



**redined**

red de bases de datos  
de información educativa

<http://www.redined.mec.es/>

## **TEXTO BILINGÜE**

---

---

**1ª parte: Versión en lengua española** 

**TEXT BILINGÜE**

---

---

 **2a part: Versió en llengua catalana**



**Palabras clave**

gestión deportiva, programación actividades, instalaciones deportivas, valoración de programas, autoevaluación

# Método de autoevaluación para la valoración de la oferta de programas y servicios deportivos

▪ **ENRIQUE LIZALDE GIL**

Licenciado en Educación Física.  
Profesor Titular de EU Facultad de Educación. Universidad de Zaragoza.

▪ **FERNANDO PARÍS ROCHE**

Licenciado en Educación Física.  
Director de AFP Gupo-Consultores del deporte. Zaragoza

**Abstract**

*In this article we show and explain two proposals for application in the appraisal of programmes of activities and services in sports centers that, in a very graphic manner, might help to improve these. In many cases, the programming of annual activities is done on the basis of the previous year –in the same way and with few modifications–. It is frequently a routine that in many cases leaves little room for reflection and decision-taking. On the other hand, it is necessary to bear in mind that in a sector such as this one in which services are “sold”, very often the participation figures and costs are not the only referents to assess –especially in the public sector–. It is not usual to analyse the programmes and relate the real interest for the group to which these are offered and the cost involved in carrying these out. On occasions, the “obligation” to continue offering established programmes, or the “affinity” and “tastes” of programmers for certain activities, influence the sports programmes and services offered. With the exposition of this self-valuation methodology for the appraisal and an example of a practical case, we offer a practical tool for the tasks in sport management.*

**Key words**

*sport management, programming activities, sports facilities, appraisal programmes, self-valuation*

**Resumen**

En este artículo se exponen y desarrollan dos ideas para su aplicación en la valoración de programas de actividades y servicios ofertados por las entidades deportivas, que de forma muy gráfica puedan ayudarnos a mejorarlos.

En muchos casos, la programación de actividades se realiza sobre la base del año anterior –de la misma forma o con apenas modificaciones–. Frecuentemente suele ser una rutina que en muchos casos deja poco espacio para la reflexión y la toma de decisiones.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en un sector como éste en el que se “venden” servicios, muchas veces las cifras de participación y coste no son los únicos referentes a valorar –especialmente en el sector público.

No es habitual analizar los programas y relacionar el interés real para el colectivo al que se ofrecen y el coste que supone llevarlos a cabo. En ocasiones la “obligación” de seguir realizando programas establecidos o la “afinidad” y “gustos” de los programadores con determinadas actividades, conforman en parte los programas y servicios deportivos que se ofertan.

Con la exposición de esta metodología de autoevaluación para la valoración y el ejemplo de un caso práctico ofrecemos una herramienta de aplicación en las tareas de gestión deportiva.

**Introducción**

No es tarea fácil realizar una valoración objetiva del funcionamiento y resultados de los programas y servicios que se desarrollan en una instalación deportiva o por parte de una entidad deportiva –pública o privada. Cuando se accede a la dirección y gestión de una instalación o de una entidad toda información es fundamental. No siempre se encuentran memorias e informes que aporten datos sobre la programación de actividades en una instalación deportiva –aunque hoy en día se ha avanzado mucho–. En cualquier caso, la información verbal que se obtenga a través de entrevistas o diálogos con responsables, trabajadores y usuarios será de gran utilidad. Con carácter general, se conoce fácilmente el nombre de los diferentes programas, actividades y servicios ofertados, tipo de participantes, técnicos responsables, espacios y materiales deportivos, fechas y horarios,



etcétera así como del número de usuarios, actividades concretas realizadas dentro de los programas, calendarios e incidencias. Pocas veces se realiza una valoración acerca de los resultados esperados y obtenidos y, menos aún, se obtienen datos sobre presupuestos detallados.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en un sector como el deportivo en el que se venden servicios, muchas veces las cifras de participación y coste no son los únicos referentes a valorar –especialmente en el sector público.

En muchos casos, la programación de actividades anuales se realiza sobre la base del año anterior –de la misma forma o con apenas modificaciones–. Frecuentemente suele ser un aspecto rutinario que en muchos casos deja poco espacio para la reflexión y la toma de decisiones.

Se puede pensar y dudar sobre el poco interés social de alguno de los programas o servicios ofertados, pero se sigue haciendo un año más. Podemos ver el apreciable coste que supone realizar una actividad para pocos usuarios, pero hay variadas “razones” para seguir programándola año tras año: “siempre se ha ofertado”, “queda bien en el programa”, “es vistosa”, “es una actividad que nos gusta personalmente”,...

No es habitual analizar los programas y relacionar el interés real para el colectivo al que se ofrecen y el coste que supone llevarlos a cabo. En ocasiones la “obligación” de seguir realizando programas establecidos o la “afinidad” y “gustos” de los programadores con determinadas actividades, conforman en parte los programas y servicios deportivos que se ofertan.

A continuación, se desarrollan dos ideas –basadas en J. Chías (1995)–, para su aplicación en la valoración de programas de actividades y servicios en instalaciones deportivas, que de forma muy gráfica puedan ayudarnos a mejorarlos.

El proceso de valoración podrá tener un mayor o menor grado de objetividad o subjetividad, en función de los datos disponibles y su fiabilidad. No obstante, es valioso –como ya hemos indicado– contar con la información directa de personas que trabajan y/o utilizan las instalaciones deportivas. El resultado de la valoración puede ser importante, pero quizás sea más interesante el

proceso de reflexión y método, que siempre podremos aplicar. La oportunidad de analizar y reflexionar acerca del grado de *eficiencia colectiva* de los programas y el *equilibrio de la satisfacción (interna y externa)* de las actividades que se realizan en una instalación deportiva, puede ser una herramienta importante para abordar las tareas de programación.

Para ello, hemos desarrollado una metodología de autoevaluación y un ejemplo de su aplicación.

### **Metodología de autoevaluación para la valoración de programas y servicios deportivos**

#### **Valoración del grado de eficiencia colectiva**

Se trata de reflejar gráficamente la valoración de cada actividad o servicio que componen el programa general de la entidad o instalación deportiva. La localización de cada actividad vendrá dada por el análisis y reflexión sobre dos parámetros bien diferentes.

En la *figura 1* situaremos las actividades según el grado de utilidad colectiva –número y calidad de usuarios– y la incidencia en el coste o gasto de la actividad –se tiene en cuenta, no sólo el gasto externo, sino también la aportación de personas y el tiempo de trabajo.

Con los datos obtenidos acerca de cada actividad procederemos a definir su ubicación en las diferentes áreas del gráfico, analizando los siguientes aspectos:

#### **El grado de utilidad colectiva**

Se trata del número y tipo de participantes, usuarios o clientes que tiene el programa. No sólo se debe tener en cuenta el aspecto cuantitativo –número de participantes– ya que éste puede venir limitado por muchos factores como el horario, número de horas ofertadas, condiciones de la práctica, capacidad del espacio deportivo, etc., sino que también tenemos que valorar aspectos tan subjetivos como los relacionados con el peso específico en los objetivos de la entidad promotora: Relevancia social, resultados económicos, coherencia con la misión, etc.

#### **La incidencia del gasto**

Toda actividad realizada supone un coste económico y a su vez puede generar determinados ingresos.

El balance de ingresos/gastos nos dará el gasto –o en algunos casos beneficio– que supone una actividad o servicio en el contexto de una entidad.

Hay que tener en cuenta que el coste de los programas y servicios ofertados no es solamente la suma de gastos corrientes que generan. En este apartado hay que valorar también el coste del tiempo de trabajo de los diferentes recursos humanos asignados e implicados, nos estamos refiriendo no solamente al personal técnico –monitores que dinamizan la actividad–, igualmente hay que considerar la proporcionalidad de los costes del personal de mantenimiento de la instalación, suministros, dedicación de personal administrativo, etc.

Teniendo en cuenta los dos parámetros expuestos cada actividad debe quedar situada en una de las cuatro áreas del gráfico, de las que podemos sacar las siguientes reflexiones.

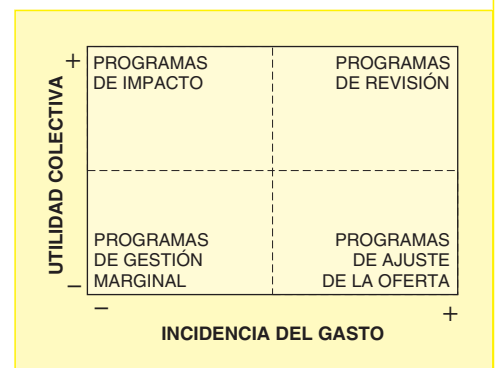
En principio podremos observar cuatro grupos de actividades que denominamos de la siguiente manera:

#### ■ *Programas de Impacto*

Son los programas con gran aceptación por parte de los usuarios y que además tienen un coste más bien bajo para la entidad.

Son varias las posibilidades que podremos encontrar cuando una actividad se sitúa en este grupo. La poca incidencia en el gasto puede venir dada por el escaso coste de la actividad –p. ej. practica libre en instalaciones concertadas– o bien, ge-

**Figura 1.**  
Cuadro de Valoración de la Eficiencia Colectiva.



**Figura 2.**  
Cuadro de Valoración del Equilibrio de la satisfacción.



nera fácilmente los recursos económicos necesarios para su desarrollo –cuotas, patrocinio, subvenciones–. En cualquier caso, la respuesta de la demanda es importante. Son programas, actividades y servicios de gran aceptación –en ocasiones masiva– por parte de los usuarios, tienen mucho que ver con la satisfacción de necesidades e intereses muy extendidos entre la población que atiende la entidad deportiva promotora.

Son actividades que claramente han de seguir desarrollándose y potenciando, pudiendo ajustar la incidencia del gasto en los casos en los que haya margen.

■ **Programas de Revisión**

Son programas de gran aceptación colectiva pero con unos costes considerables. En general, la incidencia del gasto vendrá dada a causa del volumen de participación –trabajo administrativo, inscripciones, horas de utilización de pistas, material e infraestructuras necesarias,...– y escasa aportación de ingresos.

Son actividades que siendo importantes en cuanto a la utilidad colectiva, deben revisarse en el aspecto económico, intentado mejorar los resultados del balance de ingresos/gastos –incremento de cuotas, patrocinio, optimización/reducción de gastos,...

■ **Programas de Gestión Marginal**

Son las actividades que tienen poca repercusión social, pero que tampoco tienen una incidencia importante en el gasto. Aquí se suelen situar servicios concertados que no generan ningún tipo de gasto y que a veces no tienen el éxito que sería deseable, en cuanto a la participación. En

cualquier caso, serán actividades que claramente no hipotecan recursos de la entidad deportiva –instalaciones, horas de trabajo, presupuesto,...

En general las actividades situadas en este área no tienen por qué modificarse –en tanto que no generan ningún desajuste económico y organizativo a considerar– pero son claramente de baja prioridad.

No obstante, si se aprecia que algún programa de este tipo pueda considerarse interesante a nivel “ideológico”, se podría mejorar su valoración centrando esfuerzos en incentivar la participación en este tipo de actividades –mejora de la difusión, implicación de los técnicos en la captación de participantes, flexibilidad para la inscripción y realización,...–, manteniendo siempre una incidencia del gasto lo más baja posible.

■ **Programas de Ajuste de la Oferta**

Son programas con una incidencia en el gasto importante y sin embargo llegan a pocos usuarios.

En el ámbito deportivo, suelen ser los programas de competición “oficiales” de un nivel deportivo bajo los que se sitúan en este área, si bien hay ámbitos competitivos donde la utilidad colectiva no está tanto en el número de participantes, sino en el referente que pueden ser para otras prácticas más recreativas.

En estos casos, la práctica deportiva en sí requiere de unos esfuerzos organizativos y económicos importantes, –hipotecando instalaciones, personal y presupuestos– y por el contrario no generan recursos y, por sus características, es difícil que los generen. El ámbito competitivo no es el único que puede obtener esta valoración. Actividades recreativas “elitistas” con gastos fijos elevados –independientemente del número de participantes– teniendo una respuesta de participación muy por debajo de la esperada, pueden resultar ciertamente deficitarios. Incluso una programación poco comprometida con los recursos que se gestionan puede situarse claramente en la necesidad de ser ajustada: el caso de reservar horas para la práctica libre y gratuita en una instalación con altos costes de mantenimiento –situación que suele darse en el sector público.

En este sentido, el análisis de los programas de ajuste en la oferta debería enfocarse hacia un cambio radical en la programación de estas actividades o servicios, contando incluso con la supresión de alguno de ellos.

**Valoración del equilibrio de la satisfacción**

En este caso, en un segundo gráfico, se pretende analizar la situación de los programas y servicios valorando el grado de satisfacción que producen las diferentes actividades deportivas ofertadas, tanto en el público –usuarios, participantes–, como en la propia organización interna que las promueve y desarrolla –entidad promotora.

En este aspecto la valoración se hace más subjetiva si cabe, ya que obedece a percepciones bien diferentes en las que se pueden incorporar múltiples matices, no obstante nos ofrece puntos para la reflexión. (Figura 2)

De esta forma, se pretende ponderar dos aspectos relacionados con las expectativas que generan los programas y servicios desde dos perspectivas que han de ser complementarias.

La ponderación de la satisfacción puede realizarse adaptando y utilizando herramientas de medición del grado de satisfacción, como son los cuestionarios. En muchos casos, la falta de medios o de tiempo para la aplicación de estas herramientas puede ser suplida por informaciones indirectas –datos de participación, número de quejas,...– y también obteniendo información verbal y directa de la opinión de responsables, técnicos, operarios y usuarios.

Hay que tener en cuenta que las apreciaciones indirectas y/o muy personales del grado de satisfacción, tanto interno como del público, puede derivar en una gran subjetividad que quizás no coincide con los resultados obtenidos al utilizar cuestionarios estudiados y validados. Por ejemplo: los responsables de una entidad deportiva determinada pueden considerar que su programa de Aeróbic es una de las actividades con mayor grado de satisfacción entre el público puesto que las plazas ofertadas se cubren sin



dificultad, generando incluso colas de gente para inscribirse, a pesar de su alto precio; sin embargo cuando se ha pasado un cuestionario sobre la calidad de los servicios, el Aeróbic obtiene valoraciones bajas.

Es posible que exista una demanda social importante de una actividad, muchas veces por moda, que produce –inicialmente, momentáneamente– buenos resultados de participación y/o económicos. En ocasiones, estas actividades pueden estar realizándose en condiciones poco satisfactorias para los usuarios: masificación, malas condiciones ambientales, técnicos poco especializados,... aspectos que pueden aflorar cuando se pregunta, al respecto, a los usuarios.

En cualquier caso, el análisis de estos factores y su ponderación más o menos objetiva nos pueden ofrecer interesantes conclusiones, que podemos resumir agrupando las actividades en cuatro tipos de programas.

- De Autocomplacencia.
- Equilibrados.
- Insatisfactorios.
- Servilistas.

#### ▪ *Programas de Autocomplacencia*

Se consideran de Autocomplacencia aquellos programas de escasa incidencia entre el público, que tienen dificultades para desarrollarse por la poca participación, pero que son ofertas consideradas por los promotores/organizadores como “vistas”, “que quedan bien”...

En general, se corresponden con intereses deportivos y/o necesidades organizativas de los promotores que se ven respaldadas simplemente por el hecho de ver plasmadas este tipo de ofertas en los programas y/o carecer de exigencias de trabajo o dificultades de organización.

#### ▪ *Programas Equilibrados*

Son aquellos que obtienen una alta valoración tanto para el público como para la estructura interna de la organización. Claramente son programas y servicios que deben considerarse de alta prioridad para toda entidad promotora de actividades deportivas.

#### ▪ *Programas Insatisfactorios*

Como su propio nombre indica, son aquellos programas con un bajo índice de satisfacción tanto interna como del público.

En ocasiones son programas de escaso éxito, posiblemente impuestos por otras instancias. También se da el caso en programas que vienen realizándose por la fuerte inercia que han adquirido y, pese a la insatisfacción que producen, no hay un planteamiento de sustitución o supresión.

Evidentemente, los programas insatisfactorios han de situarse en el nivel más bajo de prioridad, debiendo considerarse seriamente su modificación o supresión definitiva.

#### ▪ *Programas Servilistas*

Ocurre con frecuencia que los programas y servicios que generan un mayor grado de satisfacción entre el público, ocasionen una gran demanda y un enorme volumen de trabajo y organización por parte del personal de una entidad deportiva. En ocasiones, este “excesivo” trabajo y/o dificultades de organización se percibe como insatisfacción por parte de la estructura que desarrolla las actividades. En este sentido se puede considerar el calificativo de “servilistas”.

En otras ocasiones, la valoración de programa servilista para un directivo de una entidad deportiva pasa por que las preferencias y/o necesidades del público no son las mismas que las suyas.

El análisis de las causas y una actuación sobre los diferentes aspectos que juegan en estos desencuentros pueden ayudar a reequilibrar una oferta de actividades y servicios deportivos.

### **Aplicación de la autoevaluación para la valoración de programas en un Servicio Municipal de Deportes**

El ejemplo que se presenta corresponde a una parte del trabajo de consultoría realizado para el Servicio de Deportes de un Ayuntamiento y que se incorporó al diagnóstico del Plan estratégico.

Para el desarrollo de la valoración se cuenta con las memorias y datos cuantitativos de los diversos programas que gestiona este Servicio municipal de deportes. Se obtienen datos sobre el número de usuarios por actividad programada, actividades concretas realizadas dentro de los programas, calendarios e incidencias, así como presupuestos detallados.

Esta información permite hacerse una idea muy significativa del alcance y funcionamiento de las actividades y servicios deportivos que están a disposición de los ciudadanos. No obstante se propone ahondar más en la valoración de la utilidad colectiva de estas actividades y servicios, así como el grado de satisfacción para los gestores y clientes de los programas deportivos.

Las actividades y servicios deportivos que se desarrollan por este municipio, y que fueron analizados, se resumen en la figura 3.

**Figura 3.**  
*Programas y actividades deportivas municipales.*

#### **Actividades para niños, escolares y jóvenes**

- Natación infantil y escolar
- Gimnasia Rítmica
- Judo
- Kárate
- Tenis infantil, iniciación y perfeccionamiento
- Gimnasia artística
- Aeróbic infantil
- Actividades deportivas propias
- Escuelas deportivas
- Escuelas de fútbol
- Juegos escolares
- Campus deportivos de verano

#### **Actividades para adultos**

- Mantenimiento
- Natación
- Tenis
- Judo
- Aeróbic

#### **Actividad Tercera Edad**

#### **Actividades especiales**

- Familia y nieve
- Natación minusválidos
- Subvenciones a actividades deportivas de clubes
- Gabinete de medicina

#### **Programa de subvenciones a entidades**

#### **Inversiones a instalaciones deportivas propias**

**Figura 4.**  
Cuestionario de valoración de la eficiencia colectiva.

PROGRAMAS	En mi opinión, este programa le cuesta mucho dinero al Ayuntamiento	Este programa tiene un gran número de beneficiarios directos (deportistas, técnicos, etc.)
ESCUELAS DEPORTIVAS FÚTBOL	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ
ESCUELAS DEPORTIVAS (atletismo, baloncesto, voleibol, etc..)	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ
.....	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ

**Figura 5.**  
Cuestionario valoración del equilibrio de la satisfacción.

PROGRAMAS	Los responsables del servicio estamos muy satisfechos con su realización y organización	Los destinatarios (usuarios, deportistas, clubes, técnicos) están muy contentos con su realización y organización
ESCUELAS DEPORTIVAS FÚTBOL	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ
ESCUELAS DEPORTIVAS (atletismo, baloncesto, voleibol, etc..)	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ
.....	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ	NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 SÍ

Para obtener una valoración más aproximada, nuestra propuesta se basa en la autoevaluación por parte de los responsables y promotores de los programas deportivos. De este modo, y en nuestro ejemplo, se realizó una encuesta a cinco personas con responsabilidades técnicas y políticas de este servicio municipal, con las que previamente, y a lo largo de reuniones de trabajo en la elaboración del diagnóstico del Servicio de Deportes del municipio, se analizaron los datos disponibles de participantes, costes, precios, cuestionarios de satisfacción –en su caso– de las diferentes actividades y programas. El cuestionario se cumplimentó de forma individual y directamente por cada persona. En la encuesta se trata de valorar de 1 a 4 cada programa del Servicio Municipal de Deportes, en relación con 4 sentencias propuestas y según la opinión y los datos objetivos que cada uno tenían al respecto. (Figuras 4 y 5)

Con la opinión de las cinco personas –basadas en datos recopilados en las memorias y los resultados de las encuestas– y en la percepción propia de los programas y actividades se confeccionaron los dos gráficos de valoración que posteriormente se analizaron en grupo. En cada propuesta de valoración se facilita gráficamente el análisis agrupando los programas, con características y valoraciones similares, en círculos que marcan los diferentes conjuntos de actividades y programas. Los cuadros y conclusiones del análisis se incorporaron al diagnóstico efectuado mediante la matriz DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidade) dentro del Plan estratégico del Servicio Municipal de Deportes. (Figuras 6 y 7) La valoración y conclusiones –junto con algunas propuestas derivadas– aportadas al diagnóstico del Servicio Municipal de

Deportes pueden resumirse según los diferentes tipos de programas resultantes:

■ *Programas equilibrados y programas de impacto*

Programas que tienen prioridad y hay que potenciar, desarrollar o mantener. En nuestro ejemplo son el grueso de la programación en cuanto a la valoración del grado de satisfacción y, sin embargo, son menos en la valoración de la eficiencia colectiva, determinados factores de la gestión (ajuste de costes, política de precios...) pueden acercar los programas a este grupo de mejor valoración.

■ *Programas de revisión y programas de ajuste de la oferta*

Programas que es necesario reformar completamente para disminuir su coste económico en algunos casos o mejorar su impacto en la sociedad. En este caso, se recomendó abordar determinadas acciones según los programas. En algún programa (Escuelas de fútbol, Familia y nieve) se incidía en la necesidad de reducir costes y aumentar ingresos (mejora gestión de gastos, incremento de tasas,...). En otras actividades (Gimnasia 3ª Edad, escuelas deportivas), se proponían acciones para la captación de usuarios –mejora de la información, acciones especiales para el tipo de público al que van dirigidas las actividades,...

■ *Programas insatisfactorios y servilistas*

Programas que se propone reformar en su organización para mejorar la satisfacción de los usuarios o la de los organizadores. En este ejemplo, en el programa de subvenciones a entidades se proponía mejorar la información y los procedimientos de acceso a determinados programas para lograr una mayor comprensión y satisfacción en la percepción de la gestión de los recursos, por parte de usuarios y gestores. Por otra parte, en general, la elaboración y puesta en marcha de planes de comunicación ayuda a incrementar el grado de satisfacción del público al que se dirijan.

■ *Programas de gestión marginal*

Programas no prioritarios, no generan ninguna incidencia en la gestión.

## Conclusiones

- La valoración de los programas deportivos de una entidad es un elemento fundamental en el diagnóstico de los mismos.
- La metodología de autoevaluación propuesta permite identificar gráficamente la ubicación de los programas según los criterios de “equilibrio de la satisfacción” y “utilidad colectiva”. Estos criterios se consideran, desde la perspectiva del gestor, como los más adecuados para mejorar la gestión.
- Esta ubicación gráfica de los programas de actividades y servicios deportivos permite a su vez identificar mejor las medidas estratégicas y de gestión necesarias para el futuro.
- La valoración efectuada a través de la autoevaluación genera un mayor grado de compromiso en el diagnóstico y en la toma de medidas de futuro.
- Esta metodología es aplicable tanto a los programas deportivos de las entidades deportivas municipales, clubes deportivos, federaciones deportivas, instalaciones y centros deportivos (entidades públicas o sin ánimo de lucro) como a empresas de servicios deportivos.

## Bibliografía

- Aragón Cansino, P.: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*, Málaga: UNISPORT, Junta de Andalucía, 1991. (Cuadernos Técnicos, 18).
- Burriel i Paloma, J. C.: “Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales”, *Apunts. Educación Física y Deportes*, 36 (1994), pp. 38-45.
- Chías, J.: *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A., 1995.
- Paris Roche, F.: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, Barcelona: Paidotribo, 1996.
- VVAA: *VII Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva*, Huelva: Instituto Andaluz del Deporte, 1994.
- : *Administración por Objetivos*, Madrid: Inspección General de Servicios de la Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas, 1996.
- : *Gestión de Deporte Municipal*, Las Palmas de Gran Canaria: Dirección General de Deportes del Gobierno de Canarias, Escuela Canaria del Deporte, 1997.

Figura 6.

Cuadro de Valoración de la Eficiencia Colectiva del Servicio municipal de deportes.

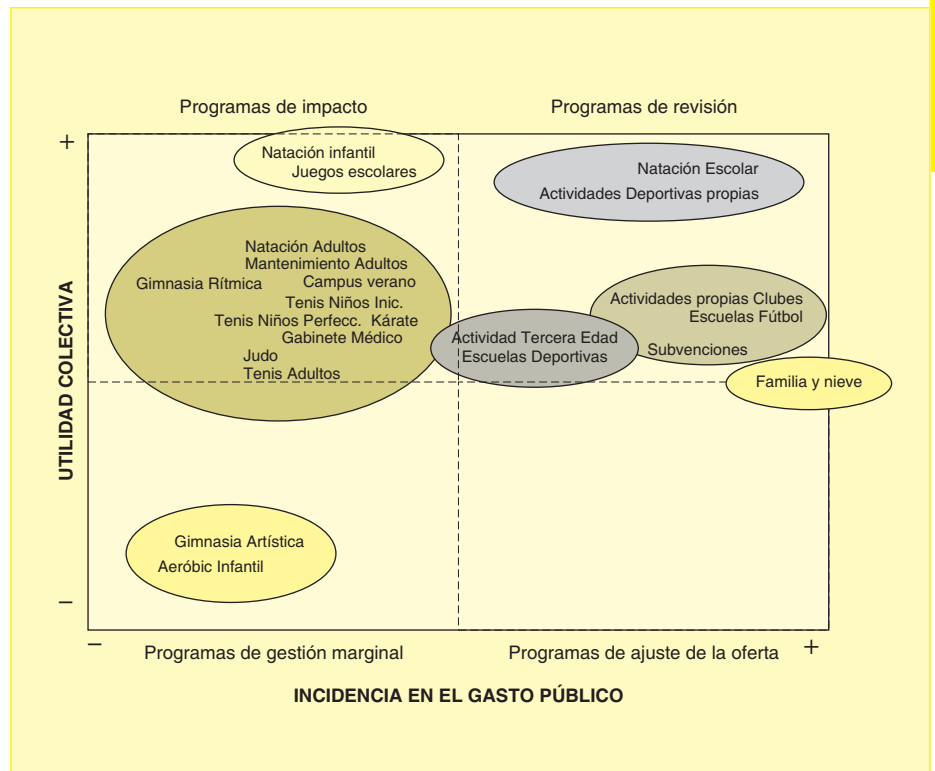
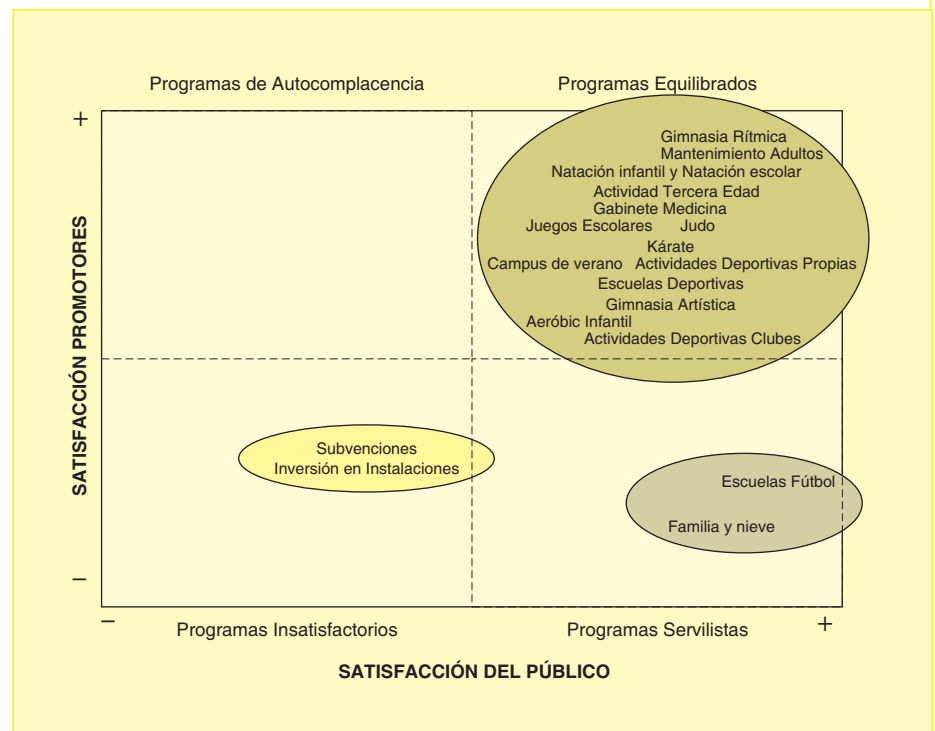


Figura 7.

Cuadro de Valoración del Equilibrio de la Satisfacción del Servicio municipal de deportes.





**Paraules clau**

gestió esportiva, programació d'activitats, instal·lacions esportives, valoració de programes, autoavaluació

# Mètode d'autoavaluació per a la valoració de l'oferta de programes i serveis esportius

▪ **Enrique Lizalde Gil / Fernando París Roche**

Llicenciat en Educació Física.  
Professor Titular d'EU Facultad de Educación. Universidad de Zaragoza.

▪ **FERNANDO PARÍS ROCHE**

Llicenciat en Educació Física  
Director d'AFP Gupo-Consultores del deporte. Zaragoza

**Abstract**

*In this article we show and explain two proposals for application in the appraisal of programmes of activities and services in sports centers that, in a very graphic manner, might help to improve these. In many cases, the programming of annual activities is done on the basis of the previous year—in the same way and with few modifications—. It is frequently a routine that in many cases leaves little room for reflection and decision-taking. On the other hand, it is necessary to bear in mind that in a sector such as this one in which services are “sold”, very often the participation figures and costs are not the only referents to assess—especially in the public sector—. It is not usual to analyse the programmes and relate the real interest for the group to which these are offered and the cost involved in carrying these out. On occasions, the “obligation” to continue offering established programmes, or the “affinity” and “tastes” of programmers for certain activities, influence the sports programmes and services offered. With the exposition of this self-valuation methodology for the appraisal and an example of a practical case, we offer a practical tool for the tasks in sport management.*

**Key words**

*sport management, programming activities, sports facilities, appraisal programmes, self-valuation*

**Resum**

En aquest article s'exposen i es desenvolupen dues idees per a ser aplicades en la valoració de programes d'activitats i serveis que han estat oferts per les entitats esportives, que de forma molt gràfica puguin ajudar-nos a millorar-los.

En molts casos, la programació d'activitats es realitza sobre la base de l'any anterior -de la mateixa forma o amb prou feines amb algunes modificacions. Sovint acostuma a ser una rutina que en molts casos deixa poc espai per a la reflexió i la presa de decisions.

D'altra banda, cal tenir en compte que en un sector com aquest, en què “es venen” serveis, moltes vegades les xifres de participació i el cost no són els únics referents a valorar -especialment en el sector públic.

No és habitual analitzar els programes i relacionar l'interès real per al col·lectiu al qual s'ofereixen i el cost que suposa portar-los a terme. En ocasions l'“obligació” de continuar realitzant programes establerts o l'“afinitat” i “gustos” dels programadors amb determinades activitats, conformen parcialment els programes i serveis esportius que s'ofereixen.

Amb l'exposició d'aquesta metodologia d'autoavaluació per a la valoració i l'exemple d'un cas pràctic oferim una eina d'aplicació a les tasques de gestió esportiva.

**Introducció**

No és tasca fàcil realitzar una valoració objectiva del funcionament i els resultats dels programes i serveis que es desenvolupen en una instal·lació esportiva o per part d'una entitat esportiva -pública o privada.

Quan s'accedeix a la direcció i la gestió d'una instal·lació o d'una entitat, qualsevol informació és fonamental. No sempre es troben memòries i informes que aportin dades sobre la programació d'activitats en una instal·lació esportiva -encara que avui dia s'ha avançat molt. En tot cas, la informació verbal que s'obtingui a través d'entrevistes o diàlegs amb responsables, treballadors i usuaris serà de gran utilitat.

Amb caràcter general, es coneix fàcilment el nom dels diferents programes, activitats i serveis que han estat oferts, el tipus de participants, tècnics responsables, espais i materials esportius, dates i horaris, etc., igual





com el nombre d'usuaris, activitats concretes realitzades dintre dels programes, calendaris i incidències. Poques vegades es realitza una valoració sobre els resultats esperats i obtinguts i, encara menys, s'obtenen dades sobre pressuposts detallats.

D'altra banda, cal tenir en compte que en un sector com l'esportiu, on es venen serveis, moltes vegades les xifres de participació i el cost no són els únics referents a valorar –especialment en el sector públic.

En molts casos, la programació d'activitats anuals es realitza sobre la base de l'any anterior –de la mateixa forma o amb prou feines amb algunes modificacions. Sovint acostuma a ser un aspecte rutinari que en molts casos deixa poc espai per a la reflexió i la presa de decisions.

Es pot pensar i dubtar sobre el poc interès social d'algun dels programes o serveis que han estat oferts, però es continua fent un any més. Podem veure l'apreciable cost que suposa realitzar una activitat per a pocs usuaris, però hi ha variades “raons” per continuar programant-la any rere any: “sempre se n'ha fet una oferta”, “queda bé en el programa”, “és vistosa”, “és una activitat que ens agrada personalment”...

No és habitual analitzar els programes i relacionar l'interès real per al col·lectiu al qual s'ofereixen i el cost que suposa portar-los a terme. En ocasions l'“obligació” de continuar realitzant programes establerts o l'“afinitat” i els “gustos” dels programadors en determinades activitats, conformen parcialment els programes i serveis esportius que s'ofereixen.

Tot seguit, es desenvolupen dues idees –basades en J. Chias (1995)–, per a ser aplicades en la valoració de programes d'activitats i serveis en instal·lacions esportives, que de forma molt gràfica puguin ajudar-nos a millorar-los.

El procés de valoració podrà tenir un major o menor grau d'objectivitat o subjectivitat, en funció de les dades disponibles i la seva fiabilitat. Malgrat tot, és valuós –com ja hem indicat– comptar amb la informació directa de persones que treballen i/o utilitzen les instal·lacions esportives.

El resultat de la valoració pot ser important, però tal vegada sigui més interessant el procés de reflexió i el mètode, que sempre podrem aplicar. L'oportunitat d'analit-

zar i reflexionar sobre el grau d'eficiència col·lectiva dels programes i l'equilibri de la satisfacció (interna i externa) de les activitats que es realitzen en una instal·lació esportiva, pot ser una eina important per abordar les tasques de programació.

Per fer-ho, hem desenvolupat una metodologia d'autoavaluació i un exemple de com es pot aplicar

### **Metodologia d'autoavaluació per a la valoració de programes i serveis esportius**

#### **Valoració del grau d'eficiència col·lectiva**

Es tracta de reflectir gràficament la valoració de cada activitat o servei que compon el programa general de l'entitat o instal·lació esportiva. La localització de cada activitat vindrà donada per l'anàlisi i la reflexió sobre dos paràmetres ben diferents.

A la figura 1 situarem les activitats, segons el grau d'utilitat col·lectiva –nombre i qualitat d'usuaris– i la incidència en el cost o despesa de l'activitat –es té en compte, no solament la despesa externa, sinó també l'aportació de persones i el temps de treball.

Amb les dades obtingudes sobre cada activitat procedirem a definir-ne la ubicació en les diferents àrees del gràfic, tot analitzant-ne els aspectes següents:

#### **El grau d'utilitat col·lectiva**

Es tracta del nombre i tipus de participants, usuaris o clients que té el programa.

No solament s'ha de tenir en compte l'aspecte quantitatiu –nombre de participants– car aquest pot trobar-se limitat per molts factors, com ara l'horari, el nombre d'hores que han estat ofertes, les condicions de la pràctica, la capacitat de l'espai esportiu, etc., sinó que també hem de valorar aspectes tan subjectius com els relacionats amb el pes específic en els objectius de l'entitat promotora: rellevància social, resultats econòmics, coherència amb la missió, etc.

#### **La incidència de la despesa**

Tota activitat realitzada suposa un cost econòmic i, paral·lelament, pot generar determinats ingressos.

El balanç d'ingressos/despeses ens donarà la despesa –o en alguns casos el benefici– que suposa una activitat o servei en el context d'una entitat.

Cal tenir en compte que el cost dels programes i serveis que han estat oferts no és només la suma de despeses corrents que generen. En aquest apartat cal valorar també el cost del temps de treball dels diferents recursos humans assignats i implicats, ens estem referint no solament al personal tècnic –monitors que dinamitzen l'activitat–, igualment cal considerar la proporcionalitat dels costos del personal de manteniment de la instal·lació, subministraments, dedicació de personal administratiu, etc.

Tenint en compte els dos paràmetres exposats, cada activitat ha de quedar situada en una de les quatre àrees del gràfic, de les quals podem treure les reflexions següents.

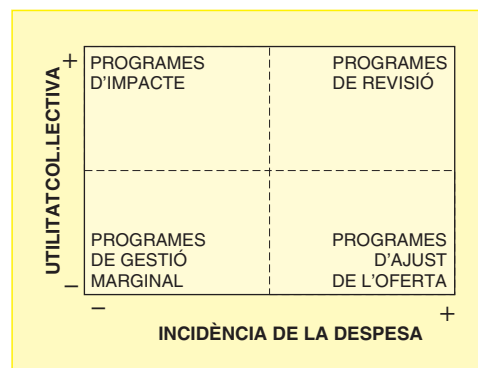
En principi, podrem observar quatre grups d'activitats que anomenem de la forma següent:

#### **■ Programes d'Impacte**

Són els programes amb gran acceptació per part dels usuaris i que a més a més tenen un cost més aviat baix per a l'entitat.

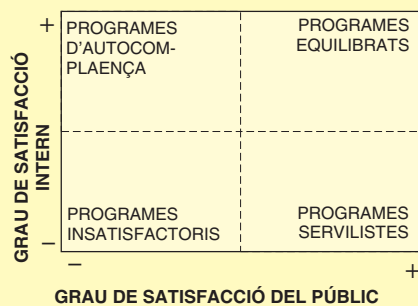
Les possibilitats que podrem trobar quan una activitat se situa en aquest grup són diverses. La poca incidència en la despesa pot ser causada per l'escàs cost de

**Figura 1.**  
Quadre de Valoració de l'Eficiència Col·lectiva.



**Figura 2.**

Quadre de Valoració de l'Equilibri de la satisfacció.



l'activitat –per exemple, pràctica lliure en instal·lacions concertades– o bé, perquè genera fàcilment els recursos econòmics necessaris per al seu desenvolupament –quotes, patrocini, subvencions. En tot cas, la resposta de la demanda és important. Són programes, activitats i serveis de gran acceptació –en ocasions massiva– per part dels usuaris, s'adiuen molt amb la satisfacció de necessitats i interessos molt estesos entre la població que atengui l'entitat esportiva promotora.

Són activitats que clarament s'han de continuar desenvolupant i potenciant; es podrà ajustar la incidència de la despesa en els casos en què hi hagi marge per fer-ho.

■ *Programes de Revisió*

Són programes de gran acceptació col·lectiva, però amb uns costos considerables. En general, la incidència de la despesa serà a causa del volum de participació, el treball administratiu, inscripcions, hores d'utilització de pistes, material i infraestructures necessàries... –i escassa aportació d'ingressos.

Són activitats que tot i ser importants pel que fa a la utilitat col·lectiva, han de revisar-se en l'aspecte econòmic, intentat de millorar-ne els resultats del balanç d'ingressos/despeses increment de quotes, patrocini, optimització/reducció de despeses...

■ *Programes de Gestió Marginal*

Són les activitats que tenen poca repercussió social, però que tampoc tenen una incidència important en la despesa.

Aquí s'acostumen a situar serveis concertats que no generen cap mena de despesa i que de vegades no tenen l'èxit que seria desitjable, pel que fa a la participació. En qualsevol cas, seran activitats que clarament no hipotequen recursos de l'entitat esportiva –instal·lacions, hores de treball, pressupost...

En general, les activitats situades en aquesta àrea no tenen per què modificar-se –mentre que no generin cap desajust econòmic i organitzatiu a considerar– però són clarament de baixa prioritat.

Tot i això, si s'aprecia que algun programa d'aquesta mena pot considerar-se interessant a nivell "ideològic", se'n podria millorar la valoració i centrar els esforços a incentivar la participació en aquest tipus d'activitats –millorar-ne la difusió, implicació dels tècnics en la captació de participants, flexibilitat per a la inscripció i realització...– tot mantenint sempre una incidència de la despesa com més baixa millor.

■ *Programes d'Ajustament de l'Oferta*

Són programes amb una incidència important en la despesa, però que tanmateix arriben a pocs usuaris.

En l'àmbit esportiu, els programes que se situen en aquesta àrea acostumen a ser els de competicions "oficials" d'un nivell esportiu baix, encara que hi ha àmbits competitiu on la utilitat col·lectiva no es troba solament en el nombre de participants, sinó en el referent que poden ser per a altres pràctiques més recreatives.

En aquests casos, la pràctica esportiva en si requereix uns esforços organitzatius i econòmics importants, –s'hi hipotequen instal·lacions, personal i pressupostos–, en canvi, no genera recursos i, per les seves característiques, és difícil que en generin.

L'àmbit competitiu no és l'únic que pot obtenir aquesta valoració. Activitats recreatives "elitistes", amb despeses fixes elevades –independentment del nombre de participants– si tenen una resposta de participació molt per sota de l'esperada, poden resultar certament deficitàries. Fins i tot una programació poc compromesa amb els recursos que es gestionen pot si-

tuar-se clarament en la necessitat de ser ajustada: el cas de reservar hores per a la pràctica lliure i gratuïta en una instal·lació amb costos de manteniment alts –situació que acostuma a donar-se en el sector públic.

En aquest sentit, l'anàlisi dels programes d'ajustament a l'oferta hauria d'enfocar-se cap a un canvi radical en la programació d'aquestes activitats o serveis, comptant fins i tot, amb suprimir-ne alguns.

**Valoració de l'equilibri de la satisfacció**

En aquest cas, en un segon gràfic, es pretén d'analitzar la situació dels programes i serveis valorant el grau de satisfacció que produeixen les diferents activitats esportives que han estat ofertes, tant en el públic –usuaris, participants– com en la mateixa organització interna que les promou i desenvolupa –entitat promotora.

En aquest aspecte, la valoració es fa encara més subjectiva, atès que depèn de percepcions ben diferents a les quals es poden incorporar múltiples matisos; no obstant això, ens ofereix punts per a la reflexió. (Figura 2)

D'aquesta forma, es pretén de ponderar dos aspectes relacionats amb les expectatives que generen els programes i serveis, des de dues perspectives que han de ser complementàries.

La ponderació de la satisfacció es pot realitzar adaptant i utilitzant eines de mesura del grau de satisfacció, com ara els qüestionaris. En molts casos, la falta de mitjans o de temps per a l'aplicació d'aquestes eines pot ser suplerta per informacions indirectes –dades de participació, nombre de queixes...– i també obtenint informació verbal i directa de l'opinió de responsables, tècnics, operaris i usuaris.

Cal tenir en compte que les estimacions indirectes i/o molt personals del grau de satisfacció, tant intern com del públic, poden derivar en una gran subjectivitat que potser no coincideix amb els resultats obtinguts en utilitzar qüestionaris estudiats i validats. Per exemple: els responsables d'una entitat esportiva determinada poden considerar que el seu pro-



grama d'Aeròbic és una de les activitats amb major grau de satisfacció entre el públic, atès que les places que han estat ofertes es cobreixen sense dificultat, i que es generen fins i tot cues de gent per inscriure-s'hi, malgrat el seu alt preu; tanmateix, quan s'ha passat un qüestionari sobre la qualitat dels serveis, l'Aeròbic obté valoracions baixes.

És possible que existeixi una demanda social important d'una activitat, sovint perquè és moda, que produeix –inicialment, momentàniament– bons resultats de participació i/o econòmics. A vegades pot ser que aquestes activitats es realitzin en condicions poc satisfactòries per als usuaris: massificació, males condicions ambientals, tècnics poc especialitzats... aspectes que poden aflorar quan es pregunta, respecte d'aquest tema, als usuaris.

En tot cas, l'anàlisi d'aquests factors i la seva ponderació més o menys objectiva ens poden oferir conclusions interessants, que podem resumir agrupant les activitats en quatre tipus de programes.

- D'Autocomplaença
- Equilibrats
- Insatisfactoris
- Servilistes

#### ▪ Programes d'Autocomplaença

Es consideren d'Autocomplaença els programes d'escassa incidència entre el públic, que tenen dificultats per desenvolupar-se per la poca participació, però que són ofertes considerades pels promotors/organitzadors com a “vistoses”, “que queden bé”...

En general, es corresponen amb interessos esportius i/o necessitats organitzatives dels promotors, que els donen suport simplement pel fet de veure concretades aquesta mena d'ofertes en els programes i/o per estar mancades d'exigències de treball o de dificultats d'organització.

#### ▪ Programes Equilibrats

Són aquells que obtenen una alta valoració tant per al públic com per a l'estructura interna de l'organització.

Evidentment són programes i serveis que han de considerar-se d'alta prioritat per

a qualsevol entitat promotora d'activitats esportives.

#### ▪ Programes Insatisfactoris

Com el seu mateix nom indica, són programes amb un baix índex de satisfacció tant interna com del públic.

En ocasions són programes d'èxit escàs, possiblement imposats per altres instàncies. També es dona el cas en programes que es van realitzant per la marcada inèrcia que han adquirit i, malgrat la insatisfacció que produeixen, no hi ha un plantejament de substitució o supressió.

Evidentment, els programes insatisfactoris han de situar-se en el nivell més baix de prioritat, i se n'ha de considerar seriosament la possibilitat de modificar-los o de suprimir-los definitivament.

#### ▪ Programes Servilistes

Passa sovint que els programes i serveis que generen més alt grau de satisfacció entre el públic, ocasionen una gran demanda i un enorme volum de treball i organització per part del personal d'una entitat esportiva. A vegades, aquest “excés” treball i/o dificultats d'organització es percep com a insatisfacció per part de l'estructura que desenvolupa les activitats. En aquest sentit, es pot considerar el qualificatiu de “servilistes”.

En altres ocasions, la valoració de programa servilista per a un directiu d'una entitat esportiva passa perquè les preferències i/o necessitats del públic no són les mateixes que les seves.

L'anàlisi de les causes i una actuació sobre els diferents aspectes que juguen en aquestes discrepàncies poden ajudar a tornar a equilibrar una oferta d'activitats i serveis esportius.

### **Aplicació de l'autoavaluació per a la valoració de programes en un Servei Municipal d'Esports**

L'exemple que es presenta correspon a una part del treball de consultoria realitzat per al Servei d'Esports d'un Ajuntament i que es va incorporar al diagnòstic del Pla estratègic.

Per al desenvolupament de la valoració es compta amb les memòries i dades quantitatives dels diversos programes que gestiona aquest Servei municipal d'esports. S'obtenen dades sobre el nombre d'usuaris per activitat programada, activitats concretes realitzades dintre dels programes, calendaris i incidències, i també pressuposts detallats.

Aquesta informació permet de fer-se una idea molt significativa de l'abast i el funcionament de les activitats i serveis esportius que es troben a disposició dels ciutadans. No obstant això, hom es proposa d'aprofundir més en la valoració de la utilitat col·lectiva d'aquestes activitats i serveis, i també esbrinar el grau de satisfacció dels gestors i dels clients dels programes esportius.

Les activitats i serveis esportius que es desenvolupen en aquest municipi, i que van ser analitzats, es resumeixen a la *figura 3*.

**Figura 3.**

*Programes i activitats esportives municipals.*

#### **Activitats per a nens, escolars i joves**

- Natació infantil i escolar
- Gimnàstica Rítmica
- Judo
- Kàrate
- Tennis infantil, iniciació i perfeccionament
- Gimnàstica artística
- Aeròbic infantil
- Activitats esportives pròpies
- Escoles esportives
- Escoles de futbol
- Jocs escolars
- Campus esportiu d'estiu

#### **Activitats per a adults**

- Manteniment
- Natació
- Tennis
- Judo
- Aeròbic

#### **Activitat Tercera Edat**

##### **Activitats especials**

- Família i neu
- Natació minusvàlids
- Subvencions a activitats esportives de clubs
- Gabinet de medicina

#### **Programa de subvencions a entitats**

##### **Inversions a instal·lacions esportives pròpies**

**Figura 4.**

Qüestionari de valoració de l'eficiència col·lectiva.

PROGRAMES	En la meua opinió, aquest programa li costa molts diners a l'Ajuntament	Aquest programa té un gran nombre de beneficiaris directes (esportistes, tècnics, etc.)
ESCOLES ESPORTIVES FUTBOL	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
ESCOLES ESPORTIVES (atletisme, bàsquet, voleibol, etc.)	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
.....	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4

**Figura 5.**

Qüestionari valoració de l'equilibri de la satisfacció.

PROGRAMES	Els responsables del servei estem molt satisfets amb la seva realització i organització	Els destinataris (usuaris, esportistes, clubs, tècnics) estan molt contents amb la seva realització i organització
ESCOLES ESPORTIVES FUTBOL	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
ESCOLES ESPORTIVES (atletisme, bàsquet, voleibol, etc.)	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
.....	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4

Per tal d'obtenir una valoració més aproximada, la nostra proposta es basa en l'autoavaluació per part dels responsables i promotors dels programes esportius. En el nostre exemple, doncs, es va realitzar una enquesta a cinc persones amb responsabilitats tècniques i polítiques d'aquest servei municipal, amb les quals prèviament, i al llarg de reunions de treball dedicades a l'elaboració del diagnòstic del Servei d'Esports del municipi, es van analitzar les dades disponibles de participants, costos, preus, qüestionaris de satisfacció –si s'esqueia– de les diferents activitats i programes.

El qüestionari va ser respost de forma individual i directament per cada persona. A l'enquesta es tracta de valorar d'1 a 4 cada programa del Servei Municipal d'Esports, en relació amb quatre sentències proposades i segons l'opinió i les dades objectives que tenia cadascú respecte d'aquest tema. (Figures 4 i 5)

Amb l'opinió de les cinc persones –basades en dades recopilades en les memòries i els resultats de les enquestes– i en la percepció pròpia dels programes i activitats, es van confeccionar els dos gràfics de valoració que posteriorment es van analitzar en grup.

En cada proposta de valoració es facilita gràficament l'anàlisi agrupant els programes amb característiques i valoracions similars, en cercles que marquen els diferents conjunts d'activitats i programes

Els quadres i conclusions de l'anàlisi es van incorporar al diagnòstic efectuat mitjançant la matriu DAFO (Debilïtats-Amenaces-Fortituds-Oportunitats) dins del Pla estratègic del Servei Municipal d'Esports. (Figures 6 i 7)

La valoració i les conclusions –junt amb algunes propostes que se'n deriven– aportades al diagnòstic del Servei Municipal d'Esports poden resumir-se segons els diversos tipus de programes resultants:

■ **Programes equilibrats i programes d'impacte**

Programes que tenen prioritat i cal potenciar, desenvolupar o mantenir.

En el nostre exemple són el gruix de la programació pel que fa a la valoració del grau de satisfacció i, tanmateix, són menys en la valoració de l'eficiència col·lectiva; determinats factors de la gestió (ajust de costos, política de preus...) poden acostar els programes a aquest grup de millor valoració.

■ **Programes de revisió i programes d'ajustament de l'oferta**

Programes que cal reformar completament per disminuir-ne el cost econòmic, en alguns casos, o millorar-ne l'impacte en la societat.

En aquest cas, es va recomanar d'abordar determinades accions segons els programes. En algun programa (Escoles de futbol, Família i neu) hom incidia en la necessitat de reduir costos i augmentar ingressos (millor gestió de despeses, increment de taxes...). En altres activitats (Gimnàstica Tercera Edat, escoles esportives), es proposaven accions per a la captació d'usuaris –millora de la informació, accions especials per al tipus de públic a qui van adreçades les activitats...

■ **Programes insatisfactoris i servilistes**

Respecte d'aquests programes es proposa de reformar-ne l'organització per millorar la satisfacció dels usuaris o la dels organitzadors.

En aquest exemple, en el programa de subvencions a entitats es proposava de millorar la informació i els procediments d'accés a determinats programes per aconseguir una major comprensió i satisfacció en la percepció de la gestió dels recursos, per part d'usuaris i gestors.

D'altra banda, en general, l'elaboració i la posada en funcionament de plans de comunicació ajuda a incrementar el grau de satisfacció del públic a qui s'adrecen.

■ **Programes de gestió marginal**

Programes no prioritaris, no generen cap incidència en la gestió.

## Conclusions

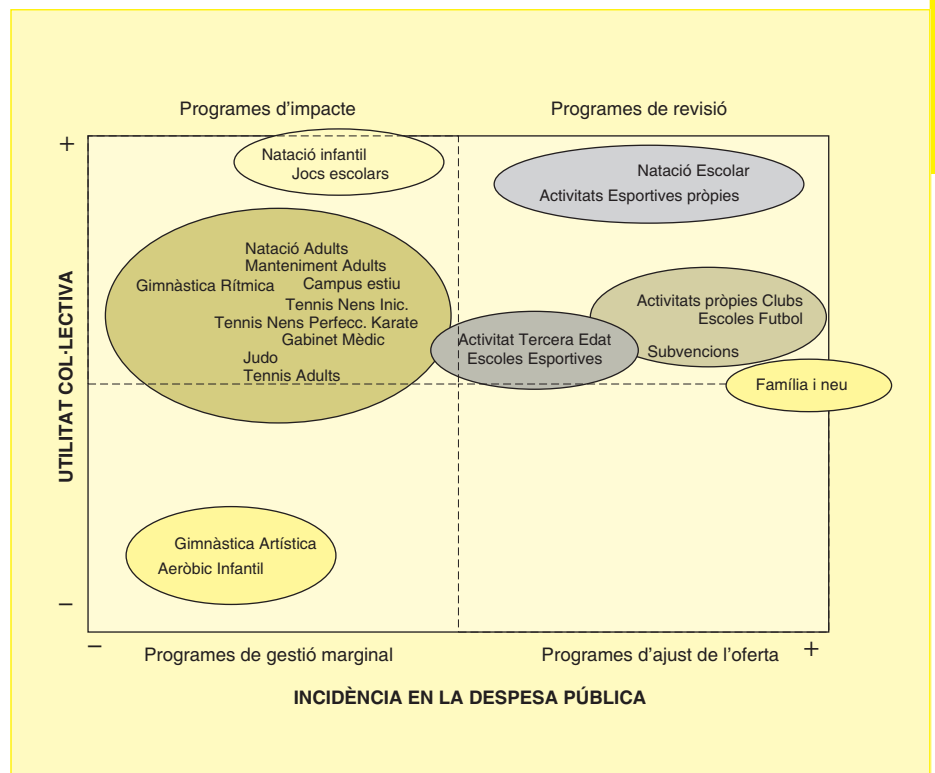
- La valoració dels programes esportius d'una entitat és un element fonamental en el seu diagnòstic.
- La metodologia d'autoavaluació proposada permet d'identificar gràficament la ubicació dels programes segons els criteris d'“equilibri de la satisfacció” i “utilitat col·lectiva”. Aquests criteris es consideren, des de la perspectiva del gestor, com els més adequats per millorar la gestió.
- Aquesta ubicació gràfica dels programes d'activitats i serveis esportius permet, paral·lelament, d'identificar millor les mesures estratègiques i de gestió necessàries per al futur.
- La valoració efectuada mitjançant l'autoavaluació genera un grau més alt de compromís en el diagnòstic i en la presa de mesures de futur.
- Aquesta metodologia és aplicable tant en els programes esportius de les entitats esportives municipals, clubs esportius, federacions esportives, instal·lacions i centres esportius (entitats públiques o sense ànim de lucre) com en empreses de serveis esportius.

## Bibliografia

- Aragón Cansino, P.: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*, Málaga: UNISPORT, Junta de Andalucía, 1991. (Cuadernos Técnicos, 18).
- Burriel i Paloma, J. C.: “Anàlisi i diagnòstic del sistema esportiu local: Punt de sortida pel disseny de polítiques esportives municipals”, *Apunts. Educació Física i Esports*, 36 (1994), pàg. 38-45.
- Chías, J.: *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A., 1995.
- Paris Roche, F.: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, Barcelona: Ed. Paidotribo, 1996.
- VVAA: *VII Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva*, Huelva: Instituto Andaluz del Deporte, 1994.
- : *Administración por Objetivos*, Madrid: Inspección General de Servicios de la Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas, 1996.
- : *Gestión de Deporte Municipal*, Las Palmas de Gran Canaria: Dirección General de Deportes del Gobierno de Canarias, Escuela Canaria del Deporte, 1997.

**Figura 6.**

Quadre de Valoració de l'Eficiència Col·lectiva del Servei municipal d'esports.



**Figura 7.**

Quadre de Valoració de l'Equilibri de la Satisfacció del Servei municipal d'esports.

