < ,01$ ).

A través del índice de Kappa se estudió la asociación entre las observaciones contrastadas teniendo en cuenta los errores por efecto del azar y el orden en el que los codificadores han registrado las categorías. Los resultados indican una asociación significativa ( $p < ,01$ ) más alta que la esperada por el azar en la comparación interobservadores e intraobservador principal, (tabla 4); la concordancia es muy buena en la mayoría de observa-

ciones contrastadas (valor de  $k > ,81$ ). En las variables: recursos humanos, instalaciones, recursos materiales, recursos económicos, ambiente, intergeneracional, seguridad, formación y temporalidad semestral no se pudo calcular el valor del índice de Kappa ya que la serie de datos era constante debido a la ausencia de observaciones sobre esas variables.

### **Análisis de la dimensión Objeto en los indicadores de las cartas de servicio**

Si observamos los resultados generales en relación con la dimensión Objeto (tabla 5), podemos comprobar

que la mayor frecuencia de aparición la tienen las categorías siguientes: usuario (44,6 %) y actividad (37,3 %). En un segundo término, las categorías que tienen menos frecuencia de aparición son: procedimientos (7,2 %), documentos (6 %) y entidades (4,8 %). Las categorías recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos e instalaciones no tienen ninguna frecuencia de aparición.

En un análisis con más detalle, las categorías de la dimensión Objeto presentan subcategorías (*tabla 1*) que discriminan distintos elementos. El análisis del tipo de usuarios indica que principalmente se refieren a los de carácter individual (32,53 %), que están por encima de los usuarios como grupo (12,5 %). De los compromisos referidos a las entidades, el 3,6% se refieren a entidades públicas mientras que el 1,2% restante se refieren a asociaciones. Los compromisos de calidad que se relacionan con los documentos son principalmente de dos tipos, gráficos (4,8 %) y digitales (1,2 %), habiendo una ausencia de documentos que favorezcan la accesibilidad (táctiles, sonoros y audiovisuales). Por otro lado, el 24,1 % de las observaciones referidas a las actividades son consideradas como actividades no definidas mientras que el 8,43 % son actividades puntuales y el 4,82 % son actividades periódicas. Por último, los tipos de procedimientos encontrados son de diferentes tipologías: estratégicas 1,19% de soporte 3,57% y claves 2,38 %.

### Análisis de la dimensión Temática en los indicadores de las cartas de servicio

Dentro de la dimensión temática, las categorías con más frecuencia de aparición están relacionadas con la productividad: tamaño (51,8 %) y rendimiento (15,5 %), recogidas en la *tabla 5*. En cuanto a la gestión de la relación de personas, el 1,2% de los compromisos se refiere a la igualdad de oportunidades y a la accesibilidad respectivamente, pero no hay ninguno referido a relaciones intergeneracionales. Por otro lado, un 16,66 % de los compromisos se refieren a la gestión de la información y comunicación, donde el aspecto más destacado es el equilibrio entre indicadores referidos a marketing (8,33 %) y retroalimentación (8,33 %), además de la ausencia de la temática formación. La aparición de la categoría función general en un 13,1 % de los indicadores muestra el interés por las cuestiones de procedimiento o del *know how* de la entidad, aspectos que influyen muy directamente a los técnicos de una entidad. Por último, las catego-

Categoría	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
RRHH	-	-	-	-	-	-
DOC	,895	,000	1,00	,000	,895	,000
INSTA	-	-	-	-	-	-
RRMA	-	-	-	-	-	-
RREC	-	-	-	-	-	-
ACTI	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000
PROC	1,00	,000	,875	,000	,844	,000
TAM	,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
MARK	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
FIN	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	-	-	-	-	-	-
AÑO	1,00	,000	1,00	,000	1,00	,000

(-) No se calcula el estadístico al ser las variables una constante.

▲

**Tabla 4**

Índice de Kappa de Cohen de las observaciones intra e inter observadores

rías relacionadas con el confort, condiciones ambientales y seguridad, no contemplan frecuencias en los compromisos analizados.

### Análisis de la asociación entre las dimensiones Objeto y Temática

Se estudió el grado de asociación entre las categorías Objeto y Temática (*tabla 5*). Los resultados de Chi-cuadrado indican que las dimensiones Objeto y Temática están relacionadas ( $\chi^2_{(n=83, gl=24)} = 75,9 < ,01$ ). Esta asociación se confirma al valorar el coeficiente



Objeto		Temática							Total
		Tamaño	Rendimiento	Accesibilidad	Marketing	Retro-alimentación	Función general	Igualdad de oportunidades	
Usuario	Recuento	19	9	0	0	7	1	1	37
	% de objeto	51,4%	24,3%	,0%	,0%	18,9%	2,7%	2,7%	100,0%
	% de temática	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%
	R.T.C	,0	1,9	-9	-2,5	3,1	-2,5	1,1	
Entidades	Recuento	3	0	1	0	0	0	0	4
	% de objeto	75,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de temática	7,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
	% del total	3,6%	,0%	1,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
	R.T.C	1,0	-9	4,5	-6	-6	-8	-2	
Actividad	Recuento	20	3	0	4	0	4	0	31
	% de objeto	64,5%	9,7%	,0%	12,9%	,0%	12,9%	,0%	100,0%
	% de temática	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%
	R.T.C	1,8	-1,2	-8	1,1	-2,1	,0	-8	
Documentos	Recuento	1	1	0	2	0	1	0	5
	% de objeto	20,0%	20,0%	,0%	40,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	% de temática	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%
	R.T.C	-1,5	,3	-3	2,6	-7	,5	-3	
Procedimiento	Recuento	0	0	0	1	0	5	0	6
	% de objeto	,0%	,0%	,0%	16,7%	,0%	83,3%	,0%	100,0%
	% de temática	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	45,5%	,0%	7,2%
	% del total	,0%	,0%	,0%	1,2%	,0%	6,0%	,0%	7,2%
	R.T.C	-2,6	-1,1	-3	,8	-8	5,3	-3	
Total	Recuento	43	13	1	7	7	11	1	83
	% de objeto	51,8%	15,7%	1,2%	8,4%	8,4%	13,3%	1,2%	100,0%
	% de temática	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%

**Tabla 5**

Tabla de contingencia entre las dimensiones Objeto y Temática

de contingencia que expresa una asociación alta entre las variables ( $C = ,691$ ;  $p < ,01$ ), aunque al analizar el estadístico de la  $V$  de Cramer ( $V = 4,78$ ;  $p < ,01$ ) comprobamos que la asociación es media-baja. Analizando los RTC observamos que hay proporciones mayores a las esperadas en las categorías usuario-retroalimentación (3,1), entidades-accesibilidad (4,5), documentos-marketing (2,6) y procedimiento-función general (5,3). Por el contrario, se encuentran proporciones menores

de las esperadas en las categorías usuario-marketing (-2,5), usuario-función general (-2,5), actividad-retroalimentación (-2,1) y procedimiento-tamaño (-2,6). Estos resultados muestran que la elaboración de los indicadores de los compromisos de calidad está descompensada. Finalmente, los resultados indican que los redactores de los indicadores de calidad se han centrado más en proponer compromisos referidos al aumento del número de los usuarios.

## Análisis de la dimensión Temporalidad en los indicadores de las cartas de servicio

En lo que respecta a la temporalidad, los compromisos generalmente se marcan para una anualidad (76 %). Un 8,3 % tienen una temporalidad trimestral, un 4,8 % mensual, un 3,57 % bimensual y hasta fin de la actividad respectivamente, y un 2,38 % son semestrales. Este resultado tiene cierta lógica debido a que es necesario un tiempo para el desarrollo del servicio y posterior evaluación del mismo.

## Discusión

El instrumento utilizado para el análisis de los indicadores de los compromisos de calidad de las cartas de servicio de las mancomunidades de Extremadura ha tenido una validez y fiabilidad óptimas. La validación del instrumento se realizó siguiendo el mismo procedimiento que en el estudio Blázquez y Feu (2010). Se utilizaron tres codificadores para la validación del sistema de categorías a través del procedimiento de concordancia consensuada (Anguera, 1990). Los resultados del Coeficiente de Correlación Interclase y del índice de Kappa de Cohen ponen de manifiesto una concordancia casi perfecta interobservador e intraobservador (García de Yébenes et al., 2009; Gorospe et al., 2005; Landis & Koch, 1977). La fiabilidad obtenida mejoró la obtenida en la validación realizada por Feu y Blázquez (2010). Los resultados obtenidos avalan la validez interna del sistema de categorías para estudiar en profundidad los indicadores de calidad de las cartas de servicio seleccionadas para este estudio.

Han sido varios los autores que han analizado el nivel de desarrollo de los sistemas deportivos y programas de actividad físico-deportiva distinguiendo entre aspectos tangibles y de interacción que los componen (Hernández, 2001; Morales et al., 2005; Ramírez de Arellano, 2003). En este estudio hemos analizados elementos tangibles (instalaciones, usuarios, documentos, recursos materiales, humanos y económicos) e intangibles (procedimientos, entidades y actividades).

La finalidad de los indicadores de calidad de las cartas de servicio de las mancomunidades de Extremadura se orienta más hacia el aumento del número de usuarios, especialmente a nivel individual. Por el contrario, pocos indicadores se dirigen hacia las relaciones con entidades públicas o privadas. También se observa un especial interés por aumentar el número de actividades, aunque la mayoría de estas no están definidas en su tipología.

Las categorías recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos e instalaciones no tienen ninguna frecuencia de aparición en los indicadores analizados. En cuanto al tratamiento de la información, pocos indicadores se dirigen hacia la propuesta de procedimientos así como documentos para registrar conocimientos o experiencias, dirigiéndose estos últimos sobre todo al soporte digital. Existe una ausencia total de documentos táctiles, sonoros y audiovisuales que favorezcan la accesibilidad de los usuarios a la información. En este sentido Mañas, Giménez, Muyor, Martínez y Moliner (2008) han planteado la importancia que tienen los elementos tangibles dentro de la calidad de un servicio deportivo, como elementos predictores de la satisfacción de los usuarios, por encima de los efectos que pudiera tener la interacción social. Por otro lado, algunos estudios muestran la importancia de los recursos humanos en el rendimiento de las entidades y por tanto, identifican este elemento como agente clave en la ventaja competitiva (Brockbank, 1999; Delery & Doty, 1996; Fox, Byrne, & Roualt, 1999; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; Stavrou-Costea, 2005; Stein, 2004; Welbourne & Andrews, 1995). Tal y como indica Gallardo (2001), cualquier política de modernización de la Administración Pública pasa por inculcar una nueva manera de gestionar los recursos humanos que se basa en la motivación y el aumento de la productividad de los trabajadores. Sin embargo, según la FEMP (2002), dentro de los procesos de mejora de las administraciones públicas, los recursos humanos obtienen un porcentaje menor en las experiencias recogidas, resultados que van en línea con los obtenidos en el presente estudio.

Los resultados obtenidos en las mancomunidades de Extremadura pueden tener cierta lógica, ya que el Servicio de Dinamización Deportiva tiene en común la figura de los dinamizadores deportivos, pero no los recursos materiales, económicos e instalaciones, que son de titularidad municipal en la gran mayoría de los casos. Así, estos datos parecen estar más cercanos al ámbito de decisión técnica de los propios dinamizadores deportivos (sobre propuestas de actividades y usuarios), no entrando tanto en cuestiones como recursos humanos, materiales, económicos o instalaciones, que son más propias de los responsables o gestores.

El mayor porcentaje de los indicadores de calidad se ha dirigido hacia las temáticas relacionadas con las categorías tamaño y rendimiento; siendo pocos los que se han utilizado para analizar la mejora de la gestión de la

información, tanto en aspectos de marketing o retroalimentación. Así mismo, se observa que la formación no se ha tenido en cuenta como criterio para mejorar la calidad del servicio. Autores como Luna-Arocas, Mundina y Quintanilla (1997) señalan la importancia del marketing y el conocimiento del cliente como base de una estrategia basada en los usuarios.

En cuanto a la gestión de la relación de personas (igualdad de oportunidades y accesibilidad), la presencia de indicadores es muy baja e incluso nula, como en el caso del fomento de relaciones intergeneracionales entre los usuarios.

Algunos indicadores, aunque escasos, muestran cierto interés por el *know how* (función general) de la entidad. Este aspecto es significativo debido a que se centra en elementos percibidos directamente por el usuario como una mejora del servicio, tales como (Blázquez & Feu, 2010): metodología (horarios, metodologías de intervención, etc.), calidad de la atención (amabilidad, etc.), normalización (reglamentos, normativas, etc.), innovación (tecnología, procesos, etc.); así como todos aquellos aspectos relacionados con la orientación estratégica de la entidad (acuerdos, colaboraciones, etc.).

Conviene señalar también la ausencia de indicadores en relación con la gestión de la seguridad y el confort (sonido, temperatura, limpieza).

Luna-Arocas y Saorín-Ibarra (2004), proponen cuatro fases (agrupadas en dos generales) en la evolución de la dirección estratégica de una entidad deportiva: la gestión operativa o básica (centrada en instalaciones y posteriormente en la planificación de actividades) y, en un estadio más avanzado, la dirección estratégica (centrada en una primera instancia en el marketing para finalmente centrarse en la gestión de recursos humanos como última etapa de desarrollo). Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados obtenidos situarían la visión estratégica de estas entidades en la segunda fase, caracterizada por un énfasis en la planificación de actividades, donde la demanda depura cuáles funcionan y cuáles no. Sin embargo, no habría un planteamiento puro de dirección estratégica sino una oferta masiva de actividades dirigida a los usuarios. Por tanto, el siguiente paso sería la dirección estratégica, donde más que dejar que el mercado sea quien responda de modo aleatorio a la oferta planteada, sean los gestores los que establezcan las prioridades analizando el posicionamiento de la entidad y empleando técnicas de marketing tales como la segmentación de mercado. Se trataría, por tanto,

de adoptar una nueva filosofía en la que las mancomunidades se hagan conscientes de la importancia de los sistemas de información y gestión de la calidad dirigida al usuario para lograr la triple dimensión de la planificación: social, psicológica y operativa (Martínez, 2003).

## Conclusiones

El interés de los servicios de dinamización deportiva en las mancomunidades integrales de Extremadura centra sus esfuerzos en lograr resultados de participación de los usuarios a través del aumento en el número de actividades, preocupándose para ello en la forma de llevarla a cabo y siendo especialmente sensibles tanto de la opinión de los usuarios como de comunicar los resultados del Servicio de Dinamización Deportiva.

Se observa como los indicadores de calidad giran más en torno al nivel de decisión técnica que tienen los propios dinamizadores deportivos que a la de los responsables. Sin embargo, aspectos como instalaciones, recursos materiales, económicos y humanos no aparecen ya que son más propios de titularidad municipal. De igual modo, la fase evolutiva de la visión de estas entidades estaría situada en la gestión operativa centrada en la oferta masiva de actividades y donde el mercado depura las exitosas.

La elaboración de las cartas de servicios de las mancomunidades de municipios debería ser una oportunidad de reflexión, de definición de su rol en el ámbito deportivo y de mayor conocimiento de las demandas de usuarios; donde todos los integrantes de la misma participasen en la elaboración de los compromisos e indicadores confluyendo así las diferentes capacidades de decisión. Por tanto, se propone la posibilidad de aunar criterios entre los municipios pertenecientes a una misma mancomunidad integral para llevar a cabo compromisos comunes de calidad en sus propias localidades a través de la carta de servicio mancomunada y desarrollar otros más específicos en la esfera municipal que complementen y ajusten dicho sistema a la idiosincrasia particular del municipio.

De igual modo, se sugiere una mayor formación a técnicos y responsables en gestión de la información, recursos humanos y calidad que permita, entre otros aspectos, mejorar el enunciado y la concreción de los propios compromisos e indicadores, ayudando así a clarificar el proceso de medición y mejora del mismo.

## Referencias

- Anguera, M. T. (1990). Metodología observacional. En J. Arnau, M. T. Anguera, & J. Gómez. *Metodología de la observación en las ciencias del comportamiento* (pp. 125-236). Murcia: 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 humans 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 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*. Comunicación presentada en 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., & Roulalt, 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*. Manuscrito inédito, 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. En AEDEM (Ed.), *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*. Comunicación presentada en XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (vol. 2, p. 50). Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Vitoria.
- 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.
- Horovitz, 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. Recuperado de [http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/AdministracionLocal/Publicaciones/manual\\_cartas\\_servicio/cartas\\_servicios.pdf](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
- Ley 57/2003 de 16 de diciembre de medidas para la modernización del gobierno local. BOE núm. 301, Miércoles 17 diciembre.
- Ley 7/1985 de 2 de abril de Bases de Régimen local. Boletín Oficial del Estado, núm. 80, de 3 de 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. En S. Camarero, V. Tella, & J. J. Mundilla (Eds.), *Análisis de la práctica deportiva: una visión multidisciplinar* (pp. 345-362). Valencia: 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. Recuperado de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista12/artplanificacion.htm>
- Martínez, M. (2005). *Diagramas causa-efecto, Pareto y flujogramas*. Recuperado 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.
- Real Decreto 1259/1999 de 16 de julio por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. *BOE* núm. 190, de 19 de agosto.
- Real Decreto 951/2005 de 29 julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. *BOE* núm. 211, de 3 de septiembre.
- Real Decreto Legislativo 781/1986 de 18 de abril por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de régimen local. *BOE* núm. 97, de 23 de 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.