



Paraules clau

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

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

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

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

▪ **FERNANDO PARÍS ROCHE**

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

Abstract

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

Key words

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

Resum

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

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

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

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

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

Introducció

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Valoració del grau d'eficiència col·lectiva

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

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

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

El grau d'utilitat col·lectiva

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

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

La incidència de la despesa

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

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

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

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

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

■ **Programes d'Impacte**

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

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

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

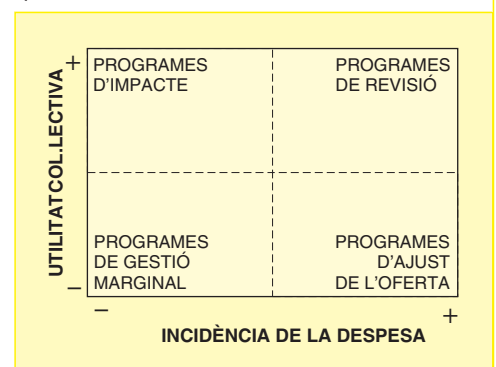
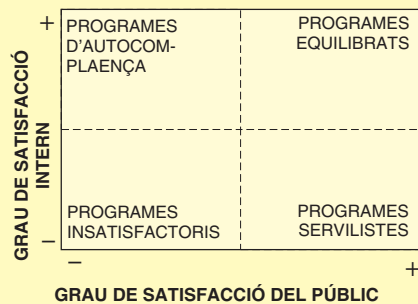


Figura 2.

Quadre de Valoració de l'Equilibri de la satisfacció.



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

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

■ *Programes de Revisió*

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

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

■ *Programes de Gestió Marginal*

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

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

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

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

■ *Programes d'Ajustament de l'Oferta*

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

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

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

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

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

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

Valoració de l'equilibri de la satisfacció

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

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

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

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

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



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

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

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

- D'Autocomplaença
- Equilibrats
- Insatisfactoris
- Servilistes

▪ Programes d'Autocomplaença

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

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

▪ Programes Equilibrats

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

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

a qualsevol entitat promotora d'activitats esportives.

▪ Programes Insatisfactoris

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

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

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

▪ Programes Servilistes

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 3.

Programes i activitats esportives municipals.

Activitats per a nens, escolars i joves

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

Activitats per a adults

- Manteniment
- Natació
- Tennis
- Judo
- Aeròbic

Activitat Tercera Edat

Activitats especials

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

Programa de subvencions a entitats

Inversions a instal·lacions esportives pròpies

Figura 4.

Qüestionari de valoració de l'eficiència col·lectiva.

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

Figura 5.

Qüestionari valoració de l'equilibri de la satisfacció.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ **Programes insatisfactoris i servilistes**

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

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

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

■ **Programes de gestió marginal**

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

Conclusions

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

Bibliografia

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

Figura 6.

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

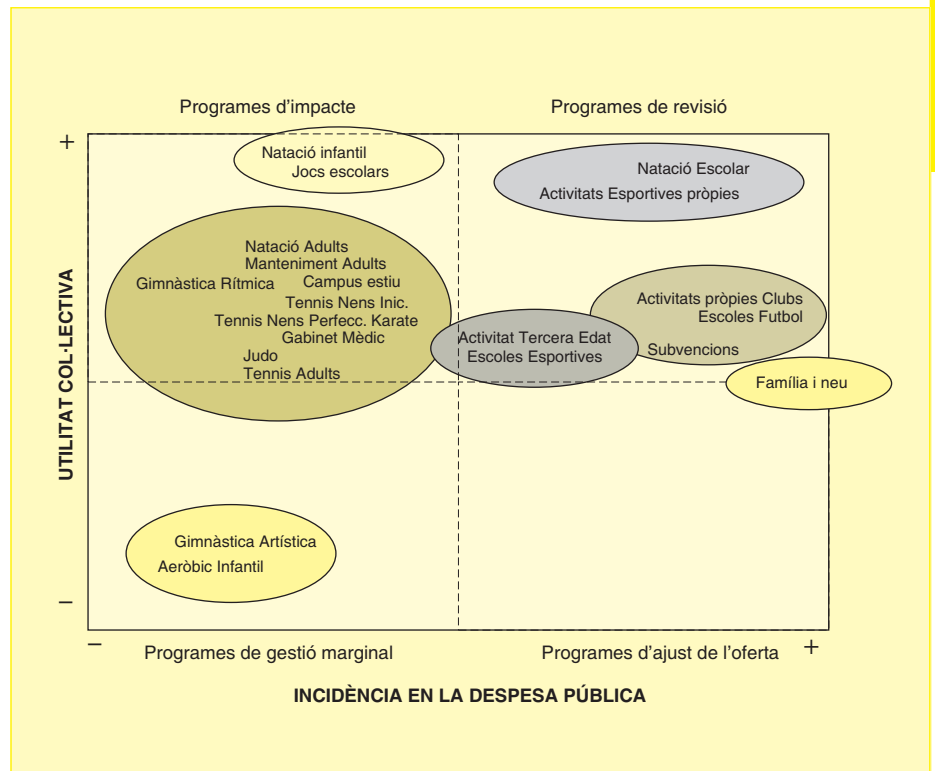


Figura 7.

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

