

GRADU AMAIERAKO LANA

“Udal Kirol zerbitzu baten bezeroen asebetetze maila zeharkako adierazleen bidez neurtzeko tresnaren proposamena”



EGILEA: Lusarreta Monreal, Andrea

ZUZENDARIA: Badiola Lekue, Aduna

JARDUERA FISIKOAREN ETA KIROLAREN ZIENTZIETAKO GRADUA

2017/2018 IKASTURTEA

AURKIBIDEA

1.	Sarrera.....	1
2.	Kirola eta jarduera fisikoa bezeroaren asebetetzeari lotuta	2
2.1.	Kalitatea zer da.....	4
2.2.	Kalitatea neurtzea	8
2.2.1.	Kalitatea neurtzeko dimentsioen ezarpena	8
2.2.2.	Kalitatea neurtzeko metodoak	9
3.	Aginte - taula integrala: erakundeentzako kudeaketa estrategikorako tresna	13
3.1.	Zer da aginte - taula integrala	13
3.2.	Zertarako aginte - taula integrala	13
3.3.	Aginte - taula integralaren jatorria	14
3.4.	Aginte - taula integral batean oinarritutako kudeaketa sistema baten deskribapena, elementuak eta prozesua.....	16
3.5.	Adierazleen garrantzia	20
4.	Proposamenaren diseinua	23
4.1.	Helburuak	23
4.2.	Egituraketa.....	23
4.2.1.	Bezero taldeak eta hauen beharrak.....	23
4.2.2.	Adierazleak.....	27
4.3.	Tresna	28
5.	Lanaren mugak eta etorkizunerako ildoak	30
6.	Erreferentzia bibliografikoak	31

IRUDIEN AURKIBIDEA

Irudia 1:	Aginte-taula integralaren alderdi ezberdinak.....	15
Irudia 2:	Produktzio prozesua.....	21
Irudia 3:	Ekonomia, efikazia eta efizientziaren arteko harremana produktzio prozesuarekin..	22

TAULEN AURKIBIDEA

Taula 1:	Aginte – taula integral batean oinarritutako kudeaketa sistemaren laburpen taula..	17
Taula 2:	Bezero taldeak eta hauen beharrak.....	26
Taula 3:	Bezero talde ezberdinen asebetetzea neurtzeko tresna	28

1. SARRERA

Jarraian aurkezten den gradu amaierako lan honen helburua edozein udal kirol zerbitzuren asebetetzea ezagutzeko tresna propio eta generiko baten proposamena egitea izango da. Proposatutako tresna zeharkako adierazleez baliatuta egongo da.

Zerbitzu askoren kalitatea neurtzeko bezeroaren asebetetzea estrategia gisa erabiltzen dute. Maiz, asebetetzearen neurketa inkesta bezalako tresnen bitartez egin ohi dute. Kasu askotan, inkestak pasatzeak eta ondoren egingo den datu bilketak dakartzan baliabide ekonomiko zein denboraren beharrak, erakunde askok bezeroaren asebetetzea ez neurtzea dakar. Arrazoietako bat erakunde asko ez direla gai baliabide horiek dakartzaten kostuak ordaintzeko edota denbora aldetik suposatzen duen lana beregain hartzeko. Egoera honen aurrean, gai ez diren erakunde horiei bideratutako kalitatea lortzeko bezeroaren asebetetze maila neurtzeko tresna bat sortzea izan da lan honen motibazioaren zergatia.

Proposamena aztertu baino lehen, esan beharra dago, kalitatea bikaintasun enpresariala lortzeko ezinbesteko baldintza dela. Kalitateak dituen ikuspegi ezberdinak kontutan hartuta, gure lanean bezeroarekin zerikusi zuzena duen kalitatean zentratu gara, bezeroaren alderdia kontutan edukiz. Hortaz, kalitate hori lortzeko estrategietako bat bezeroaren asebetetze maila izanik. Plangintza estrategikoaren baitan bezeroaren asebetetze maila neurtzeko agente - taula integral batean oinarritutako kudeaketa estrategikoa dugu, horren pausuetako bat adierazleen bitartez bezeroen asebetetzearen neurketa izango da. Plangintza horren baitan, erakunde askoren helburu estrategikoetako bat bezeroak harro eta asebeteta egotea izanik, bezero taldeak eta beharrak identifikatu beharko dira zeharkako adierazleen bitartez ahalik eta bezeroen errealitate hurbilena neurtzeko asmoz.

Bukatzeko, aipatzeko esan beharra dago lan honen helburua ez dela bezeroaren asebetetze maila neurtzea, ez baitugu sortutako tresna edozein erakundetan aplikatu. Aitzitik, udal kirol zerbitzuentzat erabilgarri suerta daitekeen tresna generiko baten proposamena egitea jomuga nagusizat dugu.

HITZ - GAKOAK:

Kalitatea, adierazlea, bezeroa, asebetetzea, agente - taula integrala.

2. KIROLA ETA JARDUERA FISIKOA BEZEROAREN ASEBETETZEARI LOTUTA

Kirol modernoa industria iraultzak ekarri zituen ondorioengatik XIX.mende erdialdean gure gizartean barneratu zen. Une horretan, britainiar unibertsitatetako klubuen antolaketa eredua oinarrian dauka, eta esparru zientifiko, ludiko eta aisialdira bideratzen hasten da (Kirolarte, 2002). Kirolaren kontzeptu berri honekin, kirola pribilegiatu gutxi batzuk praktikatzeko zuten jarduerak izateko pertsona askoren bizitzan alor garrantzitsua izatera pasa da (Salazar Chang, 2015). Kirola gizarte inpaktu handia duen gizarte fenomeno da, bai eta biztanleriaren zati handi baten interesa pizten duen fenomeno, praktikatzeko ugari dituelarik (Medina eta Sánchez Martín, 2003).

Maiz kirol jarduerak ezberdin berriak agertzen zaizkigu, gizartearen aldaketa demografikoei, bizi ohiturei eta abarrei ertsiki lotuta. Gizarteak jasan dituen aldaketek kirolean kutsu nabarmena ezarri dute kirol tendentzia berriak sortuz. XXI. mendeko kirolak segurtasun, kalitate, osasun, entretenimendu, ongizate, itxura, ... tendentziak barneratu egiten ditu (Salazar Chang, 2015). Kirolak eta jarduerak fisikoak ongizate fisiko eta sozialean onurak ditu. Testuinguru honetan, OMS-ek osasun arazoak ekiditeko jarduerak fisiko moderatuak gomendatzen ditu, hipertentsioa, obesitatea eta gaixotasun larriak ekiditeko. Hortaz, kirola eta jarduerak fisikoak osasunarekin eskutik helduta doazen terminoak dira (OMS, 2018).

OMS-ek gizartean daukan oniritzia kontutan hartuz aipatzekoa da kirola eta jarduerak fisikoak prebentzio gisa jasotzen dituen eta horrek dakarren inpaktu mediatikoa. Azken finean, kirola eta jarduerak fisikoak denbora librean egiten ziren jarduerak izateko osasunarekin eta bizi kalitatearekin harremantzen diren jarduerak izatera pasa dira.

Kirol eta jarduerak fisikoaren praktikak ematen dituzten onurak bezala, kirol eta jarduerak fisikoaren eskaintza aukerak anitzak dira. Oro har, gaur egungo eskaintza kirol federatutik haratago doa, eskaintza modelo hori ez bezala, bideratuta dagoen eskaintza bideen artean, eskaintza librerak bideratuta dago. Kirolak eta jarduerak fisikoak transformazio prozesua jasan duten heinean, kirol eskaintza dibertsifikatu egin da (Salazar Chang, 2015). Eskaintza aukera handiagoak izatearen arrazoiak

bat da pertsonen denbora libre edukitzea. Denbora libre hori jarduera fisikoko programetan parte hartzen eman dezakete (Morales eta Gálvez, 2011).

Aurretik, osasun eta ongizate onurak aipatzen genituen kirolaren eta jarduera fisikoaren gorakada justifikatzeko. Hala ere, ez da kutsu handiko arrazoi bakarra; izan ere, pertsonen eguneroko bizitzan denbora librearen kontzeptua zabaldu egin da. Denbora libreari eskaintzen zaizkion orduak eta diru kantitateak gora egin dute. Hortaz, kirol ohiturak paper garrantzitsua hartu du eta horiek asebetetzeko kirol eta jarduera fisikoaren eskaintza ugaria da. Eskariari aurre egiteko, kirol erakundeek eskaintza zabala ahalbidetzen dute. Jarduera fisiko eta kirolarekin lotutako jarduerak zerikusi nabarmena dute ekonomia ikuspuntutik. Izan ere, gaur egun, gero eta pertsona gehiago dira beraien denbora librean kirol jarduera bat praktikatzeko dihardutenak (Sánchez, Mendo eta Villaseñor, 2005). Jarduera fisikoaren eta kirolaren garapena nabaria da, horren erakusle gisa 2002 eta 2005 urteetan zehar kirolarekin lotutako enpresen agerpena %27,82 handiagoa izan zen (Calabuig, Quintanilla eta Mundina, 2008). Modu berean, lau urte horietan, negozio bolumena 2.840,29-tik 4.218,41 milioi eurotara pasa zen, %48,52 gehiago (INE, 2007). Laburbilduz, azken urteotan, jarduera fisikoren praktikak izugarriko gorakada izan du, kirol sektorea etengabeko hazkuntza prozesuan dago eta bizi garen kontsumo kultura honetan kirol industriak azken hamar urteotan gorakada nabaria jasan du (Morales eta Gálvez, 2011).

Kirol eskaintzaren eskari handia dela eta, gero eta errekurso material, giza baliabide eta formakuntza baliabide gehiago igortzen dira kirol sektorera. Gorakada horren erakusle gisa dugu, azken urteotan antolatu diren kirol ekitaldi kopurua. Azken hamar urteotan globalizazioaren eta dibertsifikazioaren ondorioz kirol ekitaldiek gorakada nabarmena izan dute (Sánchez, López eta Díaz, 2016).

Kirol ekitaldiek ez ezik, kirol sektorearekin lotutako jarduerak balantze ekonomikoa hobetzen dute. Arrazoi honek kirol erakundeek bezeroaren asebetetzea lortzeko estrategiak zehaztera eraman ditu. Kirol erakundeek duten azken helburua, hots, bezeroaren asebetetzea lortzeko kalitatezko kirol zerbitzuaren lorpena eman behar da.

Kalitatezko zerbitzu bat edukitzea merkatuan desberdintzapena, bai eta kirol erakundeak hazkunde ezin hobea eta mozkinak ekar ditzake. Hortaz, bezeroaren

asebetetzea lortzeko kalitatezko zerbitzua eskaintzea estrategia paregabea da. Morales Sanchezen ustetan (2011), bezeroaren asebetetzea lortzeko kalitate plana edukitzea ezinbestekoa da, lehiatzen dauden merkatuan ezberdintasuna lortzeko estrategia, alegia. Bikaintasun enpresariala eta arrakasta lortu nahi duten erakundeek bereizte estrategia (kalitatezko zerbitzua eskaini) aurrera eramango dute. Ondorio gisa, kudeaketa eredu berriak zein estrategia berriak sortzen joango dira (Morales eta Gálvez, 2011). Modu berean, kostuen murrizketa emango da, eta baliabideen optimizazioa. Beti ere, etengabeko hobekuntza prozesuan murgilduta daudelarik. (Sánchez, Mendo, eta Villaseñor, 2005). Azkenik, azken helburu hori lortzeko, bezeroaren asebetetzea lortzeko eta helburu horrek atzetik dakartzan bikaintasun enpresariala lortzeko, ikerketa eta ebaluazioa ezinbesteko baldintzak dira (Morales eta Gálvez, 2011).

Ildo horretatik jarraituz, kirol esparruan egiten ari den jakintzaren garapena ñabardura handikoa da. Esaterako, kirolaren kudeaketa asko ikertzen ari den ikerketa ildo bat da, horren barnean zerbitzuaren kalitatearen eta bezeroaren asebetetze mailaren ikerketak (Calabuig, Quintanilla eta Mundina, 2008).

Kudeaketaren bitartez bikaintasun enpresariala lortzeko prozesu horretan, kalitatea ahalik eta hoberena izateko eta erabiltzaileen asebetetzea lortzeko helburua lortu nahirik, gero eta ikerketa gehiago aurrera eramaten ari dira (Salazar Chang, 2015).

2.1. KALITATEA ZER DA

Aurrez kalitate hitza behin eta berriz ageri izan zaigu: “bezeroaren asebetetzea lortzeko kalitatezko zerbitzuaren eskaintza estrategia paregabea da”.

Gainera, egunerokoan maiz erabiltzen dugun termino bat da, pertsona askok bere definizioa zehazki ezagutzen dutela uste dute. Hala eta guztiz ere, gaur egun ez da amankomuneko definizio bat topatzen (Salazar Chang, 2015). Autore ezberdinek definizio ezberdinak eman dituzte, hona hemen horietako batzuk:

- UNE-66001 arauaren arabera, “kalitatea behar batzuk asetzeko produktu edota zerbitzu baten ezaugarri multzoa da, ezaugarri horiek behar horiek asetzen lagundu behar dute”.

- Ishikawa-ren ustetan (1985), “kalitatean lan egitea bezeroarentzako produktu edota zerbitzu bat ahalik eta erabilkorren eta ekonomikoen diseinatzean, produzitzean eta ematean datza”.
- Deming-en arabera (1989), “kalitatea bezeroen etorkizuneko beharrak neurgarriak diren ezaugarrietara ezartzea da”.
- Juranen arabera (1990), “kalitatea hutsuneen ondorengo askatasunean oinarritzen da”.
- Drucker-en arabera (1990), “kalitatea ez da zerbitzu batean jartzen dena, baizik eta bezeroak zerbitzu horrengatik lortzen duena, ordaintzeko prest dagoena”.
- Espeso eta Harvey-ren arabera (1994), “kalitatea bezeroaren eskariak eta beharrak betetzea da”.
- Parasuraman, Zeithaml eta Berry-ren arabera (1985) “zerbitzuaren kalitatea bezeroaren eta zerbitzuaren elementu antolatzaileen arteko elkarlana dagoenean ematen da”.

Ikusi ditugun definizioek azterketarako unitate ezberdinak hartzen dituzte; produktuak, prozesuak, sistemak, merkatuak, enpresak eta abar.

Garvinek (1984), kalitatea definitzeko lau ikuspuntu ezarri zituen:

- Produktuan oinarritutakoa
- Erabiltzailean oinarritutakoa
- Produkzioan oinarritutakoa
- Balioan oinarritutakoa

Overtreitek (1991) egindako sailkapenean, kalitatea hiru motatakoa izan ziteekela esan zuen:

- Bezeroaren ikuspuntutik kalitatea: kalitatea bezeroak dituen itxaropenekin harremantzen da.
- Kalitate profesionala: profesionalek definitutako teknika eta prozedimenduen bitartez zerbitzuak bezeroen beharrak eta itxaropenak bete behar ditu.
- Kudeaketaren kalitatea: bezeroak bere beharrak asetzeko baliabideen kudeaketa eraginkorrekarekin zerikusia dauka.

Chelladurai eta Chang-en ustez (2000), hiru kalitate mota hauek ez dira bateraezinak, bateragarriak baizik. Interes talde ezberdinetatik ateratako informazioarekin zerbitzuaren kalitatea hobetu daiteke.

Azterlan honetan, bezeroaren asebetetzearen eta itxaropenen arabera kalitatean jarriko dugu arreta fokoa, Garvinen sailkapenetik erabiltzailean oinarritutako kalitatea. Edota, Overtreitek egindako sailkapenean bezeroaren ikuspuntutik kalitatea aintzat hartuko dugu.

Kalitatearen definizio ezberdinen inguruan bibliografia handia dago. Hala ere, zerbitzuaren kalitatearen inguruan erreferentziatzen diren definizioak Eskola Nordikoak eta Ipar Amerikako Eskolak egin zituztenak dira, bi ikuspuntu ezberdin direlarik. Grönroos, Gummesson eta Lehtinen autoreak Eskola Nordikokoak ziren eta hauek zerbitzuaren kalitatea produktuaren ikuspuntutik ebaluatzen dute. Bezeroaren ikuspuntutik kalitatea hiru elementuen arteko harremanen arabera zela adierazi zuten:

- Kalitate teknikoa: bezeroak jasotzen duen zerbitzua (zer).
- Kalitate funtzionala: bezeroari zerbitzua nola transmititzen zaion (nola).
- Irudi korporatiboa: kalitate teknikoa eta funtzionalaren arteko batura, bezero potentzialek nahi duten kalitatearen irudia ematen digu.

Aldiz, Ipar Ameriketako eskolak kalitatearen definizioa bezeroaren hautematearen arabera dela dio. Kalitatea bezeroaren itxaropenen asebetetzearen arabera da. Ikuspuntu horretatik hartzen baldin badugu, erakundeek euren zerbitzu edo produktuarekin bezeroen itxaropenak eta beharrak asetzeko arreta itxaropen horietan jarri beharko dute.

Bezeroek zerbitzuaren kalitatearen inguruko informazio nahikorik ez daukatenean kalitatea bezeroaren hautematean (subjektiboa) zerbitzuaren informazioan (objektiboa) baino gehiago oinarritzen da. Izan ere, bezeroek ez dituzte erakundearen espezifikotasun guztiak ezagutzen, soilik jasotzen duten produktu edo zerbitzuarenak.

Hortaz, Ipar Amerikako Eskolaren arabera kalitatea bezeroak dituen hautematean edo itxaropenen arabera da. Itxaropenak bezeroek zerbait eskuratzeko dituzten

esperantzak dira. Itxaropenak egoera konkretu batzuen aurrean ageri dira; izan daitezke:

- Erakundeek euren produktu edo zerbitzuak dakartzan onuren inguruan hitza ematen duenean.
- Aurreko erosketen esperientziak.
- Ezagun, familia, lagunak eta abarren iritziak jasotzean.
- Lehiakideek eskaintzen dituzten hitz-emateak.
- Bezeroak zerbitzua edo produktua jaso aurretik dituen beharren inguruko informazioa.

Kalitatea hautemateen eta itxaropenen arabera delarik, kalitate hori subjektiboa dela esan dezakegu; hots, zerbitzu edo produktuaren inguruko informaziorik ez dauka bezeroak eta bezeroa ebaluatzen ari da, soilik zituen beharrak bete diren ala ez konprobatzean. Hori dela eta, kalitate subjektiboa kanpo ikuspuntu batetik datorrena da, kalitate mota hau beharren, itxaropenen eta nahien arabera delarik.

Hortaz, subjektiboa izateko bi arrazoiak:

- Bezeroek behar eta itxaropen ezberdinak dituzte.
- Kalitatea ebaluatuko dute jaso duten azken produktuaren arabera, baina, posible da aurrez esperientzia pertsonalak edukitzea azken ebaluazio hori baldintzatu ditzaketenak.

Aldiz, kalitate objektiboa barne ikuspuntu batetik datorrena da, produkzio ikuspuntu batetik.

Autore asko dira kalitatea subjektibo edo objektibo bezala sailkatzen dutenak. Duqueren arabera (2005), bezeroaren ikuspuntutik deritzogun kalitatea subjektiboa da, aldiz, produktorearen inguruko kalitatea objektiboa. Izan ere, bezeroak antzemandako kalitatea esperientzian oinarritutakoa da, hautematea bakarrik delarik (Alonso eta Segado, 2013). Bezeroek ez dute produktuaren kalitateari buruzko ezaugarrien informazio guztia (informazio hori objektiboa delarik), hortaz, euren balorazioa hautematearen (subjektiboa) arabera da.

2.2. KALITATEA NEURTZEA

Kirol erakunde batek arrakasta lor dezan, antzemandako zerbitzuaren kalitatea eta asebetetze maila neurtu eta ebaluatu behar da. Esan bezala, bezeroaren asebetetzea lortzeko ikerketa eta ebaluazio prozesuak eman behar dira. Lan guztian zehar, kalitate subjektiboaren inguruan diharduko dugu, bezeroaren asebetetzearen arabeko kalitatea. Kalitate subjektiboa aztertu eta neurtu nahi dugu, nahiz eta subjektiboa den heinean neurketa aspektu objektiboekin neurtzea ez da lan erraza izango, baina, neurketa ahalik eta objektiboena izatea bilatuko dugu. Aurrez, zenbait autore kalitate subjektibo hori parametro objektiboekin neurtzen ahalegindu ziren. Parasuramanek eta lankideek 1988. urtean SERVQUAL eskala proposatu zuten. SERVQUAL-en antzemandako kalitatea bezeroaren aurre iritziaren eta jasotako emaitzen arteko diferentzia da. Alternatiba gisa, Cronin eta Taylor-ek 1992. urtean SERVPERF eskala proposatu zuten. Honetan, bezeroei soilik, jasotako emaitzen inguruan galdetzen zitzaizkien, bezeroek zituzten aurreiritziei erreparatu gabe.

Kalitatearen neurketa fidagarria izan dadin aldirotasun bat jarraitu behar du, hots, prozesu etengabe eta kontrolatu bat izan behar da. Hau egin ezean, lortutako emaitzak ez lirakeke guztiz baliagarriak izango. Aldiz, eginez gero, beste erakundeekin konparatu daiteke, bai eta denboran zehar erakunde propioarekin ere, konparaketa batek ematen dizkigun datu garrantzitsu asko eskuratuz.

2.2.1. KALITATEA NEURTZEKO DIMENTSIONEN EZARPENA

Kalitatearen adierazle nagusienetakoa bezeroaren pertzepzioa da. Neurketa prozesu hori dimentsioen ezarpen batek errazten du, neurketaren ezaugarrietako bat multidimentsionalitatea izanik. Dimentsioak kalitatea metodo kualitatibo, kuantitatibo edo misto baten bitartez neurtzeko lana errazteko eta era antolatuta batean informazioa jasotzeko kontzeptu antzerakoak biltzen dituzten multzoak dira. Brady eta Cronin-en ustez (2001), dimentsioen ezarpenak neurketa prozesua errazten du. Dimentsioak anitzak izan daitezke; adibidez, entrenatzaileak, instalakuntzak, ordutegia, jarduerak, aldagelak, emaitzen kalitatea, garbitasuna, eta abar.

Gronroosek (1984) zerbitzuaren kalitatearen inguruan hitz egiterakoan, oinarritzko bi dimentsio ezberdintzen ditu:

- Nola eskaintzen den (kalitate teknikoa)
- Bezeroaren eta harremanetarako langilearen arteko interakzioa (kalitate funtzionala)

Izendatutako bi dimentsio hauei Peiró, Martínez-Tur eta Ramos autoreek (2005) erlazio-kalitatea gehitu zioten. Bezeroak jasotako arreta ezin hobea izan denean ematen diren onura emozionalekin zerikusia dauka (Morales eta Gálvez, 2011).

2001. urtean Brady eta Cronin-ek kalitatea neurtzeko hiru dimentsio ezarri zituzten:

- Elkarrekintza kalitatea: langileen jarreran, langilearen eta bezeroaren arteko harremanean, esperientzietan eta zerbitzua eskaintzen duten profesionalen formakuntzan datza.
- Ingurumeneko kalitatea: instalakuntzen diseinuan, ingurumen baldintzetan eta faktore sozialetan arreta fokoa jartzen du; erakundearen elementu fisiko edota begi bistakoetan oinarritzen da. Horrela, beste erabiltzaile batzuk zerbitzuaren garapen egokian eragiten dute.
- Emaitzen kalitatea: bezeroak zerbitzua erabili ostean aurrez zituen expektatibak bete diren ala ez kontzeptuan oinarritzen da. Modu berean, zerikusi zuzena dauka bezeroak jaso duen azken produktu edo zerbitzuarekin.

2.2.2. KALITATEA NEURTZEKO METODOAK

Kalitatea neurtzeko metodo kuantitatibo, kualitatibo eta mistoak existitzen dira. Metodo kuantitatiboan artean, aurretik izendatutako Parasuraman, Zeithaml eta Berry autoreek (1988) diseinatutako SERVQUAL eta Cronin eta Taylor autoreek (1992) diseinatutako SERVPERF eskalak ditugu.

Alde batetik, SERVQUAL eskalan kalitatea bezeroaren aurre iritziaren eta jasotako emaitzen arteko diferentzian oinarritzen da. Bestalde, SERVPERF-en bezeroei jasotako emaitzen inguruan galdetzen zitzaien, aurrez zituzten itxaropenei erreparatu barik, soilik, jaso zuten esperientzia kontutan hartzen zen. Calabuig, Quintanilla eta Mundina (2008) autoreengandik SERVQUAL eskalak kritikak jaso ditu; izan ere,

beraien aburuz ez da oso espezifikoa zerbitzu askotan kalitatea neurtzeko bezeroari lotzen zitzaizkion dimentsioak ez zetozen bat zerbitzuaren ezaugarriekin. Adibidez, jarduera gidatuak (monitore gabekoak) ez diren zerbitzu bat ebaluatzerako orduan, eskala honetan monitoreen inguruko ebaluazioa egitea eskatzen zitzaien. Eskala hau baliagarriagoa izan dadin, Martínez eta Martínez-ek (2009) zerbitzu bakoitzarekiko tresna espezifikoak sortu beharko liritezketela diote. Nahiz eta zenbait autoreentzat ez oso erabilgarria izan, Mañas eta besteek (2008) baliozkotzat jo zuten udal kirol zerbitzuen erabiltzaileen asebetetze maila neurtzeko.

Hala ere, zerbitzu askorentzat proposatzen diren neurketa parametroak egokiak dira eta ikerketa askok SERVQUAL eskala oinarrian izan dute. Hernández Mendok 2001. urtean proposatutako "Inventario de Calidad Percibida en Programas de Actividad Física (I.C.P.A.F.), SERVQUAL eskalaren konbinaketa bat da. Honetan, jarduera fisikoko programa batean zerikusia duten elementu guztiak ebaluatzen ditu, 4 eskala bereiztuz:

1. Irakaslea:
 - a) Klaseak
 - b) Edukiak
 - c) Elkarrekintza
 - d) klaseen inplementazioa

2. Instalakuntzak:
 - a) Materiala eta mantenua
 - b) Garbitasuna
 - c) Espazioa, tenperatura eta erosotasuna
 - d) Segurtasuna eta argiztapena

3. Jarduerak:
 - a) Jardueren exekuzioa
 - b) Jardueren eskaintza dibertsifikatua

4. Informazioa eta langileak:
 - a) Iradokizunak
 - b) Zerbitzuak

- c) Beste langileekiko harremanak
- d) Informazio bideak

Parasuramanen SERVQUAL eskala (1998) eta Hernández Mendok (2001) proposatutako ICPAF oinarrian edukita, "Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP)" sortu zen (Morales eta Gálvez, 2011).

71 item ezberdinez osatuta dago, nahiz eta ondorengo bertsioetan gutxitu ziren. Ebaluazio eskala ezberdinak ditu:

1. Kirol instalakuntzak
2. Bezeroarentzako arreta
3. Kirol espazioak
4. Aldagelak
5. Jardueren programa
6. Monitorea edo irakaslea

Gainera, izaera demografikoko zazpi galdera gehitu zitzaizkion, bai eta iradokizun edo behaketaren bat egin nahi izanez gero erantzun irekia jasoko duen atala ere (Morales eta Gálvez, 2011).

Beste ikerketa batzuek, Brady eta Cronin-ek (2001) proposatu zituzten kontsignak oinarrian dituzte. Kasu, Nuvialak, Tamayok eta Falcón-ek (2008) EPOD eskala proposatu zutenean kalitatea hiru dimentsioren bidez neurtu zitekeela baieztatu zuten:

- Elkarrekintza kalitatea: erakundearen langileengandik jasotako jarrerak bezeroak hautemandako esperientzian izan duen eraginari erreferentzia egiten diote (Brady eta Cronin, 2001; Gremler eta Gwinner, 2000).
- Ingurumeneko kalitatea: bezeroak hautemandako esperientzian zerikusia izan duten instalakuntzen diseinua, ingurumen baldintzak, faktore sozialak eta abar. zer nolako eraginari erreferentzia egiten diote.
- Emaitzen kalitatea: bezeroak zerbitzua erabili ostean aurrez zituen itxaropenak bete diren ala ez erreferentzia egiten dio.

Kontsigna hauek kontutan hartzen ditu aplikazio praktiko eta zuzena duen tresna honek. 29 item ezberdinez osatuta dago, item horiek 4 eskala ezberdinetan banatzen

dirrelarik (Nuviala Nuviala, Tamayo Fajardo, Nuviala Nuviala, González Jurado, eta Fernández Martínez, 2010):

- Teknikoa
- Instalakuntza eta materiala
- Jarduerak
- Erakundearen irudia

Kalitatea neurtzerakoan aproposena Serrano eta Segadonen ustez (2010), testuinguru zehatz bakoitzarentzat dagozkien dimentsio aproposenak sortzea izango litzateke. Gaur egun, oso definituta dauden zerbitzuen bezeroaren asebetetzea neurtzeko tresna espezifikoa garatu dira. Batzuk SERVQUAL edo SERVPERF ereduak oinarrian izanik eta beste batzuk aldiz, eredu propioak dira.

SERVQUAL eredu oinarrian izan dituzten eskalak:

- Fitness zentroetarako: Modelo Adaptado de QUESC a un centro fitness privado (Afthinos, Theodorakis eta Nassis, 2005).

SERVPERF eredu oinarrian izan dituzten eskalak:

- Ski resortentzako: Adaptación del modelo SERVPERF a los Resorts de Ski (Hwanleep, Taehoon, Hyeonseok eta Jeahwan, 2010).

Eredu propioak:

- Itsas zentroetarako: Cuestionario Neptuno (Calabuig, Quintanilla eta Mundana, 2008).

Aurrez aipatutako guzti hauek metodo kuantitatiboak dira, baina aipatu bezala metodo kualitatiboak ere baditugu. Hala ere, egindako ikerketa gehienetan metodo kuantitatiboak erabiltzen ohi dira.

3. AGINTE - TAULA INTEGRALA: ERAKUNDEENTZAKO KUDEAKETA ESTRATEGIKORAKO TRESNA

Aurrez aipatu ditugun alderdi guztiak kontutan hartuz, ikusi dugu erakunde baten plangintza estrategiko bat egiterako orduan, bezeroen atala garrantzi handikoa dela. Horren harira, EUSKALIT-ek (Kudeaketa Aurreratuko Euskal Agentziak) 2015. urtean kudeaketa aurreratuaren eredua gauzatu zuenean sei elementu proposatu zituen. Ereduan jasotzen dituen sei elementuak oinarri dira erakundeen lehiakortasuna egituratzeko eta kudeaketa-sistema garatzeko. Elementu horien artean, bezeroen elementua ageri zaigu eta horrez gain, estrategia, pertsonak, gizartea, berrikuntza eta azkenik, emaitzak.

Kudeaketa aurreratu bat eramateko, erakundea bere osotasunean kontuan hartuz, ezinbestekoa da aginte - taula integrala izendatzea.

3.1. ZER DA AGINTE - TAULA INTEGRALA

Erabakiak hartzeko informazio sistema bat da, sistema hori strategiara bideratutako kudeaketa metodologia bat da, estrategia hori argitzen eta ezartzen (Cajastur, 2010). Modu berean, aginte - taula integralak ikuspegia, xedea eta helburuak lotzeko baliozko tresna da. Hori gutxi balitz, erakundearen ikuspegi orokor bat ematen digu (Peña Martín eta Reyes Recio, 2011).

3.2. ZERTARAKO AGINTE - TAULA INTEGRALA

Aginte - taula integralak denboran zehar definizio estrategikoak mantentzeko, lerro estrategikoen barne diren ekimenen progresioa kontrolatzeko eta helburu estrategikoak lortzeko desbiderapenak zuzentzeko balio digu (López Hernández, López Viñeola eta Rodríguez Nieto, 2007).

3.3. AGINTE - TAULA INTEGRALAREN JATORRIA

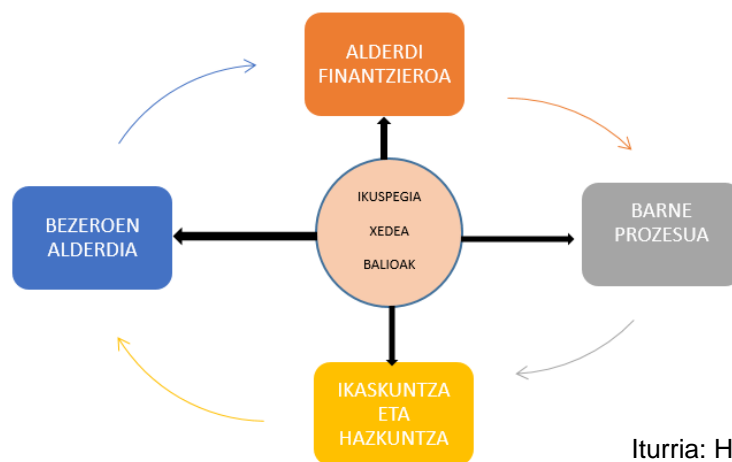
XX. mende bukaeran merkatuen ezegonkortasunari eta konplexutasunari aurre egiteko agertzen den erakundeen zerbitzuen kudeaketa tresna da. 90eko hamarkada hasieran, 1992an hain zuzen ere, Robert Kaplan y David Norton irakasleek metodologia honen marko kontzeptuala asmatu zuten. Marko kontzeptualaren ezaugarri nabarmenetarikoa erakundeen emaitzen egoerarekin lotutako alderdi finantzario zein ez finantzarioen neurketa izan zen (Peña Martín eta Reyes Recio, 2011). Hala ere, Kaplan eta Nortonek ateratako ondorioetako bat erakundeak arrakasta lortzeko elkarri lotuta dauden kausa asko kontutan hartu behar direla izan zen, horien artean (López Hernández, López Viñegla, eta Rodríguez Nieto, 2007):

- Erakundearen izatearen arrazoia.
- Non gauden ezagutu eta nora joan nahi dugun definitu.
- Gure helburuak erdiesteko bidea finkatu.
- Erakundearen partaide diren orori estrategien berri eman.
- Zuzeneko norabidean gaudela jakiteko moduak nolakoak izango diren erakundeko agenteei komunikatu, eta aldaketak eman behar badira nola emango diren.
- Aldez aurretik zehaztutako helburuak bete direla ebaluatzeko metodoa zehaztu.
- Arrakasta eman baldin bada eta porrota eman baldin bada akatsetatik ikasi.
- Zikloa berriro hasi eta hobetu.

Kaplan eta Norton-en lehenengo lanak kontabilitate tresnen eta produkzio zein salmenta bezalako alderdi finantzarioen bitartez erakundeen *performance* edo errendimendua neurtzen zenaren ideian oinarritu ziren. Ondorengoetan, aldiz, Kaplan- eta Norton-ek neurketa orekatua izan zedin zenbait alderdi kontutan hartu behar zirela identifikatu zuten.

Negozio alderdi edo perspektibek helburu estrategikoak, adierazleak, helburuak (metak) eta akzio estrategikoak definituko dituzte. Bi motatako alderdiak ditugu, alde batetik, kanpo alderdiak (finantzarioak eta bezeroaren perspektiba) eta bestetik, barne alderdiak (barne prozesua eta ikaskuntza zein hazkuntza alderdiak).

- Alderdi finantzarioa: negozio zifrarekin harreman zuzena duten helburuak multzo honetan sartuko lirateke. Arrakasta baldin badugu, gure akzionistek nola ikusiko gaituzte? galderari erantzun beharko litzaioke.
- Bezeroen alderdia: bezeroak asebeteta dauden ala ez ikusaraziko dizkiguten helburuak sartuko lirateke hemen. Gure ikuspegia lortzeko, gure bezeroen aurrean nola aurkezten gara?
- Barne prozesuaren alderdia: prozesuetan bikaintasun operatiboa lortu beharko genuke, zerbitzuak edota produktuak kalitate konkretu batekoak izateko hobetu behar dugu. Gure bezeroak asebetetzeko, zein prozesutan ezberdintzea lortu beharko genuke?
- Ikaskuntza eta hazkuntza alderdia: definitutako lerro estrategikoak exekutatzen eta bezeroen asebetetzea lortzeko eman behar diren prozesuak behar bezala egiteko giza baliabideen funtzionalitatea. Gure ikuspegia lortzeko, gure erakundeak nola hobetu eta ikas dezake?



Iturria: Horvath y Partners (2007)

Irudia 1: Aginte-taula integralaren alderdi ezberdinak

3.4. AGINTE - TAULA INTEGRAL BATEAN OINARRITUTAKO KUDEAKETA SISTEMA BATEN DESKRIBAPENA, ELEMENTUAK ETA PROZESUA

Aginte - taula integrala estrategietara bideratutako kudeaketa metodologia bat da eta estrategiak definitzeko marko bat eskaintzen digu. Estrategiaren definizioa argitzea komenigarria izango litzateke:

- Andrews-en arabera (1977) “estrategia helburu orokorren, helburu horiek lortzeko politika eta planen patroia da”.
- Ansoff-ek (1976) “estrategia erakundeak finkatu dituen helburuak lortzera eramango dituen bidea” zela adierazi zuen.
- Armijoren esanetan (2009) “estrategiak erakundearen helburuak lortzeko ildoak dira. Modu berean, helburuen definizioa, bai eta plan, programa eta baliabideen esleipena baimentzen du”.

Zentzu honetan aginte - taula integralak erakundearen prozesu estrategikoaren barne dauden elementuak xedatzen ditu.

López Hernandezek, López Viñeqlak eta Rodriguez Nietok (2007) erakunde bat ongi kudeatzeko metodologia, prozesu estrategiko batekin egiten dute eta prozesua bi alditan banatzen dute:

- 1. Aldia: definizio estrategikoa
- 2. Aldia: aginte - taula integralaren garapena

López Hernández, López Viñeqlak eta Rodriguez Nietok (2007) proposatutako metodologian oinarrituta, beraiek aintzat hartzen zituzten pausuak 1.taulan ikus daitezke.

Taula 1: Aginte - taula integral batean oinarritutako kudeaketa sistemaren laburpen taula

AGINTE - TAULA INTEGRAL BATEN ELEMENTUAK ETA PROZESUA
1. ALDIA: DEFINIZIO ESTRATEGIKOA
a. Egungo egoeraren analisia <ul style="list-style-type: none"> • Xedea • Ikuspegia • Balioak • AMIA analisia
b. Lerro estrategikoen zehaztapena
c. Helburu estrategikoen definizioa eta diseinua
2. ALDIA: AGINTE - TAULA INTEGRALAREN GARAPENA
a. Erakundearen mapa estrategikoa
b. Kudeaketa adierazleen definizioa
c. Ekimen estrategikoen identifikazioa eta ekimen estrategiko berrien diseinua

Ondorengo lerroetan López Hernández-, López Viñegla- eta Rodríguez Nieto- (2007) ren metodologian oinarritutako prozesuaren deskribapena egingo da.

1. ALDIA: DEFINIZIO ESTRATEGIKOA:

- a. **Egungo egoeraren analisia**: estrategia diseinatzeko hasierako puntua da, lan egiten non hasiko garen zehaztu behar dugu eta. Pausu honetan xedea, ikuspegia, balioak zehaztuko dira, bai eta oinarritzko diagnostikoa, hurrengo urratsak, pertsonalaren formakuntza, baliabideen banaketa eta proiektuen plan orokorra. Egin den diagnostikotik erakundearen ahuleziak, aukerak, mehatxuak eta indarguneak ondorioztatuko dira.

Armijoren arabera (2009) xedea “erakundearen izatearen arrazoia da. Xedeak eginkizun instituzionala zehazten du, definizioan ematen dituen ondasun zein

zerbitzuak ageri ohi dira. Halaber, beste erakundeekiko ezberdinak egiten dituen funtzioak eta erakundea existitzearen arrazoia da”.

Xedearen definizio egoki batek elementu hauek nahitaez jaso behar ditu:

- Erakundearen helburua zein den.
- Zer egiten duen: azkeneko produktuen deskribapena (eskaintzen dituen ondasun eta zerbitzuak).
- Norentzat: bezeroen identifikazioa, azkeneko produktua norentzat den.
- Lortu nahi den efektua: (azkeneko emaitzak)

Armijoren arabera (2009) ikuspegia “etorkizuneko irudia izango da (argazkia), erakundea zertan bilakatu nahi den eta aintzatetsia nola izan nahi duen”.

Ikuspegia formulatzerako orduan:

- Funtzioak errepikatzea ekidin behar da.
- Epe laburreko proiektuak ez lirateke agertu beharko.

Mestrek (1995) ikuspegiak bete beharreko baldintzak hauek zirela definitu zuen:

- Ikuspegiak eskuragarriak diren helburuak lortzea ahalbidetu
- Motibagarria izan behar du
- Ikuspegia mezu argi eta zuzenekin helarazi behar da, kanal ezberdinen bitartez transmititu; izan ere, helburua konpromezu tinko bat sortzea da (Kotter eta Cohen, 2003).

Armijoren esanetan (2009) balioak “erakundearen jardunari pertsonak zentzua ematen diote, eta pertsonak dira erakundearen egitekoen muina; bai pertsona erabiltzaileak (potentzialak eta errealak), eta baita langileak ere (zuzenak eta zeharkakoak)”.

- b. **Lerro estrategikoen zehaztapena:** epe luzean ikuspegia lortu eta xedea betearaziko dizkiguten akzio planak dira.

- c. **Helburu estrategikoen definizioa eta diseinua**: behin estrategia zehaztuta dugularik helburu estrategikoen finkapenaren pausua egin behar da. Estrategia helburu konkretu bat lortzera bideratutako planen multzoa izango litzateke.

Armijoren arabera (2009) helburu estrategikoak “erakundeak xedea era eraginkorrean eta urte bat baino gehiagoko epean betetzeko lortu nahi dituen erdiespenak dira”.

Helburu estrategikoak xedearen erdiespena bilatzeko pausua delarik, ongi formulatutako helburu estrategiko batek nora joan nahi dugu? Eta zer da lortu nahi duguna? Galderei era zehatzean erantzun beharko lieke. Ahaztu barik, helburu estrategikoek xedearekin harreman zuzena dutela. Ez hori bakarrik, helburu estrategiko guztiak elkarren artean elkar lotura dute, euren artean kausa-efektu lotura bat dutelarik.

2. ALDIA: AGINTE - TAULA INTEGRALAREN GARAPENA

- a. **Erakundearen mapa estrategikoa**: erakundearentzako komunikazio tresna bat da. Tresna honen bitartez erakunde osoko partaideek estrategia hobeto ulertuko dute; izan ere, errealitatearen irudi sinplifikatu bat ematen digu. Modu berean, helburu ezberdinen arteko kausa-efektu harremanak hobeto ulertuko dira. Beti ere, kontutan hartuz azken helburua finkatutako xede eta ikuspegia betetzea izango delarik (Peña Martín eta Reyes Recio, 2011). Mapa estrategiko batean, honako galdera hauen erantzuna era argian agertuko zaigu:
- Non gaude?
 - Gure negozioetan etorkizunean nora joan nahi dugu?
- b. **Kudeaketa adierazleen definizioa**: eraginkorrak izateko eta zer lortu nahi dugun argi eta garbi argitzeko adierazleen bitartez finkatuta egotea ezinbestekoa zaigu. Adierazleek hobetzeko aspektuei eta helburuen lorpenei zenbaki bidezko interpretazio bat emango diete.
- c. **Ekimen estrategikoen identifikazioa eta ekimen estrategiko berrien diseinua**: helburu estrategikoen lorpenera akzio batzuen bitartez iritsiko gara.

Azpi fase honetan helburu estrategiko horiek lortzeko bideratu diren akzio, ekimen eta programa guztiak barne sartzen dira (López Hernández, López Viñeola eta Rodríguez Nieto, 2007) .

3.5. ADIERAZLEEN GARRANTZIA

Garatutako mendebaldeko ekonomietan, Administrazio Publikoen funtzionamendu tradizional eta burokratikoak zor handiak ekarri ditu. Egoera horretan, Administrazio Publikoek herritarren beharrei erantzutea ezinezkoa zaie. Arazo hauei konponbide bat bilatzearen beharrak sektore publikoak kudeaketa eredu berriak garatzera eramanez ditu. Eredu berri hauek sektore pribatuak duen joerarekin zerikusia dute; hots, emaitzen eta kostuen uneoroko kezkararekin, bide horietara norabidetuz joan baitira.

Arazoari irtenbidea emateko, tresna berrien erabilpenarekin kudeaketaren kalitatea lortu nahi dute (Navarro Galera eta Ortiz Rodríguez, 2003). Kudeaketaren kalitatea lortzeko tresnatako bat kudeaketa adierazleak dira. Kudeaketa adierazleak zerbitzuen kalitatea neurtzeko erabiltzen diren tresna erabilgarriak dira. Armijoren esanetan (2009) adierazleak neurgarriak izan behar dira. Adierazleak neurtu beharrekoa adierazten du, ez zenbatekoa ez norantza. Adierazleen bitartez ebaluazioa egiten baldin bada, ondorengo pausu batera eramango gaitu: aldaketak egitera eta esku-hartze estrategiak planteatzera (Planas eta Soler, 2012). Modu berean, adierazleek kalitatearen ebaluazio periodikoan parte hartzen duten agente ezberdinei erabaki zuzenak hartzeko informazio zuzena ematen diete.

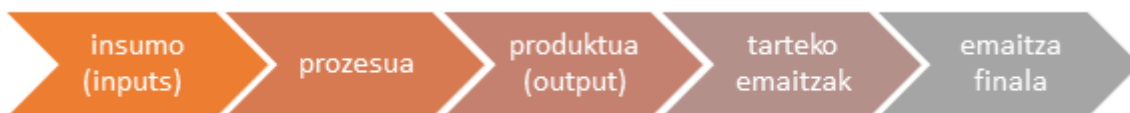
Horren harira, kudeaketa adierazleak baliabideen optimizazioan erabilgarri izan daitezketen tresnak dira. Navarro Galera eta Ortiz Rodríguez autoreen ustetan (2003) adierazleak efikazia, efizientzia eta ekonomiaren neurketan erabilgarri izan daitezketen.

Autore horiek ez ezik, maila internazionalan, GASB-k efikazia, efizientzia eta ekonomia terminoak kudeaketa kontrolaren inguruan erabiliak izan dira. GASB-k (Governmental Accounting Standards Board) efikazia “helburuen lorpena”-rekin harremantzen du. Efizientzia “gutxieneko baliabideen erabilpena ahal den produktu

maximoa lortzeko". Eta azkenik, ekonomia "gutxieneko kostuarekin, kantitate eta kalitatearekin" harremantzen du.

Maila internazionaletik haratago, estatu espainiarrean aipatutako terminologiari esanahi parekoa eman zaio. IGAE-k (Intervención General de la Administración del Estado) efikazia "aurrez zehaztutako helburuen lorpena"-rekin harremantzen da. Efizientzia "lortutako produktu edo zerbitzuen eta erabilitako baliabideen arteko antolaketa eta erabilpena"-rekin harremantzen du. Azkenik, ekonomia "zerbitzu edo produktuak lortzeko erabilitako kantitate, kalitatea eta gutxieneko kostua"-rekin harremantzen du.

Adierazleak sailkatzerako orduan, autore ezberdinek sailkapen ezberdinak planetatzen dituzte. Esate baterako, Armijok (2009) egindako adierazleen sailkapenak produkzio prozesu guztia kontutan hartzen du:



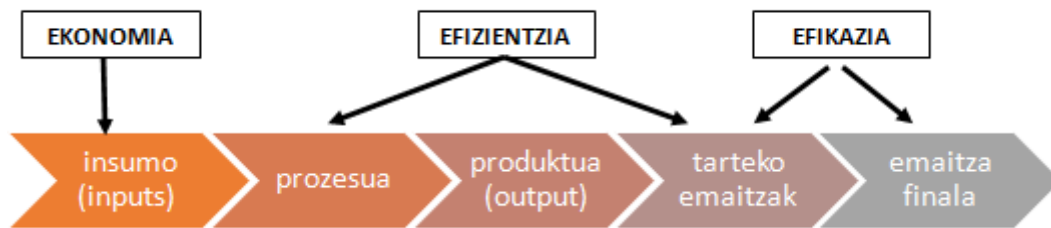
Iturria: Moldatuta Armijo 2009

Irudia 2: Produkzio prozesua

Jarraian, zeharkako galdera eta azalpen laburren bitartez kontzeptu bakoitzaren gakoak emango ditugu:

- INSUMO (INPUTS)
 - Zenbat giza baliabide eta baliabide material erabiltzen ditugu?
- PROZESUA
 - Zenbateko azkartasunarekin egiten ari garen?
 - Zenbat denbora inbertitu dugu?
- PRODUKTUA (OUTPUT)
 - Zenbat produktu edo zerbitzu sortu edo ematen ari gara?
- TARTEKO EMAITZA
 - Onuradunen jarrera eta egoera nola aldatzen ari da?
- EMAITZA FINALA
 - Jasotako zerbitzu edo produktuen inguruko emaitza. Erabiltzaile edo azken bezeroen baldintza objektiboen hobekuntza suposatzen du.

Produkzio prozesu guztian parte hartzen duten elementuak ikusitako beste autoreek erabiltzen dituzten terminoekin lotzen ditu:



Iturria: Moldatuta Armijo (2009)

Irudia 3: Ekonomia, efikazia eta efizientziaren arteko harremana produktio prozesuarekin

Armijok (2009) produktio prozesu guztiaren inguruko adierazleen sailkapena egiten du. Hala ere, ondoren egingo den proposamen propioan, produktuaren, tarteko emaitzen eta emaitza finalen inguruko adierazleak proposatuko dira.

Behin neurtu nahi denaren arabera ikusmolde ezberdinak ikusita (ekonomia, efizientzia eta efikazia neurtzeko tresnak), aipatu beharra dago erakundearen errendimendua edo *performance* zenbait alderdiren arabera dela. Kaplan eta Nortonek egindako lanean (2004) lau alderdiren arabera zela ondorioztatu zuten: alderdi finantzarioaren, bezeroen, barne prozesuaren eta ikaskuntza zein hazkuntza alderdien arabera. Ondoren egingo den proposamenak, bezeroen alderdia kontutan hartuko duela.

Adierazleak neurketa gisa hartzerakoan, arreta fokoa non jarri nahi dugunaren arabera ikusmolde asko izan ditzake (López eta Gadea, 1992). Hau kontuan izanik, adierazleak sailkatzeko beste irizpide batzuk ere ditugu. Adierazleak bi multzotan sailka ditzakegu: alde batetik, adierazle zuzenak eta bestetik, zeharkako adierazleak.

Adierazle zuzenen bitartez bezeroaren iritzi pertsonala era zuzenean jaso daiteke; horien artean tresna ezagunetarikoa inkesta dugu. Zeharkako adierazleen bitartez bezeroen iritzi pertsonalak era ez zuzenean jasotzen ditugu. Zeharkako adierazleen artean tresna erabilienetakoak; kexak eta iradokizunak; langileek bezeroekin harreman zuzena izan ostean egindako iradokizunak; jasotako zorianak; erdietsitako lorpenak eta abar (Nafarroako Gobernua, 2009).

Erakunde batean neurketarako arrazoiak ugariak dira, baina zenbait kasutan, jarduera publikoaren neurketa zailtzen duten hamaika arrazoi ditugu. De Pablos eta Valiño autoreek (2000) honako arrazoiak identifikatu zituzten:

- Zerbitzu eta jardueren kantitate handia.
- Jarduera publikoen tamaina handia.
- Efikazia eta efizientzia neurriak ezartzeko esperientzia gutxi.
- Ebaluaziorako beldurra.

Moralak (1990), aldiz, arrazoi hauek identifikatu zituen:

- Administrazio publikoaren *output*- en kuantifikazioa zaila da.
- *Input*-ak, nahiz eta identifikatzeko errazak izan, hauekin bat datozen kostuak ez dira identifikatzen errazak eta gainera, manipulaziorako gaitzikorrak dira.

Input eta *output*-en neurketa laguntza instituzionalarengandik maiz etorriko da. Kasu horretan, ebaluazio batek dituen mehatxuengatik askotan ez da jasoko.

4. PROPOSAMENAREN DISEINUA

4.1. HELBURUAK

- Edozein udal kirol zerbitzuren asebetetzea ezagutzeko tresna propio eta generiko baten proposamena egitea, zeharkako adierazleez baliatuz.

4.2. EGITURAKETA

4.2.1. BEZERO TALDEAK ETA HAUEN BEHARRAK

Erakunde batek bere plangintzaren baitan izan ditzakeen helburu estrategikoetako bat bezeroak harro eta asebeteta egotea izan daiteke. Hori dela eta, bezeroen

beharrek helburu estrategiko horretara eraman gaitzakete, hori dela eta bezero taldeak definituta eta beharrak zeintzuk diren jakitea ezinbestekoa da.

Proposatuko dudan tresna edozein udal kirol zerbitzuentzat baliagarri izateko, udal kirol zerbitzu batek dituen berezitasunak kontutan hartuta lau bezero talde definitu ditut. Hala ere, nola bezero talde askok zenbait behar amankomunean dituzten, hasiera batean behar orokor horiek aipatuko dira. Sailkapena horrela geratuko litzateke:

- Gidatutako kirol jardueretako erabiltzaileak eta hauen beharrak
- Kirol erabilera libreko erabiltzaileek dituzten beharrak
- Kirol jarduera bat praktikatzeko kirol instalakuntza bat alokatzen duten erabiltzaileen beharrak
- Kirol erakundeak eta hauen beharrak

Bezero talde bakoitzaren beharrak definitzerako orduan, Nuvialak, Tamayok, Nuviala Gonzalezek eta Fernandezek (2010) proposatutako EPOD eskalan ageri diren lau dimentsioak oinarritzat hartu ditut: monitoreo/teknikoa; instalakuntzak eta materiala; jarduerak eta azkenik, erakundearen irudia.

Bezeroen behar orokorrak kontuan izanda honako hauek direla ondorioztatu dugu:

- Instalakuntzak eta materiala:
 - Instalakuntzak garbiak egotea
 - Instalakuntzaren segurtasuna egokia izatea
 - Instalakuntzetara sarbidea egokia izatea
 - Instalakuntza ezberdinen iluminazioa egokia izatea
 - Instalakuntza ezberdinetan dagokien tenperatura egokia izatea
- Erakundearen irudia:
 - Instalakuntzen eta jardueren inguruko edozein informazio era argian iristea
 - Langileek laguntzeko prestutasuna izatea
 - Langileekiko harremana egokia izatea

Behar orokor hauetan teknikoa/monitoreo eta jardueren dimentsioei ez diegu erreparatu. Izan ere, bezero talde bakoitzak dimentsio hauekiko behar espezifikoak ditu.

Jarraian dugun taulan, leku hutsak (idatzi gabekoak) agertzen zaizkigu. Izan ere, bezero talde bakoitzak bere berezitasunak izanagatik bezero talde batzuetan ez dago ezarritako dimentsio horrekin zerikusi zuzenik. Kasu, kirol erakundeek beraien monitore/teknikoak izango dituzte eta jarduerak beraien erara egingo dituzte, hots, udal kirol zerbitzuak ez ditu kudeatuko, horren erantzukizuna kirol erakundeena izanik.

Taula 2: Bezero taldeak eta hauen beharrak

1. GIDATUTAKO KIROL JARDUERETAKO ERABILTZAIILEEN BEHARRAK			
TEKNIKOA / MONITOREA	INSTALAKUNTZAK ETA MATERIALA	JARDUERAK	ERAKUNDEAREN IRUDIA
<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreak ordutegia errespetatzea - Monitoreak ematen duen edukia taldearen ezaugarri eta nahietara egokitzea - Monitoreak klaseak ongi planifikatuta izatea - Ikasleei arreta egokia eskaintzea - Espazioaren erabilpen egokia egitea - Jardueraren hasiera eta bukaera ordutegiaren puntualtasuna errespetatzea 	<ul style="list-style-type: none"> - Klaseetarako materiala egokia eta nahikoa izatea - Materiala modernoa izatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Egiten den jarduerak aurretik zituen espektatibak betetzea edo hobetzea - Ordutegia bezeroarentzako egokiak izatea - Jarduera gidatuen eskaintza eguneratuta izatea - Kalitatearen eta prezioaren arteko erlazioa egokia egotea 	<ul style="list-style-type: none"> - Jarduera gidatuen inguruko informazioa egokia izatea - Jarduera hasterako unean arazorik ez edukitzea
2. KIROL ERABILERA LIBREKO ERABILTZAIILEEN BEHARRAK			
TEKNIKOA / MONITOREA	INSTALAKUNTZAK ETA MATERIALA	JARDUERAK	ERAKUNDEAREN IRUDIA
	<ul style="list-style-type: none"> - Nahi den jarduera edo ariketa konkretua egiteko espazioa izatea - Nahi den jarduera edo ariketa egiteko material aproposa libre eta erabiltzeko baldintzetan egotea 		<ul style="list-style-type: none"> - Egiten diren eskaerei behar bezala erantzutea - Arazoak suertatzekotan era egokian arazoei irtenbidea ematea (espazioan momentu horretan egon behar ez den bezer talde bat egotean, adibidez)
3. KIROL JARDUERA BAT PRAKTIKATZEKO KIROL INSTALAKUNTZA BAT ALOKATZEN DITUZTEN ERABILTZAIILEEN BEHARRAK			
TEKNIKOA / MONITOREA	INSTALAKUNTZAK ETA MATERIALA	JARDUERAK	ERAKUNDEAREN IRUDIA
	<ul style="list-style-type: none"> - Nahi den jarduera egiteko erreserba orduak libre egotea - Erreserbatutako espazioa eta ordutegia errespetatzea, hots, inor erabilpen hori egiten ez egotea 		<ul style="list-style-type: none"> - Erreserbak telefonoz egin behar direnean langileak erantzuna emateko prestutasuna izatea - Erreserbak on-line bidez egiterakoan tramitazioa behar bezala konfirmatuta gelditzea
4. KIROL ERAKUNDEEN BEHARRAK			
TEKNIKOA / MONITOREA	INSTALAKUNTZAK ETA MATERIALA	JARDUERAK	ERAKUNDEAREN IRUDIA
	<ul style="list-style-type: none"> - Kirol erakundeek dituzten talde guztietarako kirol praktikarako ordu nahiko edukitzea - Praktikatutako nahi duten kirol praktikarako espazio nahiko edukitzea - Gainontzeko kirol erakundeek bere ordutegi eta espazio antolaketa errespetatzea 		<ul style="list-style-type: none"> - Beste erakundeekiko informazio transmisio bide eraginkorra izatea - Erakunde ezberdinen arteko udal kirol espazioen aldetik koordinazio egokia egitea

4.2.2. ADIERAZLEAK

Gure eredu propioa sortzerako orduan kontutan hartu dugu adierazleek kudeaketa, emaitzen eta entitateak eskaintzen dituen zerbitzu edo produktuen inguruan informazio esanguratsua ematen digun tresna direla.

Gure proposamenak bezeroaren asebetetze maila neurtzea helburu duelarik, Kaplan eta Nortonek 2004an egindako alderdien bereizketatik erakundearen errendimendua bezeroaren alderditik aztertuko dugu. Guk proposatutako eredu propioak Armijok (2009) erabili zuen adierazleen sailkapena aintzat hartzen du; alegia lortutako emaitza motaren arabera sailkapena.

Garatutako tresnan Armijok (2009) erabilitako kontzeptuak: produktuak, tarteko emaitzak eta emaitza finalak, definitu ditugu. Bezero talde bakoitzaren asebetetzea neurtzeko bezero talde horien produktua, tarteko emaitzak eta emaitza finalak garatu ditugu. Insumo eta prozesuak ez ditugu definitu, izan ere, nahiz eta hauen adierazleak definitu ez digute bezeroaren asebetetzearen inguruko informazio erabilgarririk ematen. Bezeroak ez baitaki produktu edo zerbitzuaren atzetik zer dagoen.

Amaitzeko, esan beharra dago gure proposamena zeharkako adierazleetan oinarrituta dagoela; horretarako tresna ezberdinak erabiltzen direlarik. Horien artean, erreklamazio orriak, zorionak, interakzioak eta abar.

4.3. TRESNA

Taula 3: Bezero talde ezberdinen asebetetzea neurtzeko tresna

	ZEHARKAKO ADIERAZLEAK		
	PRODUKTU ADIERAZLEAK	TARTEKO EMAITZEN ADIERAZLEAK	EMAITZA FINALEN ADIERAZLEAK
BEZEROEN EGOERA OROKORRA	<ul style="list-style-type: none"> - Denboraldi hasieran, gutxienez astean behin udal kirol instalakuntzetara etortzen diren pertsonen % - Denboraldi hasieran, herriko populazioaren abonatu portzentaia - Denboraldi hasieran, udaleko kirol eskaintza ezagutzen duten % - Denboraldi hasieran Facebook sare sozialean jasotzen diren interakzio kopurua - Denboraldi hasieran instantzia formal, e-mail edo web orriaren bitartez jasotako erreklamazio kopurua - Denboraldi hasieran instantzia formal, e-mail edo web orriaren bitartez jasotako zorion kopurua 	<ul style="list-style-type: none"> - Denboraldi erdian, gutxienez astean behin udal kirol instalakuntzetara etortzen diren pertsonen % - Denboraldi erdian, herriko populazioaren abonatu portzentaia - Denboraldi erdian, Facebook sare sozialean jasotzen diren interakzio kopurua - Denboraldi erdian, instantzia formal, e-mail edo web orriaren bitartez jasotako erreklamazio kopurua - Denboraldi erdian, instantzia formal, e-maila edo web orriaren bitartez jasotako zorion kopurua 	<ul style="list-style-type: none"> - Denboraldi amaieran, gutxienez astean behin udal kirol instalakuntzetara etortzen diren pertsonen % - Denboraldi amaieran, herriko populazioaren abonatu portzentaia - Denboraldi amaieran, Facebook sare sozialean jasotzen diren interakzio kopurua - Denboraldi amaieran, instantzia formal, e-mail edo web orriaren bitartez jasotako erreklamazio kopurua - Denboraldi amaieran, instantzia formal, e-mail edo web orriaren bitartez jasotako zorion kopurua
BEZERO TALDEAK			
1. KIROL JARDUERA GIDATUEN ERABILTZAILEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Kirol jarduera gidatuen ordu totala - Kirol jarduera gidatuetan izen-emate kopurua - Ikastaro bakoitzean geratu diren plaza librean eta gehienezko parte hartzaileen arteko ezberdintasuna 	<ul style="list-style-type: none"> - Jarduera gidatuetara joaten ohi diren parte hartzaile kopurua (etorrera tasa) - Izen emate eta joaten ohi direnen arteko ezberdintasuna - Jarduera gidatuen batean izena emanda duen eta jarduera hori utzi eta beste batera izena eman duten parte hartzaile kopurua (ikastaroak hasita daudelarik) - Ikastaroren batean plaza libreak egotekotan ikastaroa hasita zegoelarik alta eman 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasieran matrikulatutako eta ikastaroa amaitu duten ikasle totalaren arteko ezberdintasuna - Hurrengo hiru hilero jardueretan aurrez matrikulatuta zeudenen artean izena eman dutenen zenbatekoa

		duten parte hartzaileak	
2. KIROL ERABILERA LIBREKO ERABILTZAILEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Erabilera libreko espazioen okupazioa, egun eta ordu konkretu batean - Erabilera libreko espazioetan material falta 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiruhileko bakoitzean erabilera libreko espazioen okupazioa. - Hiruhileko bakoitzean erabilera libreko espazioetan material falta 	<ul style="list-style-type: none"> - Denboraldi amaieran erabilera libreko espazioen okupazioaren % - Denboraldi amaieran erabilera libreko espazioetan material falta - Aurreko denboraldiarekiko espazioaren okupazio eta materialaren erabilera aldetik alderaketa
3. KIROL JARDUERA BAT PRAKTIKATZEKO KIROL INSTALAKUNTZA BAT ALOKATZEN DITUZTEN ERABILTZAILEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Hiruhileko batean alokatzeko dauden instalakuntza kopurua eta horien alokatzeko ordutegia - Aurreko denboraldiko ordu kopuruaren eta instalazioen eskaintzarekin alderaketa 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiruhileko bakoitzean instalakuntza bakoitzetik alokatu gabe geratu diren ordu kopurua - Aurreko denboraldiko hiruhileko berdineko datuekin alderaketa 	<ul style="list-style-type: none"> - Denboraldi guztian instalakuntza bakoitzetik alokatu diren ordu kopuru totala - Aurreko denboraldiekiko ordu kopuru totalen inguruan eman den bilakaera -
4. KIROL ERAKUNDEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Udal kirol instalakuntzak erabiltzeko hitzarmena duten kirol erakundeen zenbatekoa - Kirol erakunde bakoitzari udal kirol instalakuntzak erabiltzeko dituzten ordu kopurua 	<ul style="list-style-type: none"> - Material / instalakuntzen egoerarengatik jasotako erreklamazio kopurua. - Ordutegiaren antolaketarengatik jasotako erreklamazio kopurua 	<ul style="list-style-type: none"> - Hurrengo denboraldiari begira udal kirol instalakuntzak erabiltzeko hitzarmena berri nahi duten kirol erakundeen zenbatekoa - Ordutegi edo instalakuntza aldaketaren bat egin nahi dituzten eskaera orri kopurua

5. LANAREN MUGAK ETA ETORKIZUNERAKO ILDOAK

Proposatutako tresnaren garapenerako udal kirol zerbitzu batek orokorrean dituen oinarrizko zerbitzuak eta bezero taldeak sailkatu dira. Hala ere, udal kirol zerbitzu bat oso konplexua denez bakoitzak bere zerbitzu eta bezero konketuak ditu, bezero talde bakoitzak bere beharrak dituelarik. Hortaz, proposatu den tresnak ez ditu udal kirol zerbitzu bakoitzaren xehetasun guztiak kontutan hartzen, baizik eta orokorrean gehienek dituzten ezaugarri horiek aintzat hartzen ditu. Modu berean, udal kirol zerbitzu batek bere plangintzaren baitan helburu estrategiko batzuk definituta ditu, erakunde bakoitzak bere helburu estrategiko propioak dituelarik. Hori dela eta, erakunde bakoitzaren helburu estrategikoak aztertu behar dira eta bezeroen beharrak hauetara moldatu beharko dira tresnaren erabilpena egokia egiteko.

Behin tresna osotasunean eta adierazle konketu batzuekin diseinatuta dagoelarik, errealitateko datu zehatzekin tresna erabiltzea etorkizunerako ildo bat izango litzateke. Hots, tresnaren erabilgarritasuna konprobatzea; udal kirol zerbitzu konketu batean urte betez bezero talde ezberdinen beharretan eta ematen diren zerbitzuetan oinarritutako zeharkako adierazleen bidez asebetetze maila neurtzea.

Amaitzeko esan beharra dago proposatutako tresna noizbait eta nonbait praktikan jartzea pizgarri egiten zaidan aspektuetako bat dela. Izan ere, aurrez jorratutako guztia era teoriko batean aztertu eta gauzatu dut, benetan errealitatean suerta daitezkeen arazo askori erreparatu gabe.

Gauzak horrela, behin lau urteko ibilbide hau amaitu osteko helburuetako bat lan teoriko honi aplikazio praktiko bat ematea izango litzateke.

6. ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

AENOR (d.g.). AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). 2018ko apirilaren 4an, hemendik: <http://www.gl.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0020913#.WumTAoiFPIU>

Afthinos, Y., Theodorakis, N.D. y Nassis, P. (2005). Customer's expectations of service in Greek fitness centres. Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15 (3), 245-258.

Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia en la Empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona.

Angosto, S.S. (2014). *Diseño y validación de un cuestionario sobre calidad percibida en eventos deportivos populares (CAPPEP)*. Trabajo de Fin de Máster. Murcia: Universidad de Murcia.

Brady, M., Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualising perceived service quality: a hierarchical approach, *Journal of Marketing*, (65) 3, 34-49.

Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J., & Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo [Satisfaction, quality and perceived value in spectators of athletics]. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el deporte*, 10(40), 577-593.

Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos.

Chelladurai, P. y Chang, K. (2000) Targets and Standards of Quality in Sport Services, *Sport Management Review*, 3, 1–22.

Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. doi:10.2307/1252296

Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125- 131. doi:10.2307/1252256

De Pablos Escobar, L., y Valiño Castro, A. (2000). Economía del gasto público: control y evaluación. Ed. Civitas. Madrid.

Deming, (1989). Calidad y productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.

Drucker, P. F. (2007). Mi vida y mi tiempo. Barcelona: Gestión 2000.

Duque, E.J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar, 15 (25), 64-80.

Euskalit, (2014). Kudeaketa Aurreratuaren eredua: 2015.

Garvin, D.A. (1984), "What does 'Product Quality' really mean?" Sloan Management Review, 26 (1), pp. 25- 43

Governmental Accounting Standards Board – GASB (1987): Concepts Statement No. 1, Objectives of Financial Reporting. GASB, Stamford.

Gremler, D.D., & Gwinner, K.P. (2000). Customer–employee rapport in service relationships. Journal of Service Research, 3, 82-104

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44. doi:10.1108/ EUM00000000004784

H. Igor Ansoff. (1976). La estrategia de la empresa. In Universidad de Navarra (Ed.), España

Hernández, A. (2007). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. Revista de Psicología del deporte, 10(2).

Horváth y Partners (2007). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Colección Management Deusto, Barcelona.

Hwanleep, Y., Tae Hoon, K., Hyeonseok, C., & Jeahwan, S. (2010). Analysis on the Improvement of Ski Resort Service Quality with the Performance Model. En Clute Institute (Coordinador), European Applied Business Research Conference.

INE (2007). INE (Instituto Nacional de Estadística). 2018ko apirilaren 1ean, hemendik: <http://www.ine.es/dyns/INEbase/listaoperaciones.htm>

Intervención General De La Administración Del Estado (IGAE) (1991). Principios contables públicos. Documentos 1 a 8. IGAE, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Ishikawa, K. (1985), *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, New York.

Javier Alonso Serrano, F. S. S. (2013). A Literature Review. *Writing for Science and Engineering*, 63-73. On-line argitalpena: <http://doi.org/10.1016/B978-0-08-098285-4.00004-2>

Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación de para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992) *The Balanced Score card Measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000 S. A., Barcelona.

Kirolarte. (2002). *Kirol federazio eta klubak kudeatzeko arloa. Sistemas De Gestión De La Calidad Metodología Para La Implantación En Entidades Que Prestan Servicios Deportivos*, 1.

Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2003). *Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Bilbao: Ediciones Deusto.

López Camps, A., Y Gadea Carrera, A. (1992). *El control de gestión en la Administración Local*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

López Hernández, A. M., & Ortiz Rodríguez, D. (2004). *Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público*. *Revista Española de Control Externo*, (September 2014), 189–218.

Mañas M.A., Giménez, G., Muyor, M.J., Martínez Tur, V., & Moliner, C.P. (2008). *Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos*. *Psicothema*, 20, (2) 243- 248.

Martínez Pedrós D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*, Díaz de Santos.

Medina, F. y Sánchez, R. (2005) Actividad físico-deportiva, turismo y desarrollo local en España. Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Canarias (V. 03, nº. 01, enero) 97-107.

Morala Gómez, B. (1990). Información contable para la gestión pública. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo, Oviedo.

Morales, V., & Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. Cuadernos de Psicología Del Deporte, 11(2), 147–154.

Morilla Cabezas, M. (2001). Beneficios psicológicos de la actividad física y el deporte. Revista digital, 7 (61). On-line argitalpena: <http://www.efdeportes.com/efd43/benef.htm>. (2001), 7(61), 2001.

Nafarroako Gobernua. (2009). Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados. Gobierno de Navarra, Primera edición, 54.

Navarro Galera, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2003). Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: una investigación empírica en administraciones locales. *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*.

Nuviala Nuviala, A., Antonio Tamayo Fajardo, J., Nuviala Nuviala, R., Antonio González Jurado, J., & Fernández Martínez, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD Psychometric properties of the rating scales sports organizations EPOD, 18, 82–87.

Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Alvarez, J., & Fernández-Martínez, A. (2011). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13, 419-436.

Nuviala, A., Tamayo, J. A., Iranzo, J., & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 10-16.

OMS. (d.g.) OMS (Organización Mundial de la Salud). 2018ko apirilaren 1ean, hemendik: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

Ovretveit, J. (1991). Costing health quality. *Health Services Management*, 87, 184-186.

Parasuman, A., & Zeithaml, V. e. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp. 41–50

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: a múltiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64. bolumena 1. zenbakia.

Peña Martín, M. L., & Reyes Recio, L. E. (2011). El cuadro de Mando Integral. Una herramienta de gestión al servicio de las empresas. *Cátedra. Madrid Excelente*, 77. On-line argitalpena: <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>

Planas Lladó, A., & Soler Masó, P. (2012). Sistema de indicadores para políticas municipaesculturales: Una herramienta de evaluación.

Sánchez, V. M., Mendo, A. H., & Villaseñor, Á. B. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(1), 311–317.

Sanz, I., Redondo, J.C., Gutierrez, P. y Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: Elaboración de una escala para su medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.

Victoria, M., Matés, V., & Vigo, U. De. (2000). Objetivos y estrategias en las empresas de la madera en Galicia : una tipología, 1–9.