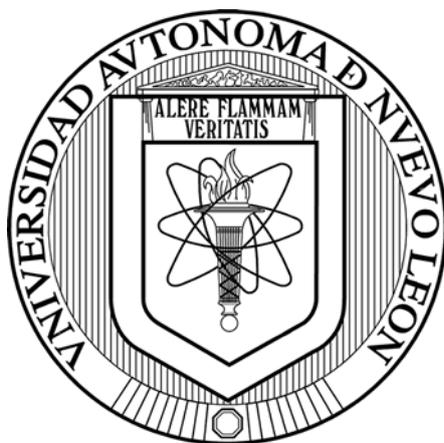


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE
ORGANIZACIÓN DEPORTIVA SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



*“Implementación de un modelo de calidad para unidades deportivas del
municipio de Apodaca”*

Por

Lic. Jesus Trinidad Galaviz Guzmán

PRODUCTO INTEGRADOR

Reporte de practicas

Como requisito parcial para obtener el grado de
**MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON
ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA**

Nuevo León, junio de 2022

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FOD

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Los miembros del Comité de Titulación de la Maestría en Actividad Física y Deporte integrado por la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador en modalidad de *reporte de prácticas* titulado “Implementación de un modelo de calidad para unidades deportivas del municipio de Apodaca” realizado por el Lic. Jesus Trinidad Galaviz Guzmán, sea aceptado para su defensa como opción al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

Dr. JUAN CARLOS ARTURO GONZÁLEZ CASTRO

Asesor Principal

M.A.E. MARCELA MARGARITA QUIROGA DE LA TORRE

Co-asesora

Dr. Jorge Isabel Zamarripa Rivera

Subdirección de Posgrado e Investigación de la FOD

Nuevo León, junio de 2022



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FOD

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

FICHA DESCRIPTIVA

Fecha de Graduación: junio, 2022

NOMBRE DE LA ALUMNA(O): JESUS TRINIDAD GALAVIZ GUZMAN

Título del Reporte de Prácticas: Implementación de un modelo de calidad para unidades deportivas del municipio de Apodaca

Número de páginas:67

Candidato para obtener el Grado de Maestría en
Actividad Física y Deporte con Orientación en
Gestión Deportiva

Estructura del reporte de practicas

El presente Trabajo de reporte de prácticas ha consistido en la elaboración de un estudio por medio de encuestas realizadas a través de un formulario, dirigido a conocer los aspectos fundamentales a nivel interno y a nivel externo en la Secretaria de Deportes y Recreación del municipio de Apodaca, la primera encuesta se enfoca en conocer el grado de satisfacción de los usuarios en las instalaciones deportivas y los servicios prestados en éstas. La segunda encuesta se desarrolla sobre el clima organizacional en la Secretaria de Deporte y Recreación. Después de conocer y analizar la situación actual de las instalaciones y del clima organizacional encuadrado el trabajo dentro de un marco teórico de referencia, posterior a la recogida de los datos mediante las encuestas mencionadas, se procede a la observación con el propósito de adquirir conclusiones que sean de beneficio para los intereses del presente trabajo, como para los responsables de la Secretaria de Deportes y Recreación, presentándose propuestas de mejoras en las instalaciones, del proceso de prestación del servicio y en el personal de la organización en aquellas áreas que sean susceptibles de posibles innovaciones que mejore la satisfacción de los usuarios y del clima organizacional.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a toda mi familia; mi esposa y mis dos hijas por el apoyo incondicional y motivación a lo largo de los años, porque sin ellas mi camino y sendero de la vida hubiera tomado otro rumbo, el de la incertidumbre, el desacierto y la desesperanza. Agradecimiento especial a los Doctores y Doctoras que impartieron y compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanza, siendo guías y sobretodo tolerantes, de manera especial al Dr. Juan Carlos A. González Castro y a la Dra. Marcela Margarita Quiroga de la Torre, por su apoyo y paciencia, agradecimiento especial al Secretario de Deportes y Recreación, el Lic. Rogelio Peña Salinas por la invitación y la oportunidad de continuar con mis estudios de maestría, por su apertura, apoyo y tiempo para realizar cada una de las actividades solicitadas en estos dos años. Al alcalde de Apodaca Lic. Cesar Garza Villarreal por atender mi solicitud y responder de manera positiva para continuar mis estudios de maestría, a pesar que en ese momento ya no trabajaba en los gimnasios del municipio, oportunidad que estaré agradecido eternamente y con nada se paga. Entendiendo que con la preparación uno escoge las puertas que son más convenientes de abrir, el conocimiento aprendido durante este tiempo es algo que se lleva para toda la vida.

DEDICATORIA

Reconocimiento y dedicatoria muy especial para mi esposa, porque durante 25 años de estar juntos, siempre me motivo a seguir preparándome y con ello tener la oportunidad de mejorar nuestras expectativas familiares, acompañándome día a día en todos los aspectos por mejorar, a no rendirme, a sacar lo mejor de mí, aprender juntos a ser mejores personas, a comprender, ser empático y tener una mejor visión, a luchar por nuestras metas sin importar la edad, a dejar esa responsabilidad y ejemplo de perseverancia, dedicación y disciplina para nuestras hijas. Dedicatoria para mis dos hijas; Heidi y Ximena, que son la fuerza y el motor principal que cada día me motivan y alientan a seguir esforzándome, a no rendirme y comprender que no estoy solo en el barco llamado vida, que detrás de mis huellas hay unas huellas que me van siguiendo, que avanzar con pasos firmes Para mi Padre y mi Madre, que siempre estuvieron orgullosos de mí, a pesar de no expresarlo, pero estoy seguro de eso, y sé que desde el cielo estarán felices y orgullosos por el ser humano y la familia que formamos junto a mi esposa y mis. A mis hermanos, a los compañeros y amigos que me apoyaron de manera incondicional durante este tiempo.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 8 |
| Planteamiento del problema | 11 |
| Justificación | 12 |
| Antecedentes teóricos y empíricos | 15 |
| 1. La gestión | 15 |
| 1.1 Modelos de gestión de calidad | 18 |
| 1.1 El modelo EFQM en el servicio deportivo municipal | 20 |
| 1.2 La Gestión Deportiva | 22 |
| 1.3 Gestión en las organizaciones deportivas | 25 |
| 1.4 Modelos de sistemas de gestión de calidad implementados en las organizaciones | 28 |
| deportivas | 28 |
| 1.6. La gestión deportiva municipal en Iberoamérica | 29 |
| 1.7 Las herramientas de la calidad como facilitadoras de la gestión en una organización deportiva .. | 30 |
| 1.8 Las herramientas externas para la calidad | 38 |
| 1.9 Clima organizacional | 45 |
| Caracterización | 46 |
| Nivel de aplicación | 49 |
| Propósitos | 50 |
| Objetivo General | 53 |
| Objetivos específicos | 53 |
| Tiempo de realización | 53 |
| Estrategias y Actividades | 55 |
| Recursos | 56 |
| Producto | 57 |
| Conclusiones | 78 |
| Referencias | 80 |
| Evaluación de la práctica | 83 |
| Anexos | 84 |
| Resumen autobiografico | 90 |

Antecedentes de la organización

Secretaria de deportes y recreación

Dirección: Calle Elías Flores s/n entre Allende y Matamoros, centro de Apodaca.

Teléfono: 8183860316, 8111611247

Responsable: Secretario Lic. Rogelio Peña Salinas.

MISIÓN: cambiar y transformar vidas, a través de la planeación, ejecución y desarrollo de los programas de cultura física, recreación y alto rendimiento; viéndose reflejado en la calidad de vida y el bienestar integral de los ciudadanos del municipio de Apodaca.

VISIÓN: Darle con todo al deporte, Así seremos líderes y ejemplo a nivel Estatal y Nacional con una comunidad de Apodaca, comprometida en el deporte como forma de vida. Y nuestros deportistas un ejemplo de excelencia por su compromiso y espíritu de lucha, buscando enaltecer nuestro municipio.

OBJETIVO: Propiciar la participación de la comunidad en general, en actividades físicas, deportivas, recreativas y formativas que impulsen el desarrollo, progreso, salud y bienestar de nuestra población, promoviendo la igualdad de oportunidades de participación y el desarrollo de habilidades, destrezas y talentos, logrando así calidad y excelencia en el servicio deportivo.

Nombre del puesto: Secretario de Deportes Y Recreación, reporta al: Presidente Municipal.

Le reportan: El director de vinculación y servicios de apoyo; el director de planeación estratégica, el director de deporte social, el director de ligas municipales, el director de deporte representativo, el director de deporte escolar, y el director de fomento deportivo; jefes, administradores, promotores, instructores, vigilantes intendentos y demás auxiliares en general, así como personal comisionado, y personal subordinado de la secretaria de deportes y recreación de Apodaca, N. L.

Introducción

Es preciso tener presente que este estudio e investigación despierta un gran interés de índole social, al detectar y determinar el nivel deportivo y desarrollo físico que tiene los usuarios de las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca, algunas de las acciones que van a realizar las autoridades pertinentes a cargo de la Secretaria de Deportes y Recreación, con el objetivo de mejorar el servicio prestado en las diferentes unidades deportivas, a través de la gestión eficiente y eficaz para alcanzar y mejorar el estilo de vida de los usuarios.

El estudio e investigación se llevó a cabo en diferentes puntos del municipio de Apodaca, es de vital necesidad detectar una visualización prometedora al determinar la práctica deportiva como base primordial que permita mejorar la calidad de vida, establecer los valores propios del deporte que sirva como referencia para crear un modelo de gestión en los servicios prestados en la Secretaria de Deportes y Recreación de Apodaca.

De igual forma, es importante mencionar, que la factibilidad del proyecto es positiva, ya que viene a beneficiar al contar con el apoyo y aprobación del Secretario de Deportes y Recreación, mostrando el apoyo incondicional para la realización de los proyectos y propuestas que permitan el desarrollo y crecimiento de los diferentes deportes ofrecidos en las distintas instalaciones deportivas del municipio.

Funciones:

- I. Desarrollar todos los programas deportivos sociales y representativos del Municipio.
- II. Organizar eventos institucionales en coordinación con las demás áreas deportivas.
- III. Elaborar los presupuestos operativos de toda el área de deportes.
- IV. Manejar y seleccionar del recurso humano del área de deportes.
- IV. Establecer objetivos, metas y acciones para el cabal cumplimiento del plan

deportivo municipal.

V. Asistir como máxima autoridad a las juntas de Directores presididas por el Instituto de Cultura Física y Deportes de Nuevo León.

VI. Dar seguimiento a las peticiones y necesidades de la ciudadanía en materia deportiva.

VII. Coordinar administrativa y operativamente las áreas de apoyo con las que cuenta la Secretaría de Deportes y Recreación.

VIII. Vincular las distintas áreas de servicio de apoyo deportivos con los distintos programas deportivos municipales.

Facilitar a las áreas de servicios de apoyo todo lo necesario para su correcto funcionamiento.

Administrar los recursos humanos y materiales de las áreas de apoyo deportivas del municipio

Planear y ejecutar las acciones que provienen de los programas establecidos por el plan deportivo municipal.

IX. Vincular con los entes intergubernamentales y externos, las acciones para el funcionamiento de la Secretaría de Recreación y Deportes.

X. Supervisar que los presupuestos de las áreas deportivas sean veraces y absolutamente adecuadas a las necesidades del municipio.

XI. Ser el ente representativo del municipio, cuando sea pertinente en eventos que organiza el Municipio.

XII. Supervisar las áreas deportivas municipales para retroalimentar las coordinaciones operativas deportivas.

XIII Llevar a cabo las actividades contables, financieras, presupuestales e informativas en general armonizando la generación y la presentación de la información contable y posición financiera necesaria para rendir cuenta de forma veraz y oportuna.

- XIV. Calendarizar los eventos deportivos anualmente.
- XV. Revisión de pagos de inscripción, arbitraje, jueces, umpire constantemente.
- XVI. Mantener un servicio de atención de calidad del área.

Planteamiento del problema

La problemática que presenta la mayoría de los municipios del estado de Nuevo León, es que solamente realizan acciones preliminares tendientes a constituir prácticas de gestión de calidad. Con este escenario y con el fin de proporcionar al municipio de los instrumentos más adecuados para identificar de manera más adecuada los niveles de gestión y orientar las herramientas de mejora asociadas, optimizando recursos y plazos, además de entregarles herramientas concretas que les permitan instalar en menor tiempo, prácticas de nivel inicial en su gestión, que admita el establecimiento de prácticas sistemáticas para gestionar en la Secretaria de Deportes y Recreación de Apodaca a satisfacción de usuarios y personal, ayudando a incorporar incentivos y acciones que motiven al municipio a instalar una lógica de mejoramiento continuo.

La aplicación de la encuesta arrojará resultados para la toma de decisiones pertinentes, con el fin de generar y proponer nuevos indicadores de gestión, confiables y válidos para la planeación, el seguimiento, la evaluación y el control de la gestión en las instalaciones deportivas municipales del sector. Los resultados esperados son: Definir los elementos componentes de los indicadores de gestión propios para los entes deportivos municipales y con ello construir una batería de indicadores de gestión útil a los entes deportivos municipales. Además, aplicar los indicadores de gestión como una poderosa herramienta para la planeación, la evaluación, el seguimiento y control. El propósito fundamental es que el municipio logre estándares de calidad en sus procesos de gestión y así optimizar la entrega de la oferta pública a los ciudadanos(as). Esto se va a lograr por medio de la implementación, la aplicación de herramientas y la evaluación diagnóstica, con el objetivo de detectar las necesidades y la aplicación de un modelo de gestión que cubra los objetivos y metas propuestas por la organización. Para que el municipio cuente, con un Modelo de Calidad que le permita acelerar las mejoras y una vez que logren los niveles básicos de gestión, continuar con la implementación del modelo de calidad. Un instrumento de diagnóstico será la puerta de entrada en el camino a la excelencia, el cual una vez aplicado por el municipio, permitirá conocer objetivamente su nivel de gestión, con el fin de desarrollar las líneas de acción pertinentes para mejorar.

Justificación

La propuesta de realización tiene como nombre “Aplicación de un modelo de gestión de calidad en la Secretaria de Deporte y Recreación en el municipio de Apodaca”.

Se detectó que no se cuentan con antecedentes sobre la aplicación un modelo de calidad en la gestión deportiva, además se percibe, que, en el tema de la planeación y orientación a resultados del programa, la Secretaria de Deportes y Recreación no cuenta con un plan estratégico, el cual haya sido realizado mediante ejercicios de planeación institucionalizados, por lo consiguiente no contempla un plazo ni establece los resultados que deseen alcanzar, como son; fin y propósito del programa. Como punto de partida se utilizó de base la investigación bibliográfica, con el objetivo de visualizar y tener una perspectiva en lo que se refiere a los temas planteados, posteriormente se procedió una investigación descriptiva con la finalidad de analizar un tema poco estudiado con anterioridad, por este motivo se tomó la decisión de realizar dos encuestas por medio de formularios, que posteriormente fueron analizadas, representadas e interpretadas por medio de estadísticas, los resultados obtenidos permitirán identificar propuestas como solución a los problemas detectados y con ello agregar valor a los procesos de la gestión deportiva y la administración deportiva.

Es conveniente especificar que los temas que se tomaron de base como referencia para la estructura a investigar son los siguientes: modelo de gestión deportiva, la gestión, modelos de gestión de calidad, el modelo EFQM en el servicio deportivo municipal, la gestión deportiva, gestión en las organizaciones deportivas, modelo de gestión municipal, modelos de la calidad aplicables en las instalaciones y organizaciones deportivas municipales. La gestión deportiva municipal en Iberoamérica, la gestión de los servicios en una organización deportiva, las herramientas de calidad como facilitadores en la gestión de una organización deportiva, evaluación de satisfacción de los usuarios de servicios y programas deportivos, clima organizacional, temas relevantes que se tomaron como base para el trabajo a presentar.

La finalidad y el impacto de la investigación es detectar cuáles son los requisitos y exigencias que trae consigo la adopción de un Modelo de Calidad en la Secretaria de Deportes y Recreación del Municipio de Apodaca, desarrollando una propuesta metodológica para su implantación, que permita la medición, análisis de la calidad y los resultados de su gestión.

Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| Personal idóneo en la dirección administrativa y los entrenadores. | Buen número de escenarios deportivos. |
| Experiencia administrativa en la ejecución y elaboración de proyectos. | Buena disposición hacia la actividad deportiva por parte de los líderes y la comunidad. |
| Buena imagen de la secretaría y gran sentido de pertenencia por parte de la comunidad deportiva . | Talentos deportivos en todas las disciplinas. 4. Gran número de empresas radicadas en el municipio. 5. La secretaría goza de buena imagen y gran sentido de pertenencia por parte de la comunidad. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de cobertura en los programas de deporte y recreación. | Falta de motivación de los líderes deportivos. |
| Falta de apoyo interadministrativo. | Disminución en la asignación de presupuesto para la secretaria de deportes. |
| . Falta utilización de los medios masivos de comunicación. | La ausencia de un plan de mantenimiento y adecuación de los escenarios deportivos. |
| Falta de programas en Educación Física con énfasis en la cultura deportiva desde los entes educativos. | Inseguridad en los escenarios deportivos. |
| Falta de programas de capacitación.. | Poca capacitación que cualifique y actualice los conocimientos específicos de los líderes deportivos, educadores y entrenadores. |
| Continuidad en los programas y proyectos del plan de desarrollo. | Elaboración de proyectos que no estén acorde con las necesidades de la comunidad. |

Después de analizar el entorno interno de la Secretaría de Deportes y Recreación, por medio de la herramienta de la matriz FODA, se logró detectar que una de las debilidades de la organización es que no cuenta con una planeación orientada a resultados del programa, no contempla un plazo ni establece las metas que desea alcanzar, no cuenta con indicadores y criterios, los cuales son fundamentales para marcar la pauta para alcanzar los objetivos, el fin y propósito del programa, después de lo mencionado anteriormente se tomó la decisión de utilizar la herramienta de la encuesta, con el propósito de identificar el grado y nivel que los usuarios perciben en los servicios ofrecidos en las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca, esta encuesta de satisfacción se divide en 5 indicadores: instalaciones deportivas, atención al usuario, espacios deportivos, programa de actividades y profesor. Los resultados obtenidos permitirán identificar las áreas de oportunidad, tanto en el contexto interno, como el contexto externo de la organización, como resultado del análisis de los resultados de las encuestas a realizar.

Sumado a lo anterior, se tiene planeado aplicar una encuesta sobre el clima organizacional, con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los empleados, el cual se divide en 6 indicadores: condiciones laborales, clima laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, la organización, y aspectos generales, de los resultados de las encuestas de satisfacción será importante y relevante analizar los resultados, gráficas y estadísticas, ya que no se cuenta con antecedentes que anteriormente se haya realizado este tipo de encuestas a los usuarios de las instalaciones deportivas, así como al personal de la secretaria. Esto servirá como guía para que esta y las siguientes administraciones lo consideren como referente para el análisis y debate de la posible aplicación de un modelo de gestión deportivo municipal, que permita mejorar por medio del establecimiento de procesos y sistemas de gestión para la mejora continua en la atención del servicio externo e interno de la organización.

Antecedentes teóricos y empíricos

1. La gestión

Desde la posición de los autores Martínez y Martínez (2009) en el tema de investigación “Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas” enfatizan la relación existente entre la visión y las acciones que realizan los clientes, vislumbrando la visión y las acciones como los componentes fundamentales que se ofrecen en la administración y gestión de las instalaciones deportivas, este es uno de los motivos por el cual se debe ejecutar una búsqueda continua por medio de cuestionarios y encuestas como estrategia para obtener los objetivos y metas establecidas a corto, mediano y largo plazo, como propósito de instaurar una planeación estratégica, dirigida a alcanzar las metas determinadas al inicio de la administración.

Como expresan los autores García & Fernández (2009) “Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: Un estudio cualitativo” refieren y determinan que el desarrollo en la gestión deportiva ha generado una acción afín en los diferentes elementos primarios y secundarios, al ser consideradas las más variadas necesidades deportivas, sociales, los técnicos deportivos, instalaciones deportivas, organizaciones deportivas, los gestores deportivos, la planificación como parte del procedimiento de responsabilidad, la legislación deportiva y los valores deportivos que reconocen la importancia del medio ambiente y la protección, el marketing deportivo, la difusión deportiva, la documentación deportiva y la calidad del servicio.

En los servicios deportivos es fundamental, necesario y primordial tener una valoración constante del servicio por medio de una escala de observaciones que permita identificar la satisfacción y proporción de los usuarios, dándole la importancia y relevancia sobre el bienestar y beneficio personal de los usuarios en el ámbito deportivo, punto importante es tener presente conocer sobre las inquietudes, el beneficio y bienestar personal del usuario en el ámbito deportivo, así como también es relevante saber sobre los intereses, necesidades y expectativa, con el objetivo de determinar las herramientas e instrumentos más idóneos de gestión que proyecten satisfacer los requisitos emocionales y de resultados que se ven reflejados entre la institución y los usuarios.

Como lo hacen notar los autores Ramos et al. (2015) en su investigación “La Gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: Diseño de un instrumento” plantean las herramientas de índole pragmático, fiable y válido como estrategia en la evaluación de la gestión efectiva en las instalaciones deportivas públicas, como un análisis factorial, exploratorio y de consistencia que se presentan mediante el Alfa de Cronbach.

Los autores Mañas et al (2008) refieren en el tema de investigación, que “Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos” consideran que la calidad de servicio ofrecida que se proporciona por medio de la satisfacción, tiene la capacidad y habilidad de ofrecer un incremento en la lealtad del usuario, al considerar que las personas a cargo de las organizaciones se visualizan comprometidos en identificar los elementos de la calidad, esforzándose en alcanzar una evaluación positiva del servicio por medio del usuario, considerando que algunas tienen relación entre los aspectos tangibles y las condiciones físicas de las instalaciones en las cuales proporcionan los servicios, busca responder aquella capacidad que tienen los aspectos físicos del servicio en el momento de predecir la satisfacción del usuario.

Empleando las palabras de (Gálvez & Morales, 2011) en el tema de investigación, evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: “Generalizabilidad y optimización de diseño de medida” consideran que la calidad de los programas deportivos reconocen y asumen la opción de plantear tareas dirigidas a la producción de resultados efectivos en el ámbito de la gestión deportiva obteniendo aportaciones como resultado al momento de evaluar, derivado que los espacios para la actividad física, en su mayoría acostumbra ser multitudinarios en las instalaciones deportivas, como resultado de las tendencias actuales y los constantes cambios en la oferta y la demanda se deben actualizar las estrategias y herramientas para evaluar los diferentes programas de actividades ofrecidos y la optimización concebida del diseño relacionada con los espacios deportivos.

En la opinión de Martínez & Camps (2008) en su tema de investigación: “La externalización de los servicios deportivos municipales”, sostienen que en el área pública deportiva se brinda un servicio cualificado y pertinente a las demandas cambiantes, como las relacionadas con la actividad física-deportiva, que se ve favorecido a través del nivel de especialización y conocimiento, que se reducen los costes de personal y los distintos recursos, al considerar que los servicios deportivos

municipales han elegido alcanzar una gestión de calidad que agregue valor agregado al servicio, favoreciendo de esta manera al funcionamiento correcto de sus procesos.

Al sugerir un modelo de gestión de calidad es de vital importancia especificar la referencia y los ámbitos de la “realidad compleja” que se intentan trabajar. Es importante y primordial realizar un mecanismo que admita comparar el estado de una organización relacionado con el modelo que se intenta realizar, describir en los ámbitos definidos las necesidades, la realidad, objetivos y metas de la organización que lo destina, con la intención de conceder herramientas y lineamientos para conseguir lo que el modelo plantea. En el ámbito internacional existen varios modelos de gestión como marco referencial para las organizaciones que pretenden relacionarse mejor a sí mismas y optimizar su funcionamiento y sus resultados. Estos son adaptables a las organizaciones públicas y privadas y se llaman modelos de excelencia.

A juicio de Carrasco et al (2006) en el tema de investigación “La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculos de costes e indicadores de gestión”, deducen que dentro del marco de la gestión de las administraciones, la eficiencia es pensada como una relación existente que se establece para obtener una consecuencia considerable en sus diferentes organismos, considerando la utilización de recursos que se encuentran explícitos para la ejecución de los mismos, por esta razón los servicios deportivos acostumbran centrarse por componentes, siendo los responsables para que se ejecuten apropiadamente sus distintas áreas, como son en sus instalaciones deportivas en donde se señala la gestión de sus actividades y competencias, ayudándose siempre en distintas entidades de la localidad.

1.1 Modelos de gestión de calidad

La Unión Europea y Estados Unidos, así como México, trabajan en la aplicación de diferentes modelos de gestión de calidad dirigidos hacia la administración pública, programas implantados en el contenido de las reformas o modernización del estado. La calidad se visualiza a manera de un componente agregado con el apoyo de los cambios necesarios para concebir a la administración pública como un componente de apoyo a la competitividad, (INTRAGOB, 2004). Los países más desarrollados del continente han avanzado en las nuevas directrices relacionadas con la gestión de la calidad colaborando en su progreso y desarrollo económico. Desde otra perspectiva, los países en vías de desarrollo, entre los cuales se encuentra México, han adecuado distintas maneras de implementar la gestión de la calidad (normalización, certificación, inspección de exportación, enseñanza y formación, infraestructura, premios). Ya afianzados a nivel internacional y con ello verse favorecidos por medio del gobierno y asociaciones destinadas a conceder estímulos y reconocimientos. La gestión de la calidad, como afirman Lloréns y Fuentes (2000), comprende acciones encauzadas a alcanzar una planeación estratégica, por medio de la planificación, organización y control de la función de calidad en una entidad.

El fortalecimiento de la calidad, basado en la norma ISO 9000, se relaciona con el tipo de actividades que desarrolla una organización: la norma ISO 9001 es un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posterior a la venta; la norma ISO 9002 es un modelo dirigido a la producción, instalación y servicio que siguen a la venta; y la norma ISO 9003 es un modelo para la inspección y ensayos finales. La gestión de la calidad total o Total Quality Management (TQM) se encuentra encaminada al incremento de la gestión y de los resultados empresariales, cimentada en los criterios de los modelos de gestión de calidad, entre los que se encuentran: el modelo de gestión de calidad Deming (1951), el modelo Malcolm Baldrige (1987), el modelo EFQM de excelencia (1991) y el modelo Iberoamericano de excelencia (1999). Dentro del ámbito de los servicios deportivos, día con día el objetivo principal es mejorar la calidad que se ofrece a los usuarios. El concepto de calidad de los autores más mencionados en distintas

publicaciones se encuentra: Edwards Deming que menciona que: “la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”. El Dr. J. Juran menciona: “la calidad es la adecuación para satisfacer las necesidades de los clientes”. Por su parte, Philip Crosby desarrolló un concepto denominado “los absolutos de la calidad total”.

Conociendo un poco la evolución de la calidad en la historia, se comprende su importancia para las organizaciones, las empresas, y los clientes. Como cliente se debe requerir una calidad en los productos y servicios. Como empresa se debe responder y garantizar dicha calidad.

Al comentar sobre el origen y evolución de la calidad, es necesario mencionar el estudio de análisis desarrollado por algunos autores, entre los cuales se encuentran; Dorado y Gallardo (2005), Marqués, (2002), Lloréns y Fuentes (2000) y Garvin (1988).

El autor Garvin indica cuatro fases valiosas relacionadas con la calidad, estas son:

La primera alude la calidad por medio de la inspección, la segunda fase hace referencia al control estadístico de la calidad, la tercera fase indica la importancia del aseguramiento de la calidad y finalmente la cuarta fase alude la calidad como estrategia competitiva.

Los modelos de gestión de la calidad han sido estudiados por algunos autores para su ejecución en las organizaciones deportivas, en España se mencionan a los autores; Gericó (2005), Sánchez (2004) y Marqués (2002), en Grecia, Kriemadis (2001) aplicó el modelo EFQM; en Estados Unidos, Oebbecke (1998) y Mawson (1993) implementaron el modelo Malcolm Baldrige, a pesar de esto, se conocen pocos estudios relacionados con la implementación de distintos modelos de gestión de calidad en las organizaciones deportivas, no se cuenta con estadísticas e información de otras investigaciones para su análisis. Marqués (2002) planteó el establecimiento de un modelo para gestión de la calidad total en el patronato municipal de deportes de Huesca, por medio del manejo del modelo EFQM para el sector público.

1.1 El modelo EFQM en el servicio deportivo municipal

El modelo EFQM se ha divulgado como un sistema muy práctico en la medición de la calidad del servicio a nivel municipal en el área de deportes. Su aplicación involucra la interpretación de variantes y múltiples criterios, a partir del aspecto del sistema deportivo local y que la institución coloque la estructura orgánica y funcional adecuada para la generación de evidencias documentales de la gestión que realiza. Desde la perspectiva de los usuarios, los aspectos que más consideran y valoran para recibir un servicio de calidad, son: la disponibilidad del lugar, la higiene y limpieza en las instalaciones, la cualificación de los instructores, del personal que atiende y la satisfacción y cumplimiento a sus necesidades e intereses. En lo relacionado con los trabajadores, se requiere que estén bien definidas las responsabilidades y funciones para el puesto que desempeña. El autor Oebbecke (1998) efectuó un estudio con el objetivo de identificar los criterios del modelo de calidad total (Malcolm Baldrige), que criterios están afines con la gestión de las organizaciones deportivas profesionales más importantes de Estados Unidos y Canadá, agregando a lo anterior, la aplicación de indicadores para especificar los ítems. El autor señala, que, como resultado del estudio ejecutado, se demostraron que los criterios examinados son pertinentes, válidos y confiables. Lo anterior sirvió para que los administradores entendieran que los modelos de la calidad están incorporados con el funcionamiento adecuado y dirigiendo las estrategias hacia todos los departamentos, áreas y niveles de la organización, en resumen, la calidad total de la organización. Díez y Cecilio (1998) indican la necesidad de conocer las experiencias en el establecimiento de la gestión de la calidad total en el Patronato de Deportes del Ayuntamiento de Alcobendas, los autores finalizan mencionando la importancia y relevancia en el proceso de autoevaluación utilizando el modelo EFQM sin considerar el resultado obtenido, los aspectos que más sobresalen son; identifican de las problemáticas y necesidades de las áreas de mejora, los puntos que fortalecen a la institución, dando como resultado la utilización de herramientas de trabajo para la planeación estratégica, con el objetivo de dar seguimiento a los objetivos y metas de la institución, estableciendo autoevaluaciones de manera constante.

Ospina (2010) argumenta la gestión como los períodos del proceso administrativo de una organización: planeación, organización, dirección y control, donde se pretende

afrontar los errores y corregirlos. Mientras tanto, Tobar (1999) la visualiza como un modelo para la toma de decisiones al interior de la organización, la frecuencia sistemática y racional en la cual se deben plantear y resolver sus medidas. Los modelos de gestión ponen de forma racional y sistemática la organización, lo que admite para la toma de decisiones adecuadas que la dirijan para el logro de los objetivos propuestos. Así también se puede aseverar que un modelo de gestión es la manera de organizar y combinar los recursos de la organización con el propósito de plasmar con su misión, su visión, sus políticas, sus objetivos y metas, es exponer un conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento creado con criterios de calidad, eficacia y eficiencia que, instaurado y admitido por la organización, acrecienta su competitividad y proporciona su gestión con éxito (Duque & Rodríguez, 2009), por este motivo, el concepto de modelo de gestión se puede ordenar en un marco de referencia para la administración de una entidad, se cimienta en matices básicos como regulación y normas asociadas, objetivos misionales, procesos básicos de operación, estructura y organización. Como afirman Martínez & Díaz (2016) en el tema de investigación “Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales” enfatizan acerca de la calidad, señalando que es pertinente en servicios y bienes, al señalar que los servicios se dirigen en plantear interrogantes únicas acerca de la definición de la calidad y la realización de sus iniciativas, siendo preciso establecer un modelo de función municipal deportivo y en cualquier ámbito para todos los ayuntamientos, al considerar que la satisfacción en el uso del servicio deportivo y los programas ofrecidos, influyen en la práctica deportiva.

Por medio de esta investigación se determinó que la disposición hacia la práctica de la actividad física no representa alguna satisfacción en el uso del servicio, al influir en sus objetivos finales y en la actitud, el modelo EFQM se fundamenta en la autoevaluación de un ejercicio que se ofrece por medio de la organización, al ser comparada frente a un modelo de excelencia se obtienen puntos fuertes y áreas de mejora como resultado de la adaptación e implementación del modelo descrito considerando la planificación empresarial y la identificación de los planes de mejora como parte integral de la estrategia empresarial.

1.2 La Gestión Deportiva

La gestión deportiva se puede detallar como el aumento de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que tienden a lograr un nivel superior de actividad y una significativa optimización en la entidad deportiva (Aragón, 2006). De esta forma, teniendo bien definidas las fases del proceso administrativo como tal, las organizaciones deportivas deben fortalecer algunos aspectos como: alcanzar los objetivos y metas organizacionales, manejo del recurso humano y manejo del recurso financiero en términos generales (Gutiérrez, 2007). La gestión deportiva es la forma establecida de combinar los recursos, en la cual se presente la misión, visión, políticas y objetivos claramente establecidos y que por medio de estrategias se alcance el cumplimiento de las metas propuestas en el aspecto deportivo; es necesario identificar las oportunidades con la finalidad que el servicio llegue en igualdad de circunstancias a toda la comunidad (Sánchez & Santamaría, 2005). La gestión deportiva asume algunos matices que la distinguen de la organización tradicional, no provoca ningún deterioro, al señalar que los gestores deben basarse de las ciencias administrativas (Zapata et al., 2010). La organización deportiva en el mundo se encuentra definitivamente ligada a la gestión, la administración y la gerencia, y es por eso que se plantean procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y ajuste; incluye además voluntad y apropiación de las personas involucradas en indagar formas de organizar el trabajo encaminada a ofrecer mejoras eficaces con la mínima cantidad de recursos como el tiempo. Se debe analizar si el servicio tiene un componente económico importante, como sucede con muchos de los servicios deportivos municipales, existirá cada vez más la necesidad de vislumbrar la gestión empresarial mediante entidades públicas empresariales y sociedades mercantiles locales o formas de gestión indirecta (Oroz, 1990). Por último, es considerable y necesario identificar aspectos para tomar en cuenta a la hora de estructurar la gestión: el régimen jurídico de la actividad, los mecanismos de financiación y la estructura organizativa y la gestión del talento humano y, finalmente, una planeación estratégica real (Duque & Rodríguez, 2009). Estos aspectos son fundamentales para tener en cuenta para el análisis y el perfeccionamiento del modelo.

Como lo hace notar (Sánchez, Pérez, Morquecho, & Hernández, 2015) en su tema de estudio “Generalizabilidad y gestión deportiva”, establece como prioridad el tema de las necesidades sociales al determinar que se presenta un incremento de la conciencia sobre el tema de la calidad, que se ve reflejada hacia la comunidad universitaria, al establecer instrumentos y mecanismos de evaluación relacionados con el servicio ofrecido en sus distintos niveles, adicionando los servicios deportivos, resultado de lo anterior, permitirá dirigir una planeación estratégica orientada a obtener el éxito programado. Hay que mencionar que el aspecto emocional, los servicios deportivos son establecidos por el análisis de reconocimiento de las emociones transmitidas por medio de vivencias obtenidas al realizar las actividades deportivas, teniendo como resultado una relación entre la calidad, crecimiento y rentabilidad desde la visualización rigurosa y científica, con el propósito de disminuir costos e incrementar los beneficios a través de la vinculación de las distintas facetas que se ven involucradas en el modelo de gestión, por esta razón se tiene la esperanza que sirva de utilidad para los responsables de la gestión deportiva, la cual se ofrece en las instalaciones públicas y privadas, además a los profesionales del sector deportivo.

Desde el punto de vista de (García & Fernández) en la investigación “Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: Un estudio cualitativo” conviene subrayar que el proceso de la gestión deportiva ha tomado como base primordial las necesidades deportivas, sociales, las instalaciones deportivas, los técnicos deportivos, administradores, los gestores deportivos y la planificación, además formando parte del método de trabajo, los valores deportivos y la legislación deportiva, los cuales permite destacar, el marketing deportivo, la difusión del deporte y la calidad del servicio, obteniendo como resultado una diversidad de tareas y acciones integrales.

Como lo hace notar el autor (Méndez, 2020) al argumentar en su tema de investigación “Evaluación de la gestión del deporte en el territorio español” que la gestión tiene raíces en las etapas iniciales de la vida del ser humano, entendiendo que desde la antigüedad las labores y actividades se encuentran relacionadas con las diferentes etapas de la planificación, dirección, organización y control del trabajo, etapas que se encuentran dirigidas hacia la optimización de los recursos en todos los aspectos y ámbitos, entre los que se encuentran lo cultural, lo social, educativo, económica, así como en lo deportivo, considerando la comprensión de la disciplina como rama

específica del área científica. El gestor deportivo tiene la opción de elegir variados conocimientos en diferentes áreas deportivas, en las cuales se determinan las distintas actividades deportivas, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, dando como resultado el incremento y crecimiento de su papel como gestor y sus funciones relacionadas con los usuarios que determinen alcanzar una estrategia relacionada con los objetivos y metas de la organización. Como expresa Mestre (2015) en su tema de investigación: “Componentes de la gestión deportiva” describe que las organizaciones deportivas establecen diferentes criterios de gestión en donde por medio del deporte y su práctica se logran determinar beneficios en el aspecto deportivo.

1.3 Gestión en las organizaciones deportivas

Las organizaciones deportivas cuentan en la actualidad con estructuras organizacionales que les permiten desempeñarse de manera eficientemente, estructurada y organizada, concibiendo la organización como una unidad coordinada que consiste en dos o más personas que actúan para alcanzar una meta en común, (Gibson at al (2003).

Para alcanzar una gestión de calidad en las organizaciones deportivas es prioritario y fundamental efectuar una planificación estratégica para establecer los objetivos y el manejo de herramientas de gestión, que le permita realizar los procedimientos con mayoreficacia y eficiencia. Los gestores deportivos son imprescindibles para planear, organizar, dirigir y controlar las organizaciones con la finalidad de lograr la eficacia y la eficiencia en los servicios que ofrecen.

La gestión deportiva procura influir de forma efectiva en distintos entornos, algunos de estos entornos son: la salud pública por medio de la promoción, el fomento de la actividad física, el deporte y el desarrollo de los atletas dirigidos al deporte de alto rendimiento.

Como parte crucial de una organización, es necesario tener en cuenta un organigrama, porque falta identificar diferentes niveles jerárquicos, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo y ofrece la oportunidad de disponer con una base sólida a la institución.

"Los organigramas constituyen una descripción gráfica de la estructura de la empresa." De acuerdo a la investigación relacionada con la gestión en las instalaciones deportivas, se menciona lo siguiente: De acuerdo con los autores (Martines &Martines, 2009) considera la gestión en su investigación "Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas" en el cual establece que la actitud del usuario determinada como un elemento que está presente dentro de la gestión de un centro deportivo, derivado de esto es importante dar seguimiento continuo por medio de encuesta, a través de formularios con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido y con esto establecer un modelo de gestión de atención y servicio a los usuarios de las instalaciones deportivas, y que esto permita mejorar la gestión en la organización, la

cual será tomada como referencia para la dinámica sistemática. García & Silla, (2016) sostiene en su tema de investigación “El efecto de variables de gestión en el bienestar subjetivo de usuarios de centros deportivos” argumenta que la investigación tiene como objetivo primordial establecer la calidad y los distintos factores que se visualizan en la gestión de servicios, los cuales son determinantes en el bienestar personal de los usuarios, derivado de lo anterior es esencial priorizar la influencia de bienestar subjetivo que ofrecida en los programas relacionados con los servicios deportivos en la etapa de la planificación y organización. Dentro de los servicios deportivos es importante tener actualizado la valoración general del servicio, con base en una escala de análisis que identifica la satisfacción y proporción ciudadana, teniendo en consideración el bienestar y satisfacción ciudadana, sin dejar atrás el beneficio y bienestar personal de los usuarios en el área deportiva, es importante determinar las herramientas más pertinentes de gestión que permitan proporcionar las necesidades emocionales y de resultados. Los autores Ramos et al (2015) en su tema sobre “La Gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: Diseño de un instrumento”, sostienen que son herramientas de índole fiable, válido y pragmático con el objetivo de evaluar la gestión efectiva en las instalaciones deportivas públicas, como un análisis factorial exploratorio y análisis de consistencia que se manifiestan mediante la herramienta Alfa de Cronbach.

Desde el punto de vista de (Arboledas & Puig, 2012) en su tema de investigación “Análisis comparativo de los servicios deportivos”, ratifica que el beneficio académico por la investigación en la gestión deportiva establece distintos fenómenos que han sido estudiados en el área de las organizaciones deportivas, estableciendo distintas propuestas que favorecen los estudios mencionados anteriormente relacionados con la gestión y organización de las entidades deportivas, examinando las distintas áreas claves para la buena gestión, investigando aspectos que reconocen y contribuyen en los aspectos más importantes. Como señala Mañas et al (2008) en su tema de investigación “Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos” expresan que la calidad de servicio que se da por medio de la satisfacción, es capaz de generar una mayor lealtad en los usuarios, considerando que las personas responsables de las organizaciones se aprecian interesados en identificar los elementos de la calidad, que buscan lograr una evaluación positiva del servicio por

parte de los usuarios, considerando que una de ellas tiene relación con los aspectos tangibles y las condiciones físicas de las instalaciones deportivas en las cuales ofrecen los servicios.

Citando a Gálvez & Morales (2011) sobre el tema de investigación “Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: Generalizabilidad y optimización de diseño de medida” argumentan que la calidad de los programas deportivos reconoce la opción de plantear estudios eficientes y óptimos, obteniendo resultados efectivos para el ámbito de la gestión deportiva, resultando de gran beneficio al momento de evaluar, ya que los espacios de actividad normalmente son numerosos en las instalaciones deportivas, como resultado de las nuevas tendencias y los cambios al evaluar los distintos programas de actividades que ofrecen, así como la optimización creada por el diseño relacionado con los espacios deportivos.

Desde la posición de Martínez & Camps (2008) en su investigación “La externalización de los servicios deportivos municipales” sostienen que se brinda en el sector público un servicio adecuado, pertinente y cualificado a las necesidades cambiantes, referentes con las propias de la actividad físico-deportivo, que se ven favorecidas a través del nivel de conocimiento y especialización, al ser reducidos los costes de personal y los distintos recursos, al considerar que los servicios deportivos municipales han decidido alcanzar la gestión de calidad que conciba valor agregado al servicio ofrecido a los usuarios, favoreciendo con esto el funcionamiento adecuado de sus procesos.

La externalización de servicios se ha modificado en algo normal, por ejemplo, en el mantenimiento, al comprobar los servicios de limpieza, la seguridad de las instalaciones deportivas, al ser ofrecidos a los subcontratados y realizadas por empresas.

1.4 Modelos de sistemas de gestión de calidad implementados en las organizaciones deportivas

Algunos modelos de gestión de calidad más característicos cimentados en la gestión de la calidad son, el Modelo EFQM de excelencia o el modelo de gestión ISO 9000, al refrendar con las normas ISO 9000 o elegir como alternativa el modelo de gestión EFQM, se reconoce que las entidades deportivas permiten organizar las técnicas de una forma ordenada en la elaboración de una representación bien establecida (entre los que se encuentra, mejorar con base en las medidas de calidad), permitiendo mantener de forma continua el comportamiento de la organización. Los modelos anteriormente mencionados, las normas ISO 9000 o el Modelo EFQM, son métodos instaurados desde hace años e investigados en el ámbito de los sistemas de gestión de calidad, sin pasar por alto, que fueron establecidos inicialmente para el sector privado y sus productos para posteriormente ser adaptado a servicios en general y al sector público. Derivado de lo anterior, es importante tener en cuenta las particularidades del sector deportivo, las circunstancias y situaciones en el que se desenvuelve, la reciprocidad entre la oferta y la demanda y las personas que actúan. “Las organizaciones deportivas tienen como objetivo y meta apuntalar los logros a mediano y largo plazo, lograr éxitos, incrementar su reconocimiento, un considerable impulso en el ámbito deportivo y acrecentar la rentabilidad a través de la gestión orientada a la satisfacción de los clientes o los usuarios, ya que “sin clientes no hay organización”, deben ser gestionadas con un sistema de probada valía y ello lo aporta la normativa ISO 9000:2000” (Senlle, 2002).

El modelo de la gestión de calidad ISO 9000:2000 utiliza la gestión de sistemas de calidad en las organizaciones deportivas, por este motivo, se aplica cada vez más en lo relacionado con el ámbito deportivo, como son, los servicios en las instalaciones deportivas públicas y privadas, así como en la planeación y organización de actividades deportivas. El modelo EFQM es empleado como un método para efectuar un autodiagnóstico de las características primordiales de una organización. Este modelo se apoya en la autoevaluación, la cual reconoce que, a través de la valoración

global, se pueda crear un análisis de la entidad en general. A juicio de los autores (Martínez & Díaz, 2016) en el tema de investigación “Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales” destaca la pertinencia de la calidad en bienes y servicios, los bienes y servicios se orientan en diseñar razones primordiales relacionadas con la definición de la calidad y la fabricación de sus iniciativas, resultado de esto es necesario establecer un modelo de función municipal en el deporte y en todas las áreas del municipio, sin olvidar que la satisfacción con el uso del servicio deportivo y los programas ofertados influyen en la práctica. Desde la posición de Morales et al (2011) en el tema “La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos” recomiendan que la calidad construye y determina las estrategias más requeridas para la institución, esto con el objetivo de alcanzar la satisfacción en los usuarios relacionada con la eficacia y eficiencia de los servicios deportivos, resultado de lo anterior es fundamental tomar en consideración la consecución de los objetivos y la excelencia empresarial, de esta manera se consigue alcanzar una mayor rentabilidad en la organización.

1.6. La gestión deportiva municipal en Iberoamérica

En la opinión del autor (Martínez 2013) en su tema de investigación “La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: Historia, teoría y práctica” enfatiza que la clave para que la gestión deportiva municipal sea comprendida como una manera de intervención deseable de origen local, municipal o comunal y con ello establezca estructuras adecuadas y con autonomía abundante de recursos (personales, económicos y materiales) en relación de los estados y de las naciones.

Por otra parte, propone que la gestión deportiva municipal se dé desde un enfoque personalista, en el cual se disponga de los medios democráticos para que los usuarios se involucren y sean tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones que les atañen, legislando para que sea obligatorio y con ello pueda comprobar que se realice. Por lo anterior, el gestor debe tener las herramientas adecuadas con el objetivo que el servicio público sea evaluado puntualmente y detectar las cambiantes necesidades deportivas de los usuarios, de los ciudadanos, los deportistas y las entidades que lo

pudieran estar concentrando, y con ello decidir el deporte que quieren para el futuro y participar en la planificación por medio de un diagnóstico colectivo de necesidades, pero siempre respetando la autonomía de la toma de decisión y acción de cada entidad. Considerar a la ciudadanía no representa aceptar lo que diga la ciudadanía, es importante aplicar un sentido crítico, ético, científico y de sentido común en la toma de decisiones.

1.7 Las herramientas de la calidad como facilitadoras de la gestión en una organización deportiva

Al entender que un servicio deportivo de calidad, se comprende como aquel servicio que satisface una necesidad determinada y que cumple con las expectativas y requerimientos esperados por parte de los usuarios de los centros deportivo (Imbroda, 2014). La calidad en los servicios deportivos adquiere cada vez mayor importancia en el sector de la actividad física y el deporte, se ha convertido en la estrategia que permite satisfacer al cliente y en consecuencia fidelizarle (Ruiz-Alejos, 2015). En el contexto actual del deporte y de la gestión proyecta añadir elementos y herramientas que permiten incrementar la calidad de manera que sea segura y efectiva al trabajar desde diferentes matices. Este escenario requiere de la participación de todos los actores que están involucrados en la asistencia de los distintos servicios deportivos. De esta manera, el personal de las instituciones deportivas, que van desde los directivos, los coordinadores, administradores, responsables de las instalaciones, profesores o el personal de administración. Por su parte, los interesados o usuarios, los cuales se ven beneficiados de los servicios ofrecidos. Al sumar todos los actores involucrados, se obtiene como resultado mejoras significativas en la organización. Los instrumentos y herramientas que se presentan están dirigidas a mejorar e incrementar el proceso, desarrollo y perfeccionamiento de la calidad, contribuyendo al progreso continuo en una organización deportiva en sus diferentes áreas. Establecen un significativo impulso en los métodos de gestión de calidad, las herramientas e instrumentos a utilizar, pretenden fortalecer y desarrollar las estrategias de gestión aplicadas anteriormente. Algunas de las herramientas mencionadas han sido presentadas con mayor profundidad por Dorado, A. y Gallardo, L. (2005).

Se realiza un diseño desde distintas posturas, al considerar que las organizaciones deportivas se deben desenvolver desde distintas magnitudes. Se ha elaborado una

diferenciación entre las herramientas de uso externo y las herramientas de uso interno; las herramientas de uso interno hacen mención a una perspectiva corta, más interior de la organización; y las herramientas de uso externo, miran hacia el exterior con la intención de incrementar y expandirse.

Al realizar una diferencia entre las herramientas en función de la distribución en la que se pueden efectuar, avances y de la distribución de manera interna o externa, distinguiendo las siguientes:

- Herramientas a nivel interno, se pueden emplear con el objetivo de optimizar como organización de forma integral (especialmente desde el área de dirección) y las encaminadas a perfeccionar el trabajo, capacitación y labor interno de los trabajadores.
- Herramientas a nivel externo, están encaminadas a corregir el bienestar de los usuarios y su permanencia y fidelización.

Se han agregado distintas herramientas consideradas de provecho para alcanzar incrementos en la prestación de servicios a los clientes.

Cuadro 1. Herramientas de gestión para la calidad

| MEJORA CONTINUA | ANÁLISIS DE LA REALIDAD | | PLANIFICACIÓN, Y GESTIÓN | |
|------------------------------|--|---|---|--|
| ...como organización | FODA | Diagnóstico interno Debilidades/Fortalezas | Cuadro de mandos integral Benchmarking | |
| | | Diagnóstico externo Amenazas/Oportunidades | | |
| ...con los Trabajadores | ...clima laboral Encuestas de satisfacción a los trabajadores | | Manual de calidad Grupos de mejora | Talleres de formación interna: Training team |
| ...con los clientes-usuarios | ...satisfacción con la calidad del servicio Encuestas de satisfacción a los usuarios-clientes | | ...compromiso Cartas de servicios | ...gestión del “error” Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones |
| ...otros | | | Modelos econométricos | Oficina virtual |

De las herramientas descritas anteriormente pueden ser consideradas apropiadas para perfeccionar la calidad, si se maneja de la manera adecuada y en el contexto más conveniente, estas herramientas tienen el objetivo de mejorar la gestión de la calidad, pueden resultar inservibles si no se trabajan de forma integral, el triunfo depende del uso que se haga de las herramientas.

Las herramientas internas para la calidad

Se deben distinguir las herramientas encaminadas a corregir a la institución de una

manera global, que están indicadas para el uso por la dirección de la organización, como son: la matriz FODA, el cuadro de mandos integral y el benchmarking. Por otra parte, se han distinguido las herramientas encauzadas para la mejora del personal de la organización, entre las herramientas que se encuentran: a nivel interno son; el manual de procedimientos y de calidad, las encuestas de satisfacción y evaluación diagnóstica a los empleados, la formación interna a través del Training team y los grupos de mejora.

a) Elaboración de un diagnóstico a través de la matriz FODA

Es un instrumento que aporta la obtención de un diagnóstico por medio de la comprensión de sus puntos fuertes y débiles para investigar las áreas y aspectos a corregir. Es un estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA). Esta herramienta de observación está dirigida al estudio del entorno interno de la organización.

Las debilidades describen las situaciones internas que, suponen un perjuicio o desventaja real o potencial en relación con otras organizaciones.

Las fortalezas establecen los elementos internos que agregaran valor al logro de los objetivos establecidos, determinando ventajas frente al resto de las entidades.

Las amenazas son determinadas por factores externos que hacen referencia sobre los daños previsibles o escenarios vigentes que de continuar de esa manera pueden generar daños y detrimentos a la organización.

Las oportunidades son factores externos del entorno que, aportan al resultado de los objetivos diseñados y presumen un valor agregado de cara a los demás. En momentos puede coincidir con necesidades insatisfechas en el ámbito deportivo.

En el estudio del sistema de gestión de calidad reconoce establecer la información de la situación actual de la organización y exponer de forma ordenada los componentes más significativos, con la intención de beneficiar las oportunidades que se presenten y preparar a la organización frente a las amenazas, conociendo sus debilidades y fortalezas.

Este instrumento tiene como objetivo precisar, evaluar las tácticas de gestión y sus potenciales consecuencias con relación a las propiedades acumuladas en la matriz, simplifica la toma de decisiones, de acuerdo a datos e indicadores fiables y con esto facilita que se promueva de forma adecuada.

b) Dirigir la organización y su plan de trabajo a través del Cuadro de mando integral

En el proceso de un plan de trabajo y un control operativo, es preciso visualizar diferentes aspectos de la organización, con indicadores de cada una de ellas que, proporcionen una perspectiva global, la herramienta más práctica es el cuadro de mando, instrumento que almacena de manera sintética y sistematizada la investigación más sobresaliente relacionada con la gestión, la realización de acciones y el cumplimiento de los objetivos con el propósito de ser manejada por los gestores deportivos para la toma de decisiones.

Es muy interesante su uso, al contrastar la gestión con los objetivos que se habían planteado. Desde la posición de Kaplan y Norton (1997) autores que más han ahondado esta herramienta, el cuadro de mando “intenta el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la entidad”.

c) El Benchmarking como fórmula para cuestionar la estrategia

Benchmarking es una palabra inglesa que se entiende cómo “emulación”, radica en la búsqueda continua y sistemática de, “las mejores prácticas” que reconozcan, empleándose de forma adecuada en la organización, al optimizar el nivel de competencia. El benchmarking se ajusta a cualquier aspecto de la gestión, consiste en comparar resultados y con base en su análisis, ahondar en el conocimiento de los agentes que lo han instaurado, extrayendo conclusiones que se pueden utilizar en la organización.

El benchmarking es una herramienta útil dirigida a optimizar el desempeño operativo de la organización, al realizar una comparación de las prácticas de gestión con otras organizaciones, establece como aprender e identificar otras iniciativas que puedan ser permitidas para la entidad, el principio de este instrumento de trabajo, radica en

alcanzar un aprendizaje como organización, partiendo de semejanzas y diferencias.

Una vez que una organización deportiva, distingue sus procesos y establece sus puntos fuertes y débiles en la gestión que despliega, tendrá la capacidad de, intercambiar experiencias con otras organizaciones afines, con la finalidad de aminorar las posibles carencias o defectos que posea por medio de la incorporación de las atribuciones que le hagan, esto admite identificar y favorecer a las organizaciones de los aspectos más importantes en la gestión de otras organizaciones deportivas.

Trabajadores

a) El Training-team

Es considerado el plan de formación interna, se establece como instrumento para la gestión del conocimiento

El plan de formación interna sugerida por la organización es una herramienta esencial para mejorar y fortalecer las habilidades y destrezas en los trabajadores en las que se piensa puede haber insuficiencia, herramienta que permite aportar al desarrollo humano y profesional de los trabajadores. Los cursos de formación interna es un entrenamiento efectuado en equipo, en los que se puede participar con experiencias y vivencias para mejorar la relación afectiva del grupo.

En la elaboración de un plan de formación, es inevitable realizar un estudio relacionado con las carencias, necesidades y temas de utilidad para los trabajadores, iniciar con

contenidos que incentiven a la mayoría de los empleados donde la capacitación sea dirigida por expertos cualificados. Al efectuar el entrenamiento en equipo seguramente muchos trabajadores identifiquen sucesos de su organización que desconocían.

b) Cuestionario para el análisis del grado de satisfacción de los trabajadores y el clima laboral por medio de encuestas al cliente interno.

El cuestionario elaborado a trabajadores permite indagar de manera eficaz algunas problemáticas en el clima laboral de la organización y hacerle frente. Los acuerdos que aportan los trabajadores de la organización deportiva, son esenciales para tener una visión desde el interior al momento de plantear nuevas estrategias en la gestión.

Diseñar asuntos relacionados desde la perspectiva de la organización, su conformidad con la función que realiza, qué es lo que más le interesa y lo que menos, su tendencia a enfrentar nuevos desafíos, los motivos por las que dejaría de trabajar en la organización, el grado de compromiso o su satisfacción son algunas de las cuestiones donde se pueden precisar aspectos importantes para identificar el sentir de los empleados.

c) Los grupos de mejora

Es un equipo de trabajo, de forma permanente o temporal, plantea la mejora de diferentes procesos por medio de planteamientos específicos y viables establecidos a corto plazo. Si son de forma temporal, están encaminados a optimar hechos puntuales, si son equipos permanentes, están dirigidos a mejorar grandes procesos y demanda un seguimiento constante.

Los integrantes del grupo de mejora, normalmente es un número reducido entre 5 y 10 personas, experimentan y examinan las complicaciones desde distintas técnicas y métodos, con el objetivo de plantear distintas propuestas de solución. Al llegar a una aprobación, se plantean las alternativas más adecuadas a los responsables de la entidad deportiva.

La ética de las herramientas de trabajo se fundamenta, que entre más cerca se esté del procedimiento, mejores propuestas se consiguen para mejorar. Una forma de compromiso en equipo posibilita promover determinados aspectos del sistema de gestión de calidad, al trabajar por medio de procedimientos y procesos, no por rivalidades.

Un grupo de trabajo normalmente sigue los pasos siguientes.

- ❖ Estudio del conflicto, donde se establece lo qué se debe mejorar.
- ❖ Establecer los objetivos y metas, definiendo qué se proyecta alcanzar.
- ❖ Implementar un calendario para establecer los fines de cuándo se pretenden mejorar las condiciones.
- ❖ Los indicadores con los cuales se medirá.

d) Elaboración de un manual de calidad

Instrumento de uso interno en el cual se detalla el sistema de calidad, la estructura y la colocación de labores. En este manual se establece por escrito los procesos, la organización, hacer una deliberación sobre los recursos, los métodos establecidos y los trabajos que se realizan. Debe contener el manual, política de la calidad de la organización, los objetivos, la estructura y las tareas más importantes relacionadas con la calidad. El documento debe estar adecuadamente distribuido por la organización, con el propósito que todo el personal pueda comprenderlo para llevarlo a la práctica. Este documento establece la explicación de las finalidades de la organización, considerado como un documento de mínimos, desarrolla los procesos de forma sistemática y concreta. Es necesario que se ejecute por personas de la propia organización para que esté adecuado a la misma.

1.8 Las herramientas externas para la calidad

Una organización deportiva evalúa la calidad en función del nivel que compense las perspectivas o exigencias de los usuarios, por esta razón, la gestión de la calidad debe centrarse en el cliente con la obtención de soluciones conforme con lo que se espera y la mejora continua de la prestación del servicio, desde la valoración de resultados alcanzados con base a las personas que van orientados. Por medio del análisis de la conducta y la motivación del conjunto de individuos que ejercen o pueden practicar algún tipo de actividad física o deportiva, suelen establecer las necesidades, qué comprenden la demanda y así satisfacerlas. La satisfacción se convierte en el objetivo principal de la organización que, pretende obtener usuarios entusiastas con el servicio de manera consistente. Los modelos para la evaluación de la calidad, que pretende medir el nivel de satisfacción de los usuarios, poseen como referencia las aportaciones divulgadas por dos escuelas distintas: la nórdica, con Grönroos y la norteamericana, con Parasuraman, Zeithaml y Berry. Ambas situaciones plantean un estudio de calidad del servicio, confrontando la perspectiva sobre los usuarios, en relación con las condiciones en las instalaciones. En algunas situaciones se atiende información del cliente al finalizar la actividad en dos períodos distintos: a priori sus necesidades, y a posteriori el grado en que ha alcanzado compensarlas. Al realizar encuestas de satisfacción permitirá alcanzar importantes ventajas, entre las que se destacan las siguientes:

- Identificar aspectos de la organización que están ejecutándose correctamente.
- Conocer aspectos susceptibles de mejora con el propósito de identificar cuál es la manera más apropiada de realizar.
- Comprobar si los cambios que se han agregado han obtenido trasfondo a posibles La satisfacción de los usuarios sobre los servicios y programas deportivos.

Al hablar acerca de la medición de la calidad percibida en los servicios deportivos se presentan un gran número de investigaciones (Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; Ko, Durrant, & Mangiantini, 2008; Ko & Pastore, 2004). La herramienta más mencionada en la literatura de calidad es el SERVQUAL (service quality) de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993). Este instrumento agrupa 22 ítems en 5 dimensiones: empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, tangibles y seguridad. También ha recogido críticas por la inclusión de expectativas en las escalas y la estabilidad de las dimensiones en diferentes tipos de servicios (Babakus & Boller, 1992; Brady, Cronin, & Brand, 2002; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Morales, Hernández Mendo, & Blanco, 2009; Teas, 1993). En el contorno de la actividad física y el deporte, considerables trabajos de investigación relacionados con los procesos de calidad se

concentran en los programas de actividad física en el ámbito local (Hernández, 2001; Mañas, Giménez, Muyor, Martínez, & Moliner, 2008; Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2005; Palacios, Fulgueiras, & Catalina 2002).

Palacios, Fulgueiras y Catalina (2002) plantearon un instrumento de medición de la calidad de los servicios socioculturales del ayuntamiento de Alcobendas, influidos en el modelo EFQM y en los indicadores de la escala SERVQUAL. Este instrumento se constituía en tres grandes dimensiones: instalaciones, profesionales y trámites administrativos. Otros autores como Dorado y Gallardo (2003) destacan algunos componentes que especifican la gestión de la calidad en los servicios municipales determinados a partir de los intereses de los usuarios: factores económicos, humanos, materiales, instalaciones deportivas, funcionamiento general, calidad global y por último quejas y sugerencias. La trascendencia de la opinión de los usuarios se presenta en otra herramienta de la calidad, como es el inventario de calidad en programas de actividad física, por medio del cual los usuarios valoran los aspectos más notables de un programa de actividad física y que está constituido por cuatro escalas: una referida al profesorado, otra a las instalaciones, otra a las actividades y la última referida al personal y la información (Hernández, 2001; Morales et al., 2005).

Para la elaboración de la evaluación del nivel de satisfacción del usuario de servicios y programas en las instalaciones deportivas, se realiza por medio de herramientas y escalas de medición, con una metodología cuantitativa y cualitativa, a través de una encuesta realizada por medio de diferentes formularios con los grupos que utilizan las instalaciones deportivas. Gil (1999) señala que, se toma en consideración la suma de los servicios, programas y actividades efectuadas en las instalaciones deportivas y previa elaboración de una escala de medición, se ofrece a la valoración de cada ítem o actividad, valorando las nuevas tendencias, las necesidades más actuales, etc. La calidad en los servicios deportivos parte de que el cliente (usuario o deportista) es el centro, motivo y razón en la atención y servicio ofrecido por la organización. Se entiende como calidad del servicio, la satisfacción que los usuarios reciben en las instalaciones y el trato por parte de las personas que están al frente de estas instalaciones.

En la opinión de Morales et al (2011) en su escrito: “La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos” plantean que la calidad es determinante para la formación de estrategias solicitadas en la institución,

con el propósito de alcanzar la satisfacción en los usuarios en relación con la eficiencia de los servicios deportivos, por esta razón es importante tomar en consideración la excelencia empresarial y la consecución de objetivos y de esta forma alcanzar una mejor rentabilidad en la organización.

Al instaurar estrategias, es primordial que estén fundamentadas en el mejoramiento de la satisfacción de los usuarios, estas estrategias se deben establecer en los diferentes planes de calidad como una estrategia paralela a la eficacia y eficiencia de la gestión de los servicios deportivos, como parte clave en el proceso de calidad por parte de la organización, y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.

Empleando las palabras de Pérez, y Rivera, (2015), en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores en el Instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2014” destaca como propósito principal presentar la correlación existente entre las dos variables, en esta investigación de carácter asociativa. El resultado de los datos corroboró la hipótesis del estudio realizado en el sentido sobre la estrecha reciprocidad que existe, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, generando como oportunidad el mejoramiento en la gestión de la institución

que tuvo como objetivo mostrar los niveles que muestran estas dos variables en la entidad en estudio, así como establecer el tipo de relación entre ambas variables. La investigación fue de tipo asociativo, no experimental. La población estuvo conformada por 148 trabajadores, de la cual se obtuvo una muestra probabilística de 107. El análisis de los datos confirmó la hipótesis de investigación, en el sentido de que si existe una relación significativa relacionada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores. Concluye que el nivel del clima organizacional y de la satisfacción laboral es de nivel medio, habiendo, por tanto, importantes oportunidades de mejora en la gestión institucional.

Los autores Lizalde y París (2002), consideran un método de autoevaluación apoyado en dos indicadores como medir y valorar los servicios deportivos y la oferta de los programas: el primer indicador es la valoración del grado de eficiencia colectiva, el cual presenta gráficamente la apreciación de cada actividad, servicio y programas ofrecidos en la instalación deportiva. El segundo indicador reconoce la valoración de la satisfacción, examinando la situación de los programas y servicios, apreciando el grado de satisfacción que ocasionan las diferentes actividades deportivas ofertadas al

público (usuarios-participantes), así como en la organización a nivel interno, que las promueve y desarrolla, estos indicadores se aplican en los servicios ofrecidos en las instalaciones deportivas municipales.

Los ensayos iniciales en la elaboración de escalas de medición de calidad fueron establecidos por Gronroos (1984) con el modelo llamado GM (Gronroos Model) que después fue aplicado. En la siguiente tabla se muestran diversas escalas de medición de la calidad aplicadas en el ámbito deportivo, acomodadas de forma cronológica, ciertas escalas de medición utilizan como base la escala SERVQUAL (De Knop, Van Hoecke y Bosscher, 2004; Dhurupo, Sing y Surujlal, 2006; Kim y Kim, 1995; Howat, Crilley, Absher y Milne, 1996; Papadimitriou y Karteroliotis, 2000; Theodorakis, Kambitsis, Laois y KOSUTELIOS, 2001) y la adaptan en función de los servicios, otros autores toman de referencia la escala SERVPERF (Ko y Pastore, 2005; Nuviala, Tamayo, Iranzoy Falcon, 2008), y otros autores desarrollan otros instrumentos.

Tabla. Escalas de la medición de calidad en el ámbito deportivo.

| AUTORES | INSTRUMENTOS | No DIMENSIONES | DIMENSIONES | AMBITO | No ITEM |
|--|---|----------------|--|---|---------|
| Parasuraman, Zeithalm, y Berry (1998) | SERVQUAL) | 5 | Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. | Servicios generales | 22 |
| Croni y Taylor (1998) | SERVPERF | 5 | Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. | Calidad del servicio | 22 |
| Kim y Kim (1995) | Modelo de QUESC | 11 | Ambiente, actitud del empleado. Fiabilidad, información disponible, el programa que ofrece, consideraciones personales, el precio, el privilegio, la facilidad, la estimulación y la conveniencia. | Sector del fitness en Corea | 33 |
| McDonald, Sutton y Milne (1995) | TeamqualTM | 5 | Tangibles, seguridad, empatía. Fiabilidad y responsabilidad. | Equipos deportivos, profesionales. | |
| Howat, Crilley, Absher y Milne (1996) | Escalas CERM-CSQ | 4 | Los servicios básicos, la calidad del personal, el servicio en general y los servicios secundarios | Servicios deportivos y de ocio. | |
| Lunas-Aroca, Mundina y Gómez (1998) | NEPTUNO-1 | 10 | Las clases, el tiempo libre, la limpieza, el entorno náutico, la comida, la comida complementaria, el material náutico, los horarios, la consejería y la teoría. | Calidad en escuela de vela. | 27 |
| Papadimitriou y Karteroliotis (2009) | FITSSQ (Fitness and Sport Service Quality) | 4 | Calidad del instructor, atracción de la instalación y su funcionamiento, la disponibilidad y entrega del programa y otros servicios. | Centros deportivos y fitness privados | 24 |
| López (2001) | AQUASERV | 4 | Profesor, resto del personal, infraestructura y gerencia. | Centros acuáticos, públicos y privados. | |
| Brady y Cronin (2001) | Modelo jerárquico multidimensional | 3 | Calidad de la interacción, del entorno y del resultado. | Servicios deportivos. | |
| Theodorakis, Kambitsis, Laijos y Koustelios (2001) | Modelo SPORTSERV | 5 | Acceso, fiabilidad, capacidad de respuesta, los tangibles y la seguridad. | Calidad del servicio. | |
| Hernández-Mendo (2001) | ICPAF | 4 | Profesor, instalaciones, actividades, personal e información. | Calidad de programas de actividad física general. | 52 |
| Chang y Chelladurai (2003) | SQFS (Scale of Quality in Fitness Services) | 9 | Clima, interacción en los programas, gestión, interacciones, interacciones de los empleados, contacto con el ambiente, fallos del servicio y su solución, | Servicios fitness. | 35 |

| | | | | | |
|---|---|----|---|--|----|
| De Knop, Van Hoecke y Boscher (2004) | Modelo IKGYM | | percepción de la calidad del servicio. Calidad en clubes de gimnasia en Flandes. | | |
| Lam, Zhang y Jensen (2005) | SQAS (Service Quality Assessment Scale) | 6 | Empleados, programas, vestuarios, instalaciones, equipamiento y guardería. | Sector Fitness. | 31 |
| Ko y Pastore (2005) | SSQRS (Scale of Service Quality in Recreation Sports) | 11 | Programa, tiempo, información, interacción cliente-trabajador, interacción entre clientes, cambio física, valencia, sociabilidad, ambiente, interacción y equipamiento. | Recreación deportiva. | 49 |
| Dhurup, Singh y Surujlal (2006) | Modelo HAFSQ (Health and Fitness Service Quality Scale) | 8 | El personal, la programación, los médicos, la conveniencia, la difusión de la información la funcionalidad, el diseño, el ambiente, la accesibilidad, la atracción de la instalación, la seguridad, el apoyo y la adhesión. | Sector fitness. | |
| Calabuig, Quintanilla y Mundana (2008). | NEPTINO-2 | 8 | Comunicación, toma de decisiones, motivo de asistencia, relaciones sociales, recepción y primera impresión, satisfacción personal, satisfacción general, valoración de las actividades, sentimientos asociados, calidad del servicio. | Servicios náuticos. | 44 |
| Nurviala, Tamayo, Nurviala, González y Fernández (2010) | EPOD | 4 | Técnicos deportivos, actividades, recursos materiales e imagen de la organización. | Servicios deportivos. | 44 |
| Calabuig, Mundana y Crespo (2010) | EVENTQUAL | 4 | Los tangibles, el personal, los servicios complementarios y la accesibilidad. | Espectadores, eventos deportivos. | |
| Rial, Varela, Rial y Real (2010) | Qsport-10 | 2 | Personal e instalaciones | Centros deportivos privados. | 10 |
| Gálvez y Morales (2011) | CECASDEP | 5 | Instalaciones deportivas, espacios deportivos, vestuario, programas de actividades, entrenador. | Servicios deportivos. | 44 |
| Mete, Imamoglu y Cakmak (2011) | PSQSS (Perceived Service Quality Scale) | 5 | Características físicas, fiabilidad, entusiasmo, eficiencia y sensibilidad. | Instalaciones deportivas universitarias. | |
| Garcia, Cepeda y Martin (2012) | Esscala CALIDFIT | 6 | Instalaciones, personal, ambiente, servicios, número y estado de equipamiento. | Sector fitness | 41 |

| | | | | | |
|---|---|---|--|------------------------------------|----|
| Yildiz y Kara (2012) | Qsport-14 | 3 | Personal, instalaciones, calidad de los programas | Centros deportivos privados. | |
| Nuviala, Grao-Cruces, Tamayo, Nuviala, Álvarez y Ferandez-Martinez (2013) | Modelo EPOD2 | 8 | Entrenador, instalaciones, material deportivo, actividades, comunicación, personal de la organización, satisfacción con la organización y relación calidad/precio. | Servicios deportivos. | 25 |
| Serrano-Gómez, Rial, Garcia-Garcia y Gambau (2013) | GGOLG-9 | 4 | Profesionalidad del personal, organización y gestión, instalaciones y campo o zona de juego. | Clubes de golf | 25 |
| Angosto (2014) | CAPPEP | 2 | Calidad percibida del evento y calidad global. | Eventos populares deportivos. | 16 |
| Prado-Gasco, Buwstillo-Casero y Pastor-Barcelo (2016) | EICD | 3 | Interacción entre clientes dentro de las clases, interacción empleados-clientes dentro del centro e interacción empleados-clientes fuera del centro. | Calidad en clases dirigidas. | 16 |
| Nuviala, Tamayo-Fajardo, Ruiz-Alejos, Nuviala y Dalmau (2017) | Modelo EPOD 2.1 adaptado a usuarios de uso libre. | 8 | Entrenador, instalaciones, material deportivo, actividades, comunicación, personal de la organización y relación calidad/precio. | Servicios deportivos de uso libre. | 22 |

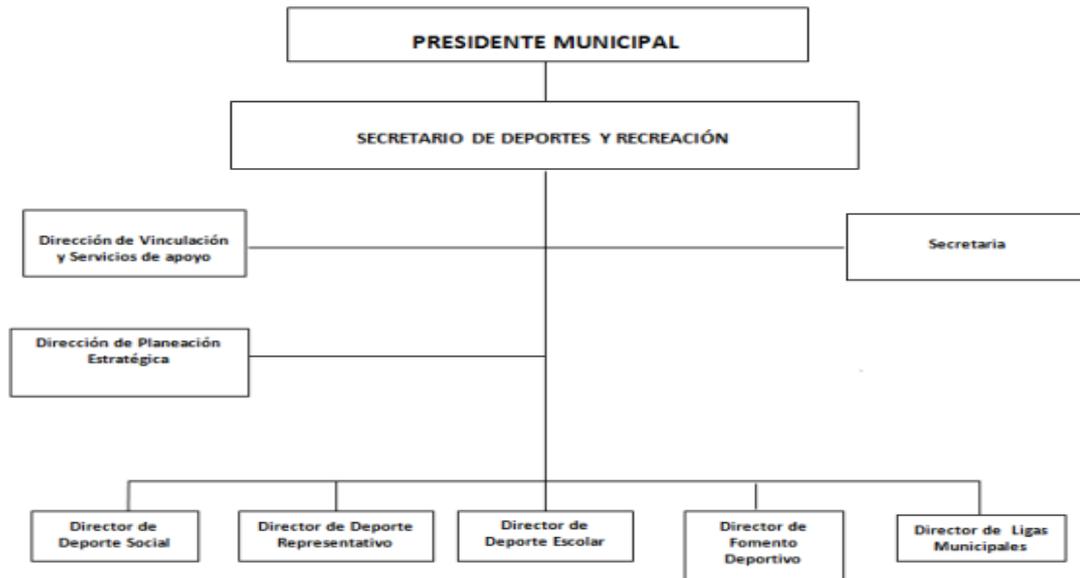
1.9 Clima organizacional

El autor Likert Rensis en su teoría del clima organizacional, manifiesta una de las teorías más sofisticadas relacionadas sobre el tema, por su nivel de explicación y de extrapolación. La teoría del clima organizacional, designada también como sistemas de organización y como sistema de administración, permite representar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se analiza, reconociendo el analizar el rol de las variables que componen al clima que se estudia. Likert, citado por Brunet (1987), considera que la conducta de los dependientes es originada, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos aprecian y, por otra parte, por sus indagaciones, esperanzas, habilidades y valores. Además, sugiere que la reacción de un individuo ante algún escenario está determinada en relación de la apreciación que tiene de esta. Lo que importa es la manera como se visualizan. Según Likert, mencionado por Brunet (1987), las variables que determinan las particularidades de una organización, son: a. Variables Causales. Son variables independientes que constituyen el sentido en que una organización progresa, además de los resultados que alcanza. Las variables causales se diferencian por dos rasgos básicos: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, y 2. Son variables independientes (de causa y efecto). b. Variables Intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa. Estas incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación, etc. Las variables intermediarias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. c. Variables Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización. Son variables de resultados; la productividad, las ganancias o pérdidas, los costos, etc. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. Desde la posición de Agudelo (2011), el clima forma parte primordial de la salud organizacional, y lo contrasta de la dimensión de la cultura organizacional, al mencionar que la salud organizacional es más maleable y temporalmente variable, entre tanto, la cultura organizacional debe ser la base piramidal y erigirse de forma perenne. Agudelo, *ibid.*, alude que: el clima organizacional se encuentra relacionado con el grado de estimulación de los participantes, teniendo como resultado que, el clima organizacional de la institución avance reflejándose en relaciones de bienestar, respaldo, ventajas dentro y fuera de la institución cuando los miembros tienen un grado

considerable de motivación.

Caracterización

Organigrama de la Secretaría de Deportes y Recreación



La Secretaría de Deportes y Recreación está encargada de planear, encausar, promover, vigilar, fomentar, desarrollar, estimular, e impulsar las políticas públicas en materia deportiva, educación física y recreación, así como promover la difusión de la cultura física y del deporte, valiéndose de los medios de infraestructura y de los recursos que le sean asignados, bajo la premisa de valorar al deporte como una herramienta en la consecución del desarrollo social. Dirige las coordinaciones y direcciones administrativas y operativas de la secretaría. Desarrolla los programas deportivos, sociales y representativos del municipio, organiza eventos institucionales en coordinación con las demás áreas sociales del municipio.

En el marco organizacional de la Secretaria de Deporte y Recreación, menciona los diferentes programas, actividades y eventos que organiza a lo largo de la administración del actual gobierno, entre las más destacadas se encuentran: desarrollo deportivo, deporte adaptado y tercera edad, deporte para todos, ligas deportivas, eventos deportivos, inclusión deportiva para personas con discapacidad, etc.

A continuación, se menciona una descripción sobre los programas deportivos que actualmente proporciona la Secretaría de Deportes y Recreación del Municipio de Apodaca a los ciudadanos:

- Desarrollo deportivo.

Tiene como meta principal proporcionar apoyo, estímulo y reconocimiento a los deportistas y escuelas deportivas del municipio de Apodaca, detectando el talento deportivo oportuno por medio de las actividades que se desarrollan en las instalaciones, unidades, centros comunitarios y en los lugares en donde se realiza alguna actividad físico-deportiva, para alcanzar estos objetivos es necesario la evaluación y seguimiento en el trabajo, capacitación y la formación continua de instructores, entrenadores y el personal en general.

- Deporte adaptado y tercera edad.

Tiene como propósito principal promover la inclusión de personas con alguna discapacidad por medio de la promoción, la práctica y la difusión con fines recreativos, terapéuticos y competitivos de alto rendimiento, otra de las finalidades, es la implementación de estrategias que proporcionen el desarrollo pleno de las personas con discapacidad y de la tercera edad, buscando la integración a la sociedad y la protección de sus derechos.

- Deporte para todos.

Programa que tiene como objetivo la participación de todos los sectores sociales del municipio de Apodaca sin distinción del color de la piel, edad, sexo, color de piel, etc. Para la promoción de la práctica de actividades físicas, el ejercicio y el deporte, incluye una gama variada en diferentes escenarios, con una importante variedad de ofertas de las especialidades en educación física, cultura del deporte, actividad física, recreación, ocio y esparcimiento.

- Ligas deportivas.

Dentro de los objetivos es proporcionar servicio a la comunidad, al contar con instalaciones propias de las distintas competencias deportivas que se desarrollan a nivel individual y en equipo, entre las que se encuentran, las ligas deportivas de fútbol, béisbol, handball, ajedrez, baloncesto, etc. En la actualidad están inscritas 18 ligas deportivas en el municipio de Apodaca. El objetivo es el brindar servicio a la

comunidad en general, teniendo sus instalaciones propias.

- Activación física.

La meta principal es incrementar el nivel en la calidad de vida de los habitantes del municipio de Apodaca, por medio del empleo y participación del tiempo libre en actividades físicas que favorezcan al proceso y perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades, con la intención de hacerlo más viable y construir un estilo de vida en nuestra comunidad.

- Eventos especiales.

Tiene como propósito organizar todos los eventos deportivos más relevantes de la Dirección de Deporte y Recreación, como carreras de carrera de la fundación 5K, 10K y 21K Apodaca, la carrera ciclista, olimpiada y paralimpiada municipal 2022, desfile cívico deportivo, etc.

Instalaciones deportivas del municipio de Apodaca

| Instalación Deportiva | Dirección |
|---|---|
| Gimnasio Centenario del Ejercito Mexicano | Calle Elías Flores s/n entre Allende y Matamoros, Centro |
| Gimnasio Prados de la Cieneguita | Ceilán # 1003 cruz con Túnez, Col. Prados de laCieneguita |
| Gimnasio Los Ébanos | Mezquite s/n entre Maple y Lima, Col. Los Ébanos |
| Gimnasio Moisés Sáenz Garza | Del Piñón S/n entre Anacua y Av. Los Ébanos, Col. Los Fresnos |
| Gimnasio Fundadores | Luis Carvajal y de la Cueva con Diego del Mozo Col.Fundadores |
| Gimnasio Luis Donaldo Colosio | Río Nilo cruz con Río Usumacinta, Col. Pueblo Nuevo |
| Gimnasio Las Margaritas | Geranio # 512 entre Girasol y Lirios, Col. Las Margaritas |
| Gimnasio Noria Norte | Av. Héctor Caballero s/n entre Insurgentes y SalvadorChávez |

| | |
|--------------------------------|---|
| Gimnasio Bosques de San Miguel | Fresnos, Col. Bosques de San Miguel. |
| Gimnasio Álamos del Parque | 16 de Septiembre y Priv. Ocotlán Col. Álamos del Parque |
| Gimnasio Cosmopolis | Av. Andrómeda s/n Frac. Cosmópolis 8º sector |
| Gimnasio Ébanos Norte | Encino s/n entre Níspero y Amate Col. Ébanos Norte |
| Gimnasio Paseo Santa Rosa | Azulejo s/n Frac. Portal de Santa Rosa |
| Gimnasio Portal del valle | Av. Portal del Valle, S/n, colonia Portal del Valle |

Nivel de aplicación

La investigación bibliográfica-documental, constituye la base de la investigación porque proporciona fuentes teóricas de diferentes autores que se encuentran en revistas indexadas, artículos científicos, textos, libros especializados, los cuales permitieron dar una idea clara sobre la gestión de los servicios deportivos con la finalidad de llegar a determinar los resultados y las conclusiones respectivas, la investigación de campo sirvió para detectar las áreas de oportunidad, originando como resultado la herramienta para la medición de la calidad que consiste en la aplicación de las encuestas sobre el clima organizacional, así también en relación con la percepción de calidad de los usuarios en las instalaciones deportivas por medio de formularios orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios de las instalaciones mencionadas anteriormente, teniendo como resultado la posterior recolección de la información, datos y estadísticas del análisis de la situación de la Secretaria de Deporte y Recreación del Municipio de Apodaca.

Selección de la muestra

La muestra está dirigida a los usuarios, deportistas y personal de la Secretaria de Deportes y Recreación.

La encuesta sobre el clima organizacional en la Secretaria de Deportes y Recreación, así como la encuesta sobre la percepción de los usuarios, por medio del cuestionario de evaluación de calidad en las instalaciones deportivas municipales del municipio de

Apodaca, se realizó del 01 de marzo al 30 de abril de 2022, en estos cuestionarios participaron los usuarios y personal de la Secretaria de Deportes y Recreación. En la encuesta sobre el clima organizacional respondieron 159 personas de los 18 gimnasios que se localizan en diferentes colonias del municipio de Apodaca, en edades a partir de 18 años, del género masculino y femenino. Así como personal de la Secretaria de Deportes y Recreación.

En el cuestionario de evaluación de la calidad en las instalaciones deportivas municipales del municipio de Apodaca, respondieron 647 usuarios de los 18 gimnasios que componen las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca, con edades que van a partir de los 4 años en adelante, algunas de las disciplinas que se imparten en estas instalaciones son: karate, judo, tae kwon do, box, gimnasia, ajedrez, handball, zumba, halterofilia, esgrima, etc.

Propósitos

Identificar cuáles son los requisitos y exigencias que trae consigo la propuesta de la implementación de un modelo de calidad en la Secretaria de Deportes y Recreación del municipio de Apodaca, que permita y posibilite desarrollar una idea metodológica para su posterior implementación, permitiendo la medición, análisis de la calidad y de los resultados de la gestión. Establecer, a través del análisis, lo útil, eficiente y aceptable para incorporarlo en nuevos procesos, identificando de paso igualmente, los errores, las ineficiencias o insuficiencias detectadas en la realización de los planes, programas o proyectos, con el objetivo de diseñar un sistema de calidad en el marco de la gestión deportiva municipal que permita el aprovechamiento de los recursos, humanos, económicos y de infraestructura existentes.

Cronograma de actividades

| OBJETIVO GENERAL DE PRÁCTICAS: | | | | | |
|--|--|---------|-------|-------|------|
| FUNCIONES/ROLES | ACTIVIDADES | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO |
| Avance y seguimiento al reporte de prácticas. Trabajar en la investigación, análisis del marco teórico y jurídico de la organización. | Reunión con el Secretario de Recreación y Deportes. | ✓ | ✓ | | |
| Identificar y detectar por medio del análisis FODA las áreas de oportunidad y las amenazas. Proponer las herramientas para su aplicación, que permita mejorar los resultados del estudio a realizar. Analizar el contexto interno y externo de la organización. | Análisis FODA en Secretaria de Deportes para entender la situación actual, para la toma de decisiones y detectar los puntos y aspectos a mejorar en la organización. | | | ✓ | |
| Trabajo coordinado, colaborativo con la Secretaria de Recreación y Deportes. | Presentación al Secretario para la autorización y apoyo para la realización de una encuesta por medio | | | ✓ | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|
| | instalaciones deportivas del municipio. | | | | |
| Aplicación de una encuesta de calidad sobre clima organizacional en la Secretaria. | Presentación al Secretario para su autorización y aplicación de una encuesta sobre el clima organización en la institución. | | | ✓ | |
| Aplicación de la encuesta de calidad para evaluar la calidad de satisfacción percibida por los usuarios que utilizan las instalaciones deportivas. | Presentación de resultados, estadísticas y graficas de la encuesta de sobre la evaluación de la calidad de satisfacción percibida por los usuarios en las instalaciones deportivas. | | | ✓ | ✓ |
| Evaluación en los indicadores de seguimiento para el direccionamiento estratégico. | Verificación de la efectividad del direccionamiento estratégico en consecuencia de las acciones realizadas | | | | ✓ |
| Elaboración de acciones de mejora continua para la planeación estratégica. | Implementación de los planes de mejoramiento en consecuencia con aquellas acciones por fortalecer dentro de las metas e indicadores del direccionamiento estratégico realizadas, alcance y trazabilidad de metas e indicadores. | | | | ✓ |

Objetivo General

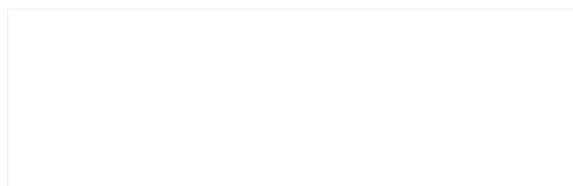
Propuesta de aplicación de un modelo de gestión de calidad para las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca, por medio de la aplicación de herramientas de diagnóstico, a fin de generar indicadores, criterios y componentes que ayuden a regular la operatividad y mejorar la calidad en los servicios e instalaciones deportivas.

Objetivos específicos

- ✓ Verificar a través del tiempo como han evolucionado los medidores de calidad con el objetivo de establecer la tendencia de los servicios ofrecidos en las instalaciones deportivas.
- ✓ Contrastar las estadísticas y parámetros obtenidos, como objetivo para mejorar la atención y servicio a los usuarios.
- ✓ Analizar los datos de los servicios ofrecidos en las instalaciones deportivas del municipio.
- ✓ Identificar los principales indicadores y componentes que pueden generar un modelo de gestión de la calidad.
- ✓ Generar indicadores de calidad y herramientas que ayuden a la medición de la calidad.

Tiempo de realización

El diseño de los procedimientos administrativos fue realizado durante las prácticas profesionales con una duración de 5 meses y con un promedio de treinta horas semanales, sumando total de 270 horas.



Análisis FODA en la Secretaria de Deportes Y Recreación, para entender la situación actual, para la toma de decisiones y detectar los puntos y aspectos a mejorar en la organización.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| Personal idóneo en la dirección administrativa y los entrenadores. | Buen número de escenarios deportivos. |
| Experiencia administrativa en la ejecución y elaboración de proyectos. | Buena disposición hacia la actividad deportiva por parte de los líderes y la comunidad. |
| Buena imagen de la secretaría y gran sentido de pertenencia por parte de la comunidad deportiva . | Talentos deportivos en todas las disciplinas. 4. Gran número de empresas radicadas en el municipio. 5. La secretaría goza de buena imagen y gran sentido de pertenencia por parte de la comunidad. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de cobertura en los programas de deporte y recreación. | Falta de motivación de los líderes deportivos. |
| . Falta utilización de los medios masivos de comunicación | La ausencia de un plan de mantenimiento y adecuación de los escenarios deportivos. |
| Falta de programas en Educación Física con énfasis en la cultura deportiva desde los entes educativos | Inseguridad en los escenarios deportivos |
| Falta de programas de capacitación. | Poca capacitación que cualifique y actualice los conocimientos específicos de los líderes deportivos, educadores y entrenadores |
| Continuidad en los programas y proyectos del plan de desarrollo | Elaboración de proyectos que no estén acorde con las necesidades de la comunidad |

Estrategias y Actividades

| OBJETIVOS | ACTIVIDADES | ESTRATEGIAS | METAS |
|--|---|--|---|
| Generar indicadores, criterios y herramientas que ayuden a la medición de la calidad. | Análisis FODA en la Secretaria de deportes para entender la situación actual, para la toma de decisiones y detectar los puntos y aspectos a mejorar en la organización. | Identificar y detectar por medio del análisis FODA las áreas de oportunidad y las amenazas. Proponer las herramientas para su aplicación, que permita mejorar los resultados del estudio a realizar. | Implementar indicadores de seguimiento para la aplicación e implementación de un modelo de gestión de calidad. |
| Identificar los principales indicadores y componentes que pueden generar un modelo de gestión de la calidad. | Trabajo coordinado y colaborativo con la Secretaria de Deportes y Recreación. Realización de las encuestas de satisfacción y del clima organizacional. | Analizar el contexto interno y externo de la organización. | Obtención de estadísticas y resultados obtenidos relacionados con el nivel de satisfacción del personal de las instalaciones deportivas |
| Analizar los datos de los servicios ofrecidos en las instalaciones deportivas del municipio. | Aplicación de la encuesta de calidad sobre clima organizacional y de satisfacción de los usuarios en las instalaciones deportivas | Presentación al Secretario para la autorización y apoyo para la realización de 2 encuestas, la primera que permita evaluar la calidad ofrecida a los | Presentación de los resultados, estadísticas y graficas de la encuesta sobre la percepción de los usuarios en relación con calidad en las |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | <p>organizacional en las instalaciones deportivas del municipio.</p> <p>Elaboración de acciones de mejora continua para la planeación estratégica.</p> | |
| <p>Contrastar las estadísticas y parámetros obtenidos, como objetivo para mejorar la atención y servicio a los usuarios.</p> | <p>Evaluación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas sobre el clima organizacional y de satisfacción a los usuarios.</p> | <p>Implementación de los planes de mejoramiento en consecuencia con aquellas acciones para fortalecer dentro de las metas e indicadores del direccionamiento estratégico realizadas, alcance y trazabilidad de metas e indicadores.</p> | <p>Definición y establecimiento de las acciones a realizar para detectar la percepción de satisfacción del cliente y de los usuarios, así como el nivel de satisfacción de los empleados.</p> |

Recursos

Recursos Humanos:

- Personal de las instalaciones deportivas del municipio,
- Personal de la Secretaria del municipio de Apodaca.
- Usuarios de las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca.
- Secretario de deportes y recreación.
- Coordinadores de las instalaciones deportivas municipales
- Administradores de los gimnasios municipales.
- Maestros de las instalaciones deportivas municipales de Apodaca.

Materiales:

- Internet

- Encuestas por medio del Formulario forms
- Análisis FODA
- Medidores de calidad por medio de la herramienta CECASDEP
- Computadora

Producto

Comenzando con el análisis empírico de este trabajo de investigación y para mejor comprensión del mismo, se realiza el estudio diferenciado en dos fases, que a continuación se detalla:

Fase 1) Corresponde a la evaluación de la calidad percibida de los usuarios en los servicios (CECASDEP) deportivos del municipio de Apodaca.

Fase 2) Corresponde a la evaluación del clima organizacional en la Secretaria de Deportes y Recreación de Apodaca.

Primera fase

El presente estudio está dirigido a todo el personal que integra la Secretaria de Recreación y Deportes; coordinadores, administradores, entrenadores, etc. Consiste en una evaluación por medio de un formulario sobre el clima organizacional en la institución mencionada anteriormente.

Segunda fase

Tomando como referencia los estudios realizados por Gronroos y Parasuraman en 1985, los autores españoles Hernández Mendo, Morales-Sánchez & Gálvez (2011), formulan un Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP), creando una herramienta de evaluación dentro del ámbito de la gestión deportiva que profundiza en las necesidades y demandas de los usuarios, teniendo en cuenta tanto los aspectos tangibles e intangibles del servicio y basaron su evaluación en 6 bloques de cuestiones: instalaciones deportivas, atención al usuario, espacio de actividad, vestuarios, programas de actividades y profesor-monitor.

La respuesta a las cuestiones se puntúa entre 1 y 6 siendo el valor 1 otro y el valor 6

paratotalmente de acuerdo.

Procedimiento

Se utilizó como encuesta el Cuestionario de Evaluación de Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP).

El cuestionario de evaluación está dividido en 5 dimensiones:

Instalaciones, espacios deportivos, vestuarios, programas de actividades y profesores/monitores.

El motivo de seleccionar este cuestionario es por ser considerado el más completo de todos los analizados en la búsqueda bibliográfica sobre el nivel de satisfacción percibida por los usuarios de los centros deportivos y porque permite tener un grado importante de confiabilidad de los resultados obtenidos. Este cuestionario permite sondear la limpieza, el confort, la calidad del mobiliario, la seguridad, la atención al usuario, la actitud del personal del centro, los conocimientos, las reclamaciones y/o quejas, etc.

Tabla. Características específicas de los participantes de estudio

| | |
|----------------------|---|
| Tipo de estudio | Cuantitativo |
| Técnica | Formulario |
| Muestra | Todos los usuarios que utilizan las instalaciones deportivas municipales. |
| Población | Ciudadanos de Apodaca que son usuarios de las instalaciones deportivas |
| Ámbito geográfico | Municipio de Apodaca |
| Tamaño de la muestra | 1000 usuarios |
| Fecha realización | 04 noviembre-20 diciembre |
| Lugar | Instalaciones deportivas municipales de Apodaca |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Población de estudio

| GIMNASIO | COLONIA | TELEFONO |
|----------------------------------|------------------------|-----------------|
| Álamos del parque | Álamos del parque | 8110860346 |
| Balcones de Santa Rosa | Balcones de Santa Rosa | 8181488255 |
| Bosques de San Miguel | Bosques de San Miguel | 8184536685 |
| Centenario del Ejercito Mexicano | Centro | 8111611247 |
| Cosmopolis | Cosmopolis | 8121330204 |
| Los ébanos | Los Ébanos | 8117722173 |

| | | |
|-------------------------|-------------------------|------------|
| Fundadores | Fundadores | 8117722175 |
| Hacienda las Margaritas | Las Margaritas | 8117722177 |
| Noria Norte | Noria Norte | 8117722178 |
| Paseo Santa Rosa | Paseo Santa Rosa | 8113426298 |
| Portal del Valle | Portal del Valle | 8121330206 |
| Prados de la Cieneguita | Prados de la Cieneguita | 8183143314 |
| Luis Donaldo Colosio | Pueblo nuevo | 8117722176 |
| Valle de las Palmas | Valle de las Palmas | 8117722179 |
| Villa de San Carlos | Villa de San Carlos | 8110881026 |

Se realizará en conjunto con la Secretaría de Deportes y Recreación del municipio de Apodaca, la cual se compone por 17 unidades deportivas distribuidas en diferentes sectores del municipio.

Evaluación de la practica

Cuestionario de evaluación de la calidad en las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca



Preguntas

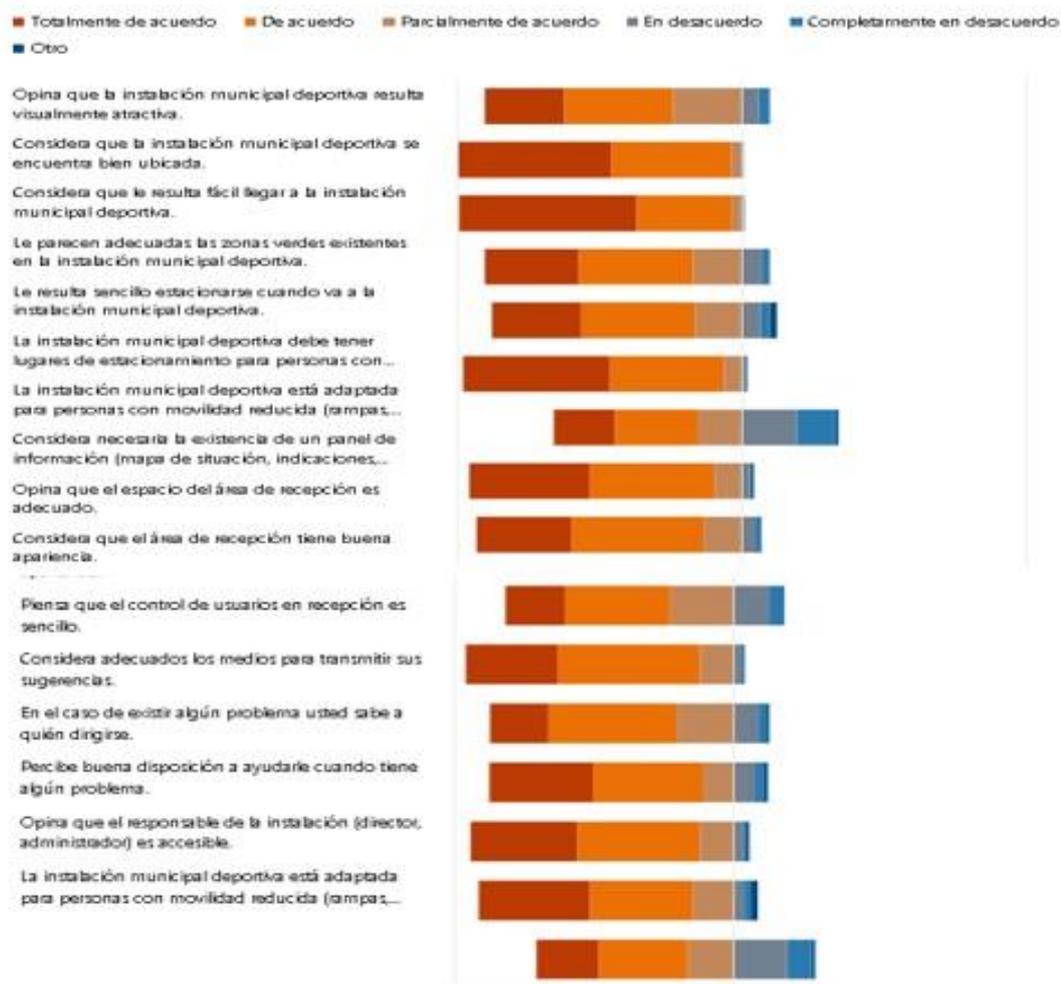
Respuestas 647

Cuestionario de evaluación de calidad en las instalaciones deportivas municipales Apodaca

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer la opinión que tiene usted acerca de los servicios municipales deportivos existentes por parte del municipio de Apodaca. La participación es de manera voluntaria y anónima, por lo que le pedimos la máxima sinceridad. El tratamiento de los datos que aquí figuren serán confidenciales y únicamente con fines de investigación, por lo que no se facilitarán a ninguna persona u organización ajena a la misma. Con el objetivo de poder mejorar la calidad de los servicios municipales deportivos, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los siguientes enunciados.

1. INSTALACIONES DEPORTIVAS (0 punto)

[Más detalles](#)



Análisis

647 respuestas

Con relación a la dimensión 1, sobre las instalaciones deportivas entre el 70 y el 80% de los encuestados están completamente de acuerdo y de acuerdo en considerar visualmente atractivas la ubicación, fácil de llegar, áreas verdes adecuadas, estacionamiento práctico y suficiente y adecuadas para las personas con movilidad reducida (rampas de acceso), además expreso la necesidad de una información relacionada con un mapa de situación, indicaciones, etc., considera que el área de recepción es el adecuado y tiene buena apariencia y la recepción e información se ofrece de una manera sencilla y los medios para transmitir las sugerencias es la

adecuada, tienen una percepción en relación con la disposición y ayuda para resolver sus dudas e inquietudes o problemáticas las cuales son resueltas en tiempo y forma obteniendo un trato amable del administrador de la unidad deportiva.

Análisis

647 respuestas

2. ATENCIÓN AL USUARIO (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Totalmente de acuerdo
 ■ De acuerdo
 ■ Parcialmente de acuerdo
 ■ En desacuerdo
■ Completamente en desacuerdo
 ■ Otro

La sala de espera le parece confortable.

Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada.

La sala de espera debe disponer de máquinas expendedoras (bebidas, comidas, etc.).

Opina que la instalación municipal deportiva debe tener servicio de cafetería.

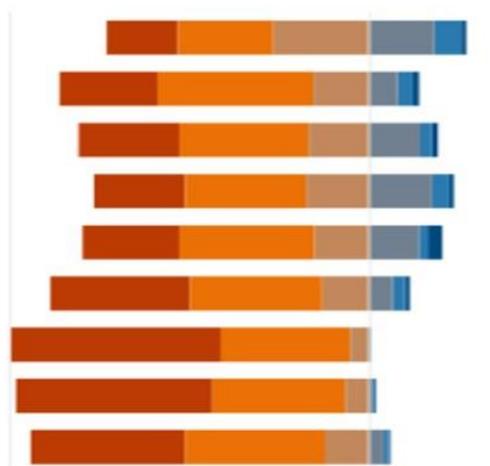
El servicio de cafetería debe tener variedad de productos.

Considera necesario la existencia de ludoteca donde dejar a los niños para que padres, madre...

Piensa que la instalación municipal deportiva debe contar con un servicio médico.

Considera que es importante el servicio de fisioterapeuta deportivo.

Opina que es necesario el servicio de un psicólogo deportivo.



En la dimensión 2: Atención al usuario el 46% considera estar de acuerdo o completamente de acuerdo al responder que la sala de espera les parece confortable y la limpieza de la misma casi un 70% expresaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo que es lo adecuado, en el aspecto relacionado con la necesidad de disponer de máquinas expendedoras (comidas, bebidas, etc.) un 64% de los encuestados expreso estar de acuerdo y completamente de acuerdo en contar con este servicio, al preguntar sobre el tema de la necesidad de que la unidad deportiva cuente con cafetería el 63% indico estar de acuerdo o completamente de acuerdo con esta propuesta, en lo relacionado a la necesidad de contar con ludoteca o un lugar donde dejar a sus hijos mientras los padres realizan actividad física, el 75% de los usuarios manifiestan estar completamente de acuerdo y de acuerdo en esta con esta sugerencia, el 84% de los encuestados comentan está completamente de acuerdo o de acuerdo en contar con servicio médico, además de la importancia de contar con el servicio de un fisioterapeuta, al expresar el 91% de los usuarios estar completamente de acuerdo y de acuerdo de contar con este servicio, finalmente el 81% sugiere estar completamente de

acuerdo y de acuerdo en la necesidad de tener el servicio de un psicólogo deportivo.

3. ESPACIOS DEPORTIVOS (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ En desacuerdo
■ Completamente en desacuerdo ■ Otro

Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde realiza la actividad es adecuado.

En el caso de espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas,...

En el caso de espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada.

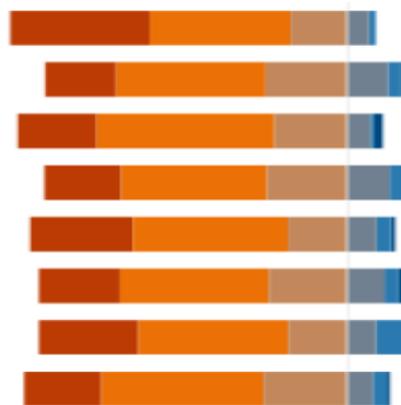
En el caso de espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada.

En el caso de espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es apropiada.

En el caso de espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta.

Opina que la limpieza de los espacios deportivos es buena.

Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad (ausencia de bordillos, hierros, etc.).



Análisis

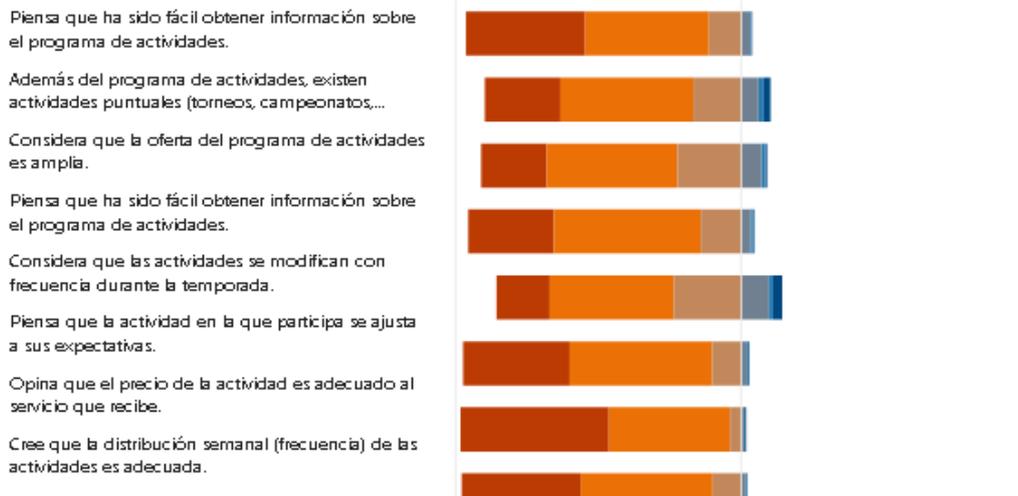
Respuestas 647

En la dimensión de espacios deportivos, el 76% de los encuestados considera estar completamente de acuerdo y de acuerdo al considerar que las dimensiones del espacio deportivo donde realiza la actividad es lo adecuado a sus expectativas y necesidades, en el caso de los espacios deportivos cubiertos, la existencia de los medios de separación, como son cortinas, mallas, etc. El 60% de los usuarios indican estar completamente de acuerdo y de acuerdo, en lo relacionado con el de la temperatura y la iluminación y la limpieza, entre el 62 y el 70% expresan estar completamente de acuerdo y de acuerdo con las condiciones en los espacios deportivos, para finalizar, el 65% de los usuarios indican estar completamente de acuerdo y de acuerdo con la seguridad ofrecida en las instalaciones deportivas.

4. PROGRAMA DE ACTIVIDADES (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ En desacuerdo ■ Completamente en desacuerdo ■ Otro



Análisis

Respuestas 647

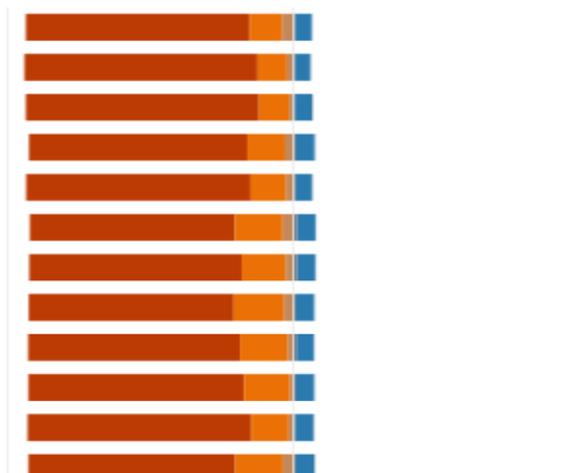
En la dimensión sobre el programa de actividades, el 85% de los encuestados respondieron estar completamente de acuerdo y de acuerdo que es fácil obtener información sobre el programa de actividades, en lo relacionado con actividades adicionales como torneos, competencias, campeonatos, etc. El 70% informa estar completamente de acuerdo y de acuerdo con la propuesta, el 68% considera estar completamente de acuerdo y de acuerdo en que se ofrece una amplia oferta en el programa de actividades ofrecida en las instalaciones deportivas, los usuarios indican que es fácil obtener información sobre el programa de actividades al responder el 81% estar completamente de acuerdo y de acuerdo, el 61% expresan estar completamente de acuerdo y de acuerdo al considerar que las actividades se modifican constantemente, entre el 87 y el 91% están completamente de acuerdo y de acuerdo con el precio, la distribución semanal de las actividades, el horario y la duración de las clases.

5. ENTRENADOR/MAESTRO (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ En desacuerdo ■ Completamente en desacuerdo ■ Otro

Opina que el profesor es puntual.
Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada.
Piensa que la higiene del profesor es adecuada.
Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor.
Considera que el trato con el profesor resulta agradable.
Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas.
Considera que el profesor se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios.
Considera que el profesor distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone.
Piensa que el profesor utiliza correctamente el material del que dispone.
Piensa que la enseñanza del profesor es adecuada.
Percibe que el profesor está capacitado (conocimientos) para desempeñar la actividad.
Considera que el profesor tiene en cuenta la opinión de los usuarios durante la actividad.



Análisis

Respuestas 647

En la dimensión relacionada con el entrenador/maestro hay un porcentaje entre el 71 y el 81% que los usuarios están completamente de acuerdo al considerar que el profesor utiliza el uniforme adecuado, con higiene y ofrece un trato amable, además de adecuar las actividades al nivel de los usuarios, el maestro está capacitado para realizar desempeñar su función de manera adecuada y toma en consideración la opinión de los usuarios durante la actividad.

6. Comenta alguna sugerencia sobre cada uno de los siguientes aspectos: (0 punto) Relativa a las Instalaciones Deportivas

[Más detalles](#)

646
Respuestas

Respuestas más recientes
"Buenas "
"Que proporcionen más ventilación "
"Añadir abanicos "

Respuestas 646

En lo relacionado al punto 6, con las sugerencias de los usuarios relacionado con las instalaciones deportivas, la mayoría expresa que el trato y la atención por parte del personal de las unidades deportivas es de respeto, cordial y amable, las instalaciones les parecen adecuadas en espacio, ubicación y horario.

7. Relativa a la Atención al Usuario: (0 punto)

[Más detalles](#)

646
Respuestas

Respuestas más recientes

"Muy buena"

"Una atención agradable"

"Me parece perfecta como esta"

8. Relativa a los Espacios Deportivos: (0 punto)

[Más detalles](#)

645
Respuestas

Respuestas más recientes

"Excelente "

"Los torneos a topes son organizados no hay ningún problema con eso"

"Están bien "

9. Relativa al Programa de Actividades: (0 punto)

[Más detalles](#)

646
Respuestas

Respuestas más recientes

"Excelente "

*"Buenas enseñanzas y aprendizaje y me parece bien que que agrega defensa pers
anal"*

"Son muy productiva "

Análisis

Respuestas 646

En lo relacionado con la atención al usuario, la mayoría expresa tener una visión y percepción positiva sobre la atención que se ofrece por parte de todo el personal que trabaja en las unidades deportivas.

En lo relativo al programa de actividades, 646 usuarios indican que los planes y programas de actividades ofrecidos por los maestros es muy bueno y se sienten satisfechos con las actividades.

10. Relativa al Profesor – Entrenador: (0 punto)

[Más detalles](#)

645
Respuestas

Respuestas más recientes

"Muy buena "
"Un buen maestro "
"Es muy profesional "

11. Nombre de la Instalación Deportiva (0 punto)

[Más detalles](#)

646
Respuestas

Respuestas más recientes

"Gym Puebla nueva "
"Gimnasio de balcones de Santa rosa"
"Gimnasio Ebanos Norte "

12. ACTIVIDAD DEPORTIVA (0 punto)

[Más detalles](#)

646
Respuestas

Respuestas más recientes

"Taekwondo "
"TKD"
"Gimnasia Ebanos Norte "

Análisis

Respuestas 645

Sobre el tema relacionado con el profesor, los temas más recurrentes es la capacitación constante, el apoyo por parte de otro maestro en algunas clases con una gran cantidad de alumnos, que tengan prestaciones y seguridad social, trato muy bueno en general, paciente y respetuoso en el trato hacia los usuarios.

Las instalaciones deportivas que contestaron la encuesta son: Centenario del Ejército Mexicano, Moisés Sáenz Garza, Bosques de San Miguel, las palmas, portal del valle, parque de raquetas, paseo de las flores, prados de la cieneguita, hacienda las Margaritas, paseo Santa Rosa, ébanos, álamos del parque, Luis Donaldo Colosio, unidad deportiva villas de San Carlos, ébanos norte, Cosmopolis, unidad deportiva fundadores, balcones de Santa Rosa, polivalente ex Hda. Santa. Rosa.

13. HORARIO (0 punto)

[Más detalles](#)

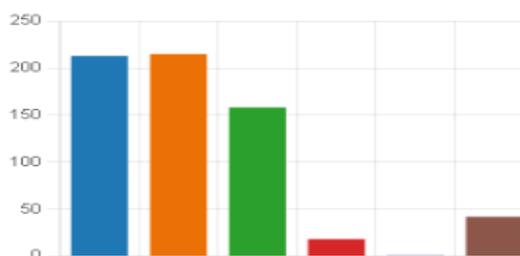
| | |
|-------------|-----|
| ● 4a 5 pm. | 85 |
| ● 5a 6 pm. | 87 |
| ● 6 a 7 pm. | 146 |
| ● 7 a 8 pm. | 81 |
| ● 8 a 9 pm. | 71 |
| ● Otro | 177 |



14. NIVEL DE ESTUDIOS (0 punto)

[Más detalles](#)

| | |
|--------------------|-----|
| ● Educación Basica | 213 |
| ● Preparatoria | 215 |
| ● Universidad | 158 |
| ● Maestría | 18 |
| ● Doctorado | 1 |
| ● Otro | 42 |



Análisis

Respuestas 646

En el horario establecido por las unidades deportivas y de acuerdo con las repuestas obtenidas, 85 usuarios asisten en el horario de 4 a 5 pm, 87 en el horario de 5 a 6 pm. 146 en el horario de 6 a 7 pm, 81 usuarios en el horario de 7 a 8 pm. 71 asisten en el horario de 8 a 9 y 177 contestaron asistir en otro horario.

En el tema relacionado con el nivel de estudios de los usuarios, 213 contestaron contar con la educación básica, 216 con preparatoria, 158 con estudios universitarios, 19 con maestría, 1 cuenta con doctorado y 42 respondieron otro, una observación importante es que una cantidad importante de los usuarios que utilizan las instalaciones deportivas son niños y adolescentes, los cuales continúan con sus estudios de educación básica.

El clima organizacional en la Secretaría de Deporte y Recreación del municipio de Apodaca



El clima organizacional en la Secretaría de Deporte y Recreación Apodaca

Propósito Encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima de trabajo en la Secretaría de Recreación y Deportes.
Instrucciones

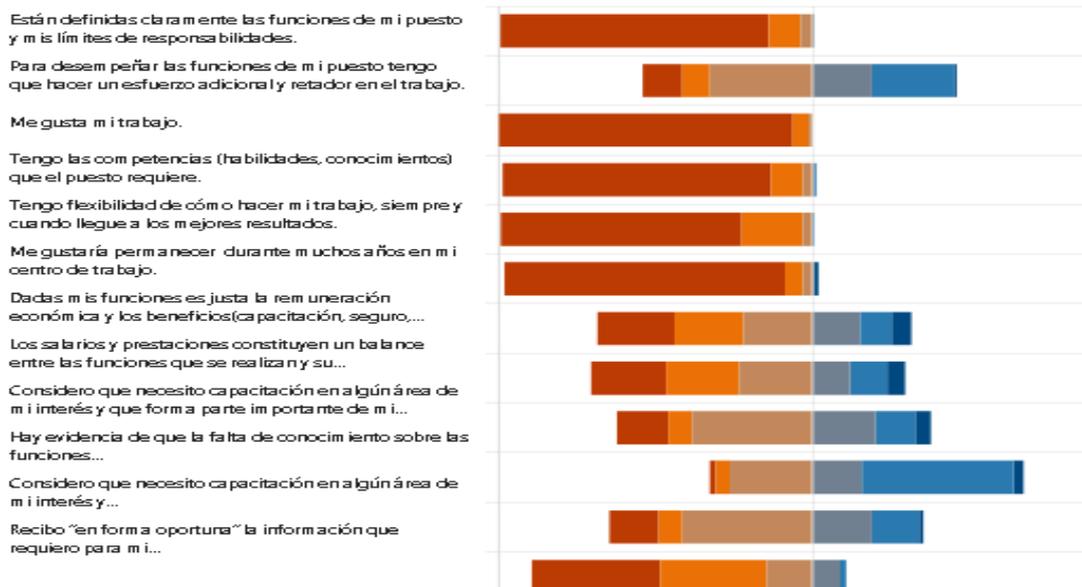
Preguntas

Respuestas **159**

1. SOBRE MI TRABAJO (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Siempre
 ■ Casi siempre
 ■ Algunas veces
 ■ Muy pocas veces
 ■ Nunca
 ■ No aplica



Análisis

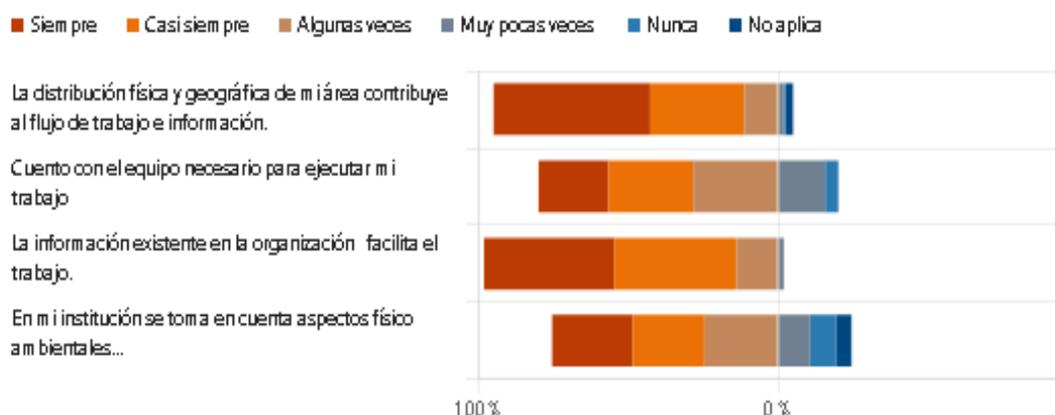
Respuestas 159

En la dimensión sobre mi trabajo, el 85% del personal que trabaja en la Secretaría de Deporte y Recreación mencionan que siempre están definidas de manera clara las funciones y los límites de la responsabilidad del puesto, el 10% indica que casi siempre, el 12% indica que siempre tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo, el 9% señala que casi siempre, el 33% casi siempre y el 19% muy pocas veces, en lo relacionado sobre si les gusta su trabajo, se tiene las capacidades y

habilidades que el puesto requiere, la flexibilidad de realizar el trabajo y la permanencia en el trabajo, las personas contestaron siempre entre el 77% y el 93%, en

2. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO. (0 punto)

[Más detalles](#)



lo relacionado con el sueldo, prestaciones el 24% mencionan que siempre hay un balance en comparación con el trabajo desempeñado.

Análisis

Respuestas 159

Al comentar la dimensión sobre las condiciones de trabajo, el 83% mencionan que siempre o casi siempre la distribución física y geográfica del área contribuye al flujo de trabajo e información, un 11% refiere que algunas veces, el 51% indica que siempre o casi siempre cuentan con el equipo necesario para ejecutar el trabajo, el 28% del personal señala que algunas veces, en lo relacionado con la información existente en la organización facilita, el 43% señala que siempre, el 41% afirma que casi siempre y el 14% manifiesta que algunas veces, en lo relacionado con la interrogante acerca de la institución si toma en cuenta aspectos físicos ambientales, la respuesta fue muy equilibrada al señalar el 27% que siempre, el 24% que casi siempre y el 25% respondió que algunas veces.

3. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO (0 punto)

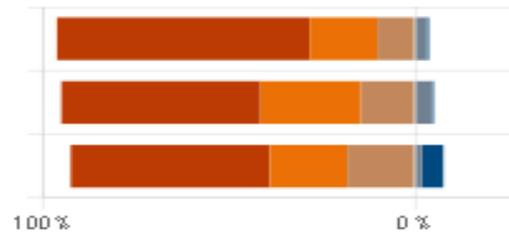
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

[Más detalles](#)

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ No aplica

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento.

b) Entre los miembros de mi organización



Análisis

Respuestas 159

En la dimensión 3 sobre las relaciones interpersonales en el trabajo el 68% menciona que las relaciones personales siempre son cordiales y abiertas, el 18% indica que casi siempre y el 10% considera que algunas veces.

4. Conozco las responsabilidades y funciones de: (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ No aplica

Mis compañeros de trabajo en mi área o departamento.

Mi jefe

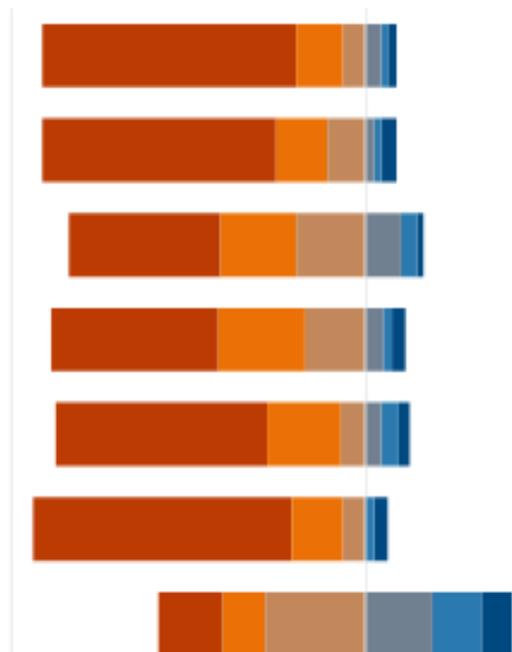
Del personal de otras áreas o departamentos.

La carga de su trabajo es equitativa (igual) con respecto a las de...

Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los usuarios

Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas...



Análisis

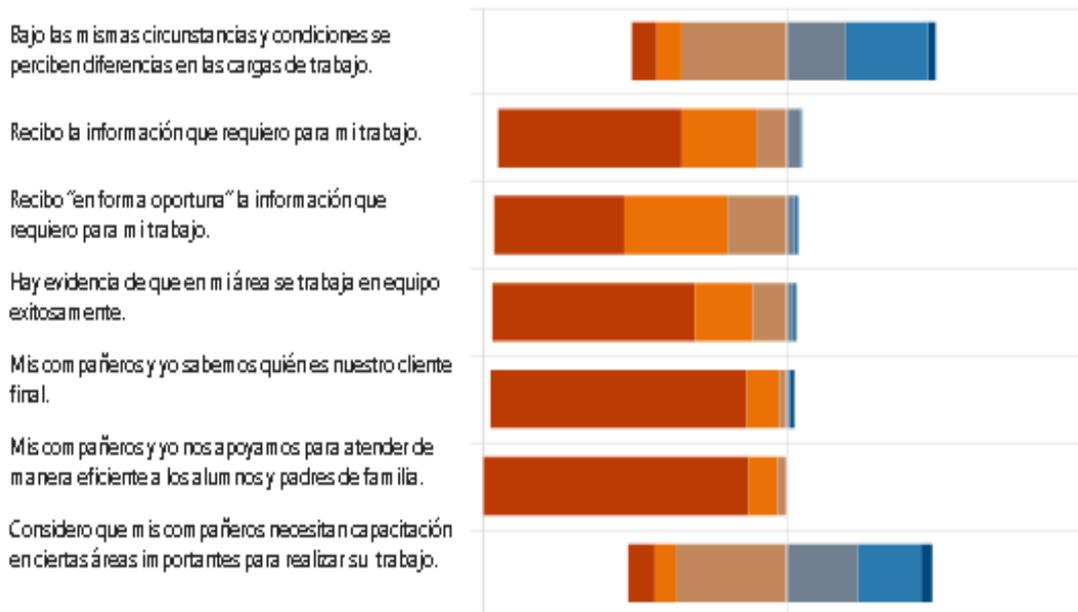
Respuestas 159

En la dimensión 4, conozco las responsabilidades y funciones acerca de las responsabilidades de su jefe, el 64% afirmaron conocer las responsabilidades del personal de otras áreas o departamentos, el 73% comentaron que casi siempre y siempre la carga es equitativa en relación con sus compañeros, el 80% sostiene que casi siempre o siempre hay evidencia que en el área se trabaja en equipo de manera exitosa, el 87% afirma que siempre y casi siempre existe compañerismo y apoyo para atender y servir a los usuarios, el 30% expresa que siempre y casi siempre los compañeros necesitan capacitación para realizar mejor sus funciones, el 28% que algunas veces y el 19% que muy pocas veces.

5. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de alguna area ha provocado quedar mal con los padres de familia.

[Más detalles](#)

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ No aplica



La dimensión 5 menciona tener evidencia en relación a la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de alguna área, derivado de lo anterior, ha provocado quedar mal con los padres de familia, el 16% del personal menciona que siempre y casi

siempre bajo las mismas circunstancias y condiciones se percibe diferencias en las cargas de trabajo, el 53% señala que algunas veces y muy pocas veces, el 85% refiere que siempre y casi siempre recibe la información que requiere para el trabajo, el 77% manifiesta que siempre y casi siempre recibe de manera eficaz la información que requiere para realizar su trabajo, el 85% considera que siempre y casi siempre existe evidencia que en el área se trabaja en equipo de forma exitosa, el 95% declara que casi siempre y siempre saben quién es el cliente final y se apoyan para atender de manera eficiente a los alumnos y padres de familia, finalmente el 9% considera siempre que los compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para realizar su trabajo, el 7% afirma que casi siempre, el 36% señala que algunas veces y el 23% muy pocas veces.

6. SOBRE LIDERAZGO (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ No aplica



Análisis

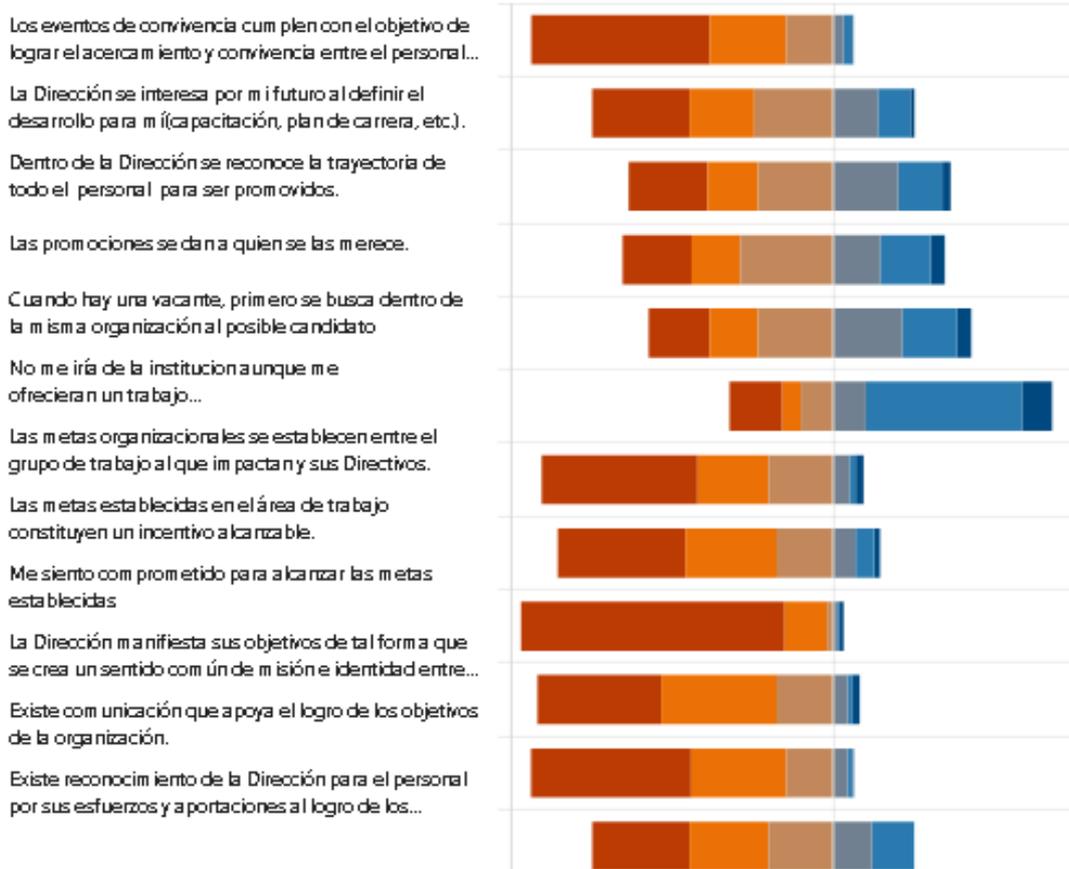
Respuesta 159

Entre el 50 y el 55% considera que siempre y casi siempre que el jefe solicita ideas y propuestas recibe el apoyo para mejorar el trabajo, entre el 65 y el 84% señala sentirse siempre y casi siempre satisfecho, existe orientación, comunicación efectiva, se dan exceptivas y retroalimentación oportuna sobre el desempeño, teniendo resultados con base en instrumentos de medición, obteniendo el reconocimiento por parte del jefe por el trabajo realizado, siendo justo y flexible ante las peticiones solicitadas.

7. SOBRE LA ORGANIZACIÓN (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ No aplica



En la dimensión 7 que analiza sobre la organización, el 79% señala que siempre y casi siempre los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal, el 50% indica que siempre y casi siempre la dirección se interesa por el futuro al definir el desarrollo para la capacitación, el 40% refiere que siempre y casi siempre la dirección reconoce la trayectoria y promoción del personal,

el 36% enfatiza que siempre y casi siempre las promociones se dan a quien verdaderamente las merece, el 34% expresa que siempre y casi siempre cuando hay una vacante se busca un candidato en el interior de la organización, el 22% manifiesta siempre y casi siempre que no se irían de la organización no importa que les ofrecieran otro trabajo, el 70% sostiene que siempre y casi siempre que las metas organizacionales se establecen entre los empleados y los directivos, el 95% establece que siempre y casi siempre la directiva manifiesta sus objetivos, creando un sentido de común de misión e identidad entre el personal, el 50% señala siempre y casi siempre el interés de la directiva por definir el futuro al definir el desarrollo para la capacitación y desarrollo del personal, entre el 36 y el 40% comenta que siempre y casi siempre la dirección reconoce la trayectoria y reconoce al personal que lo merece, el 34% sugiere que siempre y casi siempre indica que al existir una vacante primero se busca el candidato dentro de la organización, el 16% sostiene que no se iría de la organización a pesar de que le ofrecieran un trabajo mejor, entre el 68 y el 72% ratifica siempre y casi siempre que las metas organizacionales establecidas en la organización se determinan entre el grupo de maestros y los directivos, entre el 68 y el 79% afirma que siempre y casi siempre las metas establecidas constituyen un incentivo alcanzable y por esa razón el empleado se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas, el 79% reconoce que siempre existe una comunicación que apoya al logro de los objetivos de la organización, y el 30% sostiene que siempre existe reconocimiento de la dirección para el personal por el esfuerzo aportando al logro de los objetivos.

8. EN GENERAL (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ No aplica

Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.



Análisis

Dimensión 8

El 81% menciona siempre sentirse satisfecho por el trabajo realizado y considera que el área es un buen lugar para trabajar, además el 60% siempre recomendaría un amigo para que trabaje en la organización.

9. Si fueras jefe (a), ¿qué harías para mejorar el desempeño de la organización? (0 punto)

[Más detalles](#)

159
Respuestas

Respuestas más recientes

"Una mayor comunicación entre jefes y entrenadores, haría juntas mensuales para saber situaciones por las que se están pasando "

"Tratar superar lo hecho por el anterior jefe."

"Reconocer el trabajo hecho por todas las personas del equipo"

10. **Edad** (0 punto)

[Más detalles](#)

159
Respuestas

Respuestas más recientes

"27"

"61"

"54"

11. Antigüedad (años) en la Institución (0 punto)

[Más detalles](#)

159
Respuestas

Respuestas más recientes

"2 "

"20"

"15"

Análisis

Respuestas 159

A pregunta realizada en la encuesta, si tú fueras el jefe, ¿Qué harías para mejorar el desempeño de la organización, entre las respuestas que más sobresalieron son: ¿mayor comunicación entre directivos, maestros y jefes, reconocimiento al personal por su desempeño, incentivos, trabajar en equipo, prestaciones y seguridad social?

Conclusiones

Desde la perspectiva de la gestión deportiva, y de la dimensión de la calidad del servicio, es necesario el análisis y diagnóstico de la satisfacción del usuario y del clima organizacional, el cual sirve para identificar y realizar los ajustes a las necesidades específicas de los usuarios, los intereses y las perspectivas de los empleados. Se diagnosticó que el tipo de gestión que efectúa el personal de la secretaria de deportes y recreación del municipio de Apodaca en ayuda de los usuarios, va conforme al presupuesto y la autogestión que se le proporciona a los espacios deportivos con los que dispone la institución, considerando que las instalaciones necesitan mantenimiento permanente realizado por el personal asignado, así también los entrenadores que brindan sus servicios al público en general, añadiendo a la adquisición de materiales para las distintas disciplinas deportivas que lo requieren. La formalización de un sistema de calidad en la gestión deportiva municipal es cada vez más necesaria, sin embargo, para la elaboración es requisito indispensable la contribución de todo el personal de la organización para garantizar el éxito en su aplicación. Por medio de la aplicación de los formularios se ejecutó la evaluación a los servicios deportivos que ofrece el municipio de Apodaca, de los resultados obtenidos se desprende que existe un mediano interés en brindar estos servicios al público, si bien es cierto hay disciplinas que tienen o tenían un funcionamiento permanente, otras disciplinas tenían un descuido total, falta la motivación e incentivación a la práctica deportiva mediante la difusión adecuada del área de deportes, la gente tiene poco conocimiento de los servicios, ventajas y beneficios que se ofrecen en las instalaciones deportivas municipales. El estudio de satisfacción de los usuarios en los servicios deportivos es un elemento eficaz e integral que permite verificar los beneficios que generan los servicios deportivos en las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca a los usuarios que acuden a estos son diversos, entre los cuales se puede indicar el mantenimiento físico y recreativo, la serie de actividades que se planifican en espacios deportivos municipales, la práctica del fútbol, el básquet, el atletismo se han convertido en las disciplinas tradicionales más practicadas, que garantizan a sus practicantes tener una mejor calidad de vida, evitando el sedentarismo, sobrepeso, y en general todas las enfermedades cardiovasculares que pueden ocasionar el no practicar o hacer ejercicios de forma regular, tomando en cuenta que quienes acuden a los escenarios deportivos del municipio son niños, adolescentes, adultos y adultos

mayores; de acuerdo a las planificaciones de los monitores, profesores o entrenadores se trata de satisfacer las necesidades de todas estas disciplinas. Es indispensable la evaluación con base en baterías o sistemas de indicadores de gestión, sin olvidar la importancia de actualizar permanentemente las baterías o sistemas de los indicadores de gestión en cada ente. Así también es necesario hacer el análisis comparativo con otros entes de similar desarrollo, con base en baterías de indicadores y criterios. Después de la realización del análisis por medio de la herramienta FODA y una vez identificadas las problemáticas y necesidades a nivel externo e interno, se consideró necesario efectuar dos encuestas por medio de formularios; Cuestionario de Evaluación de Calidad en las Instalaciones Deportivas (CECASDEP) y la segunda encuesta sobre el clima organizacional, obteniendo como resultado en la detección de estas encuestas lo siguiente: a nivel interno de la organización se identificaron las necesidades, interés, preocupaciones de los empleados y de los usuarios a través de las encuestas mencionadas anteriormente. A nivel externo, la aplicación de una encuesta obtuvo como resultado la identificación de las áreas de oportunidad, la necesidad de los usuarios, etc. El cuestionario de calidad percibida en servicios deportivos, tiene como objetivo identificar, analizar y mejorar el servicio y atención ofrecida a los usuarios de las instalaciones deportivas del municipio de Apodaca.

Referencias

- Burga del Águila, C. S., & Vela Cáceres, G. L. (2017). El clima organizacional del Instituto Peruano de Deporte-IPD en el año 2016.
- Cardona, J. C. P. (2020). La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: revisión documental. *VIREF Revista de Educación Física*, 9(1), 72-89.
- Cardona, J. C. P., Mejía, L. M. C., Arboleda, M. C., Sierra, V. M. G., & Arango, A. L. C. (2019). Modelos de dirección en la gestión de instalaciones deportivas. *Revista Peruana de ciencia de la actividad física y del deporte*, 6(4), 11-11.
- Carrasquel, J. (2021). Plan estratégico basado en indicadores de gestión para optimizar el desempeño en la organización deportiva municipal Simón Bolívar. *Laurus*, 18(3), 196-246.
- De Nieves Nieto, C., & McDonnell, L. R. (2006, September). Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige.
- Díaz, D. C., Carrillo, D. B., Galera, A. N., Quintero, M. J. V., & Muñoz, V. L. (2006). La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 3(3), 311-320. Situación frente a la ISO 9000. In *X Congreso de ingeniería de Organización*.
- Guerrero, G. G., Rodríguez, J. M. M., Tur, V. M., & Cantos, C. P. M. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 243-248.
- Grajales, D., & Hernández, H. H. G. (2018). Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines. *Medellín: Intempo*.

- Martínez Aguado, D. (2013). La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: Historia, teoría y práctica. *Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, SL* pág. 135.
- Martínez Carballo, M., Guillén Solórzano, E., Barbeito-Roibal, S., Río-Rama, D., & de la Cruz, M. (2005). La calidad como una variable imprescindible en el entorno actual.
- Martínez de Aldama Ortúzar, I., & Camps i Povill, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales: estudio de caso en Bizkaia. *Apunts. Educació física i esports.*
- de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 9(36), 431-453.
- Martínez-Moreno, A., & Suárez, A. D. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORTTK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(1), 101-106.
- Molina-García, J., & Castillo, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad física y deporte: ciencia y profesión*, 10, 13-24.
- Navarro, J. R. S., Pérez, Y. S., Pereira, L. G., & Duque, M. F. R. (2020). Gestión de la confianza en Gimnasios deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (37), 100-107.
- Padierna Cardona, J. C. (2019). La formación en gestores de instalaciones deportivas.
- Palomares Caballero, C. E., Román García, L. M., & Fernández De La Cruz, M. A. (2017). Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en los polideportivos de la Municipalidad del distrito de San Borja.
- Polo, Y. C. M. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó.

Sumade Negocios, 5(12), 148-157.

- Ramírez, C., Lorenzo Calvo, A., & López de Subijana, C. (2017). Revisión de los instrumentos de medida de la calidad en los servicios deportivos.
- Ramos-Carranza, I., Medina-Rodríguez, R., Morales-Sánchez, V., Morquecho, R., & Ceballos, O. (2015). La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. *Revista Iberoamericana de psicología del ejercicio yel deporte*, 10(2), 285-291.
- Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad de la empresa.
- Ruiz, P. G., & Sánchez, V. M. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de psicología del deporte*, 11(2), 123-130.
- Sánchez, V. M., & Ruiz, P. G. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154.
- Saumeth, K. T., Barraza, F. M., Afanador, T. R., & Ospino, L. S. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias*.
- SERNA, G. H. (1994). *Planeación y gestión estratégica: teoría metodología, incluye guía de planeación estratégica*. Legis.

Evaluación de la práctica

Cuestionario de evaluación de calidad en las instalaciones deportivas municipales Apodaca - Guardado

Preguntas Respuestas



Cuestionario de evaluación de calidad en las instalaciones deportivas municipales Apodaca

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer la opinión que tiene usted acerca de los servicios municipales deportivos existentes por parte del municipio de Apodaca. La participación es de manera voluntaria y anónima, por lo que le pedimos la máxima sinceridad. El tratamiento de los datos que aquí figuren serán confidenciales y únicamente con fines de investigación, por lo que no se facilitarán a ninguna persona u organización ajena a la misma. Con el objetivo de poder mejorar la calidad de los servicios municipales deportivos, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los siguientes enunciados.

1. INSTALACIONES DEPORTIVAS *

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Otro |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Opina que la instalación municipal deportiva resulta visualmente atractiva. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considera que la instalación municipal deportiva se encuentra bien ubicada. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos – v.1.0 (cecasdep-v.1.0)

El presente cuestionario pretende conocer la opinión que tiene usted acerca de los servicios municipales deportivos existentes en su localidad. La participación es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le rogamos la máxima sinceridad. El tratamiento de los datos que aquí figuren será confidencial y únicamente con fines de investigación, por lo que no se facilitarán a ninguna persona u organización ajena a la misma.

Con el objetivo de poder mejorar la calidad de los servicios municipales deportivos, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los siguientes enunciados, señalando el número que más se ajuste utilizando la siguiente escala. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas; únicamente nos interesa que indique un número que refleje con precisión su opinión sincera sobre los servicios municipales deportivos. Gracias por su colaboración.

Anexos

| 1. INSTALACIONES MUNICIPALES DEPORTIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Opina que la instalación municipal deportiva resulta visualmente atractiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Considera que la instalación municipal deportiva se encuentra bien ubicada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Considera que le resulta fácil llegar a la instalación municipal deportiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Le parecen adecuadas las zonas verdes existentes en la instalación municipal deportiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Le resulta sencillo aparcar cuando va a la instalación municipal deportiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. La instalación municipal deportiva debe tener plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La instalación municipal deportiva está adaptada para personas con movilidad reducida (rampas, elevadores, ascensores, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Considera necesaria la existencia de un panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas, etc.) en la entrada de la instalación municipal deportiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Opina que el espacio del área de recepción es adecuado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Considera que el área de recepción tiene buena apariencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. En el caso de existir algún problema usted sabe a quién dirigirse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Percibe buena disposición a ayudarle cuando tiene algún problema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Considera que el trato que recibe es amable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Opina que el responsable de la instalación (director, gerente) es accesible. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 2. ATENCIÓN AL USUARIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 17. La sala de espera le parece confortable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| 19. La sala de espera debe disponer de máquinas expendedoras (bebidas, comidas, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Opina que la instalación municipal deportiva debe tener servicio de cafetería. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. El servicio de cafetería debe tener variedad de productos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Considera necesario la existencia de ludoteca donde dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Piensa que la instalación municipal deportiva debe contar con un servicio médico. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Considera que es importante el servicio de fisioterapeuta deportivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Opina que es necesario el servicio de un psicólogo deportivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 3. ESPACIOS DEPORTIVOS | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 26. Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde realiza la actividad es adecuado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. En el caso de espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas, mallas, etc.) permite realizar varias actividades simultáneas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. En el caso de espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 29. En el caso de espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. En el caso de espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es apropiada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. En el caso de espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Opina que la limpieza de los espacios deportivos es buena. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad (ausencia de bordillos, hierros, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 4. VESTUARIOS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 37. Considera que las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Opina que la disposición de bancos es suficiente para su comodidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Considera que las taquillas son seguras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Considera que la ventilación de los inodoros es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. El suelo de los vestuarios es antideslizante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Considera apropiada la existencia de una canaleta de recogida de aguas en el vestuario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Opina que el tamaño de la zona de duchas es apropiado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Considera adecuada la cabina de ducha para personas con movilidad reducida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Considera que la temperatura del agua de las duchas es agradable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. La ventilación de los vestuarios es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. La iluminación de los vestuarios le parece correcta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. La temperatura de los vestuarios resulta confortable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Considera que la limpieza de los vestuarios es correcta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 5. PROGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 51. Considera que la oferta del programa de actividades es amplia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres, etc.) durante la temporada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Piensa que el horario de la actividad es apropiado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Considera que la duración de la actividad es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 6. PROFESOR – MONITOR | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 60. Opina que el profesor es puntual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. Piensa que la higiene del profesor es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. Considera que el trato con el profesor resulta agradable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 66. Considera que el profesor se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. Considera que el profesor distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. Piensa que el profesor utiliza correctamente el material del que dispone. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. Piensa que la implicación del profesor es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. Percibe que el profesor está capacitado (conocimientos) para desempeñar la actividad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71. Considera que el profesor tiene en cuenta la opinión de los usuarios durante la actividad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A continuación, nos gustaría que nos indicara alguna sugerencia sobre cada uno de los siguientes aspectos, ajustándose en medida de lo posible al espacio del que dispone:

- ❖ Relativa a las instalaciones municipales deportivas:
- ❖ Relativa a la atención al usuario:
- ❖ Relativa a los espacios deportivos:
- ❖ Relativa a los vestuarios:
- ❖ Relativa al programa de actividades:
- ❖ Relativa al profesor – monitor:

Por favor, si es tan amable, conteste a estas preguntas con la máxima sinceridad posible:

- 1.- Nombre de la instalación deportiva
- 2.- Actividad deportiva
- 3.- Horario
- 4.- Género (masculino o femenino)
- 5.- Nivel de estudios



Secretaría de Recreación y Deportes de Apodaca encuesta del Clima

Organizacional

Con el propósito de encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima de trabajo en la Secretaria de Recreación y Deportes de Apodaca le pedimos nos apoye en dar respuesta a la presente encuesta.

Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información es confidencial y con fines de este estudio.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

| SOBRE MI TRABAJO | Siem pre ☺ 5 | Casi siem pre ☺ 4 | Algu nas vece s ☺ 3 | Muy pocas veces ☹ 2 | Nu nc a ☹ 1 |
|---|--------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Están definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades. | | | | | |
| Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo. | | | | | |
| Me gusta mi trabajo. | | | | | |
| Tengo las competencias (habilidades, conocimientos) que el puesto requiere. | | | | | |
| Tengo flexibilidad (libertad) de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuándo llegue a los mejores resultados. | | | | | |
| Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo. | | | | | |
| Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo. | | | | | |
| Los salarios de la institución están balanceados con las funciones que se realizan y su correspondiente sueldo. | | | | | |
| Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés que forma parte importante de mi desarrollo. | | | | | |
| Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento te ha provocado quedar mal con los usuarios. | | | | | |
| Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés que forma parte importante de mi desarrollo. | | | | | |
| Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo. | | | | | |

| SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO. | Siempre ☺ 5 | Casi siempre ☺ 4 | Algunas veces ☺ 3 | Muy pocas veces ☹ 2 | Nunca ☹ 1 |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
| La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información. | | | | | |
| Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo. | | | | | |
| La información existente en mi departamento facilita el trabajo. | | | | | |
| En mi institución se toma en cuenta aspectos físicos ambientales como: ruido, temperatura, humedad, iluminación, condiciones climáticas y ergonomía. | | | | | |

| SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO | Siempre ☺ 5 | Casi siempre ☺ 4 | Algunas veces ☺ 3 | Muy pocas veces ☹ 2 | Nunca ☹ 1 |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: | | | | | |
| a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento. | | | | | |
| b) Entre los miembros de mi organización. | | | | | |
| Conozco las responsabilidades y funciones de: | | | | | |
| a) Mis compañeros de trabajo en mi área o departamento. | | | | | |
| b) Mi jefe. | | | | | |
| c) Del personal de otras áreas o departamentos. | | | | | |
| La carga de su trabajo es equitativa (igual) con respecto a la de sus compañeros de área. | | | | | |
| Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente. | | | | | |
| Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los usuarios. | | | | | |
| Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para realizar su trabajo. | | | | | |

| SOBRE LA ORGANIZACIÓN | Siempre □ 5 | Casi siempre □ 4 | Algunas veces □ 3 | Muy pocas veces □ 2 | Nunca □ 1 |
|---|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Los eventos cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la dependencia. | | | | | |
| La Dirección se interesa por mi futuro al definir el desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.). | | | | | |
| Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos. | | | | | |
| Las promociones se dan a quien se las merece. | | | | | |
| Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la institución al posible candidato. | | | | | |
| Me quedaría en la institución aunque me ofrecieran otro trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores. | | | | | |
| Conozco la Misión, Visión y Valores de la Secretaría. | | | | | |
| La Dirección informa sus metas de tal forma que se genera una responsabilidad compartida e identificado como miembro de la institución. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones a los logros (Premios, Distinciones, Acreditaciones). | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

| SOBRE LIDERAZGO | Siempre ☺ 5 | Casi siempre ☺ 4 | Algunas veces ☹ 3 | Muy pocas veces ☹ 2 | Nunca ☹ 1 |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|
| Considero que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo. | | | | | |
| Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo. | | | | | |
| Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe. | | | | | |
| Confío en las capacidades y competencias de mi jefe. | | | | | |
| Mi jefe me orienta y me facilita el cumplimiento de mi trabajo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| La retroalimentación (sugerencias) sobre mi desempeño es oportuna. | | | | | |
| Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado. | | | | | |
| Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito. | | | | | |

| SATISFACCION EN EL TRABAJO | Siempre ☺ 5 | Casi siempre ☺ 4 | Algunas veces ☹ 3 | Muy pocas veces ☹ 2 | Nunca ☹ 1 |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho. | | | | | |
| Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar. | | | | | |
| Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización. | | | | | |

Si fueras jefe, ¿Qué harías para mejorar el desempeño de la Institución?

Algún otro comentario que quisieras compartir:

Edad: _____

Años de antigüedad en la Institución: _____

¡Muchas gracias por tu apoyo y por tu valiosa cooperación, tus comentarios serán tomados en consideración ;



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FOD

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

JESUS TRINIDAD GALAVIZ GUZMAN

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deportes con Orientación en Gestión Deportiva

Reporte de Prácticas:

Aplicación de un modelo de gestión de calidad en la Secretaria de Deporte y Recreación de Apodaca

Campo temático: El trabajo de investigación tiene por objetivo conocer la percepción de los usuarios en relación con la calidad de los servicios ofrecidos en las instalaciones deportivas en el municipio de Apodaca, además de conocer el clima organizacional que impera por medio de una encuesta en la Secretaria de Deportes y Recreación, y con los resultados obtenidos determinar el diagnóstico del clima organizacional, presentar estrategias que contribuyan a mejorar y formular un plan de mejoramiento, el cual surge como consecuencia del análisis realizada en cada departamento y área, según los resultados encontrados.

Lugar y fecha de nacimiento: Doctor Arroyo, Nuevo León, 01 de junio de 1970

Lugar de residencia: Los Robles, Apodaca, Nuevo León

Experiencia Propedéutica y Profesional

Profesor de Tae Kwon Do en el Centro de Desarrollo Infantil Tierra y Libertad (CENDI) 2006-2016

Maestro de Tae kwon Do y de educación física en el Instituto Kilimanjaro de septiembre de 2004 a enero de 2016

Profesor de Educación Física en la secundaria 124 "Jorge Rangel Guerra" 2016- a la fecha

Diplomado en Educación para los Derechos Humanos 2020

Curso de 40 horas de Neurodidactica 2020

Curso de Educación física desde la Neurociencia 2020

Curso, Principios de la Labor Docente en Educación Básica

Curso Sobre la obesidad 2020

Curso Personas con Discapacidad

Sistema de capacitación y certificación para entrenadores deportivos (Nivel 3-SICCED) -2019

Curso Derechos Humanos CNDH

Curso Acoso escolar, Violencia Escolar

E-mail: jesgalguz@gmail.com