





JORNADAS SOBRE GESTIÓN DEPORTIVA EN MEDIANOS Y GRANDES MUNICIPIOS

Control y seguimiento de la Gestión
Indirecta en Centros Deportivos
Municipales

“El caso de S.S. de los Reyes”

Carlos Delgado Lacoba

Gerente Servicio de Deportes del Ayuntamiento de San
Sebastián de los Reyes

Características de la situación actual



- Dinamismo del Sector deportivo
- Protagonismo de los Ayuntamientos en la inversión
- Incremento de gestión por entidades privadas
- Marco Normativo Definido: Competencias concurrentes
- Necesidad de recursos para atender la demanda
 - Pacto Local
 - Autofinanciación → revisión política de precios
 - revisión tipología de la oferta de actividades
- Complejidad de Gestión: Gestión interorganizativa
- Hemos pasado de modelos universales e ideales al análisis de la realidad concreta en un momento dado y del sistema deportivo en cuestión
- Importancia creciente de la práctica deportiva no reglada.
- Diferencia creciente entre los pequeños municipios y los medianos y grandes

PROBLEMÁTICA.

- Progresivo incremento de los costes de producción y prestación de los servicios.
 - Dificultad para reducir o eliminar los servicios.
- Reducción significativa de los recursos municipales, disminución de ingresos y escaso nivel de autofinanciación: crisis financiera y económica.
 - Gran resistencia al incremento de las tasas y los precios públicos de los servicios
- Alto nivel de deuda de las Corporaciones Locales.

TENDENCIA AL INCREMENTO DE LOS COSTES.

- Aumento de la exigencia ciudadana de calidad de las prestaciones.
- Mayores exigencias normativas relativas a la salud y a la seguridad física, psicológica y jurídica.
- Transferencia progresiva de la responsabilidad individual al entramado institucional.
- Aumento de la tecnificación y sofisticación de las prácticas deportivas.

EL CONTEXTO DE LA MEJORA PRESUPUESTARIA



Contexto histórico: crecimiento continuo en la provisión de servicios públicos.

Causas: {

- Bajo nivel de partida
- Exigencia ciudadana
- Descentralización política (Constitución)

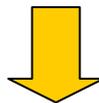
Retos: {

- Modernización
- Calidad de servicios

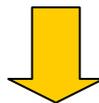
EL CONTEXTO DE LA MEJORA PRESUPUESTARIA

Factores Condicionantes:

- No incremento presión fiscal
- Control creciente endeudamiento
- Incremento competencias (Pacto Local)



El presupuesto como instrumento de gobierno



- Priorización políticas presupuestarias
- Asignación racional de recursos escasos
- Evaluación de resultados

MEDIDAS A CORTO PLAZO

RECONVERSIÓN DE LA GESTIÓN ECONÓMICA Y QUE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES CUESTEN MENOS A LAS HACIENDAS LOCALES



REDUCCIÓN DE GASTOS



AUMENTO DE LOS INGRESOS

PARA ELLO ES IMPRESCINDIBLE CONOCER LOS COSTES.

MEDIDAS A MEDIO-LARGO PLAZO

DESARROLLO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Sistema adecuado de dirección y planificación.
- Sistema de control de gestión y evaluación de programas.
- Un óptimo y eficaz sistema de comunicación e información.
- Un sistema de calidad total.

S. S. DE LOS REYES AÑO 2010

Contexto demográfico y económico



POBLACIÓN ACTUAL

80.912 hab.

Proyección 2011

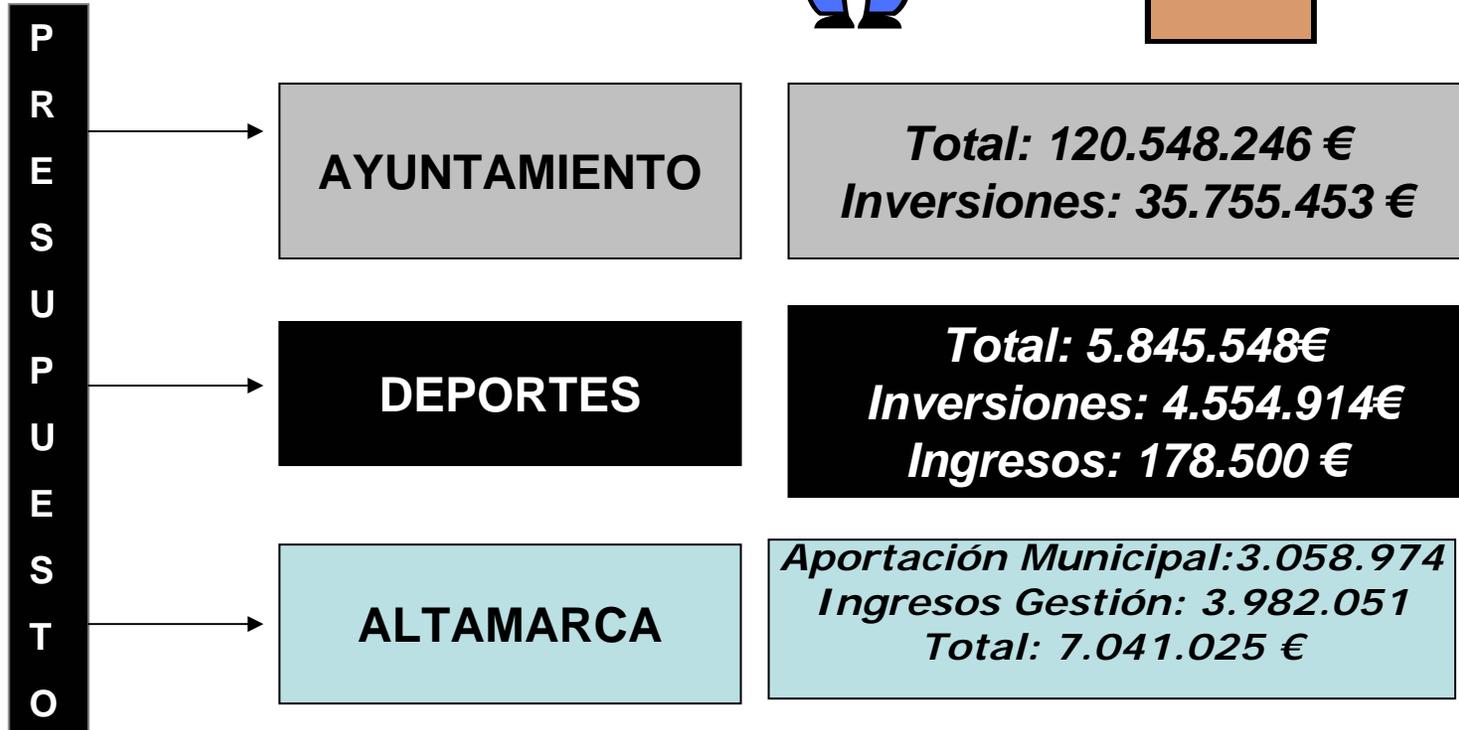
85.000 hab.



49,29%



50,71%



TOTAL PRESUPUESTO DEPORTES: 9.827.599 € (121,46 €/hab.)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PRESUPUESTO DE GASTOS	4.921.000	6.997.275	8.823.300	9.167.982	9.962.056	9.254.685	9.792.537
PRESUPUESTO DE INGRESOS	611.000	1.225.395	3.117.724	3.205.054	4.958.684	3.586.095	4.059.928
% AUTOFINANCIACIÓN	12,42%	17,51%	35,33%	34,96%	49,77 %	38,74%	41,45%
POBLACIÓN	65.000	66.514	67.604	69.112	71.051	75.620	77.318
EUROS X HABITANTE/AÑO	75,7 €	105,2 €	130,5 €	132,6 €	140,2 €	122,38 €	126,65 €

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

% DE PARTICIPACIÓN POR EDADES Y SEXO EN FUNCIÓN DE LA POBLACIÓN. 2001

Grupos de Edad	% Masculino	% Femenino	% Población Total
4-18 años	72,3	49,6	61
18-55 años	18,1	7,2	12,6
Mayores de 55 años	0,9	6,8	3,7
TOTAL	26,2	15	20,6

OBJETIVOS DEL PROYECTO



- SATISFACER LAS DEMANDAS CIUDADANAS DOTANDO AL MUNICIPIO DE ADECUADAS INSTALACIONES DEPORTIVAS Y OFERTANDO NUEVOS SERVICIOS.
- CONSEGUIR MAYOR NÚMERO DE PRACTICANTES EN LA FRANJA DE ADULTOS Y MAYORES MANTENIENDO EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LOS NIÑOS Y JÓVENES HASTA 18 AÑOS.
- MAYOR EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN.
- CONSEGUIR UNA MAYOR AUTOFINANCIACIÓN DEL SERVICIO DE DEPORTES, DE TAL MANERA QUE DISMINUYA LA APORTACIÓN MUNICIPAL A UN 30% DEL GASTO TOTAL AL FINAL DE LA ADJUDICACIÓN.
- DESARROLLAR UN PLAN DE CALIDAD DEL SERVICIO.

OBJETIVOS DEL PROYECTO II



- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DESCENTRALIZADA.
- INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO EN LA GESTIÓN FINANCIANDO INFRAESTRUCTURAS Y PROGRAMAS.
- ELABORACIÓN DE UN PLAN DIRECTOR DE INSTALACIONES 2003-2011.
 - POTENCIACIÓN DEL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL IMPULSADO EL ASOCIACIONISMO Y LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON CLUBES Y FEDERACIONES.
- CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.



Proyección de la ciudad como “Ciudad del Deporte”

ESTRATEGIAS



ÁREAS CLAVE DE ACTUACIÓN

1.- PLAN DIRECTOR DE INSTALACIONES

2.- SISTEMA DE ACCESO - ABONO DEPORTE

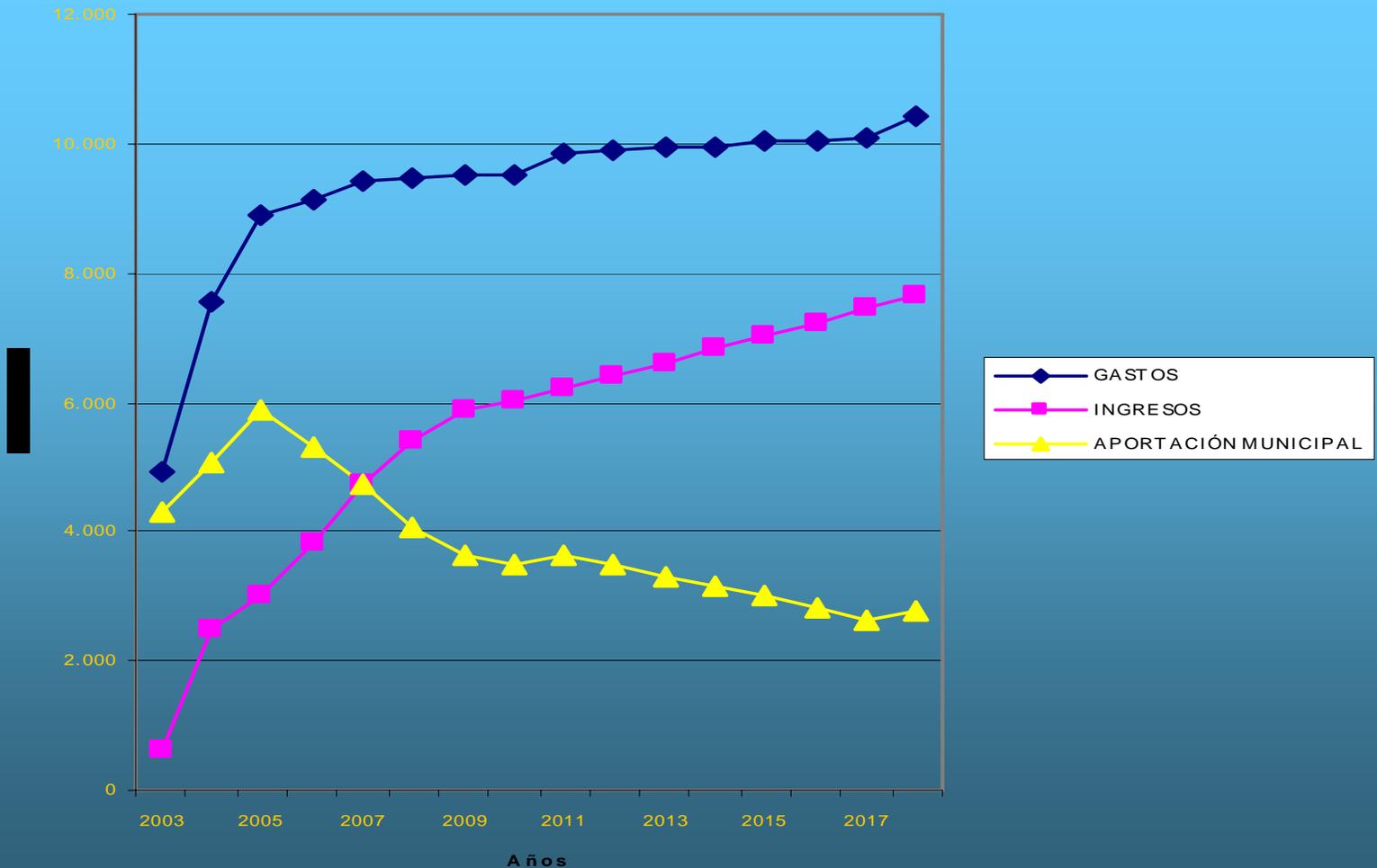
3.- PROYECTO DE GESTIÓN

- PLAN DE USO. OFERTA DEPORTIVA
- PLAN DE MANTENIMIENTO.
- PLAN DE LIMPIEZA.
- PLAN DE CALIDAD - ATENCIÓN AL PÚBLICO.
- PLAN DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN
- INSTRUMENTOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN

4.- FÓRMULAS DE GESTIÓN

5.- DEFINICIÓN DE AYUDA AL DEPORTE DE ALTO NIVEL

ESTIMACIÓN DE GASTOS E INGRESOS



LÍNEA DE ACTUACIÓN



1.- RACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES

- ACTUALIZACIÓN, REFORMA Y REMODELACIÓN DE LAS INSTALACIONES EXISTENTES.

2.- PLAN DIRECTOR DE INSTALACIONES

- INSTALACIONES DE PUERTAS ABIERTAS
- INSTALACIONES ELEMENTALES
- INSTALACIONES DE INTERÉS COMUNITARIO Y SINGULARES
- INSTALACIONES ESPECIALES

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

- **GESTIÓN DIRECTA Y/O CONVENIOS PARA LOS PROGRAMAS SOCIALES Y DE PROMOCIÓN**
 - DEPORTE INFANTIL
 - DEPORTE DE BASE – DEPORTE PARA TODOS
 - ESCUELAS DEPORTIVAS
 - COMPETICIONES
 - RECREACIÓN

} -PROPIO SERVICIO
-CLUBES Y ASOCIACIONES
-FEDERACIONES
- **GESTIÓN INDIRECTA : CONTRATO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS**
 - CONCESIÓN DEL SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES
 - CONCESIÓN DEL SERVICIO DE COGENERACIÓN ENERGÉTICA
 - CONCESIÓN CONSTRUCCIÓN – GESTIÓN DE CAMPO DE PRÁCTICAS DE GOLF
 - CONCESIONES CAFETERÍA RESTAURANTE (3)
 - CONCESIÓN CONSTRUCCIÓN – GESTIÓN COMPLEJO DEPORTIVO COMERCIAL LA VIÑA

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

- **S.M.D. COMO ÓRGANO ESPECIALIZADO DE GESTIÓN DEL AYUNTAMIENTO**
 - ✓ **PRESUPUESTO DIFERENCIADO**
 - ✓ **SIN PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA**
- **PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN**
- **EVALUACIÓN Y CONTROL**

MISIÓN

Posibilitar que el mayor número de personas del municipio practique algún tipo de actividad físico-deportiva como aspecto de mejora de su calidad de vida.

Política de Calidad y Medio Ambiente

AYUNTAMIENTO DE
San Sebastián
de los Reyes

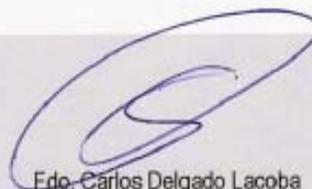
El Servicio de Deportes del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes se compromete a desarrollar un sistema de gestión que promueva la calidad total, la mejora continua de la eficacia del sistema y su revisión para garantizar la continua adecuación del mismo a las normativas de aplicación y al compromiso con el medio ambiente.

Este compromiso se traduce en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 y en la aplicación del modelo europeo de excelencia E.F.Q.M.

Nuestra política se rige por los siguientes principios:

1. Compromiso con el cliente para proporcionarle el mejor servicio posible, satisfacer sus necesidades e identificar sus demandas; son la razón de nuestra superación.
2. Compromiso con los empleados dando a conocer nuestra filosofía de gestión, involucrando al personal en el trabajo desempeñado de manera que todos se sientan responsables y participes del proyecto, fomentando la motivación y la formación continua como elementos clave.
3. Compromiso de comunicación hacia nuestros clientes, proveedores, empleados, clubes deportivos, etc. a través de una documentación sistemática que garantice la mejora continua y un clima de confianza.
4. Compromiso para la prevención de accidentes y para la seguridad de clientes y trabajadores incluida la prevención de riesgos laborales de éstos últimos.
5. Compromiso con el medio ambiente incorporando las tecnologías más limpias y respetuosas con el mismo, desarrollando programas de prevención de la contaminación y respuesta en caso de emergencia y haciendo un uso racional de los recursos materiales y energéticos.
6. Compromiso con la sociedad en general y con el municipio en particular para difundir y fomentar la actividad física y el deporte entre todos los ámbitos y estamentos posibles, dando a conocer los valores de la práctica deportiva.

Nuestra actuación estará orientada hacia el ciudadano-cliente contando permanentemente con sus expectativas, necesidades, gustos y demandas de manera que se sienta integrado en nuestro Servicio y podamos contar con su fidelidad y complicidad.



Fdo. Carlos Delgado Lacoba
Gerente de Servicio de Deportes

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN-CONTROL

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

SISTEMA DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS
PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS

CUADROS DE MANDO DE GESTIÓN
CONTROL PRESUPUESTARIO

INDICADORES DE GESTIÓN
INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO
INDICADORES DE SATISFACCIÓN

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

PLANTILLA

- ✓ DIRECTOR GERENTE
- ✓ DIRECCIÓN TÉCNICA DEPORTIVA
- ✓ ADJUNTO DIRECCIÓN TÉCNICA
- ✓ DIRECCIÓN INSTALACIONES
- ✓ ADJUNTO DIRECCIÓN INSTALACIONES
- ✓ DIRECCIÓN MÉDICA
- ✓ SECRETARÍA – ATENCIÓN AL CIUDADANO (5)

RR.HH. Y CONTABILIDAD

SERVICIOS CENTRALES AYUNTAMIENTO

PLANTILLA CONCESIONARIO

194 PERSONAS

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

PLANTILLA CONCESIONARIO

194 PERSONAS

71 TECNICOS DEPORTIVOS

14 ATENCION AL CLIENTE

82 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

11 SERVICIO MÉDICO /SPA

16 COORDINACIÓN/DIRECCIÓN

CONCESIÓN

- PROGRAMA DEPORTIVO Y MÉDICO-SANITARIO
 - CONDICIÓN FÍSICA Y SALUD
 - FITNESS
 - MUSCULACIÓN
 - AEROBIC Y SIMILARES
 - NATACIÓN Y ACTIVIDADES ACUÁTICAS
 - GIMNASIA SUAVE – YOGA – TAHICHI
 - ATENCIÓN MÉDICO-SANITARIA → MEDICINA DEPORTIVA
 - OTROS DIRIGIDOS A POBLACIÓN ADULTA (ÁREA DE RELAX, FISIOTERAPIA,...)

CONCESIÓN

- GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS EN CUANTO A:
 - CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO
 - LIMPIEZA
 - JARDINERIA
 - VIGILANCIA Y CONTROL
 - INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL PÚBLICO
 - OFERTA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

GESTIÓN INDIRECTA



CONCESIÓN

*ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO POR IMPORTE DE:

- 974.000 € inicio de concesión
- 933.000 € 2007
- 135.000 € 2010
- 1.040.00 € 2011
- 1.159.000 € 2015
- 1.430.000 € 2018

* AMPLIACIÓN DEL POLIDEPORTIVO MUNICIPAL DEHESA BOYAL

IMPORTE ESTIMADO DE 5.225.000 €EUROS

TOTAL INVERSIÓN 10.896.000 €EUROS

TOTAL INVERSIÓN INICAL 6.199.000 EUROS

INVERSIÓN OFERTADA INICIAL 7.203.513 EUROS

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

CARACTERÍSTICAS DE LA CONCESIÓN GESTIÓN INDIRECTA



COMISIÓN TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN

- COMETIDOS
 - ✓ PLAN DE USO DE LA INSTALACIÓN
 - ✓ PLAN DE PROMOCIÓN
 - ✓ PLAN DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN
 - ✓ PLAN DE CALIDAD
 - ✓ PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS E INGRESOS
 - ✓ PRECIOS Y SISTEMA DE ACCESO

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

CARACTERÍSTICAS DE LA CONCESIÓN GESTIÓN INDIRECTA



COMISIÓN TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN

- COMPOSICIÓN COMISIÓN DE SEGUIMIENTO
 - ✓ CONCEJAL DELEGADO
 - ✓ INTERVENTOR MUNICIPAL
 - ✓ JEFE SERVICIO DE DEPORTES – DIRECTOR
 - ✓ JEFE SECCIÓN DE PROGRAMACIÓN
 - ✓ JEFE SECCIÓN DE INSTALACIONES
 - ✓ JEFE SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
 - ✓ TRES REPRESENTANTES DE LA EMPRESA ADJUDICATARIA

FACTORES DETERMINANTES A TENER EN CUENTA EN EL PLIEGO DE CONDICIONES. G.I

- OBJETO DE LA CONCESIÓN: DEFINICIÓN PRECISA
- BIENES QUE SE ADSCRIBEN AL SERVICIO
- RÉGIMEN ECONÓMICO
- IDENTIDAD CORPORATIVA INSTITUCIONAL Y ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DEL SERVICIO
- REGIMEN DE INVERSIONES:
 - NUEVAS
 - DE REPOSICIÓN

FACTORES CRÍTICOS EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MEDIANTE GESTIÓN INDIRECTA

- LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR PARTE DEL ADJUDICATARIO.
- LA DISPOSICIÓN DE FONDOS PARA OTRAS ACTIVIDADES DEL ADJUDICATARIO. LA EXIGENCIA DE UN PLAN DE TESORERÍA ANUAL.
- LA RESPONSABILIDAD CIVIL SUBSIDIARIA.
- LOS MECANISMOS DE CONTROL DE LOS INGRESOS.
- SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA GESTIÓN DEL CONTRATO.

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

CARACTERÍSTICAS DE LA CONCESIÓN

El S.M.D. Ejerce el Control del Servicio



- PARA GARANTIZAR LAS PRESTACIONES COMPROMETIDAS.
- PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO (UNA VEZ EXTINGUIDO EL CONTRATO).
- PARA GARANTIZAR EL ÓPTIMO USO Y MANTENIMIENTO DEL PATRIMONIO PÚBLICO.
- PARA SUPERVISAR LA ATENCIÓN AL USUARIO-CLIENTE.
- PARA SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA TARIFARIA APROBADA.
- PARA REGULAR Y GARANTIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONCESIÓN.
- PARA SALVAGUARDAR LOS INTERESES DE LA COLECTIVIDAD.
- PARA ASEGURAR LA MEJOR CALIDAD.

1.- Riesgo de construcción (asumido por el adjudicatario)

- Riesgo de constructor
 - Exigir acreditación de experiencia mínima.
- Riesgo de incremento de costes
 - Desarrollar proyecto de “*llave en mano*”. No admitir reformados.
- Riesgo de retraso
 - Prever penalizaciones por incumplimiento de plazos.
 - Exigir garantías.

ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS



2.- Riesgo Tecnológico (suele ser compartido por la Administración y el adjudicatario)

- Riesgo de obsolescencia tecnológica
 - Exigir la actualización tecnológica periódica de las instalaciones.
- Riesgo de deterioro de instalaciones
 - Exigir fianzas y cobertura de seguros



ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS



3.- Riesgo de explotación (asumido por el adjudicatario)

- Riesgo de demanda
 - La Administración puede ofrecer cobertura, garantizando una demanda mínima (o por todo el período de concesión o por un período concreto).
- Riesgo de gestión
 - Exigir explotación a riesgo y ventura del adjudicatario.
 - Fijar adecuadamente supuestos mecanismos para proceder a la revisión del equilibrio económico financiero de la explotación.

ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS



4.- Riesgos “*políticos*” (asumidos generalmente por la administración)

- Riesgo de cambio de “normativa”
 - Establecer supuestos de rescate de la concesión y forma de cálculo de la indemnización correspondiente cuando proceda.
- Riesgo de tarifa
 - Establecer un sistema claro.
 - Establecer el sistema de revisión de precios.
 - Establecer los mecanismos de fijación de nuevos precios por nuevos servicios.

CÓMO DEBE LA ADMINISTRACIÓN EJERCER EL CONTROL



-
- Nombrar un responsable de control (o unidad responsable):
 - Seguimiento diario de las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio.
 - Evaluación de los valores de los parámetros objetivo que definen el nivel de prestación del servicio.
 - Análisis periódico del estado de las instalaciones.
 - Análisis de las reclamaciones y quejas de los usuarios y de la resolución efectiva de las mismas.
 - Realización de Auditorias
 - Encuestas o sondeos dirigidos a los ciudadanos usuarios servicio tratando de profundizar en: nivel de aceptación valoración, satisfacción, carencias y problemas.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CONCESIONES

- A) CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
ECONÓMICO FINANCIERA → Control Patrimonial
Control Económico
Control Financiero
- B) CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
TÉCNICA → Planificación actividad
de Inspección
Informes de Inspección
Control de Calidad de los
Servicios
- C) LABORES DE COORDINACIÓN → Empresa Concesionaria
Relaciones Institucionales
(Ayuntamiento)

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN TÉCNICO I

- **Con carácter diario**
 - Parte de incidencia
 - Información significativa que interese al Servicio.
 - Datos técnicos de las instalaciones: temperatura del agua, niveles cloro, ph...
- **Con carácter semanal**
 - Cuadrante de uso de las instalaciones
 - Seguimiento de no conformidades y acciones de mejora.

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN TÉCNICO II

- **Con carácter mensual**
 - Acreditación del cumplimiento de obligaciones laborales
 - Acreditación del cumplimiento de obligaciones fiscales
 - Informe del estado de las instalaciones
 - Informe del plan de uso de las instalaciones
 - Datos estadísticos sobre el uso de las instalaciones
 - N° de abonados, altas, bajas.
 - Tasas de ocupación por instalación y franjas horarias.
 - Informe de cumplimiento del plan de mantenimiento
 - Seguimiento de indicadores/objetivos

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN TÉCNICO III

- **Con carácter anual**
 - Encuesta de satisfacción
 - Memoria de Gestión
 - Auditoría técnica del estado de uso y funcionamiento de los bienes e instalaciones del servicio
 - Revisión del sistema de Gestión de Calidad
 - Seguimiento de Cuadro de mando
 - **Indicadores**
 - **Objetivos**

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN ECONÓMICA

- **Control de los Ingresos**
 - Justificación de documentos
 - Acceso del Ayuntamiento al programa de gestión
 - Acceso del Ayuntamiento a la cuenta de ingresos
- **Control de Gastos**
 - Auditorias de Gestión
 - Auditorias técnicas
- **Seguimiento mensual del presupuesto**

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO

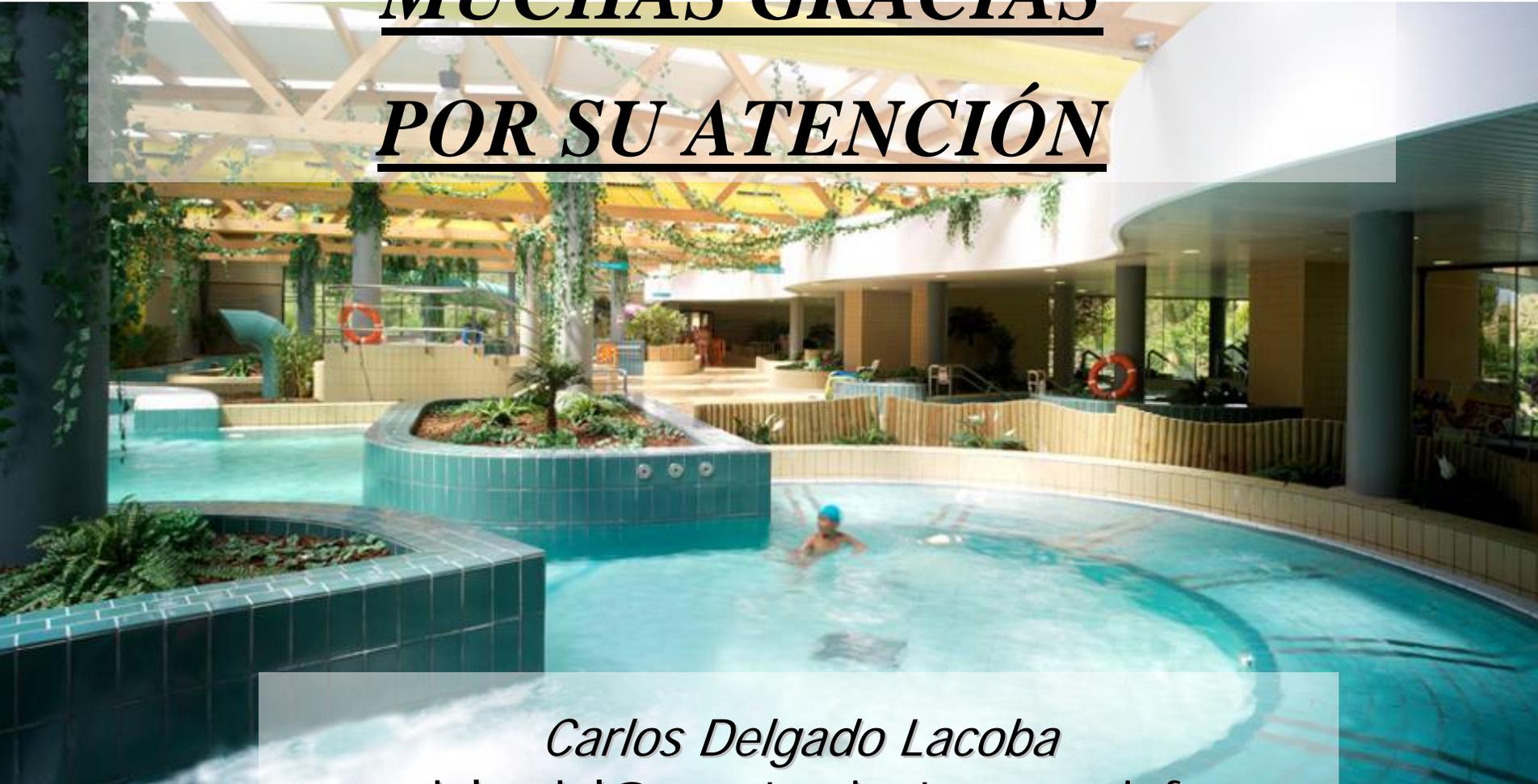


- **MARZO**
 - Memoria de gestión
 - Liquidación del ejercicio presupuesto anterior
 - Plan de uso-verano
- **JUNIO**
 - Plan de uso temporada deportiva
 - Plan de promoción
 - Precios del Servicio
 - Plan de Calidad. Grupos de mejora
 - Encuesta de Satisfacción
- **OCTUBRE**
 - Presupuesto anual de gastos e ingresos próximo ejercicio
 - Presupuesto de inversiones
 - Catálogo de Puestos de trabajo-plantilla
 - Plan de Formación
 - Plan de Mantenimiento y Conservación
 - Reglamento de Usuarios

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

- **TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDADES**
- **TRATAMIENTO DE**
 - QUEJAS. Insatisfacción respecto al servicio recibido
 - RECLAMACIONES. Queja acompañada de solicitud de resarcimiento por el perjuicio ocasionado
 - SUGERENCIAS. Recomendaciones de mejora
 - SOLICITUDES. Petición de servicios, modificaciones del mismo, revisiones...

MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN



Carlos Delgado Lacoba
cdelgadol@ayuntamiento.sanse.info