

MASTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

Curso 2017-18

43403

PROYECTO FIN MASTER

(6 créditos)

**PROPUESTA CARTA DE SERVICIOS DEL
AREA DE DEPORTES DEL AYUNTAMIENTO
DE PATERNA.**

Presentado por

D./D^a. Andrés Jiménez Lara

Universitat Jaume I de Castellón



Dirigido por

Dr./Dra. Ana Redondo

Universitat de València



INDICE

1. INTRODUCCION	1
2. CALIDAD EN LOS SERVICIOS PUBLICOS	3
2.1.- Definición y características de la calidad en los servicios públicos.	3
2.2.- Sistemas Gestión Calidad en los servicios públicos. Características y principios.	6
2.3.- Problemas y singularidades de la calidad en los servicios públicos con respecto a la organización privada	11
3. CARTAS DE SERVICIOS	13
3.1.- Definición y antecedentes	13
3.2.- Contenido de las Cartas de Servicios	16
4. GESTION POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	19
4.1.- Cambio estructural de la organización	19
4.2.- Definición de los procesos	22
4.3.- La mejora continua en la gestión por procesos	28
4.4.- La relación entre las Cartas de Servicios y la gestión por procesos	31
5. METODOLOGIA	37
5.1.- Metodología elaboración Carta de Servicios del Área de Deportes del Ayuntamiento de Paterna	37
6.- CARTA DE SERVICIOS AREA DEPORTES AYUNTAMIENTO PATERNA	50
7.- CONCLUSIONES	70
8.- BIBLIOGRAFIA	72
9. ANEXOS	74

1. INTRODUCCION

En esta sociedad tan competitiva, donde las personas disponen de todo tipo de información al instante y de cualquier producto o servicio existente en el mercado, los clientes se vuelven más exigentes en cuanto a lo que reciben (productos/servicios) de las empresas u organizaciones.

Las empresas para poder cubrir estas demandas y expectativas de sus clientes deben ofrecer productos/servicios de calidad, lo que implica que deben adoptar herramientas y sistemas de gestión de la calidad. Esto conlleva unos cambios importantes en cuanto a su cultura de organización y su estructura.

La administración pública no es ajena a este tipo de demandas y expectativas de la ciudadanía. Aunque es cierto que los servicios que prestan las administraciones públicas no tienen competencia en general, sí que es verdad que los ciudadanos/as quieren que estas actúen de forma eficaz y eficiente, de forma que sus impuestos se aprovechen de la mejor forma y manera.

En este trabajo nos vamos a centrar en la Cartas de Servicios como herramienta utilizada y recomendada para realizar una mejora continua en los servicios que presta y comunicar a la ciudadanía sus compromisos de calidad. Por ello el primer objetivo del trabajo será la confección de una propuesta de Carta de Servicios del Área de Deportes del ayuntamiento de Paterna.

Esta herramienta es relativamente nueva, y su primera aparición fue en el Reino Unido en julio de 1991. En España fue el Ayuntamiento de Barcelona, en 1996, el primero en elaborar una Carta de Servicios dentro de su Plan de Calidad del Ayuntamiento.

Posteriormente, están siendo cada vez más las administraciones públicas estatales, autonómicas y locales que van elaborando sus Cartas de Servicios, sirviendo para introducirlas en la gestión de la calidad de una forma relativamente sencilla y operar de forma transparente en relación a la comunicación de los

logros conseguidos con respecto a la calidad del servicio prestado, aproximándolo cada vez más a las expectativas que los ciudadanos tienen.

Me refiero a que la introducción será de forma “relativamente sencilla”, porque los ayuntamientos deberán tener en cuenta el cambio respecto a la cultura de la organización y también en cuanto a su estructura organizativa.

La Carta de Servicios lleva implícita la gestión por procesos, ya que para que la administración local ofrezca servicios de calidad, estos deben ser homogéneos en el tiempo, tanto en su forma de prestarlos como en la duración de los mismos. Además, como veremos más adelante, los procesos clave de la organización deben estar reflejados como compromisos de calidad en las Cartas.

Por ello como objetivo secundario de este trabajo veremos la relación directa que existe entre las Cartas de Servicios y la Gestión por procesos, ya que es esta última la base para la elaboración de las mismas.

En un primer lugar nos centraremos en el marco teórico, donde se expondrá en que consiste la calidad en un servicio municipal, los diferentes sistemas de gestión y su evolución. Se explicará que son las Cartas de Servicios, su utilidad y que deben incluir.

A continuación, veremos la relación que existe en las Cartas y los Procesos, y como el control y medición de estos son los que nos indicaran el nivel de cumplimiento de los compromisos de calidad a los que se refieren las cartas de servicios.

En el capítulo de la metodología, describiremos como hemos realizado este trabajo y que dificultades hemos encontrado para realizar el mismo.

Para terminar, se expondrá una conclusión con el análisis de los resultados obtenidos.

2.- CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

2.1.- Definición y características de la calidad en los servicios públicos.

Según nos dice la norma ISO 9001:2015 “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”.

La norma ISO 9000:2015 nos indica que la calidad de los servicios y productos que ofrece una organización vendrá determinada por la capacidad de esta para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, así como el impacto sobre las partes interesadas. Nos señala también que la calidad vendrá fijada por el valor percibido por el cliente y el beneficio que represente para este.

Moreno, Peris y González (2001) nos propones la siguiente definición de empresa excelente en calidad:

“es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella, y además con criterios de eficiencia. Puede entenderse así el concepto de excelencia no como un estado a alcanzar, sino como una filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia, cumpliendo al mismo tiempo, con las exigencias de los diversos grupos de personas que se relacionan con la organización, ya que son quienes justifican y posibilitan su existencia.”

Como vemos, para lograr la calidad, una organización debe ser eficaz para poder satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes y a la vez debe ser eficiente para que sus productos o servicios cumplan con las especificaciones establecidas.

Conseguir la calidad en la prestación de un servicio puede llegar a ser más complicado debido a las características propias de los servicios que los diferencian de los productos. Estas características son (Camisón, Cruz y González, 2006):

- Intangibilidad: Lo que provoca un mayor riesgo percibido para el consumidor y una mayor dificultad a la hora de establecer las especificaciones del mismo para la organización.
- Heterogeneidad: Su prestación va a variar dependiendo del personal de la empresa que lo realice, del cliente que lo solicite, etc. Esto va a provocar que la organización tenga problemas para prestar un servicio uniforme y saber si la precepción de la prestación por parte del cliente es la correcta.
- Inseparabilidad: Su producción y consumo se realizan de forma simultánea, por lo que la interacción entre el personal y el cliente es inevitable y afecta directamente a la calidad del servicio percibida por el consumidor.
- Carácter perecedero: No se pueden almacenar. Conforme se producen deben ser consumidos.

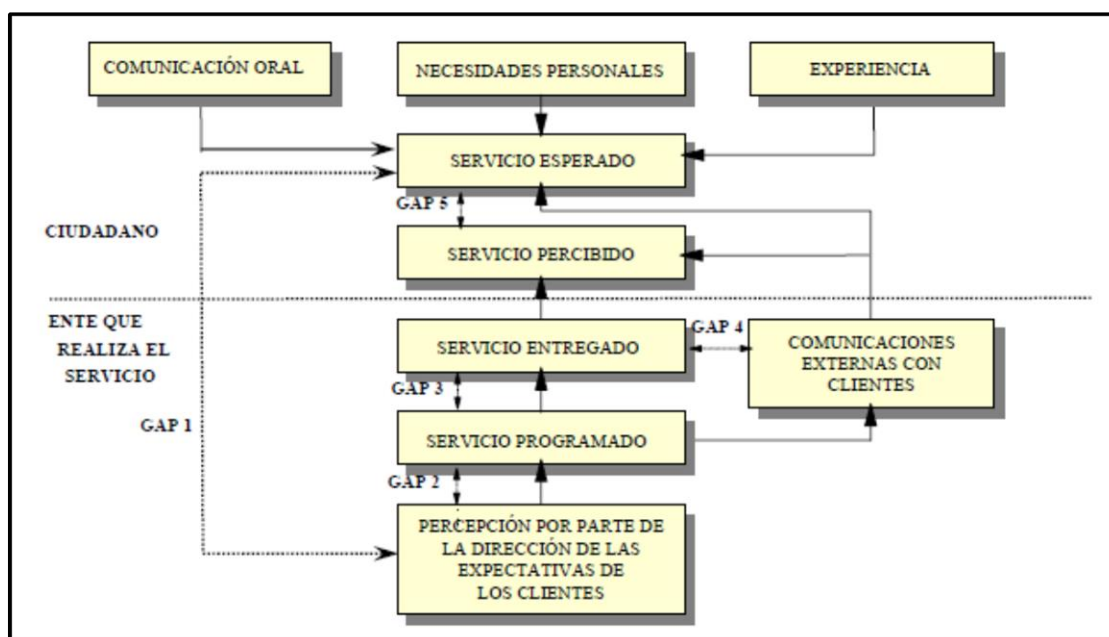
Para definir el concepto de calidad del servicio nos basáremos en el modelo de GAP. Como nos indica Sangüesa (2011), este modelo desarrollado por Parasuraman, Berry y Zaithaml, se basa en la idea de que la calidad percibida por el cliente en un servicio es la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente recibe.

Teniendo en cuenta que las administraciones locales son prestatarias de servicios, la calidad de sus servicios vendrá determinada por la calidad percibida por los ciudadanos/as con respecto a los servicios recibidos. Los autores Torrubiano, Fernández y González (2011) hacen una adaptación de este modelo

y nos dice que las discrepancias entre las expectativas de la ciudadanía y el servicio recibido pueden deberse a:

- GAP 1: Diferencia entre las percepciones de los responsables públicos sobre lo que espera la ciudadanía y lo que realmente esta espera. Es necesario realizar un análisis de las necesidades de la ciudadanía.
- GAP 2: Disconformidad entre las percepciones de los responsables públicos acerca de las expectativas de la ciudadanía y las especificaciones de calidad establecidas para prestar el servicio.
- GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio previsto y el realizado.
- GAP 4: Diferencia entre la comunicación externa a la ciudadanía acerca de la prestación y la prestación real del servicio.

- FIGURA 1. MODELO GAP CALIDAD SERVICIO PUBLICO



Fuente: Torrubiano, González y Fernández (2011)

Es decir, existirá calidad en el servicio público cuando las demandas y expectativas de la ciudadanía se vean como mínimo cumplidas. A mayor satisfacción de estas, mayor será la calidad percibida por el ciudadano/a. La figura 1 nos muestra gráficamente el modelo de GAP.

Por todo ello, cualquier organización que pretenda dar un servicio de calidad deberá adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad para lograr que no se produzcan los desajustes que presenta este modelo.

2.2 Sistemas Gestión Calidad. Características y principios.

Los sistemas de gestión de la calidad han ido evolucionando a través del tiempo de la siguiente forma:

- Gestión por Inspección: Aparece en la Revolución Industrial a finales del siglo XIX. Se inspeccionaban el 100% de las piezas producidas y se desechaban las defectuosas. No incorporaba ningún plan de prevención ni ningún tipo de mejora para reducir la producción de piezas defectuosas. Este enfoque se centraba únicamente en el departamento de producción.
- Control de la Calidad: A principios de 1930, los ingenieros de Bell Telephone se dieron cuenta de lo ineficiente de inspeccionar el 100% del producto terminado e introdujeron métodos estadísticos de muestreo, por lo que los costes disminuyeron, ya que solo era necesario analizar un número determinado de productos para ver la calidad del total del lote producido. Este enfoque también se centraba solo en el área de producción y no establecía tampoco ninguna herramienta para la prevención de no conformidades.
- Aseguramiento de la Calidad (AC): Su origen proviene de la industria miliar de Estados Unidos en la década de cincuenta y sesenta del siglo

pasado. Aquí si se introduce el concepto de prevención, ya que, además de que les lleguen a los clientes productos sin conformidades, las organizaciones también introducen medios para prevenir que estos fallos se produzcan. Se pone más énfasis en el diseño de los productos y en los procesos para su producción. A pesar de todo, este enfoque peca de tener un ámbito de aplicación interno y solo se centra en cumplir las especificaciones del producto.

- *Gestión de la Calidad Total (GTC)*: En el mercado actual, las organizaciones no solo deben centrar sus esfuerzos en ofrecer productos o servicios que cumplan unas especificaciones, sino que también deben satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes y partes interesadas, conforme nos muestra Moreno, Peris y González (2001), debido a:

- *Globalización de los mercados*. Lo que ha producido un aumento considerable de la competencia.
- *Clientes más exigentes* con respecto a sus necesidades y expectativas. Debido a que estos están cada vez más informados y tiene mayor acceso a la información.
- *Aceleración del cambio tecnológico*. Lo que hace que los productos y servicios tengan una vida cada vez más corta.

Actualmente las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos a la Gestión de la Calidad Total, abriéndose a las demandas del mercado y adaptándose al mismo. Una empresa orientada a la GCT debe seguir los siguientes principios:

1.- *Atención a la satisfacción del cliente*.

El principal objetivo de la GTC es la satisfacción del cliente. Podemos decir que, a mayor satisfacción del cliente, mayor será la calidad percibida por este.

2.- Liderazgo y compromiso de la alta dirección.

Debido a que se van a producir cambios organizativos y si no existe una implicación directa de los directivos, estos cambios no llegaran a buen fin.

3.- Participación y compromiso de los miembros de la organización.

Todos los miembros de la organización deben conocer los objetivos y las políticas que esta desarrolla en materia de calidad. La empresa debe lograr un compromiso por parte de sus empleados para alcanzar dichos estándares de calidad, así como delegarles responsabilidades para involucralos.

4.- Cambio cultural.

Esto viene dado porque la calidad debemos implantarla en todos los procesos y funciones de la organización con el objetivo de fomentar la participación y la mejora continua a todos los niveles dentro de la misma.

5.- Cooperación en el ámbito interno de la empresa.

El énfasis en el control de los procesos y la necesidad de aprendizaje dentro de la organización hacen de la cooperación entre las distintas personas de la misma algo fundamental para una buena GTC.

6.- Trabajo en equipo.

Estrechamente relacionado con el principio anterior, ya que facilita que los miembros de la organización participen en la resolución de problemas de una manera más efectiva.

7.- Cooperación con clientes y proveedores.

La cooperación con los clientes va a facilitar a la organización la fidelización de estos, además de poder conocer sus necesidades y expectativas. La cooperación con los proveedores tendrá por objetivo que los productos o servicios que estos nos facilitan tengan también unos estándares de calidad acorde con los de la organización.

8.- Formación.

Los empleados deben poseer un nivel de formación de tal forma que posean conocimientos sobre los conceptos de calidad, así como también deben mejorar sus aptitudes y actitudes para poder implantar una cultura de mejora continua dentro de la organización y que ellos formen parte de la misma.

9.- Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.

Para cumplir algunos de los principios de GCT, tales como la mejora continua o la conformidad de productos o procesos, es preciso que la organización mida y controle las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

10.- Diseño y conformidad de procesos y productos.

El cumplimiento de los estándares de calidad debe ser compatibles con la capacidad de adaptación de la empresa.

11.- Gestión por procesos.

La GCT parte de la base de que la manera más segura de obtener productos y servicios de calidad es actuar sobre los procesos que los facilitan. Sobre este principio desarrollaremos todo un capítulo más adelante.

12.- Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.

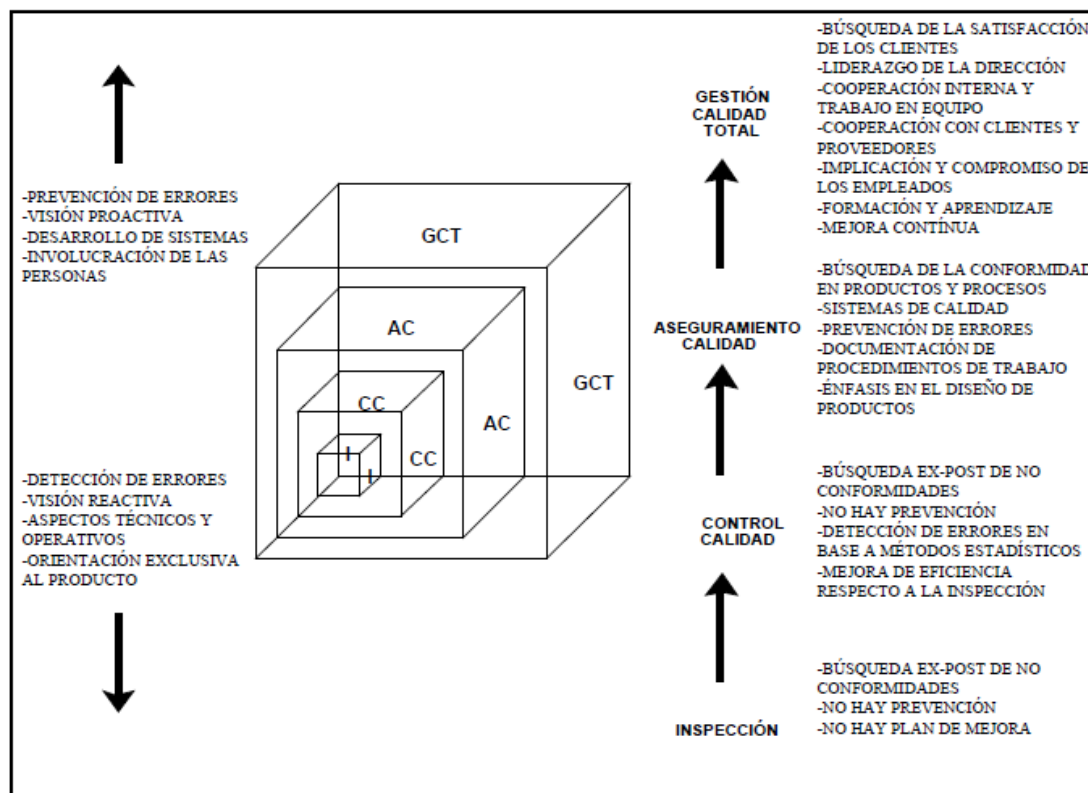
Este es otro de los principios más importante de la GTC. La mejora continua debe producirse de forma constante y continua, haciendo de la GTC un camino sin vuelta atrás. La organización necesita de la mejora continua para no perder poder competitivo.

Como hemos visto, el concepto de gestión de calidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, y aunque debemos tener en cuenta que los

dos primeros enfoques no son en sí mismos sistemas de gestión, si es verdad que han contribuido a llegar a los sistemas de gestión de la calidad actuales. Para que la empresa sea eficaz y eficiente en temas de calidad, esta debe adoptar alguno de sus sistemas de gestión.

Debemos tener en cuenta que al AC y GCT no son incompatibles entre sí, todo contrario, ya que la GCT conlleva también un AC. En la figura 2 podemos comprobar la relación existente entre los diferentes enfoques.

FIGURA 2. RELACION ENTRE LOS ENFOQUES DE CALIDAD



Fuente: Adaptado de Dale, Boaden y Lascelles (1994)

En la administración pública, y concretamente, en la local, se está empezando a adoptar las Cartas de Servicios como una herramienta introductoria para que la organización empiece a concienciarse del significado de un servicio de calidad y vaya asumiendo los principios de un sistema de calidad total.

2.3 Problemas y singularidades de la calidad en los servicios públicos con respecto a la organización privada.

Aplicar los métodos, sistemas y herramientas de calidad a la administración pública es posible, pero para ello se deben analizar una serie de aspectos que la distinguen de la organización privada.

Una de las primeras diferencias que encontramos, conforme nos indica González Barroso (2011), es que, a la administración pública, además de exigirle una respuesta personalizada a las expectativas de los ciudadanos; también se le pide que cumpla el principio de igualdad y el bien común.

Siendo el hilo de lo anterior, Aibar, Aibar y Blanco (2007), nos advierten del problema a la hora de aplicar herramientas o sistemas de calidad en la administración pública como es la definición de quienes son los clientes de la misma debido a las distintas relaciones que existen entre las personas y la administración, ya que podemos distinguir entre:

- Electores
- Contribuyentes
- Usuarios de los servicios
- Ciudadanos con derechos sociales garantizados

Todo esto implica que la administración pública deba hacer frente a las diferentes demandas de todos ellos, los cuales componen el total de la ciudadanía. Estas demandas en algunos casos pueden llegar a ser contradictorias.

González Barroso (2011) explica que otra de las características a tener en cuenta en los servicios públicos es que:

- En el origen del servicio existe un derecho.
- En muchas ocasiones el ciudadano no puede elegir otra opción que la pública al no existir competencia en el mercado. Existen servicios

públicos que solo pueden ser ofertados por la administración pública, lo que genera una especie de monopolio.

El autor Camarasa (2004) nos indica, conforme podemos observar en la figura 3, algunas diferencias entre lo que se persigue en el modelo del sector privado y el modelo del sector público, persiguiendo este último unas motivaciones más sociales e igualitarias que no económicas.

FIGURA 3. DIFERENCIA ENTRE EL MODELO DEL SECTOR PRIVADO Y EL MODELO DEL SECTRO PUBLICO

MODELO DEL SECTOR PRIVADO	MODELO DEL SECTOR PÚBLICO
♦ Libre elección en el mercado	♦ Elección colectiva de la política
♦ Recursos limitados por el negocio	♦ Recursos limitados por la acción política
♦ Precio y demanda rigen el negocio	♦ La Igualdad del servicio público
♦ Soberanía del cliente	♦ Ciudadanía (derechos políticos)
♦ Búsqueda del beneficio	♦ Búsqueda de la justicia.
♦ Competitividad como instrumento del mercado	♦ Acción colectiva como instrumento de la política
♦ El incremento de beneficios como estímulo	♦ La opinión como condición

Fuente: González Barroso (2011)

Como vemos, la aplicación de los sistemas y herramientas de calidad que se vienen utilizando en la empresa privada se pueden aplicar en la administración pública, pero teniendo en cuenta las particularidades de ésta y el amplio abanico de tipos de clientes que tiene, así como el fin último de la misma que no será nunca la obtención de beneficios.

En el capítulo siguiente vamos a ver que son las Cartas de Servicios, para que sirven y que aspectos deben incluir conforme nos indica la UNE 93200:2008.

3. CARTAS DE SERVICIOS

3.1 Definición y antecedentes

Como hemos comentado en la introducción, las Cartas de Servicios nacieron en el Reino Unido. El gobierno, en 1991, se dio cuenta de que el sector público debía coger técnicas de gestión de la calidad del sector privado. La administración debía considerar a la ciudadanía como clientes y establecer unas normas para prestarles un servicio de calidad.

Fue así como nació el Libro Blanco de la Carta del Ciudadano de Reino Unido. Este se basaba en lo que denominaron los Siete Principios del Servicio Público (Talavera, 2014):

1.- Compromisos de calidad.

Los estándares de calidad de los servicios deben comunicarse en un lenguaje claro y comprensibles para todos los ciudadanos/as. Además, debe quedar de manifiesto que estos compromisos irán siendo mayores cuanto más eficientes sean los servicios prestados.

2.- Apertura.

El ciudadano/a debe saber cuáles son los costes de los servicios, como son realizados, quienes son los responsables y si se están cumpliendo los compromisos de calidad.

3.- Información.

Los objetivos de rendimientos, así como los niveles de logro de estos deben ser publicados de forma periódica.

4.- Elección.

La administración tiene que ser capaz, siempre que sea posible, de ofrecer opciones alternativas a los servicios que prestados. Deben dar posibilidad a los ciudadanos/as de elegir.

5.- No discriminación.

No se puede discriminar a ningún ciudadano/a por temas de sexo, raza u otras cuestiones.

6.- Accesibilidad.

La administración debe velar por la comodidad de sus clientes, suspendiendo ésta a la comodidad de su personal.

7.- Adecuada reparación ante incumplimientos.

Si el compromiso de calidad se incumple, los ciudadanos/as deben disponer de mecanismos que puedan reparar de alguna forma dicho incumplimiento.

En 1998 se dio una nueva evolución en este enfoque y se introdujo el programa "Service Frist" y cuyos principios, debido a la gran relación que existe con las Cartas de Servicios en España, vamos a nombrar:

- Establecer estándares de servicio
- Ser accesibles y facilitar información completa.
- Consultar e involucrar a la ciudadanía.
- Dar un trato igualitario a todos los ciudadanos/as.
- Corregir lo que funciona mal.
- Utilizar los recursos que dispone la administración de forma eficaz.
- Innovar y mejorar a través de la mejora continua.
- Trabajar con los proveedores.

Por lo que respecta a España, el Ayuntamiento de Barcelona, dentro de su Plan de Calidad, fue el primero en instaurar esta herramienta en 1996 y definió las Cartas de Servicio como "vehículos de la comunicación de los compromisos de la calidad en el servicio que una empresa, instituto o servicio municipal toma

delante del ciudadano/a. Para ello, se definen estándares de servicio de una manera objetiva y medible; se hace un seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos y se despliegan las acciones necesarias para su logro”.

No fue hasta el 2008 que aparece la Norma UNE 93200:2008, la cual regula las Cartas de Servicios y nos las define como un “documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios/as sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten”.

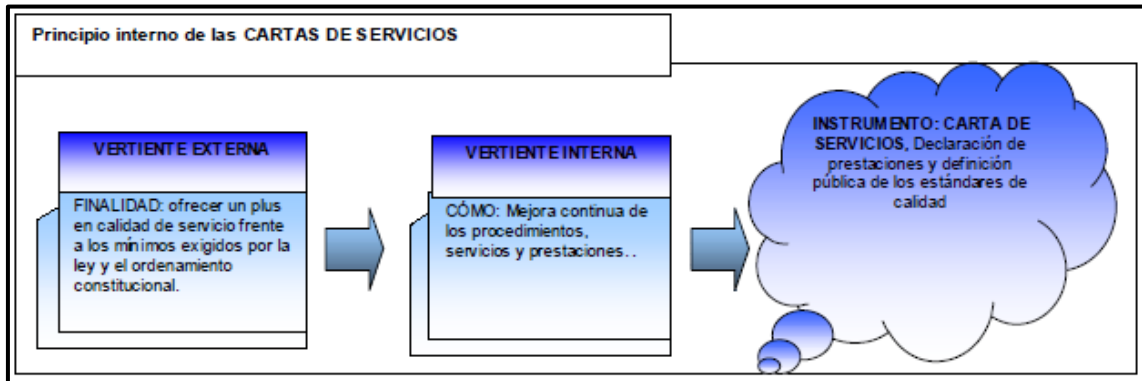
Por último, la definición que nos propone la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad (AEVAL) es:

“Las Cartas de Servicios, como instrumentos de mejora continua de los servicios, son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de ciudadanos y usuarios y a la demanda de transparencia en la actividad pública”.

De todas estas definiciones se puede deducir que los objetivos de las Cartas de Servicios son (Torrubiano, González y Fernández, 2011):

- *Objetivo externo:*
Comunicar, fomentar la participación de la ciudadanía y transmitir transparencia en cuanto a sus procesos.
- *Objetivo interno:*
Como herramienta de gestión de la calidad, ya que fomenta la mejora continua a través de la revisión de sus procesos. Como vemos en la figura 4, a través de la mejora continua podremos ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos/as.

FIGURA 4. OBJETIVOS CARTAS DE SERVICIOS



Fuente: Turrubiano, González y Fernández, 2011

3.2 Contenido de las Cartas de Servicios

Teniendo en cuenta los objetivos de las Cartas y los principios en los que se basan, la norma UNE 93200:2008 no dice que estas deben incluir:

1. Información.

- a) Objetivos y fines de la organización prestadora de los servicios objeto de la Carta.
- b) Datos identificativos de la organización y del servicio objeto de la Carta.
- c) Relación de los servicios prestados.
- d) Información de contacto con la organización prestadora del servicio.
- e) Derechos y obligaciones concretos de los usuarios en relación con los servicios que se prestan.

- f) Relación actualizada de las normas reguladoras de cada uno de los servicios que se prestan, si las hubiera.
- g) Formas de participación del usuario en los procesos de revisión de la Carta.
- h) Fecha de entrada en vigor.

2. Compromisos de calidad e indicadores.

Especificar los compromisos que asume la organización y los indicadores que van a permitir posteriormente su medición.

3. Mecanismos de comunicación externa e interna para dar a conocer la Carta.

4. Medidas de subsanación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos.

5. Formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones sobre el servicio prestado.

Además, debe informar del plazo de contestación de quejas y reclamaciones y disponer, dentro de lo posible, de un mecanismo para tratar las sugerencias.

En cambio, si nos acogemos a lo que nos propone AEVAL, además de los requisitos descritos por la UNE 93200:2008, las administraciones públicas deben expresar en las Cartas lo siguiente:

- Las medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimiento deber ser diferentes a las establecidas en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Publicas.

Esto es debido a que las medidas fijadas en esta Ley son de obligado cumplimiento por parte de la administración, tengan o no un sistema de gestión de la calidad. Las Cartas busca algo más.

- Introduce dentro del apartado de información de la organización el termino de “Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios”.

Aquí la organización da información adicional sobre aquellas cuestiones que esta considera de interés para los ciudadanos/as (enlaces de interés, etc.)

- Por último, coloca una sección denominada “sistemas de aseguramiento y otras medidas” donde se incluirá:
 - El cumplimiento de igualdad de género para acceder al servicio.
 - Que toda la ciudadanía pueda acceder al servicio y este mejore las condiciones en las que se presta.
 - Si existen sistemas normalizados de gestión de la calidad, medioambiental y de seguridad y salud laboral se debe informar al ciudadano/a.

Como hemos podido comprobar en este capítulo, los dos objetivos fundamentales de las Cartas son la comunicación de la transparencia de los estándares de calidad de los procesos y como herramienta de mejora a través de la revisión de los procesos de prestación del servicio.

A continuació pasarem a exposar en què consisteix una gestió per processos, els canvis que ha de afrontar la organització per assumir aquest tipus de gestió i la relació directa que existeix entre la gestió per processos i les Cartes de Serveis.

4.- GESTION POR PROCESOS

Com es observa en el Capítol 1, la gestió per processos és un dels principis fonamentals de la GCT per poder millorar contínuament els estàndards de qualitat de les organitzacions. En les Cartes, per comprovar si es compleixen o no aquests estàndards, s'ha de conèixer i controlar els processos mitjançant indicadors. Cal recordar que un dels objectius primordials de les Cartes és la millora contínua.

Però hem de recordar que la gestió per processos va a provocar una sèrie de canvis importants dins de l'empresa, podríem dir que la organització ha de passar per una sèrie de fases:

1. Canvi estructural i cultural dins de l'empresa.
2. Definició dels processos.
3. Implantació dels processos.
4. Millora dels processos.

4.1 *Canvi estructural i cultural de la organització.*

La administració local, per aconseguir els compromisos de qualitat i poder treballar sota una gestió per processos ha de canviar la seva concepció tradicional de què és una administració pública local i centrar els seus esforços en (Martín, 2006):

- *Estar al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados.*

El ciudadano pasa de ser un administrado, bajo una visión administrativa de la administración, a ser el centro de la prestación pública municipal. Como consecuencia, se produce un cambio drástico en la cultura de la organización.

- *Adaptarse a su entorno.*

Debe ser flexible y capaz de anticiparse a las demandas de los ciudadanos.

- *Ser relacional.*

La organización debe estar orientada a todos los grupos de interés y grupos del conocimiento para ser capaz de evolucionar.

- *Ser democrática y participativa.*

- *Ser competitiva, flexible y adaptativa.*

Capaz de aprender de sus errores y adaptarse a nuevas formas de trabajar.

- *Colaborar con otras instituciones y organizaciones privadas.*

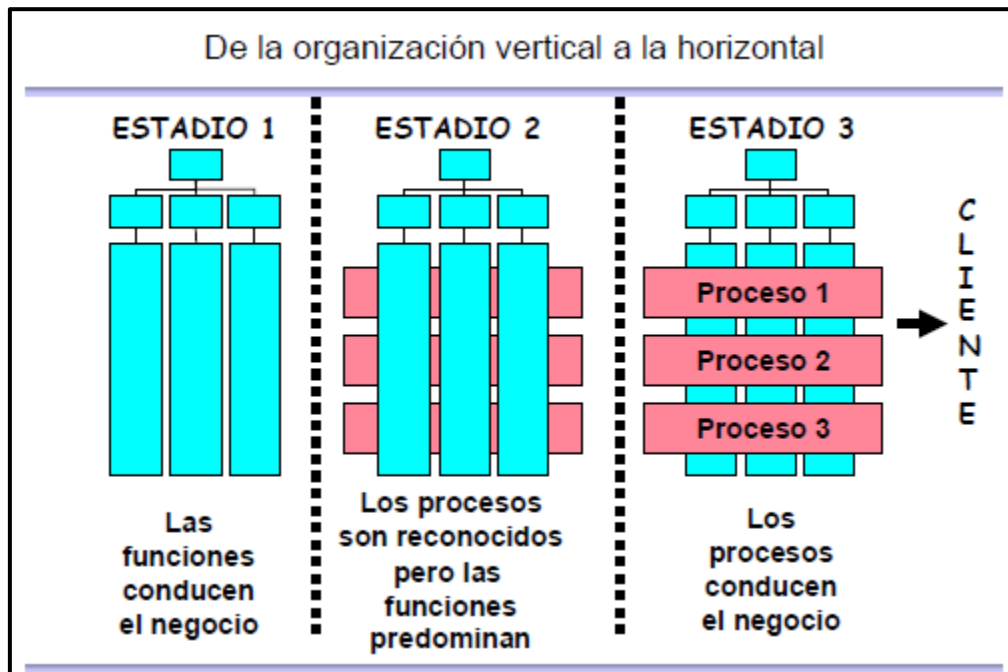
Aprender de lo que hacen bien los demás y transmitir lo que la organización hace bien.

- *Ser inteligente, innovadora y que aprenda.*

Para conseguir todo esto y ofrecer servicios que cubran las necesidades y expectativas de los ciudadanos, conforme nos indica Sangüesa (2018), entre

otras cosas, la organización va a tener que transformar su estructura vertical actual y asimilar una estructura horizontal.

FIGURA 5. FASES PARA PASAR DE UNA ORGANIZACIÓN VERTICAL A UNA HORIZONTAL



Fuente: Sangüesa. Catedra de Calidad Wolkswagen Universidad Navarra

En la estructura funcional o vertical, la organización esta dividida por departamentos. Los objetivos son puestos, de manera separada, para cada departamento. En este tipo de estructura el trabajo en equipo entre departamentos es apenas inexistente.

Cuando existe un problema entre departamentos, el operario lo comunica a su responsable y este a la vez al director de departamento; el cual se pone en contacto con el director del otro departamento para buscar una solución y esta se vuelve a transmitir de forma descendente hasta el operario.

En la estructura horizontal o de gestión por procesos, la organización se considera un conjunto de procesos, los cuales satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

El paso de una estructura horizontal a una vertical no se producirá de repente, sino que tendrá una fase intermedia en la cual se comienza a dar importancia los procesos dentro de la misma, pero todavía dominan las funciones. La figura 5 nos explica esta evolución.

Por otro lado, Marchán y Oviedo (2011) nos explican que el personal de las administraciones locales, para que los estándares de calidad sean los máximos posibles, debe tener las competencias laborales adecuadas (conocimientos y destrezas) así como unas actitudes adecuadas para prestar los servicios demandados por la ciudadanía de una forma eficaz y eficiente.

Esto debe cambiar la filosofía de contratación de la administración local y la formación de todo aquel personal que no cumpla con los requisitos de su puesto de trabajo.

4.2 Definición de los procesos

Otra de las fases por las que debe pasar la organización para introducirse en la Gestión por Procesos es la definición de los procesos que existen en la misma.

La norma ISO 9000:2015 nos define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

Los autores Camisón, Cruz y González (2006) afirman que “un proceso es la secuencia de actividades lógica para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.” En la figura 6 vemos la descripción de un proceso.

Esta definición es más amplia e incluye el concepto de valor añadido cuyo fin es la satisfacción del cliente del proceso.

Martin (2005) nos explica que en el sector público se entiende por proceso:

“A la secuencia ordenada de actividades, incluidas los tramites de los procedimientos, interrelaciones entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como destinatario, usuario o beneficiario de los servicios o prestaciones públicas, que transforman unos inputs en unos outputs y que crean valor intrínseco para estos”

FIGURA 6. DESCRIPCION DE UN PROCESO

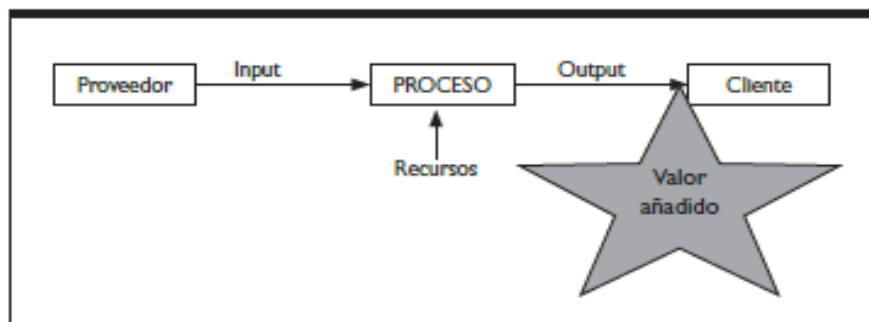


FIGURA 5. Fuente: Camisón, Cruz y González (2006)

Para que un conjunto de actividades sea considerado un proceso se deben cumplir una serie de requisitos (Camisón, Cruz y González, 2006):

- Debe de tener una misión.
- Debe estar claramente definido el comienzo y final del mismo.
- Debe poder ser representado gráficamente.
- Debe de poder ser medido y controlado.
- Debe existir un responsable del proceso, cuya misión será hacer que este cada vez sea más eficaz y eficiente.

Una vez tenemos identificado el proceso, Sangüesa (2011), en su Manual de Gestión de la Calidad, nos dice que, además, en un proceso debemos identificar los siguientes elementos:

1. *Elemento procesador.*

Son los recursos que realizan las actividades de un proceso.
Pueden ser humanos o maquinas.

2. *Secuencia de actividades.*

Secuencia ordenada de las actividades.

3. *Entradas.*

Flujos que requiere el elemento procesador para poder realizar el proceso.

4. *Salidas.*

El flujo resultante del proceso.

5. *Recursos.*

Elementos fijos que utiliza el elemento procesador para desarrollar el proceso.

6. *Cliente del proceso.*

Es el destinatario de las salidas. Este cliente puede ser:

- Interno: Cuando es una persona de la organización.
- Externo: Si es el usuario final.

7. *Expectativas del cliente del proceso con relación al flujo de salida.*

Elementos que el cliente desea ver añadidos al flujo de salida y que si no están presentes es capaz de encontrar. Estos elementos condicionan el nivel de satisfacción del cliente.

8. *Indicador.*

Es la medición de una característica de un proceso.

9. *Responsable del proceso.*

Es el propietario del proceso. Es una de las figuras más importantes en la gestión por procesos ya que es su responsabilidad (Talavera 2014):

- Definir los límites y contenido del proceso.
- Establecer mediciones y objetivos de mejora.
- Liderar el equipo de mejora y sus reuniones.
- Asegurar el entendimiento con proveedores / clientes.
- Establecer los mecanismos de control del proceso.
- Identificar las acciones de mejora y asignar responsables.
- Realizar un seguimiento de los planes de mejora.
- Informar periódicamente a la dirección sobre el estado del proceso.

Una vez identificados todos los elementos que componen el proceso que se está tratando, deberemos hacer una clasificación de este según los siguientes criterios:

- Procesos clave: Son los propios de la actividad de la empresa. Corresponden a la Misión de la empresa. La misión se define como “el propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección” (ISO 9000:2015).
- Procesos estratégicos: Procesos por medio de los cuales la organización desarrolla sus estrategias y objetivos.
- Procesos de soporte: Facilitan los recursos y apoyo necesarios para que los procesos clave puedan realizarse.

La figura 7 nos muestra gráficamente los tipos de procesos que podemos encontrar en una organización y los agrupa en lo que denominamos Mapa de Procesos.

FIGURA 7. TIPOS DE PROCESOS



Fuente: Sangüesa. Catedra de Calidad Volkswagen Universidad Navarra

Una vez identificado y clasificado, el proceso debe ser documentado debido a (Talavera 2014):

- Permite comprender mejor el proceso ya que se detalla el flujo de actividades, en que consiste cada una de ellas, donde se llevan a cabo y qué relación existe con otros procesos.
- Al estandarizar el proceso, la variabilidad del mismo debe reducirse, por lo que los estándares de calidad deben ser más constantes.
- Permite determinar con más precisión las competencias del personal y así ofrecer una formación mejor.
- Permite una mejor integración del nuevo personal de la organización ya que este sabe cómo se debe actuar en cada proceso.
- Hace posible identificar las oportunidades de mejora del proceso.

Para finalizar la etapa de definición de los procesos, la organización deberá establecer indicadores para los distintos procesos. Sangüesa (2017) nos dice que un indicador es “la medición de una característica de un proceso”.

Esta autora nos indica que asociar un indicador a un proceso nos servirá para:

- Analizar el proceso en base a hechos y datos.
- Fijar objetivos sólidos.
- Evaluar el trabajo de los empleados y de los equipos de mejora de cada proceso.
- Realizar una gestión más eficaz de los recursos que precisa el proceso.

Como vemos, el objetivo principal de un indicador es medir la eficacia y eficiencia de un proceso, pero para que este sea adecuado, según nos los autores Aguilera y Morales (2011), deben cumplir con los siguientes requisitos:

- *Ser representativos de la magnitud que queremos medir.*
- *Ser sensible.*

Debe ser capaz de permitirnos detectar cambios en la magnitud que representa. Si por ejemplo estamos midiendo algo en mililitros, no tiene sentido que el indicador este expresado en litros.

- *Que sea mayor el beneficio de utilizar el indicador que el esfuerzo de recoger los datos para el mismo.*
- *Que sea comparable en el tiempo para poder observar su evolución y la tendencia que tiene.*

En cada proceso la organización deberá ser capaz de establecer estos dos tipos de indicadores:

- *Indicadores de eficacia:* Se encargan de medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en los procesos. (ej.: nivel de satisfacción de los clientes)

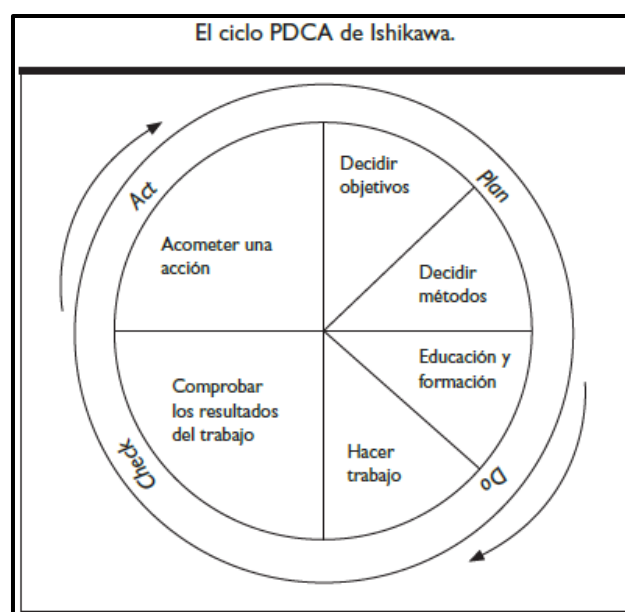
- Indicadores de eficiencia: Son los responsables de medir la cantidad de recursos que utiliza el proceso para conseguir un cierto nivel de eficacia. (ej.: numero de monitores por clientes matriculados).

Una vez definidos los procesos y sus indicadores, debemos darles una utilidad y revisarlos de forma periódica para de esta forma mejorar de forma continua.

4.3. Mejora continua en la gestión por procesos.

Para conseguir la mejora continua en cualquier proceso de la organización, el método más utilizado es el conocido como ciclo PDCA o Deming. Según Ishikawa, uno de los mayores expertos en calidad, la esencia de la calidad total reside en aplicar de forma repetitiva el proceso PDCA hasta conseguir el objetivo que se persigue. (Camisón, Cruz y González, 2006). En la figura 8 podemos observar las etapas y pasos del ciclo PDCA.

FIGURA 8. CICLO PDCA



Fuente: Fernández, González y Torrubiano (2011)

Las etapas del ciclo PDCA son las siguientes según los autores Camisón, Cruz y Gonzales (2006):

- Planificar (Plan)

En esta etapa la organización deberá:

- *Definir los objetivos y metas a conseguir.* Estos serán claros y concisos. Deben ser medibles dentro de lo posible. Todo lo que no podemos medir no lo podemos controlar.
- *Decidir los métodos a utilizar para alcanzar los objetivos,* es decir, los medios a través de los cuales se van a alcanzar. La figura 8 nos muestra herramientas para la mejora continua.

- Hacer (Do)

En esta fase se lleva a cabo:

- *Educación y formación del personal.* Los miembros de la organización deben comprender las normas establecidas y deben saber aplicarlas.
- *Hacer el trabajo.* Poner en marcha las normas establecidas.

- Comprobar (Check).

Aquí la organización debe comprobar los resultados y verificar que todo está correcto. Ver si se han cumplido los objetivos establecidos. Examinar los indicadores y ver sus tendencias.

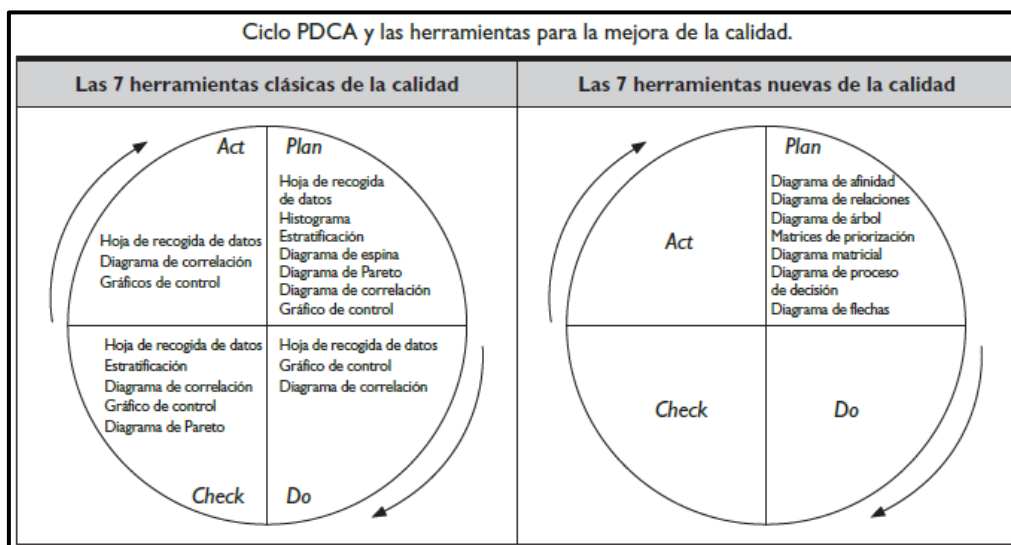
- Actuar (Act).

En esta fase nos podemos encontrar las siguientes situaciones:

- a) Se han alcanzado los objetivos:

Se da cuando en la fase de la comprobación se confirma todo lo establecido en la fase de planificación. La organización deberá normalizar los procedimientos aplicados sobre los procesos y ampliar la formación si fuese necesario.

FIGURA 9. RELACION CICLO PDCA Y LAS 7 HERRAMIENTAS NUEVAS DE LA CALIDAD



Fuente: Fernández, González y Torrubiano (2011)

b) No se han alcanzado los objetivos:

Se deben eliminar los problemas que surjan en los procesos y sus causas. La organización debe comenzar un nuevo ciclo de PDCA hasta solucionar el problema o alcanzar los objetivos propuestos.

En la figura 9 podemos observar las diferentes herramientas de las que dispone la organización para cada fase del ciclo PDCA

Una vez la organización ya tiene introducida la gestión por proceso, esta podrá empezar a trabajar en la elaboración de la Carta de Servicios, ya que como vamos a ver, la relación entre ambas es muy estrecha

4.4. La relación entre las Cartas de Servicios y la Gestión por Procesos

La norma UNE 9000:2015, en su apartado 4.1.4, nos señala que los procesos “se deben identificar y definir los procesos que facilitan la prestación de los servicios objetivo de la Carta”. Además, en el párrafo siguiente nos apunta que “la definición de los procesos debe incluir: el objetivo, las entradas, las actividades y sus responsables, las salidas, los indicadores de gestión del proceso, y las interacciones con otros procesos”.

Conforme nos indica Talavera (2014) realizar una gestión por procesos en la elaboración y gestión de las Cartas de Servicios está justificada debido a:

- Las Cartas pueden ser una gran herramienta para introducir la gestión de la calidad y de la excelencia dentro de la organización.

El modelo EFQM nos dice que “un enfoque fundamentado debe ser implementado mediante procesos claramente definidos y desarrollados, documentados, en la medida que sea oportuno, para la correcta gestión de estos”. La gestión por procesos es uno de los pilares de los modelos de excelencia.

Incluso cuando un ayuntamiento ya dispone de un sistema de gestión de la calidad como es el modelo EFQM, el cual se centra en la GCT asumiendo sus principios, las Cartas nunca están de más y se relacionan con sus criterios de la siguiente forma (Torrubiano, González y Fernández, 2011):

- *Criterios 1 y 3*

La participación de las personas en la creación de las Cartas es un mecanismo de motivación y además facilita el establecimiento de responsabilidades y objetivos en cascada elementos importantes incluidos en estos criterios.

- *Criterio 5*

El seguimiento de los procesos hace que los compromisos de calidad establecidos se garanticen a través de la mejora continua.

- *Criterio 6*

El desarrollo de las Cartas también coincide con el modelo EFQM ya que la ejecución de las actividades dirigidas a la generación de resultados en los clientes se realiza por medio del despliegue en los procesos que materializan la política y la estrategia de la organización.

- *Criterio 9*

Existe una relación entre el seguimiento de los compromisos de calidad establecidos en las Cartas y el establecimiento de indicadores de rendimiento de los procesos clave.

Como vemos, las Cartas de Servicios son un buen complemento para el modelo EFQM y facilita en muchos aspectos la labor de relacionarse con la ciudadanía y tener la posibilidad de establecerse como un medio de comunicación entre administración y ciudadano/a muy eficaz.

- *Gestionar formal y explícitamente un proceso permite su análisis y rediseño.*

Si la organización dispone de un proceso correctamente documentado podrá comprenderlo mejor e incluso se puede llegar a percibir una nueva visión de este y corregir o redirigir sus objetivos.

- El establecimiento de indicadores oportunos y significativos se ve facilitado cuando se dispone de la documentación completa y fidedigna de un proceso.
- Gestionar procesos implica normalizarlos.

El proceso debe desarrollarse siempre de la misma manera hasta encontrar una mejor forma de realizarlo.

- La normalización hace posible que el proceso se lleve a cabo del mismo modo cada vez que se activa.

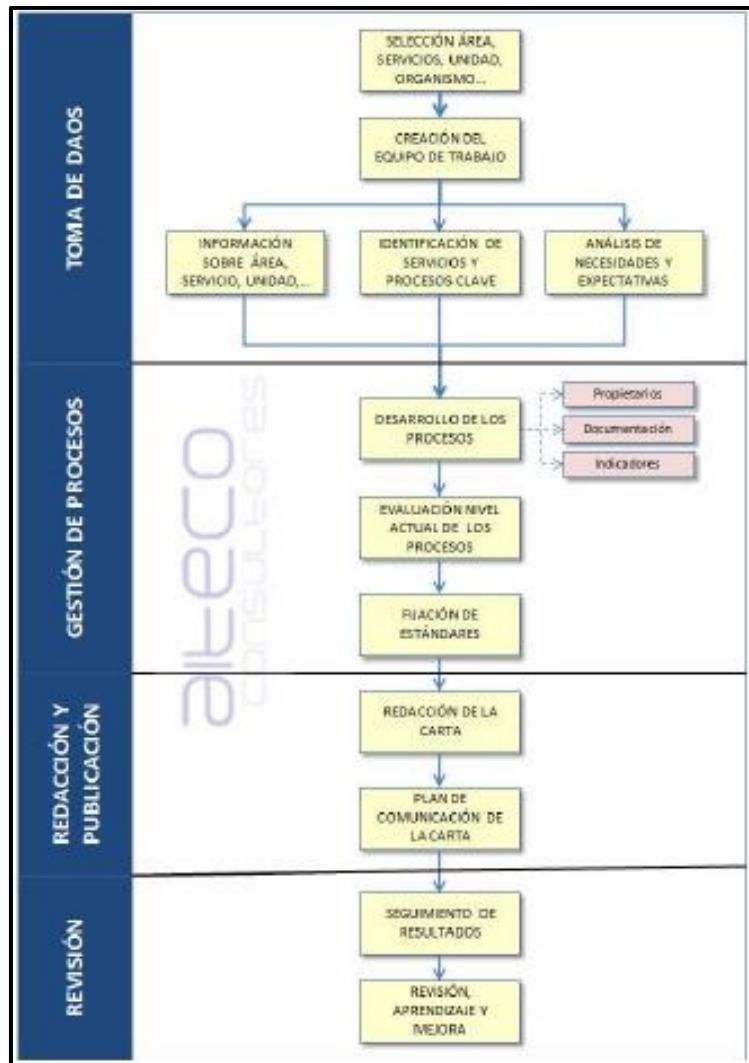
Si recordamos, las Cartas de Servicios llevan implícitas unos compromisos de calidad, por lo que la organización debe asegurarse de que se alcanzan siempre que se preste el servicio.

- Los procesos deben ser controlados.

Para conseguir los compromisos de calidad establecidos en las Cartas, es imprescindible que los procesos estén bajo control de tal manera que los resultados obtenidos puedan ser comparados con esos compromisos y comprobar si se están cumpliendo.

De hecho, este autor, conforme podemos observar en la figura 10, nos presenta una propuesta de proceso de elaboración de una Carta de Servicios.

FIGURA 10. PROCESO ELABORACION CARTA DE SERVICIOS



Fuente: Talavera 2014.

Observamos que este proceso tiene cuatro fases:

1. Toma de datos.
2. Gestión de procesos.
3. Redacción y publicación.
4. Revisión.

Debemos tener en cuenta que cuando se realiza la Carta de Servicios, se adquieren unos compromisos de calidad con respecto a los servicios prestados,

como ya hemos comentado, estos servicios deben estar reflejados en un proceso para poder, entre otras cosas, medir el cumplimiento de dichos compromisos.

Conforme nos indica Talavera (2014) los procesos que se incluyen en los compromisos de calidad son los que están en la base de la prestación de los servicios, por lo cual estos deberían considerarse como procesos clave.

Este autor también nos alerta sobre la necesidad de documentar los siguientes procesos para complementar el buen funcionamiento de las Cartas:

- Proceso de Elaboración y Aprobación de Documentos de Procesos.

Ya que los procesos ya hemos visto que deben documentar y revisarse. Un proceso debe estar siempre en continua mejora.

- Proceso de quejas y sugerencias.

Puesto que en las Cartas de Servicios se indica el medio de quejas y sugerencias, la organización deberá considerar este proceso como crítico. El ciudadano siempre quiere una respuesta rápida.

Además, servirá para recoger las expectativas y demandas de la ciudadanía.

- Proceso de revisión de la Carta de Servicios.

Las Cartas son una herramienta que necesita de su revisión. Tras comprobar los niveles de compromiso obtenidos, la organización debe analizar si han sido los adecuados y ajustarlos si procede.

Por otro lado, las expectativas y nuevas demandas de los ciudadanos deben ir incorporándose a las Cartas. Estas deben ir evolucionando en el tiempo.

Como hemos podido observar en los anteriores capítulos, para que las administraciones publicas puedan establecer unos estándares de calidad es imprescindible tener controlados los procesos de prestación de servicios

públicos, lo cual implica adoptar una gestión por procesos y asimilar los cambios que esto supone.

También hemos visto la importancia de las expectativas de los ciudadanos con respecto al servicio y que la administración pública debe tener constancia de ellas para poder prestar calidad en el servicio.

Por último, hemos visto que las Cartas de Servicios son una buena herramienta complementaria para cualquier sistema de gestión, incluso como herramienta de introducción para la posterior implantación de un sistema de gestión; y además da a conocer al ciudadano los logros obtenidos en materia de calidad y hacer más transparente a la administración, transmitiendo confianza a la ciudadanía y seguridad con respecto a la gestión de los impuestos que estos pagan.

5.- METODOLOGIA

5.1 Metodología elaboración Carta de Servicios del Área de Deportes del Ayuntamiento de Paterna

Para la realización de esta Carta de Servicio nos hemos servido de lo indicado en la UNE 93200:2008, siguiendo el siguiente orden:

- Constitución del grupo de trabajo.
- Identificación de las expectativas de los usuarios.
- Identificación de Procesos ligados a los servicios de la Carta.
- Establecimiento de compromisos de calidad e Indicadores para su medición.

1. Constitución del grupo de trabajo

Lo primero que nos indica esta norma es que la organización debe formar un equipo de trabajo para su elaboración y confección. Este equipo debería estar formado, como mínimo, por:

- Responsable del servicio sobre el que se van a establecer los compromisos.
- Personas de la organización que presten directamente el servicio y conozcan sus procesos internos.

En nuestro caso, este punto no lo hemos podido realizar debido, fundamentalmente a que las actividades deportivas son realizadas por una empresa concesionaria. Conseguir organizar un grupo de trabajo y tener varias sesiones de reuniones, juntado al responsable del servicio (perteneciente al ayuntamiento) y a las personas que prestan el servicio (pertenecientes a la empresa concesionaria), fue una tarea imposible por falta de tiempo y coordinación de agendas.

Para solucionar este problema y teniendo en cuenta que el Área de Deportes desde el año 2002 esta inmersa en el modelo EFQM y viene realizando

encuestas de satisfacción del cliente y expectativas del cliente, así como un seguimiento de indicadores, hemos cogido estos datos para realizar la propuesta de Carta de Servicios del Área de Deportes del Ayuntamiento de Paterna.

Los datos de los que disponemos son los comprendidos entre el ejercicio 2002 al 2010. Esto es debido a que, con la llegada de la crisis, el ayuntamiento paralizó todo gasto que consideraba no necesario en ese momento, siendo la autoevaluación y certificación del modelo EFQM del Área de Deportes una de las afectadas.

Esto hizo que no se dispongan de datos más actualizados y que trabajemos con los datos disponibles y la información actualizada de la que se dispone en la página web del Área de Deportes.

Además, también se mantuvieron entrevistas personales algunos responsables del servicio, así como con el jefe del Área de Deportes y con la Directora Técnica del Área de Deportes.

2. Identificación de las expectativas de los usuarios

Una de las funciones del equipo de trabajo es la identificación de las expectativas de los usuarios, en nuestro caso, disponemos de una encuesta realizada en el año 2007 por la empresa Deloitte, la cual podemos ver en el Anexo 2, y sobre la que se basan también los compromisos de calidad que aparecen en la página web del Área de Deportes, según nos comunicó el Jefe de Área en una reunión personal mantenida con él.

La ficha técnica de la encuesta de expectativas es la siguiente:

<u>Universo:</u>	Practicantes o potenciales practicantes de alguna actividad deportiva en Paterna.
<u>Fechas de realización:</u>	diciembre 2007.
<u>Muestreo:</u>	Aleatorio simple estratificado por barrios censales y edad.

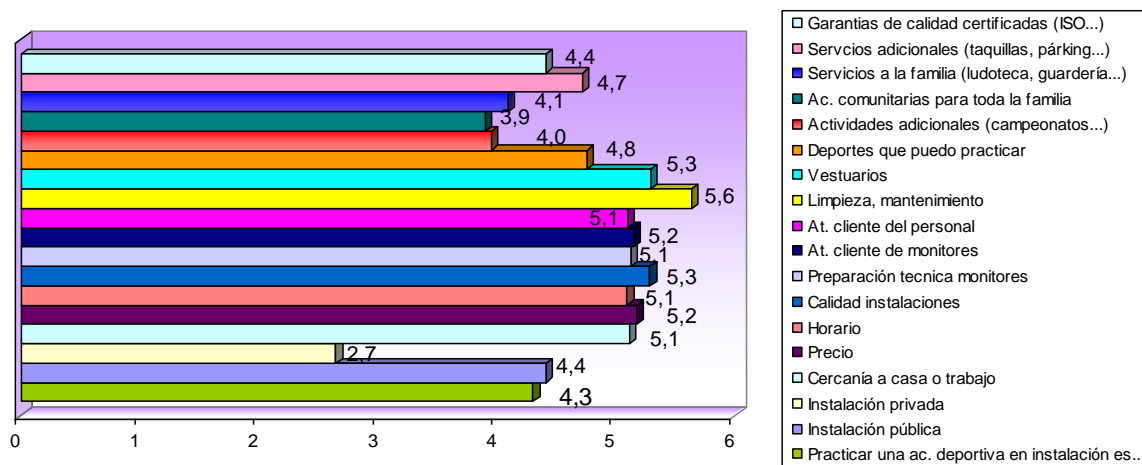
<u>Tipo de encuestas:</u>	Personal.
<u>Número de encuestas válidas:</u>	416.
<u>Error muestral:</u>	± 4,5%.
<u>Nivel de confianza:</u>	95.5%.
<u>P=Q=0.5.</u>	

En la figura 11 podemos ver las variables de decisión de los usuarios a la hora de elegir una instalación para realizar sus actividades deportivas.

Del análisis de estos datos podemos comprobar que lo que más preocupa al usuario son:

- La limpieza y mantenimiento de las instalaciones deportivas con una valoración de 5,6 sobre 6.
- Calidad de las instalaciones y los vestuarios con 5,3 sobre 6.
- La atención de los monitores y el precio con 5,2 sobre 6
- La atención del personal, preparación técnica de los monitores, los horarios de las actividades y la cercanía a casa o trabajo con una valoración de 5,1 sobre 6.

FIGURA 11. Variables de decisión para elegir una instalación deportiva



Fuente: Encuesta expectativas clientes Área Deportes Ayuntamiento Paterna (2007)

En base a estos datos obtenidos estableceremos los compromisos de calidad que explicaremos más adelante.

3. Identificación de Procesos ligados a los servicios de la Carta.

El Área de Deportes Municipal de Paterna, debido a que esta inmersa en el modelo de gestión de la calidad EFQM, tiene perfectamente identificados los procesos ligados a la carta. En la figura 12 podemos ver el mapa de procesos de esta área.

Todos los compromisos de Calidad que aparecen en la Carta están relacionados directamente con los procesos clave de la organización ya que están orientados a satisfacer las expectativas de los clientes y a la vez para fomentar las actividades deportivas, el asociacionismo y la facilitación de instalaciones a los usuarios.

FIGURA 12. MAPA DE PROCESOS AREA DEPORTES AYUNTAMIENTO PATERNA



Fuente: Área de Deportes Ayuntamiento Paterna (20018)

Como observaremos a continuación, existen compromisos de calidad que incluso tienen su propio proceso, como es el caso de la limpieza o mantenimiento de instalaciones.

4. Establecimiento de compromisos de calidad e Indicadores para su medición

Tras comprobar los compromisos de calidad que aparecen en su página web, así como los resultados de la última encuesta de expectativas de los usuarios (2007), se decide establecer los siguientes compromisos de calidad:

1. Información general de las actividades y matrícula.
2. Atención al cliente.
3. Limpieza y mantenimiento.
4. Atención de los monitores.
5. Calidad de las actividades.
6. El agua en las piscinas climatizadas.

Los objetivos de calidad que se han establecido para estos compromisos de calidad son el resultado de obtener la media desde el ejercicio 2003 al 2010 de cada ítem mencionado de la encuesta de satisfacción de los clientes. Esta encuesta utiliza una Escala Likert de 6 puntos, siendo 1 “Muy desacuerdo” y 6 “Muy de acuerdo”. En el Anexo 1 se puede ver los ítems de la encuesta y su composición.

Consideramos que los compromisos de calidad del servicio deben ser como mínimo igual o superior a la media de calidad de los últimos ocho ejercicios con datos disponibles.

A continuación vemos la ficha técnica de las encuestas de satisfacción del ejercicio 2003 al 2010:

Universo: Usuarios de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Paterna.

Muestreo: Aleatorio simple estratificado por cuotas de edad, género, instalación y tipo de actividad en función de los históricos del Servei d'Esports de l'Ajuntament de Paterna.

Tipo de encuestas: Entrevista personal.

Error muestral: $\pm 5\%$

Nivel de confianza: 95.5%

P=Q=0.5

<u>Numero encuestas</u>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<u>validas</u>	418	459	397	443	416	505	515	498

Seguidamente pasaremos a detallar los mismos y a explicar cómo se han obtenido los objetivos de calidad para cada uno de ellos.

1. Información general de las actividades y matricula.

Este compromiso es fundamental para los tres procesos clave de la organización, ya que una mala información puede llevar a un mal entendimiento del servicio, lo que puede llevar a la no motivación de la practica deportiva, el asociacionismo o la facilitación de instalaciones.

Los indicadores que hemos utilizado son ítems de la encuesta de satisfacción, concretamente los ítems 5.1, 5.2 y 5.3 que miden la satisfacción de usuarios respecto a la calidad de la información recibida.

En la tabla 1 vemos los resultados obtenidos en la encuesta, así como las medias y los objetivos de calidad establecidos.

TABLA 1. MEDIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA GESTION TRANSMISION INFORMACION

Gestión transmisión información	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Objetivo Calidad
5.1 Facilidad información general	5,4	5,1	5,43	5,55	5,08	5	5,39	5,55	5,31	$\geq 5,31$

5.2 Fácil saber dónde, cuándo y cómo matricularse	5,4	5,2	5,41	5,56	5,12	5,4	5,44	5,49	5,37	≥5,37
5.3 Información folletos adecuada	5,2	5,1	5,17	5,14	4,82	5,15	5,21	5,21	5,12	≥5,12

Fuente: Ayuntamiento Paterna

2. Atención al cliente

Como hemos comprobado en la encuesta de expectativas, uno de los puntos que más valora el usuario es una buena atención por parte del personal perteneciente a los Puntos de Información Deportiva (PIEs).

Este compromiso, al igual que el anterior está relacionado también directamente con los procesos clave de la organización. Una mala atención repercutirá en todos ellos de forma muy negativa.

Los indicadores para este compromiso están sacados de la encuesta de satisfacción y son los correspondientes a los ítems 5.4, 6.11, 7.1 y 7.10 de las misma. Para obtener el objetivo de calidad hemos realizado la misma operación anterior, es decir, hemos obtenido las medias de los últimos 8 años disponibles. En la tabla 2 se puede observar los resultados obtenidos.

TABLA 2. MEDIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA GESTION ATENCION AL CLIENTE

<i>Gestión atención al Cliente</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Media</i>	<i>Objetivo Calidad</i>
5.4 Información de los PIEs antes matricula adecuada	5,4	5,2	5,51	5,59	5,17	5,5	5,51	5,43	5,41	≥5,41

6.11 Satisfacción global con PIEs antes matricula	5,4	5,2	5,41	5,56	5,12	5,4	5,44	5,49	5,37	≥5,37
7.1 Acogida y bienvenida personal PIEs	5,3	5,1	5,33	5,56	5,13	5,44	5,45	5,61	5,36	≥5,36
7.11 Satisfacción global atención recibida durante y tras matricula	5,5	5,3	5,48	5,49	5,06	5,51	5,48	5,40	5,40	≥5,40

Fuente: Ayuntamiento Paterna

3. Limpieza y mantenimiento

Este es el punto que más valoran los usuarios del Servicio de Deportes de Paterna. Como hemos visto en la figura 12, la organización dispone de procesos de soporte específico como son el proceso de limpieza y el de mantenimiento.

Dada la importancia de estos procesos, la organización los considera como críticos, incluyéndolos en el CMI de la misma. Son considerados por los usuarios como los más importantes para acceder al servicio, por lo que influyen de manera muy directa sobre los procesos clave de la organización. Este es el motivo de incluirlos como uno de los compromisos de calidad.

En este compromiso hemos utilizado los ítems 11.7, 11.10 y 11.13 de la encuesta de satisfacción, así como información obtenida del CMI referente al control de inspecciones sanitarias y de algún indicador del proceso “Voz del Cliente”, responsable de la gestión de sugerencias, quejas y reclamaciones de los usuarios.

En la tabla 3 obtenemos la media de los 8 ejercicios disponibles para obtener los objetivos de calidad

TABLA 3. MEDIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA GESTION LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

<i>Limpieza y Mantenimiento</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Objetivo Calidad
11.7 Limpieza de vestuarios	5	5,2	4,76	5,29	4,92	5,24	5,16	4,83	5,05	≥5,05
11.10 Limpieza de zonas deportivas	5	5,1	4,89	5,16	4,87	5,16	5,21	4,88	5,03	≥5,03
11.13 Mantenimiento zonas deportivas	4,7	4,9	4,98	4,74	4,57	4,7	4,9	4,27	4,72	≥5,00

Fuente: Ayuntamiento Paterna

Como se puede comprobar, para el indicador “Mantenimiento zonas deportivas” no hemos cogido la media como objetivo de calidad. Consideramos que una organización como esta, orientada hacia un modelo de excelencia como es el Modelo EFQM debe tener unos estándares de calidad altos. Con esta escala de valoración sobre 6 puntos, creemos que todo lo que este por debajo del 5 tiene que ser objeto de estudio y si se considera oportuno aplicar las mejoras que se consideren oportunas para incrementar dichos estándares.

Otro de los indicadores que utilizamos para medir este compromiso es el “% cumplimiento control inspecciones sanitarias”, el cual se encarga de medir las inspecciones sanitarias realizadas efectivamente sobre las programadas anualmente. Para este indicador establecemos un **Objetivo de Calidad** del 100%.

Dado que la organización dispone de un proceso que gestiona la quejas y reclamaciones de los usuarios (Voz del Cliente) cogemos los siguientes indicadores que nos serán de utilidad conforme se desprende de la tabla 4.

TABLA 4. OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA GESTION LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO (Reclamaciones)

Indicadores Voz del Cliente	2005	2006	2007	Media	Objetivo de Calidad
% reclamaciones por mantenimiento sobre el total de reclamaciones	23,77%	23,56%	12,41%	19,91%	≤ 19,91%
% reclamaciones por limpieza sobre el total de reclamaciones	4,06%	3,14%	2,48%	3,22%	≤ 3,22%

Fuente: Ayuntamiento Paterna

Consideramos que las reclamaciones deberían ser del 0% en una organización excelente, pero también es verdad que no sería un objetivo real ya siempre existen imprevistos, averías y circunstancias que harían imposible tal objetivo. Por lo tanto, hemos optado por sacar la media de los ejercicios de los que disponemos datos y sobre ella aplicar los objetivos de calidad.

4. Atención de los monitores.

La atención de los monitores era otro de los aspectos a los cuales los usuarios prestan atención a la hora de realizar una actividad deportiva en concreto. Volviendo a recordar que un proceso clave de la organización es el fomento de actividades deportivas, el nivel a prestación del servicio de los monitores es algo esencial, ya que son estos los que están en contacto directo con el cliente y son parte fundamental de la prestación del servicio.

Hemos utilizado los ítems de la encuesta de satisfacción 11.16, 11.17, 11.18, 11.19 y 11.20 como indicadores del compromiso de calidad. A partir de la media de los resultados de los últimos ejercicios estableceremos los objetivos de calidad conforme en los apartados anteriores. Los resultados se pueden observar en la tabla 5.

TABLA 5. MEDIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA GESTION ATENCION DE MONITORES

<i>Atención de los monitores</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Objetivo Calidad
11.16 Profesionalidad y habilidad para atenderle	5,5	5,6	5,4	5,6	5,32	5,41	5,35	5,37	5,44	≥5,44
11.17 Preparación técnica	5,4	5,6	5,38	5,64	5,28	5,40	5,41	5,39	5,43	≥5,43
11.18 Actitud y comportamiento	5,5	5,7	5,49	5,66	5,35	5,52	5,46	5,42	5,51	≥5,51
11.19 Accesibilidad y flexibilidad de sus demandas	5,5	5,6	5,45	5,52	5,26	5,38	5,36	5,40	5,45	≥5,45
11.20 Supervisión actividades e información sobre progresos	5,2	5,6	5,2	5,29	5,18	5,29	5,27	5,31	5,29	≥5,45

Fuente: Ayuntamiento Paterna

5. Calidad de las actividades

Insistiendo en el proceso de fomento de actividad deportiva, uno de los compromisos de calidad que pueden reforzar este proceso es que en el caso de que el cliente no este satisfecho con la actividad que realiza o en las instalaciones donde se realizan, la organización, antes de que el usuario abandone la práctica del deporte, le ofrece la posibilidad de cambiar de actividad, horario o instalaciones.

Los indicadores que utilizamos en este compromiso son los ítems de la encuesta de satisfacción 11.2 y 11.3. (Tabla 6). También hemos utilizado los indicadores del proceso “Voz del cliente”, como se muestra en la tabla 7:

- % cambios de actividad
- % cambios de instalaciones
- % cambios de horario

Con respecto a estos últimos tres indicadores, solo disponemos de datos de los ejercicios 2004 al 2007, por lo que nos basaremos en estos datos para establecer los objetivos de calidad.

TABLA 6. MEDIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES

<i>Calidad de las Actividades</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Objetivo Calidad
11.2 Idoneidad horario actividades	5	5	5,06	5	5,04	5,21	5,20	5,04	5,06	≥5,06
11.3 Actividad que puedo realizar en la instalación que asisto	5,2	5,2	5,21	5,14	5,02	5,31	5,31	5,10	5,18	≥5,18

Fuente: Ayuntamiento Paterna

Los datos de la “Voz del Cliente” son los siguientes:

TABLA 7. MEDIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES (% cambios)

Voz del Cliente	2004 -2005	2005-2006	2006-2007	Media	Objetivo Calidad
% cambios de actividad	30,28%	26,70%	26,56%	27,84%	< 27,84%
% cambios horarios	26,87%	23,54%	27,37%	25,92%	< 25,92%
% cambios de instalaciones	2,56%	2,67%	4,07%	3,10%	< 3,10%

Fuente: Ayuntamiento Paterna

6. El agua en las Piscinas Climatizadas.

Siguiendo con el fomento de las actividades deportivas, concretamente para la practica de deportes de agua, es muy importante que la temperatura del agua sea la ideal para la actividad física y que el usuario este cómodo, sin pasar frio o calor excesivo que haga que éste abandone la práctica deportiva.

Los indicadores que hemos utilizado para este compromiso son:

- N.º de incidencias mantenimiento por temperatura del agua incorrecta. Este dato lo obtenemos de los partes de mantenimiento.
- Sesiones suspendidas por estado del agua fuera de temperatura. A partir del registro de sesiones de actividades suspendida podemos obtener el dato de este indicador.

Los **objetivos de calidad** para estos dos indicadores que hemos establecido es el de 1 sesión por temporada o menos. Debemos intentar ofrecer el **100% de los días una temperatura ideal para la práctica del deporte acuático.**

6.- CARTA DE SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA



Ajuntament de Paterna

CARTA DE SERVICIOS



1.- INFORMACION

1.1.- Objetivos y fines del Área de Deportes del Ayuntamiento de Paterna.

Los Servicios Deportivos Municipales son la denominación pública de la Sección de Deportes del Ayuntamiento de Paterna, Departamento del Ayuntamiento que, bajo las directrices de un Concejal Delegado, Alcaldía y el Pleno Municipal, desarrolla y ejecuta las competencias que en fomento del deporte atribuyen diversas disposiciones legales a las entidades locales.

Las competencias más importantes a las que hacemos mención son:

- Promoción y fomento de la actividad físico deportiva.
- Gestión y explotación de las Instalaciones Deportivas de titularidad municipal.
- Fomento del asociacionismo deportivo local.
- Desarrollo del ámbito competitivo local a nivel escolar.

Estas competencias son abordadas por un equipo humano de empleados del Ayuntamiento de Paterna, que asumen directamente las tareas que pueden considerarse como estables en el tiempo y garantes del carácter público del servicio, y que son:

- Jefatura Técnica y Administrativa del Servicio
- Dirección Técnica del Servicio
- Coordinación de actividades e instalaciones

- Control económico-financiero
- Mantenimiento de las Instalaciones Deportivas Municipales

Todo esto con el objetivo prioritario de conseguir la mayor satisfacción de nuestros usuarios y de todas las partes interesadas, a través del análisis de sus necesidades y expectativas, persiguiendo prestar un servicio de calidad para todos.

1.2.- Datos identificativos

Denominacion: Ayuntamiento de Paterna

Direccion: Plaza Ingeniero Castells, 1 – 46980 Paterna (Valencia)

Telefono: 96 137 96 00

Area responsable: Servicios Deportivos Municipales de Parterna

Direccion: Urbanizacion Norte, 20 – 46988 Paterna (Valencia)

Telefono: 96 137 02 27

1.3.- Relación de los servicios prestados

Actividades para adultos:

- En seco:

Bailes de salón, Bailes latinos, Gimnasia correctiva, Tenis, Pádel y Triesport.

- En agua:

Natación terapéutica, Natación correctiva, Natación adaptada, Natación adultos, Natación alto rendimiento, Deporte en familia, Natación hidrofobia

Actividades para niños:

- En seco:

Deporte adaptado, Multideporte, Multiesport English, Predeporte, Unihockey, Chiquiritme, Bollywood, Deporte en familia, Hip hop juvenil, Aeróbic infantil, Full Contact y Combat Kids, Danza moderna, Pádel y tenis, Voleibol, Psicología del deporte y Juegos tradicionales.

- En agua:

Natación bebés, Natación preescolar, Natación escolar, Natación sincronizada, Waterpolo y Deporte en familia.

Actividades para pensionistas y jubilados:

- En seco:

Gimnasia correctiva.

- En agua:

Natación terapéutica, Natación 3ª edad y Natación correctiva.

1.4.- Información contacto instalaciones deportivas



- **Campos Fútbol Ciudad Deportiva:**



Dirección: Urbanización Norte, 20 – 46988 Paterna (Valencia)

Telefono: 96 137 02 27

- **Campo Futbol La Coma:**



Dirección: Crta. Silla, s/n – 46988 Paterna (Valencia)

Telefono: 96 137 02 27 - 96 305 35 25

- **Pabellón Municipal C.D.M.**



Dirección: Urbanizacion Norte, 2 – 46988 Paterna (Valencia)

Telefono: 96 137 02 27 - 96 305 59 02

- **Piscina Climatizada Casco Urbano.**



Dirección: Urbanizacion Norte, 2 – 46988 Paterna (Valencia)

Telefono: 96 137 02 27

- **Polideportivo La Cañada.**



Dirección: C/ 419, s/n (La Cañada) – 46182 Paterna (Valencia)
Telefono: 96 137 02 27 - 96 132 80 18

- **Polideportivo Valterna Nord.**



Dirección: C/ Melisa, s/n – 46980 Paterna (Valencia)
Telefono: 96 137 02 27 - 96 135 65 09 - 672 264 155

- **Polideportivo La Coma.**



Dirección: Ctra. Silla, s/n – 46980 Paterna (Valencia)
Telefono: 96 137 02 27 - 96 305 35 25

- **Polideportivo Ctra. Manises.**



Dirección: Ctra. Manises, s/n – 46980 Paterna (Valencia)

Teléfono: 96 137 02 27

- **Esport a Paterna.**



Dirección: C/ Santissim Crist de la Fe, 39 – 46980 Paterna (Valencia)

Teléfono: 96 345 01 55

Horario de las instalaciones deportivas:

Horario de invierno (1 de septiembre a 31 mayo)

Lunes a viernes, de 17:00 a 22:00 horas

sábados, de 09:00 a 14:00 y 15:00 a 20:00 horas

Domingos, de 09:00 a 13:30 y 16:00 a 20:00 horas

Horario de verano - Mes Junio

Lunes, miércoles y viernes, 15:30 a 23:30 horas

martes, 17:15 a 23:30 horas

jueves, 16:00 a 23:30 horas

sábados, 15:00 a 20:30 horas

Domingos, 10:00 a 14:00 horas

Horario de verano - Mes Julio

Lunes a jueves, 9:00 a 22:30 horas

viernes, de 9:00 a 22:45 horas

sábados, de 15:00 a 20:30 horas

Domingos, 10:00 a 14:00 horas

Horario de verano - Mes Agosto

Del 1 al 17 de agosto: Cerrado, se atenderá apertura bajo reserva

Del 17 al 31 de agosto:

lunes a viernes, 17:00 a 23:30 horas

sábados y domingos, CERRADO.

1.5.- Tus derechos como usuario:

Son derechos de los usuarios, sin perjuicio de los reconocidos de acuerdo con la legislación vigente en sus relaciones con las Administraciones Publicas, los siguientes:

- a)** Hacer uso, de acuerdo con las normas de uso establecidas, de las actividades y servicios que se presten en las IIDMM.
- b)** Disfrutar de las instalaciones, el mobiliario y el equipo deportivo en buenas condiciones de uso, así como en las condiciones que garanticen la protección de su salud y seguridad.
- c)** Encontrar las instalaciones con un buen grado de higiene y limpieza que aseguren el correcto desarrollo de la actividad.

- d)** Hacer uso de las instalaciones en los días y horarios señalados en el programa o autorización concreta, siempre y cuando no se estén desarrollando actividades programadas que lo impidan, no se celebren acontecimientos autorizados por el Ayuntamiento de Paterna o sea imposible por inclemencias meteorológicas o avería no subsanable.
- e)** Tener acceso a la siguiente información sobre los servicios deportivos:
 - La oferta de actividades y su forma de acceso.
 - Las instalaciones y los equipos disponibles.
 - Normas de uso de las instalaciones y equipamientos disponibles.
 - Los horarios de prestación del servicio.
 - La lista de tarifas vigente.
 - La suspensión de servicios o cualquier incidencia que se produzca.
- f)** Recibir el servicio por parte de personal con la cualificación adecuada.
- g)** Conocer la identidad de las personas bajo cuya responsabilidad se presta el servicio y ser tratados con respeto y deferencia por parte del personal que lo presta.
- h)** Presentar, por escrito, las quejas, sugerencias o reclamaciones que estimen conveniente.
- i)** Ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición respecto a sus datos personales, según lo establecido en la normativa de protección de datos de carácter personal.
- j)** Participar en la gestión mediante consulta sobre el grado de satisfacción con el servicio recibido.
- k)** Exigir el cumplimiento del presente Reglamento por medio de los empleados y de los responsables de la gestión de las IIDMM.

1.6.- Tus obligaciones como usuario:

- a)** Guardar el debido respeto hacia los demás usuarios y personal de la instalación.

- b)** Abonar la tarifa correspondiente por el uso, aprovechamiento, servicio o realización de actividades, dentro de los plazos y normas que se establezcan en la correspondiente Ordenanza Municipal.
- c)** Hacer un adecuado uso de las instalaciones deportivas municipales respetando las normas de uso específicas de cada una de ellas y de los espacios deportivos que contienen, así como de zonas y servicios comunes.
- d)** Hacer uso, provisto de vestido y calzado adecuado, de cualquiera de las instalaciones y espacios deportivos.
- e)** Respetar el material deportivo, la instalación y sus equipamientos, así como jardines y mobiliario, colaborando en mantenerlos en buen estado.
- f)** Ayudar a mantener limpia la instalación utilizando las papeleras y contenedores.
- g)** Respetar los horarios y funcionamiento de los servicios deportivos, atendiendo en cualquier caso a las indicaciones del personal de las instalaciones deportivas municipales.
- h)** Cumplir la legislación y reglamentación vigente en materia de tabaquismo, bebidas alcohólicas y sustancias estupefacientes.
- i)** No acceder a los recintos deportivos con recipientes o envases de vidrio, metal o cualquier otro material que no sea de papel o plástico.
- j)** Comunicar a los empleados de las instalaciones deportivas municipales las anomalías de funcionamiento, roturas y deficiencias.
- k)** Cualesquiera otras obligaciones que vengan establecidas en la legislación vigente.

1.7.- Normativa reguladora de los servicios prestados:

- Constitución española.
- Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana.

- Estatutos del Organismo Autónomo Fundación Deportiva Municipal de Valencia.
- Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana.
- Ley 30/92 de 26 de noviembre reguladora del régimen jurídico de las administraciones públicas y del procedimiento PAC.
- Ley 7/85 del 2 de abril, reguladora de bases del régimen local.
- Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril por el que aprueba el Texto Refundido de las disposiciones vigentes en materia de Régimen Local.
- Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo por el que se aprueba Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.
- Ley 8/2010, de 23 de junio, de la Generalitat, de Régimen Local de la Comunitat Valenciana.
- Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.
- Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local.
- Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado.
- RD 505/2007 de 20 de abril, por el que se aprueban las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con

discapacidad para el acceso y utilización de los espacios públicos, urbanizados y edificados.

- Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad.
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.
- Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos Ordenanza de precios públicos de aplicación en las Instalaciones Deportivas Municipales y por prestación de los Servicios de la Fundación Deportiva Municipal.
- Reglamento instalaciones deportivas de la ciudad de Paterna.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- RD 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley de Protección de Datos.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- Ley 11/2007 de 22 de junio de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- Las Bases generales de la Convocatoria de los Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana y de la Ciudad de Valencia.
- Real Decreto 742/2013, de 27 de septiembre, por el que se establecen los criterios técnico-sanitarios de las piscinas, (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad).
- Reglamentos de los Comités de Disciplina Deportiva, Competición y Apelación de los encuentros y actividades que se organizan.
- Reglamentos deportivos oficialmente vigentes para cada una de las disciplinas y modalidades deportivas.
- Contratos, convenios y acuerdos específicos, etc.
- Planes de Autoprotección propios de cada instalación.

1.8.- Contacta y participa en la programación de actividades.:

A través de nuestro Departamento De Voz Del Cliente de los Servicios Deportivos Municipales del Ayuntamiento de Paterna, el cual pone a la disposición de sus usuarios los siguientes medios:

- Hojas de sugerencias y reclamaciones en todas las IIDMM
- Instancias oficiales en Registro de Entrada del Ayuntamiento de Paterna

Puedes contactar con nosotros:

- Solicitando una entrevista en cualquier “Punt d’Informació Esportiva”
- Por teléfono: 961 370 227
- Por fax: 961 388 707
- Por correo electrónico: esport@ayto-paterna.es

1.8.- Fecha entrada vigor:

Pendiente de aprobación por el órgano competente.

2.- NUESTROS COMPROMISOS CON LA CALIDAD

En los Servicios Deportivos Municipales elaboramos y desarrollamos medidas tanto normativas, como de organización del servicio y de gestión, encaminada a conseguir la más alta calidad en la prestación de nuestros servicios a los ciudadanos.

Para ello contamos con un Modelo de Gestión de Calidad Total que se sustenta en dos pilares fundamentales, por un lado, ofrecer infraestructuras adecuadas y acondicionadas para una práctica segura y eficiente de las muchas actividades que ofertamos. Y por otro lado una gestión que busca la optimización de los recursos y la satisfacción de los clientes (cuya opinión es ahora esencial).

En cuanto a los indicadores que se utilizan en la presente Carta de Servicios, cuando nos referimos a ítems de las encuestas de satisfacción de los clientes, la puntuación obtenida es sobre un máximo de 6 puntos según la escala Likert.

Nuestro compromiso con nuestros usuarios nos ha llevado a la defensa de valores que consideramos fundamentales para el desarrollo óptimo de los Servicios Deportivos Municipales:

1. Información:

Mantener una exhaustiva información sobre las diferentes actividades y servicios, que hagan posible una fácil elección por parte de los usuarios. Esta acción se realiza para potenciar el proceso clave de Fomento de Actividades y Servicios.

Indicadores:

Elemento analizado	Fuente	Objetivo de calidad
Facilidad para obtener información general antes de matricularse	Ítem 5.1	$\geq 5,31$
Facilidad para matricularse idoneidad de la información de	Ítem 5.2	$\geq 5,37$
Folletos y medios de difusión	Ítem 5.3	$\geq 5,12$

El seguimiento será anual a través de la Encuesta de Satisfacción de los clientes.

2. Atención Al Cliente:

A través de los “Punts d’Informació Esportiva”, mantener una información actualizada y somera de todos los aspectos del Servicio relacionados con el cliente.

Indicadores:

Elemento analizado	Fuente	Objetivo de calidad
Información recibida en las PIEs antes de matricularse ha sido adecuada	Ítem 5.4	$\geq 5,41$
Satisfacción global con la atención recibida antes de matricularse	Ítem 6.11	$\geq 5,37$
Acogida y bienvenida del personal en las PIEs	Ítem 7.1	$\geq 5,36$
Calidad información recibida en las PIEs	Ítem 7.10	$\geq 5,40$

3. Limpieza:

El objetivo es disponer todas las instalaciones deportivas municipales en perfecto estado higiénico, con controles periódicos del estado microbiológico de vestuarios, y calidad del agua y ambiental, por parte de un laboratorio independiente, que se publicitará puntualmente.

Indicadores:

Elemento analizado	Fuente	Objetivo de calidad
Limpieza de los vestuarios	Ítem 11.7	$\geq 5,05$
Limpieza de las zonas deportivas	Ítem 11.10	$\geq 5,03$
Mantenimiento de las instalaciones	Ítem 11.13	$\geq 5,00$
% cumplimiento control inspecciones sanitarias	Registro control visitas sanitarias	100%
% reclamaciones por mantenimiento sobre el total de reclamaciones	Voz del cliente	$< 19,91\%$

% reclamaciones por limpieza sobre el total de reclamaciones	Voz del cliente	< 3,22%
--	-----------------	---------

4. Atención de los monitores

Todos nuestros monitores estarán formados correctamente en las actividades que imparten, tratando con la máxima amabilidad y profesionalidad a nuestros usuarios

Indicadores:

Elemento analizado	Fuente	Objetivo de calidad
Profesionalidad y habilidad para la atención	Ítem 11.16	$\geq 5,44$
Preparación técnica	Ítem 11.17	$\geq 5,43$
Actitud y comportamiento	Ítem 11.18	$\geq 5,51$
Accesibilidad y flexibilidad	Ítem 11.19	$\geq 5,45$
Supervisión actividades e información sobre progresos	Ítem 11.20	$\geq 5,45$

5. Calidad De Las Actividades:

Compromiso de traslado de actividad o servicio en caso de insatisfacción con la actividad, instalación u horario, si existe disponibilidad en la actividad demanda como traslado. (Durante el primer mes de las actividades anuales y la primera quincena en el resto, atendiendo a la disponibilidad de plazas libres, y con las observaciones sobre las diferencias de precios entre actividades indicados en la publicidad.)

Indicadores:

Elemento analizado	Fuente	Objetivo de calidad
Actividad que se puede realizar en el centro elegido por el usuario	Ítem 11.3	$\geq 5,18$
Idoneidad de los horarios de las actividad que se pueden realizar	Ítem 11.2	$\geq 5,06$
% cambios de actividad	Voz del cliente	$\leq 27,84\%$
% cambios de horarios	Voz del cliente	$\leq 25,92\%$
% cambios de instalaciones	Voz del cliente	$\leq 3,10\%$

6. El Agua En Las Piscinas Climatizadas:

Mantenimiento del agua en los márgenes más altos de temperatura permitida por la legislación autonómica, además del compromiso de recuperar aquellas sesiones de actividad de bebés y tercera edad que hubiesen sido impartidas sin cumplir este compromiso (mantener el agua entre los 27,5 y 28 grados).

Indicadores:

Elemento analizado	Fuente	Objetivo de calidad
N.º de incidencias mantenimiento por temperatura del agua incorrecta	Partes mantenimiento	≤ 1
Sesiones recuperadas por estado del agua fuera temperatura regulada	Registro recuperación sesiones	≤ 1

3.- MECANISMOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA

- **Comunicación interna:**

La comunicación interna se realizará según el proceso establecido para esta acción, además de su inclusión en la intranet del servicio de deportes municipales de Paterna.

- **Comunicación externa:**

- A través de la página web del área de deportes.

www.esport.paterna.es

- Folleto divulgativo con un resumen de la Carta de Servicios.

4.- MEDIDAS DE SUBSANACION POR INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

Si se produjesen incumplimientos en los compromisos de calidad establecidos en la presente Carta, el responsable de calidad:

- Solicitará un informe al responsable de la gestión, donde se hará constar los motivos del incumplimiento y las soluciones al respecto.
- Presentará el informe al responsable del Área de Deportes.
- Se informará a la ciudadanía, a través de los medios oportunos, de las soluciones adoptadas.

7.- CONCLUSIONES

En primer lugar, destacar que se trata de una propuesta de Carta de Servicios, por lo que no se ha podido especificar la fecha de entrada en vigor dado que no está aprobada. La intención es pasarle la presente propuesta de Carta de Servicios al Responsable del Área de Deportes para su revisión y propuesta de aprobación si procede.

En caso de su aprobación, la recomendación que se hace es que se revise como máximo cada dos años, conforme nos indica la UNE 93200:2018, analizando los resultados obtenidos y comunicándolos, tanto interna como externamente, conforme los procedimientos que tiene establecidos el Área de Deportes y el Ayuntamiento de Paterna.

Con los resultados obtenidos, el Área de Deportes puede analizar las áreas de mejora, así como saber donde se está prestando un servicio de calidad y se están cumpliendo las expectativas del cliente.

También hemos podido comprobar que las Cartas de Servicios están basadas en la gestión por procesos, todos los objetivos de calidad deben ir referidos a algún proceso clave de la organización y estos deben servir para medir el cumplimiento de los mismos y tener una referencia de los niveles de calidad que se están prestando. Hemos visto que, si no tenemos controlados los procesos de la organización, es imposible realizar una Carta de Servicios.

Podemos comprobar que, tras la redacción de la propuesta de Carta de Servicios, el usuario dispone de toda la información necesaria con respecto a la prestación del servicio, además de darle un instrumento para poder dar su opinión con respecto a la calidad del servicio, realizando así la función de recogida de información sobre las expectativas de los mismos y acercando el servicio al ciudadano.

Comprobamos que las Carta sí que son una herramienta introductoria a la gestión de la calidad, ya que están cumplen con muchos de los requisitos que nos exige un sistema de gestión de la calidad.

Otro de los aspectos que hemos detectado en tras realizar este trabajo es que el Área de Deportes de Paterna no dispone de Objetivos de Calidad establecidos. Si que es verdad que dispone de bastante información a través de las encuestas que realizan a sus usuarios y del seguimiento de los indicadores que realizan, pero al no fijar unos objetivos, toda esta información que un poco sin utilidad al no compararse con unos estándares preestablecidos por la organización. Nuestra recomendación es que debería establecer objetivos para analizar la evolución de los indicadores.

Debería establecer unos objetivos de calidad que les pudiesen servir de:

- Herramienta de alerta frente a futuros problemas de calidad en los servicios.
- Herramienta de motivación del personal. Felicitándolos y reconociéndolos cuando han conseguido un objetivo de calidad y analizando con ellos las posibles causas y soluciones a adoptar cuando dicho objetivos no han sido alcanzados. De esta forma el trabajador se sentirá más integrado e importante dentro del Área de Deportes de Paterna, aumentando de esta manera la calidad de los servicios prestados.

También debemos decir que aunque los sistemas de gestión de la calidad que se aplican en la empresa privada pueden ser aplicados en la administración pública, esta última tiene unas características intrínsecas a ella que en ocasiones hacen que su aplicación no sea tan sencilla, bien por la dificultad de la definición de clientes de la administración pública, bien por la excesiva politización que existe, dado que en muchas ocasiones priman los votos electorales a las necesidades reales de la ciudadanía o bien sea por las particularidades del servicio prestado y del personal que lo presta (funcionarios), que conlleva a que el cambio de cultural hacia la calidad sea más costoso.

8.- BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, O. y Morales, I. (2011) “*Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas*”. Málaga: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- Aibar, B.; Aibar, C. y Blanco, M.I. (2007). “El papel de los indicadores de gestión en la implantación y evolución de la filosofía de calidad en la administración local: estudio de un caso”. *Revista de Estudios Politécnicos*, vol. V, nº8, 139-159.
- Camarasa, J.J. (2004). “La calidad en la administración pública”. *Educación en el 2000*.
- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006) “*Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*”. Madrid: Pearson Educación S.A.
- González, F. (2009) “*Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General*”. Consejería de Administraciones Públicas de la Junta de Castilla-La Mancha.
- ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.
- Marchán, C. y Oviedo, M. “*Modelo de la organización y gestión por procesos de la administración pública*”. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Martín, J.I. (2006) “*Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*”. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. Secretaría General Técnica.
- Modelo EFQM 2013.

- Moreno, M.D.; Peris, F.J. y González, T. (2001) *“Gestión de la Calidad y Estructura Organizativa”*. Prentice-Hall.
- Sangüesa, M. (2011) *“Manual Gestión de la Calidad”*. Catedra de Calidad Volkswagen Navarra.
- Torrubiano, J; Fernández, D. y González D. (2011) *“Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local”*. Federación Española de Municipios y provincias. Grupo Galbano.
- Talavera, C. (2014) *“Elaboración de Cartas de Servicios. Un enfoque basado en la Gestión por procesos”*. Alteco.
- UNE 93200:2008. Cartas de Servicios. Requisitos

9.- ANEXOS

Anexo 9.1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES.

Buenos días/tardes. Trabajamos para la empresa de servicios profesionales Deloitte & Touche. Estamos recogiendo información para poder mejorar la calidad del servicio prestado en las instalaciones deportivas de los Servicios Deportivos Municipales. ¿Puede dedicarnos unos minutos? Muchas gracias.

1. Marcar la instalación deportiva donde habitualmente realiza su actividad.

Rodear con un O el código correspondiente.

1. Piscina Paterna.	4. Esport a Paterna
2. La Cañada.	5. Valterna Sud.
3. Pabellón Municipal	

2. ¿Cómo tuvo noticia de la existencia de la oferta deportiva del Ajuntament de Paterna? Rodear con un O el código correspondiente.

1. Comentarios de amigos	4. Colegio / Instituto
2. Vecinos	5. Publicidad de los Servicios Deportivos Municipales
3. A través de familiares	6. Periódico local municipal
	7. Otros (indicar).....

3. ¿Dónde buscó información para ir a los Servicios Deportivos Municipales?

Rodear con un O el número/código correspondiente.

1. Internet	5. Punts d'Informació Esportiva
2. Teléfono del Servei d'Esports	7. A través de asociaciones/clubs deportivos
3. Teléfono de l'Ajuntament de Paterna	8. Me personé en el ayuntamiento.
4. Me personé en la instalación	9. Periódico local municipal
	10. Otros (indicar).....

4. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones a la hora de demandar información ANTES de matricularse. Marcar con un O siendo 1 muy en desacuerdo y 6 muy de acuerdo.

1. Fue fácil obtener de información general.	1	2	3	4	5	6
2. Fue fácil saber dónde, cuándo y cómo matricularse.	1	2	3	4	5	6

3. La información a través de folletos y otros medios es adecuada y suficiente para ese primer momento.	1	2	3	4	5	6
4. La información recibida en los Punts d'Informació Esportiva fue adecuada y suficiente en ese momento.	1	2	3	4	5	6

5. Haga una valoración de los siguientes aspectos de la calidad del servicio recibido cuando demandó información ANTES de matricularse. Marcar con un O siendo 1 muy insatisfactorio y 6 muy satisfactorio.

1. Atención telefónica recibida.	1	2	3	4	5	6
2. Profesionalidad y habilidad del personal para atenderle.	1	2	3	4	5	6
3. Actitud y comportamiento del personal.	1	2	3	4	5	6
4. Accesibilidad y flexibilidad ante sus demandas.	1	2	3	4	5	6
5. Fiabilidad y formalidad de la información recibida.	1	2	3	4	5	6
6. Reputación y credibilidad que tenía del servicio.	1	2	3	4	5	6
7. Variedad de la oferta que le mostraron.	1	2	3	4	5	6
8. Idoneidad de los horarios de atención al público.	1	2	3	4	5	6
9. Idoneidad de las instalaciones de atención al público.	1	2	3	4	5	6
10. Proximidad a su domicilio de los PIES.	1	2	3	4	5	6
11. Satisfacción global con la atención recibida.	1	2	3	4	5	6
12. Satisfacción global con el servicio recibido.	1	2	3	4	5	6

6. Haga una valoración de los siguientes aspectos de la calidad del servicio recibido cuando demandó información DURANTE la matriculación. Marcar con un O siendo 1 muy insatisfactorio y 6 muy satisfactorio.

1. Acogida y bienvenida del personal en los PIES.	1	2	3	4	5	6
2. Tiempo de espera hasta que le atendieron.	1	2	3	4	5	6
3. Profesionalidad y habilidad del personal para atenderle.	1	2	3	4	5	6
4. Actitud y comportamiento del personal.	1	2	3	4	5	6
5. Accesibilidad y flexibilidad ante sus demandas.	1	2	3	4	5	6
6. Adecuación de la información a sus necesidades.	1	2	3	4	5	6
7. Adecuación de la oferta a sus necesidades.	1	2	3	4	5	6
8. Complejidad de los trámites de matriculación.	1	2	3	4	5	6
9. Idoneidad de los horarios de atención al público.	1	2	3	4	5	6
10. Claridad de la información recibida en los PIES.	1	2	3	4	5	6
11. Satisfacción global con la atención recibida.	1	2	3	4	5	6
12. Satisfacción global con el servicio recibido.	1	2	3	4	5	6

7. ¿En cuál de los siguientes grupos se ubica la actividad deportiva MÁS HABITUAL que realiza en las instalaciones de los Servicios Deportivos Municipales del Ajuntament de Paterna? Señale sólo un número/código, el correspondiente a la actividad que más habitualmente practica.

1. Baño libre	2. Actividad acuática monitorizada.	3. Actividad no acuática.
---------------	-------------------------------------	---------------------------

A PARTIR DE AQUÍ SE PREGUNTARÁ REFIRIÉNDOSE A ESTA ACTIVIDAD Y A LA INSTALACIÓN EN QUE LA REALICE.

8. ¿Cuánto tiempo llevas matriculado en la actividad deportiva elegida en la pregunta anterior? Rodear con un O los nombrados.

1. Menos de 1 año	2. De 1 a 2 años.	3. Más de dos años.
-------------------	-------------------	---------------------

9. ¿Qué días de la semana practica habitualmente la actividad deportiva elegida en la pregunta 7? Rodear con un O los nombrados.

1. lunes	4. jueves	7. Domingo
2. martes	5. viernes	8. Cuando puedo
3. miércoles	6. sábado	9. Todos

10. ¿A qué horas del día practica la actividad deportiva elegida en la pregunta 7? Rodear con un O los nombrados.

1. Antes 9:00 h	3. Entre 14:00 y 16:00 h	5. De 19:00 adelante
2. Entre 9:00 y 14:00 h.	4. Entre 16:00 y 19:00 h	

11. ¿Qué media de horas por día suele practicar la actividad deportiva elegida en la pregunta 7? Indicar el número de horas en cada caso.

1. Laborables.....horas	2. Festivos.....horas	3. Vacaciones verano.....horas
-------------------------	-----------------------	--------------------------------

12. Indique el grado de importancia que tiene para Vd. cada uno de los siguientes aspectos a la hora de valorar el uso de una instalación deportiva en general.

Marcar siendo 1 nada importante y 6 muy importante.

1. Acceso en transporte público.	1	2	3	4	5	6
2. Aparcamiento.	1	2	3	4	5	6
3. Idoneidad del horario de actividades.	1	2	3	4	5	6
4. La actividad que puede desarrollar.	1	2	3	4	5	6
5. Atención de quejas y reclamaciones.	1	2	3	4	5	6
6. Atención al cliente del personal no monitor	1	2	3	4	5	6
VESTUARIOS						
7. Amplitud y dotación de los vestuarios.	1	2	3	4	5	6
8. Limpieza de los vestuarios.	1	2	3	4	5	6
9. Agua caliente en las duchas.	1	2	3	4	5	6
10. Comodidad de los vestuarios.	1	2	3	4	5	6
ZONA DEPORTIVA						
11. Limpieza de las zonas deportivas.	1	2	3	4	5	6
12. Ventilación de las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
13. Iluminación de las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
14. Mantenimiento de las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
15. Tamaño / espacio disponible para la práctica.	1	2	3	4	5	6
16. Calidad y cantidad del material deportivo.	1	2	3	4	5	6
MONITORES Sólo en actividades acuáticas monitorizadas						
17. Profesionalidad y habilidad del monitor para atenderle.	1	2	3	4	5	6
18. Preparación técnica del monitor.	1	2	3	4	5	6
19. Actitud y comportamiento del monitor.	1	2	3	4	5	6
20. Accesibilidad y flexibilidad del monitor a sus demandas.	1	2	3	4	5	6
21. Supervisión actividades e información sobre progresos.	1	2	3	4	5	6
SERVICIOS ADICIONALES						
22. Dotación de los servicios médicos.	1	2	3	4	5	6
23. Atención al cliente del servicio médico.	1	2	3	4	5	6
24. Atención al cliente del servicio de fisioterapia.	1	2	3	4	5	6

13. De la lista anterior elija 3 y ordénelos por orden de importancia. CARTÓN 1.

Indicar el código en la casilla correspondiente.

1º más importante		2º más importante		3º más importante	
-------------------	--	-------------------	--	-------------------	--

14. Indique su grado de satisfacción con cada una de las variables en la instalación deportiva de los Servicios Deportivos Municipales, en que realiza la actividad elegida en la pregunta 7.

Marcar siendo 1 muy insatisfecho y 6 muy satisfecho

1. Acceso en transporte público.	1	2	3	4	5	6
2. Aparcamiento.	1	2	3	4	5	6
3. Idoneidad del horario de actividades.	1	2	3	4	5	6
4. La actividad que puede desarrollar.	1	2	3	4	5	6
5. Atención de quejas y reclamaciones.	1	2	3	4	5	6
6. Atención al cliente del personal no monitor	1	2	3	4	5	6
VESTUARIOS						
7. Amplitud y dotación de los vestuarios.	1	2	3	4	5	6
8. Limpieza de los vestuarios.	1	2	3	4	5	6
9. Agua caliente en las duchas.	1	2	3	4	5	6
10. Comodidad de los vestuarios.	1	2	3	4	5	6
ZONA DEPORTIVA						
11. Limpieza de las zonas deportivas.	1	2	3	4	5	6
12. Ventilación de las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
13. Iluminación de las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
14. Mantenimiento de las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
15. Tamaño / espacio disponible para la práctica.	1	2	3	4	5	6
16. Calidad y cantidad del material deportivo.	1	2	3	4	5	6
MONITORES Sólo en actividades acuáticas monitorizadas						
17. Profesionalidad y habilidad del monitor para atenderle.	1	2	3	4	5	6
18. Preparación técnica del monitor.	1	2	3	4	5	6
19. Actitud y comportamiento del monitor.	1	2	3	4	5	6
20. Accesibilidad y flexibilidad del monitor a sus demandas.	1	2	3	4	5	6
21. Supervisión actividades e información sobre progresos.	1	2	3	4	5	6
SERVICIOS ADICIONALES						
22. Dotación de los servicios médicos.	1	2	3	4	5	6
23. Atención al cliente del servicio médico.	1	2	3	4	5	6
24. Atención al cliente del servicio de fisioterapia.	1	2	3	4	5	6

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

15. Sexo **1H** **2M**

16. Edad: _____

17. Barrio:

1 La Coma	2 La Cañada /El Plantío	3 Casco Urbano
4 Terramellar	5 Sta. Gema	

18. Estado Civil: **1** Soltero **2** Casado **3** Viudo/a
4 Separado/Divorciado

19. N.º Hijos: _____

20. Personas que viven en su hogar: _____

21. N.º personas que trabajan en su hogar: _____

22. Casa: **1 Alquiler** **2 Propia** **3 Otros**

23. Estudios: **1 Primarios** **2 Medios** **3 Universitarios** **4 Sin estudios**

24. Profesión:

1 agricultor	2 ama de casa	3 profesional liberal	4 empresario
5 funcionario C D E	6 estudiante	7 trabe. Cuenta propia	8 directivo
9 funcionario A B	10 parado	11 comerciante	12 mando intermedio
	13 jubilado	14 trabe. sin cualificar	15. Trabe. cualificado

ENCUESTADOR:

DÍA:

HORA:

Anexo 9.2. ENCUESTA DE EXPECTATIVAS

Buenos días/tardes. Trabajamos para la empresa de servicios profesionales Deloitte & Touche. Hemos recibido el encargo de recopilar información que permita a los Servicios Deportivos Municipales planificar la oferta de actividades. ¿Puede dedicarnos unos minutos? Muchas gracias.

1. ¿Cuánto tiempo llevas practicando deporte?

Marcar con una X los nombrados.

Empezaré en breve	1	Menos de 1 año	2
De 1 a 2 años	3	Más de 2 años	4

2. ¿Qué días de la semana practica habitualmente o piensa que va a poder practicar algún deporte?

Marcar con una X los nombrados.

Lunes	1	Martes	2	Miércoles	3	Jueves	4	Viernes	5
Sábado	6	Domingo	7	Quando puedo	8	Todos	9		

3. ¿A qué horas del día practica o piensa practicar deporte?

Marcar con una X los nombrados.

Antes 9:00 h.	1	Entre 9:00 y 14:00 h.	2	Entre 14:00 y 16:00 h.	3
Entre 16:00 y 19:00 h.	4	De 19:00 adelante	5		

3. ¿Qué media de horas por día suele practicar deporte o piensa dedicarle?

Indicar número de horas en cada caso.

1. Laborables.....horas	2. Festivos.....horas	3. Vacaciones verano.....horas
-------------------------	-----------------------	--------------------------------

4. Indique el/los deporte/s que practica en la actualidad o piensa practicar.

*Marcar con una X los nombrados en la **columna 1**.*

5. Indique en qué grado está satisfecho con el/los deporte/s que practica.

Preg. 5. Sólo para los que practican algún deporte

*Indicar siendo 1 nada satisfecho y 6 muy satisfecho en la **columna 2**.*

6. Indique en qué grado le gustaría practicar los siguientes deportes.

Indicar siendo 1 nada y 6 mucho columna 3.

	4. Actualidad	5. Satisfacción	6. Gustos
1. Fútbol.	1	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2. Baloncesto.	2	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3. Correr.	3	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4. Actividades de mantenimiento (mayores, adultos, gimnasio, aerobio, etc.)	4	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5. Natación libre.	5	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6. Natación. Cursos de aprendizaje o perfeccionamiento	6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
7. Natación. Cursos especiales (aquagym, matronatación, correctiva, adaptada, etc.)	7	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
8. Ciclismo.	8	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9. Andar.	9	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10. Tenis	10	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
11. Esgrima	11	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
12. Gimnasias suaves (Tai Chi, Yoga, relajación, etc.)	12	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
13. Actividades naturaleza (senderismo, escalada, espeleología, etc.)	13	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
14. Otro (indicar.....)	14	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

7. Indique el grado de importancia que tiene para Vd. cada uno de los siguientes aspectos a la hora de elegir una instalación deportiva. **CARTÓN 1**

Marcar siendo 1 nada importante y 6 muy importante.

25. Para mí, practicar una actividad deportiva en una instalación es...	1	2	3	4	5	6
26. Que sea pública la instalación.	1	2	3	4	5	6
27. Que sea privada la instalación.	1	2	3	4	5	6
28. Cercanía a casa o al trabajo.	1	2	3	4	5	6
29. Precio.	1	2	3	4	5	6
30. Horario de apertura y/o cierre	1	2	3	4	5	6
31. Calidad instalaciones y materiales deportivos.	1	2	3	4	5	6

32. Preparación técnica de monitores.	1	2	3	4	5	6
33. Atención al cliente de los monitores	1	2	3	4	5	6
34. Atención al cliente del personal.	1	2	3	4	5	6
35. Limpieza, mantenimiento.	1	2	3	4	5	6
36. Vestuarios.	1	2	3	4	5	6
37. Los deportes que puedo practicar allí.	1	2	3	4	5	6
38. Actividades adicionales (campeonatos, fiestas,)	1	2	3	4	5	6
39. Actividades comunitarias para la familia.	1	2	3	4	5	6
40. Servicios a la familia (ludoteca, guardería, etc.)	1	2	3	4	5	6
41. Servicios adicionales (taquillas, parking, etc.)	1	2	3	4	5	6
42. Poseer garantías de calidad certificadas (p.e. ISO, etc.)	1	2	3	4	5	6

8. De la lista anterior elija 3 y ordénelos por orden de importancia. CARTÓN 1.

Indicar el código en la casilla correspondiente.

1° más importante	2° más importante	3° más importante	
-------------------	-------------------	-------------------	--

9. Indique el grado de importancia que tiene para Vd. cada uno de los siguientes aspectos a la hora de hacer deporte o plantearse hacerlo en breve.

Marcar en la escala de 1 a 6 siendo 1 nada importante y 6 muy importante.

1. Entretenerme.	1	2	3	4	5	6
2. Divertirme y ocupar mi tiempo libre.	1	2	3	4	5	6
3. Aprender y mejorar mi habilidad en ese deporte.	1	2	3	4	5	6
4. Por prescripción facultativa.	1	2	3	4	5	6
5. Mantenerme en forma y conservar mi salud.	1	2	3	4	5	6
6. Estar con mis amigos/as.	1	2	3	4	5	6
7. Hacer nuevos amigos y relacionarme con gente.	1	2	3	4	5	6
8. Está de moda.	1	2	3	4	5	6
9. Mejorar mi imagen corporal.	1	2	3	4	5	6
10. Gustarme más.	1	2	3	4	5	6
11. Participar en competiciones.	1	2	3	4	5	6
12. Relacionarme con los de mi entorno social.	1	2	3	4	5	6
13. Desconectar de mi actividad cotidiana.	1	2	3	4	5	6
14. Cuidar el equilibrio cuerpo – mente.	1	2	3	4	5	6

15. Desarrollar habilidades personales (automotivación, cap. de sufrimiento, autocontrol, etc.)	1	2	3	4	5	6
16. Encontrarme menor física y psíquicamente.	1	2	3	4	5	6

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

11. Edad: _____

12. Barrio:

1 La Coma	2 La Cañada /El Plantío	3 Casco Urbano
4 Terramelar	5 Sta. Gema	

13. Estado Civil: 1 Soltero 2 Casado 3 Viudo/a
4 Separado/Divorciado

14. N.º Hijos: _____

15. Personas que viven en su hogar: _____

16. N.º personas que trabajan en su hogar: _____

17. Casa: 1 Alquiler 2 Propia 3 Otros

18. Estudios: 1 Primarios 2 Medios 3 Universitarios 4 Sin estudios

19. Profesión:

1 Agricultor	2 Ama de casa	3 Profesional liberal	4 Empresario
5 Funcionario C D E	6 Estudiante	7 Trab. Cuenta propia	8 Directivo
9 Funcionario A B	10 Parado	11 Comerciante	12 Mando intermedio
	13 Jubilado	14 Trab. sin cualificar	15. Trab. cualificado

ENCUESTADOR:

DÍA:

HORA: