

El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes

The EFQM model an analysis of the criteria results in a Municipal Sports Service covering an area of over 25.000 people

Martínez-Moreno, A.¹; Morales, V.¹; Sánchez-Roca, C.² y Sánchez Pérez, F.²

¹ Universidad de Murcia. Facultad Ciencias del deporte. Campus de Excelencia Internacional Regional "Campus Mare Nostrum"

² Grupo de investigación INGESPOT. Universidad de Murcia, España

Resumen

El objetivo de este trabajo es aplicar la autoevaluación, del Modelo EFQM de Excelencia, a un Servicio Deportivo Municipal de un ayuntamiento con más de 25000 habitantes de la Región de Murcia, tiene 41 trabajadores (clientes internos), 24 (58.54%) hombres y 17 (41.46%) mujeres. Los resultados permiten una visión de los alcances obtenidos por este servicio

deportivo en su camino hacia la excelencia. Para la validez de constructo se utilizó el análisis factorial confirmatorio con el programa, LISREL, versión 8.54, fiabilidad Alfa de Cronbach, valores superiores a .800 nivel de significación de $p \leq .05$. Existen diferencias estadísticamente significativas en los sub-criterios 9a y 9b ($t_{32} = -2.730$, $p = .010$).

Palabras clave: gestión, calidad, EFQM, servicio deportivo.

Introducción

El siglo XXI proporciona un escenario, a los gobiernos locales, impregnado de retos y desafíos económicos, sociales y políticos a los que tendrán que hacer frente con nuevas y variadas medidas. Por tanto, las Administraciones locales necesitan dotarse de instrumentos para intervenir, ya que ante estos fenómenos los municipios adquieren cada vez más relevancia como agentes locales y globales incrementándose su rol en estos nuevos escenarios. Son estas Administraciones por su proximidad a los ciudadanos, las más afectadas por los cambios en las necesidades y demandas de los ciudadanos, tanto en número, como en la calidad de la prestación de los servicios. Lo que implica nuevas formas y prioridades en la gestión con una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

Para comprender de una forma más clara que es la calidad, debemos tener presente dos conceptos clave: percepción y expectativas tanto de los clientes (externos e internos) con respecto al servicio recibido (Blazquez y Feu, 2010).

Conseguir la calidad, implica a todos los clientes internos (personal de limpieza, mantenimiento, monitores, técnicos deportivos, coordinadores, gerentes, etc.) tienen una importancia central en el resultado final de la calidad (Pérez-Arechaederra, García, et al., 2010). Determinar criterios de calidad resulta imprescindible para conseguir una adecuada optimización usuarios-organización e incidir positivamente en la fidelización de los usuarios (Gálvez y Morales, 2011). Los trabajadores desempeñan un rol primordial en el aumento de la productividad en cualquier organización, pero aún más en las de servicios (Beikzad, Majnooni y Ghorbannejad, 2011).

Los Servicios deportivos Municipales (SDM) tienen unas

especificidades diferentes a las que tiene la empresa privada: los usuarios-ciudadanos son a la vez contribuyentes que mantienen con sus impuestos la empresa que oferta el servicio; en la mayoría de ocasiones tiene la imposibilidad de elegir. Una herramienta muy popular y aceptada de manera positiva para lograr la mejora continua es la aplicación de los principios de excelencia, de acuerdo con el modelo EFQM (Petrič & Gomišček, 2011). Los modelos de excelencia han intentado dar respuesta a la idiosincrasia de este sector ofreciendo soluciones.

Los SDM como Administración Pública que son, deben ser eficaces, eficientes y sobre todo de calidad, aún así deben afrontar un valor añadido, dar respuesta a los desafíos que presentan estos tiempos de restricciones económicas respondiendo a las necesidades y demanda de los ciudadanos. En ausencia de un sistema de gestión de la calidad, son los clientes quienes, examinando los servicios, quejándose en caso de que no satisfagan sus expectativas y procurando el reajuste de los mismos cuando sea conveniente, los que evidencia la calidad del servicio (Aguilera, 2010).

El Modelo de excelencia de calidad EFQM

En 1988, catorce empresas europeas multinacionales, con la misión de conseguir la excelencia sostenible, crean la European Foundation for Quality Management (EFQM), una organización sin ánimo de lucro. El modelo se actualiza en 1999, con importantes cambios en 2003 y 2010, apostando por una mayor orientación hacia la sostenibilidad económica y social (EFQM, 2010).

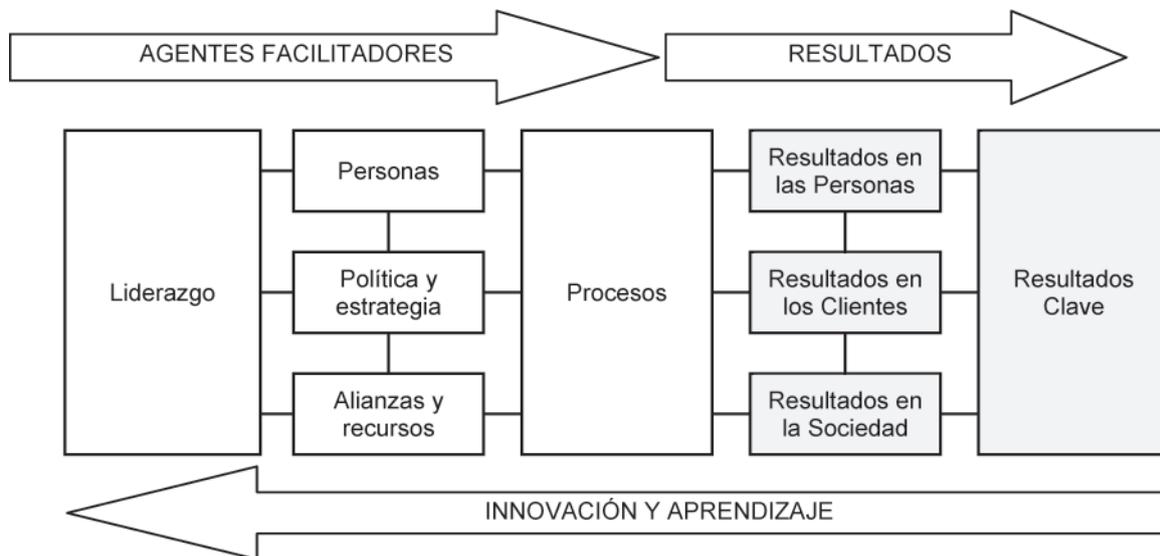
Cada vez más organizaciones están utilizando la autoevaluación como parte del proceso de planificación y uso del Modelo EFQM como base para la revisión de las organizaciones (Allur, 2010). Una herramienta muy popular y aceptada de manera positiva para lograr la mejora continua es la aplicación de los principios de excelencia, de acuerdo con el modelo EFQM (Petrič & Gomišček, 2011).

La EFQM propone un modelo formado por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, preparada para conseguir y mantener buenos resultados. La aplicación del modelo a una unidad, servicio y en general cualquier organización consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos que la integran comparándolos con el referente teórico del modelo. Así, desde esta perspectiva el Modelo EFQM puede ser considerado como una herramienta de identificación de oportunidades de mejora, con un valor añadido, que al utilizar un referente estandarizado permite realizar una evaluación global, en profundidad y sistemática, abarcando todos los aspectos importantes que pueden determinar la calidad de la organización.

El Modelo EFQM se define asimismo como un modelo gerencial orientado a la consecución de mejoras organizativas, partiendo de la siguiente premisa: “La satisfacción del cliente y empleados así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y alianzas y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales” (EFQM, 1999).

El modelo de excelencia de calidad EFQM es un marco no prescriptivo estructurado en nueve criterios o factores, que abarcan todos los ámbitos de la organización. Agrupados en dos grandes bloques: “agentes facilitadores” (50%) (Liderazgo; política y estrategia; personas; alianzas y recursos; y procesos) analizan la forma en que la organización planea y ejecuta actividades. El segundo bloque “resultados” (50%) articulados en otros cuatro criterios (resultados en los clientes; resultados en las personas; resultados en la sociedad; y resultados clave) dan información sobre los logros alcanzados. Todos estos criterios se desarrollan en diversos “sub-criterios” haciéndose operativos desplegando distintas “áreas” de diagnóstico y mejora, (véase Cuadro 1, que muestra los 9 criterios).

Cuadro 1. Criterios del modelo EFQM



Cada criterio tiene una medida de importancia dentro del Modelo EFQM, denominada peso o ponderación y que comúnmente se representa en forma de porcentaje aunque también se puede representar con puntos (tabla 1). Cuando se alcanzan 400 puntos (40%), el Modelo determina que la organización tiene las bases mínimas para una gestión excelente.

Tabla 1. Ponderación de los criterios EFQM

Criterio	Peso (%)	Puntuación
Liderazgo	10	100
Personas	9	90
Política y Estrategia	8	80
Alianzas y Recursos	9	90

Procesos	14	140
Resultados en la Personas	9	90
Resultados en los Clientes	20	200
Resultados en la Sociedad	6	60
Resultados Clave	15	150
Total	100	1000

Dentro de la Administración Pública, y concretamente en los SDM, los modelos de excelencia se han aplicado pretendiendo responder a los problemas propios de dicho sector como son insuficiente atención a las necesidades del cliente; una perspectiva basada con demasiada frecuencia en el corto plazo; muchas veces por presiones políticas; una estructura prioritariamente vertical; o una deficiente gestión de la innovación accediendo a la misma de una forma lenta y tardía.

Los beneficios que aporta el modelo como instrumento de identificación de oportunidades de mejora es que la autoevaluación que propone tiene un carácter sistemático, periódico y altamente estructurado, de forma que se revisan todos los aspectos críticos de una organización que pueden tener influencia en la calidad. Focalizándose la atención en la globalidad de la organización siendo más enriquecedora, realista y eficiente que otros planteamientos dirigidos a aspectos parciales de las organizaciones.

La investigación de la evaluación de calidad de servicio va creciendo (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988; Bolton y Drew, 1991; Brady y Cronin, 2001). Los estudios hasta ahora han dedicado una atención considerable al examen de la dimensionalidad de la calidad de servicio (Parasuraman et al., 1988; Brady y Cronin, 2001) y el impacto de calidad de servicio en adherencia de clientes (Cronin y Taylor, 1992; Dabholkar, Shepherd y Thorpe, 2000). Otros centrados en la evaluación de expectativas, satisfacción y percepciones de la calidad (Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010), por parte de los usuarios, utilizando diferentes escalas: QUESC (Quality Excellence os Sports Centres) (Kim y Kim, 1995); NEPTUNO 1 (Luna, Mundina y Gómez, 1998) QS-port-10 (Rial-Boubeta, Varela-Mallou, Rial-Boubeta, 2010). Unos pocos autores han analizado la calidad desde la perspectiva de los clientes internos pero en Servicios Deportivos Universitarios (Galán, 2004; Rial et al., 2004; Martínez-Moreno, López y López, 2006). Existen algunos trabajos sobre gestión de calidad aunque no abordan expresamente el área relacionada con la calidad de los servicios (Sossa y Voss, 2002), otros autores indican que son insuficientes las investigaciones en gestión de la calidad en los servicios (Lemak y Reed, 2000; Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2000 a, b; Sila y Ebrahimpour, 2002). La literatura sobre calidad en el sector servicios se ha desarrollado fundamentalmente desde la perspectiva del marketing (Serrano, López y García, 2007).

El objeto de estudio, fue realizar un diagnóstico del nivel de implantación de la calidad dentro de un Servicio Depor-

tivo Municipal con más de 25.000 HAB, realizando una autoevaluación los clientes internos.

Método, muestra.

Con el objetivo de poder comparar los valores de las diferentes sub-escalas de cada uno de los factores del modelo EFQM, se utilizó la prueba paramétrica de t de Student para muestras apareadas. Para el cálculo de la validez de constructo se utilizó el análisis factorial confirmatorio (Thomsom, 2004). La fiabilidad del modelo EFQM se calculó mediante el análisis de la consistencia interna, para lo cual se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, los índices de fiabilidad situados alrededor de .70 sugerirían que existe una adecuada consistencia interna (Celina y Campo, 2005). Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 17.0, en su versión para Windows. Los análisis estadísticos se han realizado con un nivel de significación de $p \leq .05$. Para el análisis factorial confirmatorio se utilizó el programa, LISREL, versión 8.54.

La muestra consta de 41 trabajadores del servicio deportivo de un Ayuntamiento >25.000 HAB, distribuidos 24 (58.54%) hombres y 17 (41.46%) mujeres. Según el grupo laboral al que pertenecen dentro de la Administración se distribuyen: 2 grupo A (4.9%), 3 grupo B (7.3%), 20 grupo C (48.8%), 10 grupo D (24.4%) y 6 no saben/no contestan (14.6%). Según la titulación de los trabajadores se concreta en: 9 Licenciados (22%), 8 Diplomados (19.5%), 9 Titulados en Ciclos Formativos (22%), 9 con Bachiller (22%), 5 Graduados Escolares/ESO (12.2%), uno con Estudios Primarios (2.4%).

La utilización del cuestionario constituye la forma más sencilla de realizar la autoevaluación. A través de la respuesta a una serie de preguntas se puede efectuar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el Modelo. Aún cuando en este caso no se desciende a un examen pormenorizado de los sub-criterios y elementos a considerar, en las cuestiones formuladas para cada criterio se recogen los aspectos más importantes que figuran en los mismos. Esta forma de autoevaluación permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización, de un modo genérico y sin excesivos detalles. Por ser el instrumento más sencillo puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, para obtener unos primeros resultados que alienten a los clientes internos a proseguir e ir madurando con el fin de poder realizar posteriormente una autoevaluación más completa.

Resultados

En la tabla 2 se aprecian las medias de cada uno de los sub-criterios de los criterios facilitadores (resultados clientes ex-

ternos, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave) analizados en el modelo EFQM.

Tabla 2.- Criterios y Sub-criterios de los criterios facilitadores, en el modelo EFQM.

Ayto. >25000 Hab.	
Criterio/Sub-criterio	Media
6a	62.11
6b	61.53
RESULTADOS CLIENTES EXTERNOS	61.91
7a	61.30
7b	60.30
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	60.88
8a	59.13
8b	58.54
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	58.88
9a	56.55
9b	61.93
RESULTADOS CLAVE	61.22

Los valores alcanzados en los resultados clientes externos, llegan al 62.0% del total posible. El subcriterio mejor valorado es el 6a, que analiza de la percepción que tienen los clientes-externos de la organización, obteniéndola a través de encuestas a clientes, grupos focales y quejas, obteniendo un 62.1%. Por el contrario el 6b alcanza un 61.5%, medidas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Los datos extraídos del estudio en los resultados en las personas, obtienen una valoración global del 62.0%. El subcriterio 7b obtiene un (60.3%), en el cual se exponen los logros, motivación e implicación, gestión recursos humanos de las personas, mientras que el 7a alcanza un 61.3%, que explicita la motivación y satisfacción de las personas de la organización. Los datos no reflejan diferencias estadísticamente significativas entre los sub-criterios 7a y 7b.

En relación a los resultados en la sociedad, consigue una valoración global del 59.0%. El sub-criterio 8a llega al 60.0%, aporta datos sobre la imagen general de la organización, preservación de recursos, implicación en las comunidades donde opera, por otra parte el 8b alcanza solo el 58.5%, nos da información de los reconocimientos y premios recibidos por la organización. De los datos se desprende que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los sub-criterios 8a y 8b.

En cuanto a los resultados clave, supera la valoración global de 61.2%. El subcriterio 9a, en el que se recaba información del cumplimiento de los presupuestos, rentabilidad de

las inversiones, volumen de gestión”, se llega al 56.5%. Mientras que en el 9b, obtienen un 62.0%, en él se desarrollan los indicadores clave del rendimiento económico y financiero, procesos, recursos externos, tecnología. Existen diferencias estadísticamente significativas, aportados por los datos, entre los sub-criterios 9a y 9b ($t_{32} = -2.730$, $p = .010$).

Discusión y conclusiones

Un importante aspecto que justifica el trabajo realizado deriva de la importancia de los procesos de autoevaluación “per se” aplicado a cualquier tipo de organización. Algunos estudios sugieren que la autoevaluación está cada vez más integrada en la práctica empresarial habitual, lo que ha constituido al Modelo EFQM como una poderosa herramienta para evaluar y estudiar el rendimiento de todos los grupos de interés de la entidad bajo estudio. Quizás la razón más importante para que las organizaciones inicien un proceso de autoevaluación, sea “impulsar la mejora continua” e “identificar las áreas de mejora”.

A pesar de que ningún estudio previo ha llevado a cabo un análisis con los SDM desde la óptica de los clientes internos, unos pocos investigadores han obtenido resultados con la aplicación del modelo EFQM en el servicio de deportes de la Universidad de Vigo (SDUV) (Galán, 2004) en el servicio de actividades deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS) (Rial et al., 2004) así como Martínez-Moreno, López y López (2006) en los Servicios de Deportes de la Universidad de Murcia (SDUMU), de la Universidad Politécnica de Cartagena (SDUPCT) y en la Universidad Católica de San Antonio de Murcia (SDUCAM) .

Los resultados obtenidos, en nuestro estudio, respecto a los clientes externos con un 62.0% están muy por encima de las investigaciones de Galán (2004) y Rial et al. (2004) que llegan al 15% y 22%, así como de la investigación de Martínez-Moreno, López y López (2006) que llegan al 44% el SDUMU y al 54% el SDUPCT, aunque está por debajo de los valores obtenidos por el SDUCAM con un 72%. Manifestar la accesibilidad de los docentes que imparten las actividades, ítem 6.7, con una media de 3.1. Indicar que se producen bajas voluntarias de los usuarios, pero estas son escasas, ítem 6.1, con unos valores medios de 2.40, obteniendo la menor puntuación.

Los valores obtenidos en los resultados en las personas con un 62.0% superan ampliamente el 6.60% que alcanza el SDUV (Rial et al., 2004), el 15.00% al que llega el SADUS (Galán, 2004), el 31% del SDUMU (Martínez-Moreno, López y López, 2006) en el mismo nivel del SDUPCT que llega al 61% y ligeramente por debajo del SDUCAM. Las tasas de absentismo del personal administrativo, docentes de las actividades, responsables es baja, ítem 7.1, valor medio de 3.0, siendo deficiente la satisfacción por el tratamiento de

las quejas: rapidez y calidad de las respuestas, ítem 7.9, valor medio de 2.3.

Resultados en la sociedad 59.0% sobrepasando al SDUV que en el estudio de Rial et al., (2004) alcanza una valoración de (0.00%) y el (20.00%) al que llega el SADUS (Galán, 2004), pero por debajo del 67% del SDUPCT y del 75% del SDUCAM (Martínez-Moreno, López y López, 2006). Se tramitan las quejas de una forma rápida y con calidad en la respuesta, ítem 8.7, con una media de 3.05. Al ser el ítem 8.6, con unos valores medios de 2.38, es el peor valorado, infiere que existen quejas pero que estas son escasas.

En ninguno de los criterios resultados – clientes externos, clientes internos y sociedad- anteriores, los datos reflejan diferencias estadísticamente significativas entre sus diferentes sub-criterios. En cuanto al criterio resultados clave si existen diferencias estadísticamente significativas entre sus sub-criterios 9a y 9b ($t_{32} = -2.730$, $p = .010$).

Los resultados clave con un 61,2% están muy por encima de los datos de Rial et al., (2004) el SDUV 16.50%, Galán (2004) el SADUS (30.00%) y los tres Servicios deportivos del estudio de Martínez-Moreno, López y López (2006), que tan solo alcanzan respectivamente SDUMU, 20%, SDUPCT, 47% y el SDUCAM 53%. Los resultados obtenidos en relación de las actividades son los fijados, ítem 9.5, valor medio de 3.1; sin embargo la implantación de los fines y valores del SDM en la gestión del/la Concejal-Director-Gerente-Res-

ponsable-Coordinador es escasa, ítem 9.1, valor medio 2.7.

El proceso de autoevaluación no debe terminar, como resulta frecuente, al identificar las fortalezas y debilidades o áreas de mejora, por el contrario, es necesario aprovechar los puntos fuertes para alcanzar mejores resultados, cualitativos y cuantitativos.

Los resultados del trabajo de García-Bernal et al. (2004) muestran que la mejora de la gestión debe ser en todos los criterios de forma simultánea ya que la adopción de un modelo de gestión de la calidad no conlleva necesariamente la obtención de resultados superiores, si la implantación no se hace de forma integrada. El modelo orienta a la organización sobre los reajustes que debe acometer en sus recursos, actividades y objetivos para la consecución de una organización más eficiente.

Del estudio se desprende que dentro de los criterios resultados la organización obtiene resultados aceptables en cuanto a clientes internos, externos y resultados clave, pero, admisibles en cuanto a los resultados en la sociedad, siendo esta área bastante mejorable. Los altos niveles de satisfacción en el trabajo están relacionados con mejor rendimiento, mayor compromiso con la organización y una mayor satisfacción del cliente (Meyer et al. 2002). En base a todo lo anterior este Servicio Deportivo debe potenciar dentro de su capital humano la intercomunicación y cohesionar a los diferentes grupos, de esta forma mejorará la calidad del servicio prestado.

Referencias bibliográficas

- Aguilera Izaguirre, G. (2010). Modelos de evaluación de la calidad de las organizaciones dependientes de la administración pública en México y en España. Salamanca. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10366/76368>.
- Beikzad, J., Majnooni, Y. and Ghorbannejad, S. (2011). An empirical study on empowering private bank workers using EFQM. *Management Science Letters* 2 (2012) 321–328, doi: 10.5267/j.msl.2011.08.006
- Blázquez-Manzano, A., y Feu-Molina, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. (Coding system for the analysis of quality markers of service cards in sport.). *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6 (19), 112-127. doi:10.5232/ricyde2010.01902.
- British Standards Institute (1991). BS5750 part 8: Guide to quality management and system elements for services. Milton Keynes, UK: British Standards Institute.
- Cantón Mayo, I., Valle Flórez, R. E., y Arias Gago, A. R. (Universidad de L. (2008). Calidad de la docencia universitaria: procesos clave. *Educación Siglo XXI*, 26, 121-159.
- Castán, J.M. (1991) La calidad como filosofía de empresa. *Economía y Empresa*, nº 20 29-30, pp. 129-142.
- Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34, 572-580.
- Crosby, P.B. (1985). Quality without tears. New York: Signet.
- De la Cruz, C. (2004). Importancia de asimilar el concepto de calidad y beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/60/concalid.htm>
- Delgado, C. (1998). Recursos humanos en la Administración local. En: *Jornadas de gestión deportiva para pequeños y medianos municipios*. Ciudad Real: Consejería de Educación Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Delgado, C. (2000). Propuesta de prioridades de actuación local en materia de deportes en la actual coyuntura: gestión deportiva municipal. En: VV.AA. Marco competencial y financiación del deporte en las corporaciones locales (pp.74-114). Madrid: FEMP.
- Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press. 0200
- European Foundation For Quality Management. (1998). Autoevaluación 1998: Directrices para el sector público. Versión Castellano: Club Gestión de Calidad
- European Foundation For Quality Management. (1999a). El Modelo EFQM de Excelencia: Cambios. Ed. EFQM.
- European Foundation For Quality Management. (1999b). Club Gestión de Calidad. Modelo EFQM de Excelencia 1999 Sector Público y Organizaciones de voluntariado. Ed. EFQM.
- Galán, M. (2004). Informe de la evaluación externa del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla. Recuperado de http://www.us.es/sadus/documentos/ INFORME_EVAL_SADUS.pdf
- Gálvez, P. y Morales, V. (2011) Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología*, 11, (Suple), 123-130.
- García, P. (1999). La calidad de los servicios públicos en la administración local. Recuperado de <http://www.lawebmunicipal.com/files/2-7-documento/calidad.PDF>
- García-Bernal, J.; Gargallo-Castel, A.; Pastor-Agustín, G. y Ramírez-Ale-Són, M. (2004): "Total Quality Management in Firms: Evidence

- from Spain". *Quality Management Journal*, vol. 11, issue 3, pp. 20-34.
20. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implication. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44 0200
 21. Horovitz, Jacques, *La Calidad del Servicio: A la conquista del cliente*. 1ª ed; Madrid, McGraw- Hill, 1991.
 22. Juran, J.M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.0200
 23. Lemak, D. J. y Reed, R. (2000). «An application of Thompson's typology to TQM in service firms», *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.67-83.
 24. López, J. y Gadea, A. (2001). Una nueva Administración pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno. Bilbao: IVAP (Instituto Vasco de Administración Pública).
 25. Maderuelo, J.A. (2002, Diciembre). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *MEDIFAM* 12, 631-640. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.pdf>
 26. Maestro, J.C. (2000). Pasado, presente y futuro de los servicios deportivos en las administraciones locales. *Revista Digital. Lecturas en Educación Física y Deportes*, 20, abril.
 27. Martínez-Moreno, A. López, M. A. y López, J. M. (2006). *Planificación de la calidad en Actividad Física*. Granada: Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia. Instituto Propio de Ciencias del Deporte.
 28. McAdam, R. (2004). Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective. *Technovation*, 24, 697-705.
 29. Membrado, J. (2002). Innovación y Mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. 2ª Edición. Madrid: Díaz de Santos.
 30. Mestre, J.A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Zaragoza: Inde
 31. Meyer, John Stanley, David, Herscovitch, Lynne, y Topolnytsky, Larissa, (2002). "Afectivo, Continuidad y compromiso normativo con la Organización: Una Meta / análisis de los antecedentes, Correlatos y consecuencias", *Diario de la conducta profesional*, Vol. 61, pp 20-52.
 32. Perez-Arechaederra, D., García, L., Lind, A. y Rodríguez, E. (2010). The influence of EFQM practice on health care workers' perceptions: initial analysis. *International journal of business and management studies*, vol 2, nº 2, 2010 (online).
 33. Petrič, A y Gomišček, B. (2011). Upgrading of the Management Review on the Basis of the EFQM Excellence Model. *Organizacija*, 44, 4, July-August 2011.
 34. Rial, J., Loureiri, G., Pérez, L., Alberte, R., Rodríguez, E., Sanjorge, A., Lago, A., Aмоса, E., Iglesias, C., Rodríguez, D. y Álvarez, E. (2004). II Plan de la calidad de las Universidades. Informe de autoevaluación Servicio de Deportes. Recuperado de http://webs.uvigo.es/webcalidadarea_calidad_informes_IIPCUServiciosinf_autoav_Deportes.pdf.
 35. Roca, P. (1998). Calidad Total. Producir sin sorpresas. *Revista Emprendedores*, 9, 46-50.
 36. Rodríguez, A., Foz, M., Heredia, F. y Hernández, D. (2003). El envejecimiento de la población y la planificación estratégica de las actividades físicas en el sector público: análisis y sugerencias. Gijón: Ayto. de Gijón. Patronato Municipal de Deportes.
 37. Ruiz-Canela, J. (2003). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Madrid: Ra-Ma.
 38. Ruiz-Olalla, C. (2001). Gestión de la calidad del servicio [en línea] 5campus. com, Control de Gestión. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
 39. Serrano, A. M., López, C. y García, G. (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 7 (1), 33-49.
 40. Sila, I. y Ebrahimipour, M. (2002). «An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000», *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19 (6/7), pp.902-970.
 41. Sousa, R, y Voss, C. A. (2002). «Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research», *Journal of Operations Management*, Vol.20, pp.91-109.
 42. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. (2001a). «A conceptual model for total quality management in service organizations», *Total Quality Management*, Vol.12 (3), pp.343-363.
 43. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. (2001b). «A holistic model for total quality service», *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12 (4), pp.378-412.
 44. Thomsom, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis*. Washington: American Psychological Association.