



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO  
TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN ENTRENAMIENTO  
DEPORTIVO**

**TÍTULO:**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS  
CLUBES DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS FORMATIVOS DE LA  
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

**AUTORA: LCDA. GOLDA GEOVANNA LÓPEZ BUSTAMANTE, MSC.**

**TUTOR: PHD. MANUEL GUTIÉRREZ CRUZ**

**MILAGRO, 2019**



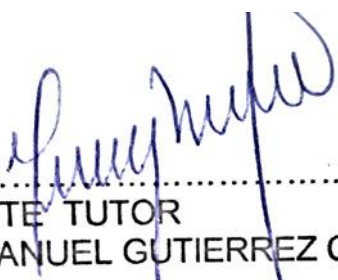
### **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

PHD. MANUEL GUTIÉRREZ CRUZ, DOCENTE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

#### **CERTIFICA:**

Que el presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN titulado “SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS FORMATIVOS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS”, de autoría de la Lcda. Golda Geovanna López Bustamante, Msc, estudiante del Programa de Maestría en Entrenamiento Deportivo de la Universidad Estatal de Milagro, ha sido debidamente revisado e incorporado las recomendaciones emitidas en las asesorías realizadas, en tal virtud autorizo con mi firma para que pueda ser presentado, defendido y sustentado, observando las normas legales para el efecto existen y se dé el trámite legal correspondiente.

Milagro, 15 de febrero de 2019

  
.....  
DOCENTE TUTOR  
PHD. MANUEL GUTIERREZ CRUZ



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA**

**DECLARATORIA DE AUTORIA**

Yo, **GOLDA GEOVANNA LÓPEZ BUSTAMANTE**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 120360932-4, como estudiante de la Primera Cohorte de la Maestría en Entrenamiento Deportivo, con carácter de declaración y compromiso manifiesto lo siguiente:

El trabajo fin de Máster titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS FORMATIVOS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS** es de mi autoría y corresponde a mi investigación auténtica e inédita.

De la misma manera declaro y autorizo a que se revise el presente documento con la finalidad de validar mis derechos como autor/a, según lo expuesto en este documento.

Milagro, 10 de mayo del 2019

---

Golda Geovanna López Bustamante  
CI. 120360932-4



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Magister en Entrenamiento Deportivo, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA:	<u>60</u>
DEFENSA ORAL:	<u>36</u>
TOTAL:	<u>96</u>
EQUIVALENTE:	<u>SOBRESALIENTE</u>

-----  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

-----  
PROFESOR DELEGADO

-----  
PROFESOR SECRETARIO



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

PhD. Fabricio Guevara Viejó  
**RECTOR UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

Presente.

Yo, GOLDA GEOVANNA LÓPEZ BUSTAMANTE, en calidad de autora del Trabajo Fin de Máster titulado **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS FORMATIVOS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS**, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro a depositar el presente trabajo en el repositorio institucional, garantizando el libre acceso, permitiendo solamente la consulta y/o descarga del mismo.

Este trabajo fue presentado como requisito previo a la obtención del Título de Magíster en Entrenamiento Deportivo, del Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Unemi.

Milagro, 10 de mayo de 2019

---

Golda Geovanna López Bustamante  
CI. 120360932-4

## DEDICATORIA

Primeramente, a DIOS todopoderoso por permitirme vivir y estar en su presencia y poder haber terminado este proyecto de vida, también a mi familia (mi esposo Miguel, que me acompañó y apoyo durante todo el proceso, a mis hijos que también esperaron pacientemente en mi ausencia y comportándose con altura y a mi madre que, aunque lejos pero siempre atenta en sus pensamientos y oraciones hacia nosotros para que el señor todo poderoso nos guarde, de todo corazón muchas gracias

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos mis docentes, especialmente al PHD. Manuel Gutierrez Cruz y PHD. Pedro Valiente Sandó, que con paciencia y esmero colaboraron directamente en mi formación de postgrado, a las autoridades s del instituto de postgrado, Investigación y Educación Continua, de la UNEMI, que de manera sistemática y profesional fueron actores principales en mi formación. A todos muchas gracias que DIOS los bendiga

## RESUMEN

Ofrecer una respuesta pertinente a las demandas que se plantean a los clubes deportivos especializados formativos, como puerta de entrada del sistema deportivo ecuatoriano, requiere que estos adopten la gestión de la calidad total como filosofía de gestión organizacional, e incorporen la evaluación como una práctica sistemática para el mejoramiento continuo. La observación sistemática de la investigadora y un estudio diagnóstico exploratorio realizado en clubes deportivos especializados del cantón de Vínces, permitieron precisar la existencia de una gestión ineficaz e ineficiente en estas organizaciones. En consecuencia, se identificó un *problema de investigación* que tuvo la formulación siguiente: ¿Cómo mejorar la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos de la provincia de Los Ríos? En función de su solución se precisó como objetivo general: Diseñar un sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos de la provincia de Los Ríos. La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, que consideró el empleo combinado de métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y matemático-estadísticos. Su aporte fundamental es un sistema de evaluación de la calidad de la gestión, de naturaleza teórico-práctica, que precisa la finalidad de la evaluación y ofrece orientación en los órdenes referencial, metodológico y operativo para su realización, a partir de las funciones asignadas a sus componentes. Su valoración científica, efectuada mediante un estudio de caso en un club del cantón de Vínces, permitió demostrar su factibilidad para ser implementado en estas organizaciones deportivas.

Palabras claves: Evaluación de la Calidad, Gestión, Clubes Deportivos Especializados Formativos



## ABSTRACT

Providing a pertinent response to the demands placed on specialist sports training clubs, as a gateway to the Ecuadorian sports system, requires them to adopt total quality management as an organizational management philosophy, and incorporate evaluation as a systematic practice for continuous improvement. The systematic observation of the researcher and an exploratory diagnostic study carried out in specialized sports clubs in the canton of Vínces, made it possible to determine the existence of inefficient and inefficient management in these organizations. Consequently, a research problem was identified that had the following formulation: How to improve the quality of the management of specialized sports clubs in the province of Los Ríos? Based on its solution, the following was stated as a general objective: Design a system to evaluate the quality of the management of specialized sports clubs in the province of Los Ríos. The research was developed from a mixed approach, which considered the combined use of methods and techniques at the theoretical, empirical and mathematical-statistical levels. Its fundamental contribution is a system for assessing the quality of management, of a theoretical-practical nature, which requires the purpose of the evaluation and offers guidance in the referential, methodological and operational orders for its realization, based on the functions assigned to its components. Its scientific assessment, carried out through a case study in a club in the canton of Vínces, proved its feasibility to be implemented in these sports organizations.

Keywords: Quality Assessment, Management, Sports Specialized Training Clubs

## ÍNDICE

	Pág
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño de un sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos</b>	<b>9</b>
1.1 La gestión de los clubes deportivos especializados formativos.....	9
1.1.1. El concepto de gestión.....	9
1.1.2. Los clubes deportivos especializados formativos.....	11
1.1.2.1. El concepto de club deportivo: definición, características, el contenido de su gestión.....	11
1.1.2.2. El deporte formativo: sus particularidades.....	14
1.1.2.3. Los clubes deportivos especializados formativos: definición, objeto, objetivos, elementos concernientes a su gestión.....	16
1.2 La evaluación de la calidad de la gestión en los clubes deportivos especializados formativos.....	20
1.2.1. El concepto de calidad: definición, tendencias. La calidad en las organizaciones deportivas.....	21
1.2.2. La gestión de la calidad: su evolución.....	24
1.2.2.1. La evaluación como instrumento en la gestión de la calidad total.....	26
1.2.3. La evaluación de la calidad de las organizaciones deportivas: experiencias investigativas.....	30
Conclusiones del Capítulo 1.....	35
<b>Capítulo 2. Caracterización del estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos en el cantón de Vinces, de la provincia de Los Ríos</b>	<b>37</b>
2.1. Diseño del estudio diagnóstico sobre el estado de la evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos en el cantón de Vinces.....	37
2.2. Análisis de los resultados del estudio diagnóstico por indicadores.....	41
Conclusiones del Capítulo 2.....	47
<b>Capítulo 3. Sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos</b>	<b>48</b>
3.1. Diseño del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos.....	49
3.1.1. Objetivos de la evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos.....	50

	Pág
3.1.2. Patrón de calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos .....	51
3.1.3. Guía de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos.....	57
3.1.4. Procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.....	58
3.2. Valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos mediante un estudio de caso.....	62
3.2.1. Desarrollo del estudio de caso.....	63
3.2.1.1. Identificación del caso y de sus unidades de análisis.....	63
3.2.1.2. Recopilación de la información.....	63
3.2.1.2.1. Profundización inicial del caso.....	63
3.2.1.2.2. Transformación del caso.....	63
3.2.1.2.3. Profundización de la situación del caso después de aplicada la propuesta.....	67
3.2.1.3. Interpretación de la información.....	67
3.2.1.4. Toma de decisiones.....	67
3.2.1.5. Comunicación de la información.....	67
Conclusiones del capítulo 3.....	67
<b>Conclusiones</b> .....	<b>68</b>
....	
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>69</b>
...	
<b>Bibliografía</b> .....	<b>70</b>
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

En las condiciones contemporáneas el deporte se ha convertido en un importante fenómeno social y, en consecuencia, las demandas al sector deportivo han pasado a ser más exigentes. Entre tales demandas se inscribe la necesidad de que las organizaciones deportivas coadyuven, de manera protagónica, a “**garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades**”, como precisa el Objetivo de Desarrollo Sostenible # 3 de la Agenda 2030, aprobada por la comunidad mundial, en el marco de las Naciones Unidas, en septiembre de 2015. (ONU-CEPAL, 2016)

En el caso del Ecuador, el “**Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida**” (Senplades, 2017) plantea como Objetivo # 1, dentro del conjunto de los objetivos nacionales para este período, “**Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas**”.

Al fundamentar la **Visión del Ecuador para el 2030**, en el referido plan se señala: “Ecuador avanzará en su garantía del derecho a la salud gracias a la promoción de hábitos de vida saludables, orientados a la prevención de enfermedades. Se plantea que Ecuador reduzca sus niveles de sedentarismo, mejore los patrones de alimentación ciudadana e **incremente la actividad física en todos los grupos, independientemente de edad**. Esto contribuirá a reducir los niveles de estrés y el número de muertes a causa de enfermedades cardiovasculares, diabetes, sobrepeso, obesidad, entre otras...” (Senplades, 2017, p.32)

Asimismo, el citado plan llama a “...enfocar los esfuerzos [para] promover que la ciudadanía adopte hábitos de consumo saludables y realice actividad física.” (Senplades, 2017, p.51), e incluye entre las **Metas a 2021**: “Incrementar de 12,2% a 14,4% la población mayor a 12 años que realiza más de 3,5 horas a la semana de actividad física a 2021” (Senplades, 2017, p.58).

Ofrecer una respuesta pertinente a estas demandas planteadas en el contexto global y nacional, exige de las organizaciones deportivas trabajar con una **política de calidad** que propicie una mayor efectividad (entendida como coherencia entre eficacia y eficiencia) en el cumplimiento del encargo social que les concierne.

Como han señalado Dorado, Gamba y Gallardo (2006, como se citó en Gálvez, 2011), “la gestión de los servicios deportivos a través de la calidad supone una opción que permite que las organizaciones prestadoras evolucionen con arreglo a las demandas y necesidades de los/as usuarios/as” (p.86).

De lo antes expresado “...se desprende que la **evaluación de la calidad** se haya convertido en un elemento esencial en el reto que supone responder adecuadamente a la transformación de la

sociedad, a las demandas de los/as ciudadanos/as, en cuanto que resulta necesario conocer y analizar cómo se prestan los servicios y la gestión llevada a cabo con el fin de obtener unos buenos resultados y prestar una buena oferta deportiva.” (Gálvez, 2011, p.88)

Dentro del sistema deportivo ecuatoriano, al **deporte formativo**, como su primer nivel, le corresponde un lugar fundamental. Dada su finalidad de propiciar la adquisición de “...una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria...” y actuar también “...como la educación física de la persona...” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador, No. 255, 2010), resulta de gran trascendencia para lograr la aspiración que se propone el país, en el mediano y largo plazo, de garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, a partir de la creación de hábitos relacionados con la práctica sistemática de la actividad física desde edades tempranas.

A los clubes deportivos especializados formativos (en lo adelante **CDEF**), como organizaciones de base del sistema deportivo ecuatoriano les corresponde la responsabilidad de hacer viable los propósitos del deporte formativo por medio de actividades dirigidas a la iniciación deportiva y la búsqueda y selección de talentos. El cumplimiento efectivo de su encargo, en las condiciones actuales, exige que, como organizaciones, adopten la gestión de la calidad total como filosofía y estrategia de gestión, lo que implica, como se señaló antes, la incorporación de la evaluación como mecanismo facilitador de esa gestión.

La provincia de los Ríos cuenta con 145 CDEF constituidos legalmente, en los que, en el año 2018, entrenaron de manera sistemática 1490 deportistas. Resulta significativo que sólo 63 (43,4%) de esos clubes tuviesen deportistas y que 82 (56,5%) no hayan tenido practicantes sistemáticos en el período nombrado. Esta problemática tiene un comportamiento similar en 11 de los 13 de los cantones de la provincia. Sólo en los cantones de Valencia (83,3%) y Vinces (56,3%) más del 50 % de sus clubes tuvo deportistas en el año a que se alude. Datos de años precedentes evidencian un comportamiento similar. (Anexo 1)

La experiencia de la autora desde su actividad sistemática como funcionaria del Ministerio del Deporte en la provincia de los Ríos; así como los resultados de un estudio diagnóstico realizado durante la etapa preparatoria de la investigación, en una muestra de 16 CDEF (el 11% del total de los existentes en el territorio), que incluyó la observación, la revisión de documentos y entrevistas con socios, directivos, deportistas y padres de familias, posibilitaron identificar un conjunto de **insuficiencias** relacionadas con el funcionamiento y los resultados de estos clubes, que complementan la situación antes abordada. Entre las más significativas resulta necesario destacar:

- El bajo número de deportistas matriculados en los clubes, lo que se refleja en: el 25% (4) de los clubes no tienen deportistas, el 31,3 (5) sólo tiene entre 1 y 15 matriculados y el 25 % (4) entre 16 y 25.
- La mayoría de estas organizaciones deportivas son dirigidas por técnicos, profesores de escuela, instructores de educación física y aficionados al deporte que, aun cuando están conscientes de los beneficios que la práctica sistemática del deporte proporciona al individuo y la comunidad en su conjunto, tienen poca o ninguna experiencia en la concepción y el desarrollo del deporte formativo. El diagnóstico reveló que en 7 de los clubes (43,8%) ninguno de los directivos son profesionales de la rama y que en otros 8 (50%) sólo uno de los integrantes de la directiva posee una calificación profesional afín. Sólo en 1 club (6,3%) todos los directivos son profesionales de la rama.
- El personal encargado de desarrollar las actividades deportivo-formativas no cuenta, en la mayoría de los casos, con un título idóneo que acredite su preparación técnico-profesional para desarrollarlas. El diagnóstico reveló que en el 43,8% (7) de los clubes ningún integrante de este personal es licenciado en deporte o una especialidad afín, que en otros 6 clubes (37,5%) sólo el 10% tiene un título afín, y que sólo en 1 club (6,3%) la totalidad del personal posee el título idóneo para el ejercicio de la actividad.
- En la generalidad de los clubes no se dispone de la existencia de otros profesionales (asistentes técnicos, preparadores físicos, fisiatras, quinesiólogos, psicólogos, nutricionistas) en condiciones de asesorar y/o auxiliar el desarrollo de las actividades deportivo-formativas con el máximo de calidad.
- La inexistencia en estas organizaciones de planes estratégicos institucionales, en los que se precisen su misión y visión y los objetivos y acciones estratégicos para concretarlas en el mediano y largo plazo, lo que se constató en el 100% de los clubes (16) en que se realizó el diagnóstico.
- La carencia de planes operativos anuales y normativas y reglamentos internos, que permitan orientar su gestión en pos del cumplimiento del encargo social que les plantea la Ley.
- La ausencia en su estructura organizativa de algún dispositivo conformado por personal con funciones técnicas y administrativas (metodólogos, secretario, tesorero o financiero) que con su accionar favorezca el buen funcionamiento y desarrollo de las tareas que deben desplegar estos clubes.

- La mayoría de los clubes no cumple (7) o sólo cumple parcialmente (5) el proceso técnico-metodológico que concreta su encargo como organización deportiva comprometida con el deporte formativo.
- Los procesos administrativos no se cumplen en el 50% (8) de estas organizaciones y sólo se cumplen parcialmente en el 50% restante (8).
- La inexistencia de condiciones básicas propicias de infraestructura para llevar a cabo los entrenamientos y generar un ambiente deportivo adecuado. El estudio diagnóstico reveló que en 15 de los 16 clubes (93,8) incluidos en la muestra no se cuenta con la infraestructura apropiada.
- Falta de correspondencia de los listados de niños y jóvenes incluidos en los documentos presentados para la aprobación legal de los clubes con los que en realidad participaban de los entrenamientos al momento de desarrollarse el diagnóstico.
- Los resultados de la actividad deportivo-formativa de los clubes, vista desde la participación de sus miembros en campeonatos, son, en general, insatisfactorios. Al respecto, el diagnóstico arrojó que el 75% (12) de los clubes no participaron en campeonatos o alcanzaron resultados poco relevantes (2 y 10, respectivamente).

A partir de la situación apreciada durante el diagnóstico puede aventurarse la consideración de que la estructuración o reestructuración de muchos de estos clubes especializados formativos haya estado orientada a la obtención de poder político. Téngase en cuenta que la Ley del Deporte autoriza la creación de una liga deportiva cantonal con un mínimo de tres clubes especializados formativos, cuya directiva es la facultada para elegir, por medio del voto, a esta dignidad y a su directiva.

El análisis de la situación problemática antes descrita apunta hacia la existencia de una gestión ineficaz e ineficiente de la mayoría de los CDEF de la provincia de Los Ríos, legalmente constituidos.

En consecuencia, se hace evidente la presencia de una contradicción dialéctica entre *la necesidad social de que los CDEF cumplan con pertinencia el encargo asignado de desarrollar el deporte formativo, como primer nivel del sistema deportivo ecuatoriano, y coadyuven con ello a “garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, y la ineficiente e ineficaz gestión de calidad que se realiza en estos clubes, que limita el funcionamiento de sus procesos organizacionales y los resultados que a partir de ellos se deben alcanzar.*

La contradicción enunciada es expresión de la existencia de un **problema de investigación** cuya formulación se resume en la siguiente interrogante: ***¿Cómo mejorar la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos de la provincia de Los Ríos?***

El problema enunciado se enmarca en ***la gestión de los clubes deportivos especializados formativos***, que se precisa como el **objeto de investigación**.

La búsqueda de la solución al problema planteado condujo a la indagación en relación con la normativa establecida para la gestión de estas organizaciones deportivas; así como a la localización de propuestas teórico-metodológicas, representativas del desarrollo teórico relativo al objeto, que pudieran ofrecer una respuesta plausible o aportar posibles alternativas o criterios a tomar en cuenta para la solución del problema.

A partir de la sistematización realizada, se asumieron las concepciones generales relativas a la gestión organizacional y las más específicas que abordan este proceso para el caso de las organizaciones deportivas; así como las que estudian la cuestión concerniente a la gestión de su calidad, como referentes para orientar teórica y metodológicamente la investigación en función de la solución del problema identificado.

La asunción de las concepciones de la gestión de la calidad total, que ponderan la consideración de la **evaluación**, en especial de la autoevaluación, como mecanismo para promover la mejora continua, conllevó a la búsqueda de experiencias de su aplicación en las organizaciones deportivas. En ese orden, se encontraron pocas propuestas específicas en el contexto internacional y ecuatoriano (Gálvez, 2011; Atsotegi, s/f; Egaña, 2016; Morales Sánchez, 2003, como se citó en Gálvez, 2011; Sánchez, 2004, como se citó en Gálvez, 2011; Silva-Aveiga, 2017; Yoza, 2017) en las que se aborda la evaluación en organizaciones deportivas, las que al no ser específicas para las que tienen como objeto al deporte formativo (o escolar) no son aplicables directamente en la solución del problema que debe resolver esta investigación.

Con independencia de lo antes expuesto, las citadas experiencias se consideran de gran valor para la investigación, en tanto aportan elementos y criterios que pueden ser de utilidad en la definición de los objetivos, el contenido y la metodología de una propuesta específica para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF de la provincia de Los Ríos, de Ecuador.

Asimismo, el análisis de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación del Ecuador (Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador, No. 255, 2010), aun cuando incluye a la evaluación entre los principios que orientan la gestión en las actividades que regula (artículos 4 y 138) no ofrece pautas para su realización, ni la concibe para este tipo de organización deportiva, en tanto



sólo están en la obligación de realizarla aquellas entidades que reciben una asignación presupuestaria por el Estado (artículo 6), entre las que no se incluyen los CDEF.

En consecuencia, el **objetivo general** que se planteó la investigación en función de la solución del problema fue: ***Diseñar un sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos de la provincia de Los Ríos.***

El objetivo permitió delimitar el **campo de acción** de la investigación en: ***la evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos.***

Para orientar la investigación al alcance de su objetivo general se plantearon las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF?
2. ¿Cuál es el estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF de la provincia de los Ríos?
3. ¿Qué componentes y dinámica funcional debe tener el sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF?
4. ¿Qué consideraciones permiten demostrar la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, a partir de su implementación en la práctica?

Para alcanzar el objetivo propuesto y darles respuesta a las preguntas científicas se precisaron las **tareas de investigación** siguientes:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
2. Caracterización del estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en la provincia de Los Ríos.
3. Establecimiento de la estructura y dinámica funcional del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
4. Valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF mediante su aplicación en una muestra de estas organizaciones en el cantón de Vinces de la provincia de Los Ríos.

El cumplimiento de las tareas de la investigación se desarrolló a partir del empleo combinado de métodos, técnicas y procedimientos del nivel teórico, empírico y matemático-estadísticos, propios de la investigación educativa.

**Del nivel teórico:**

El **análisis histórico-lógico**: coadyuvó a facilitar el proceso de sistematización del desarrollo teórico del objeto-campo de investigación y precisar los principales fundamentos que conforman su marco teórico-referencial.

El **análisis-síntesis** y la **inducción-deducción**: permitieron el cumplimiento de las tareas de investigación, específicamente, para la sistematización del desarrollo teórico del objeto de estudio y la conformación del marco teórico-referencial, así como para el estudio diagnóstico y el proceso de valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.

La **modelación** conjuntamente con el **sistémico estructural funcional**, ofrecieron las pautas teóricas y procedimentales para el diseño del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.

**Del nivel empírico:**

Los métodos y técnicas empíricas como, la **observación**, la **encuesta**, la **entrevista**, el **análisis documental** y la **triangulación** (como procedimiento), permitieron la recogida de datos y la obtención de información en la tarea referida el estudio diagnóstico y durante el proceso de valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.

El **estudio de caso**, por su parte, ofreció el marco para valorar la factibilidad del del sistema de evaluación de la calidad, a partir de la descripción, explicación e interpretación del proceso de su aplicación en los clubes seleccionados como parte de la muestra, pertenecientes al cantón de Vinces.

Las **técnicas y procedimientos estadístico-matemáticos**: el cálculo de medidas de tendencia central como la media aritmética y la tabulación se emplearon en el procesamiento de datos y la obtención de inferencias, durante el proceso de diagnóstico y en la corroboración de la validez del sistema de evaluación diseñado.

La **variable dependiente** de la investigación es **la calidad de la gestión de los CDEF de la provincia de Los Ríos** que habrá de mejorar a partir de la aplicación del **sistema de evaluación de la calidad** diseñado, que constituye la **variable independiente** que debe provocar el efecto que se espera.

La **población** objeto del estudio diagnóstico la conformaron los 16 CDEF del cantón de Vinces, de la provincia de Los Ríos. La **muestra** seleccionada de manera intencional fueron los 7 clubes de este tipo radicados en ese cantón (43,8 % de la población) que tenían deportistas matriculados al momento de la realización del diagnóstico.

El estudio de caso se desarrolló en un club del cantón de Vinces, escogido por encontrarse en funcionamiento y reunir las características que distinguen, en general, al conjunto de los clubes del citado cantón.

Los principales **aportes** que se hacen desde esta investigación son:

- El **estudio diagnóstico** que caracteriza el estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF de la provincia de los Ríos que, además del valor que tuvo como resultado parcial de la investigación, representa una contribución de carácter práctico de utilidad para el análisis y la toma de decisiones por el Ministerio del Deporte.
- El **sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF** que, como contribución de naturaleza teórico-práctica, ofrece una respuesta para la solución del problema de investigación y constituye un instrumento de inestimable valor para desarrollar este proceso en estas organizaciones.

La **novedad** de la investigación se delimita en la aplicación de la gestión de la calidad total en los CDEF, como filosofía de gestión, y de la evaluación como instrumento idóneo para favorecer la mejora continua de estas organizaciones.

La tesis está compuesta, además de esta introducción, por tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y 15 anexos. En el capítulo 1 se sistematizan los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la **evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**, y conforman el marco teórico-referencial de la investigación. En el capítulo 2 se presenta el estudio diagnóstico que caracteriza el estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en la provincia de Los Ríos. En el capítulo 3 se presenta el **sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**; así como el proceso de su aplicación en la práctica para valorar su factibilidad en el cantón de Vinces.

## **CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño de un sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos**

El capítulo comprende dos epígrafes en los que se presentan los resultados del proceso de sistematización desarrollado en relación con el desarrollo teórico precedente del objeto y el campo de acción de la investigación. Se establecen los fundamentos esenciales que sirven de sostén a la propuesta que debe hacerse desde esta investigación y se ofrecen argumentos que corroboran la necesidad de su realización.

### **1.1. La gestión de los CDEF**

La construcción del marco teórico referencial de esta investigación en la que se pretende el diseño de un sistema de evaluación para mejorar la calidad de la gestión de los CDEF de la provincia de Los Ríos, exige del análisis del concepto “**gestión de los CDEF**”, que a su vez remite al de otros conceptos más generales asociados al mismo, como son los de **gestión**, **club deportivo especializado** y su especificación en aquellos que tienen como contenido de su actividad al **deporte formativo**, término que también debe ser analizado conceptualmente.

#### **1.1.1. El concepto de gestión**

El concepto de **gestión**, será el primero en analizarse. El término proviene del latín *gestio-onis*. Desde la definición que se ofrece en los diccionarios generales de la lengua española se considera sinónimo de diligencia, actividad, acción, encargo, tarea, faena, labor. En este tipo de fuente pueden encontrarse definiciones como la siguiente: “...gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es *llevar a cabo diligencias* que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.” (<https://definicion.de/gestion/>)

Como resulta apreciable, esta definición resulta confusa, pues al decir que se refiere a “...la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo” identifica administrar y gestionar, los considera como sinónimos, mientras, más adelante, atribuye significados distintos a cada uno de esos términos.

Este mismo problema se suscita cuando se estudia la gestión como **concepto especializado**. Para algunos autores, la gestión, como concepto, tiene un contenido específico, diferente del que tienen los conceptos dirección o administración. Otros consideran que los tres términos (gestión, administración y dirección) designan al mismo concepto y, por consiguiente, tienen el mismo

contenido. Entre los primeros, de los autores que fueron consultados, pueden citarse a Guerrero (1995, como se citó en Sanabria, 2007) y Sanabria (2007).

Aun cuando Sanabria (2007) califica de “simplista” la consideración de estos términos como vocablos que se refieren a un mismo concepto, son también muy diversos los autores que tienen una posición contraria y, al definirlos, le atribuyen un contenido conceptual análogo o muy cercano. Autores como Terry (1997), Koontz y Weihrich (2008), Stoner (2007) e Iglesias (2017) al definir el concepto de **administración** no lo conciben como “un campo de conocimiento” (Sanabria, 2007) sino como sistema y como proceso.

Al respecto Iglesias (2017) precisa: “La administración (...) puede entenderse como un proceso de coordinación de recursos a través de la planificación o planeación, el orden, el mando, la integración y coordinación o el control, a fin de alcanzar objetivos predeterminados. Debe ser la encargada de propiciar un medio ambiente favorable para el desempeño eficiente y eficaz de los recursos humanos, donde la información juega un papel fundamental, como plataforma de trabajo para el dirigente.” (p.23)

Otros autores, al definir el concepto **dirección** refieren rasgos de este que pueden encontrarse en definiciones del concepto **administración**. El propio Marx (1967), apunta en El Capital: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una **dirección** que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista sólo se dirige el mismo, pero una orquesta necesita un director” (p.286)

En cuanto a la **gestión**, Villamayor y Lamas (como se citó en Huergo, s/f) la definen como “...una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.” (p.2)

Huergo (s/f) señala al respecto: “Cuando se habla de **gestionar**, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos.” (p3)

A partir del análisis realizado se aprecia que una amplia diversidad de autores, asume que los términos administración, dirección y gestión tienen un contenido conceptual análogo o semejante, fenómeno que también se da en la propia práctica. En esta investigación se adopta la decisión de

usar el término gestión, por ser el más utilizado en el ámbito de la vida social en el que se enmarca su objeto-campo.

En tal sentido, la autora asume la **gestión** como una **actividad social** que tiene un condicionamiento histórico concreto; como un **sistema** de relaciones interpersonales (de cooperación y subordinación); como un **proceso** que tiene un carácter consciente, en tanto se encamina a la obtención de objetivos racionales y está guiado por concepciones filosóficas y políticas de carácter general. Presume que tales objetivos se alcancen con el máximo de efectividad (obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes) e implica, para ello, la influencia sobre las personas para asegurar la coordinación de las acciones y los esfuerzos individuales. Se concreta mediante un conjunto de funciones que deben desplegar los encargados de conducirla (planificación, organización, mando o dirección y control) y exige de estos el despliegue de “roles decisionales, informacionales e interpersonales”, como apunta Mintzberg (1983).

### **1.1.2. Los clubes deportivos especializados formativos**

Una vez analizado el concepto de gestión y asumida una posición al respecto se examina el de **club deportivo especializado formativo**, el tipo de organización en la que se estudia la gestión en esta investigación. El examen de este concepto conlleva, ineludiblemente, a estudiar el de club deportivo.

#### **1.1.2.1. El concepto de club deportivo: definición, características, el contenido de su gestión**

Los **clubes** son asociaciones de recreo cuyos “...fines y actividades son muy diversos y dependen del motivo por el que las personas se hayan asociado: actividades sociales y de esparcimiento, realización de actividades deportivas, intercambios de ideas, debates culturales, organización de actividades a favor de terceros, actividades formativas e informativas en beneficio propio, etc.” (Wikipedia)

Los clubes pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, otras que podrían ser consideradas como empresariales, lo que es común en la actualidad en ciertos ámbitos, como el deportivo.

Los clubes deportivos aparecen en Inglaterra durante la segunda mitad del siglo XVIII y se extendieron en el XIX a otros países europeos y los Estados Unidos. Entendidos, al igual que otros tipos de clubes que surgen en la época, como “asociaciones libres de hombres”, se constituyeron, a partir de entonces, en el “...modelo clásico de forma de organización de

practicantes y espectadores deportivos...” (Pujadas y Santacana, 2003, p. 507). El club deportivo estructurado, como apuntan estos autores actuará, desde entonces, “...como agente intermediario entre la reglamentación y el practicante. Es decir, será la pieza fundamental para uniformar las normativas de los juegos (...), y el espacio de sociabilidad adecuado para su institucionalización y reproducción” (Pujadas y Santacana, 2003, p. 507).

El club deportivo “...se convierte hasta la articulación de una estructura jurídico-deportiva más compleja a finales del siglo XIX (federativa, de adscripción nacional e internacional y paulatinamente profesionalizada) en la plataforma de control, arbitraje, práctica, reglamentación y jerarquización del deporte moderno, que se desarrolla bajo unas formas de sociabilidad específicas.” (Pujadas y Santacana, 2003, p. 507)

Como ha quedado claro entonces, utilizando la definición que se ofrece en Wikipedia: “Un club deportivo, club de deportes o club atlético, es un club dedicado a la práctica del deporte.” Aquellos clubes en los que se practican múltiples deportes son los denominados multideportivos. Algunos poseen equipos juveniles, donde niños y adolescentes practican el deporte a alto nivel, de modo que los mejores se incorporen a los equipos mayores. (Wikipedia)

El Ministerio de Educación de España (2005) define como clubes deportivos “...a las asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades o competiciones deportivas.” El documento delimita, para el caso de España, varias modalidades de clubes: los clubes deportivos elementales, los clubes deportivos básicos y las sociedades anónimas deportivas.

En la actual coyuntura histórica, en que la profesionalización y la comercialización constituyen dos tendencias principales presentes en el deporte, los clubes deportivos han adquirido una enorme importancia pues a través de ellos “...se organiza el deporte competitivo, siendo el elemento creador y dinamizador del deporte en el actual sistema deportivo...” (Ministerio de Educación de España, 2005).

Existe una clara distinción entre dos modelos de clubes deportivos, los que persiguen el fomento del deporte de base y los que persiguen el desarrollo del deporte de élite, profesional y de espectáculo. (Ministerio de Educación de España, 2005).

El sitio **BRAINLY** expone cinco características de un club deportivo como organización social que se adaptan más al primer modelo de club antes señalado: a) es una entidad o asociación jurídica de carácter privado, de acuerdo a los estatutos que lo formen, sin fines de lucro; b) el objeto

fundamental de su formación es la promoción de uno o más actividades deportivas; c) dentro de sus instalaciones se insta al desarrollo y la práctica de los deportes por sus asociados; y a la participación en actividades y competiciones deportivas de carácter oficial; d) es un centro de expansión social; e) es un lugar de esparcimiento, diversión e integración cultural de sus asociados, familiares y amigos

En el modelo de los que persiguen el desarrollo del deporte de élite, profesional y de espectáculo se ubican los clubes profesionales de élite, muy comunes en el fútbol y numerosos deportes, cuya razón de ser es: "...formar un equipo competitivo que le permita participar en las competiciones oficiales y conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de sus socios y aficionados." (Gómez, Martí y Opazo, 2008, p.1)

Ante el imperativo de cumplir su misión en las actuales condiciones históricas estos clubes, como organizaciones sistémicas, se estructuran en subsistemas funcionales que permiten enfrentar globalmente su actividad. Un estudio realizado por Gómez, Martí y Opazo (2008) que tuvo como objeto a los clubes de fútbol profesional de élite en España, permitió identificar tres subsistemas principales en la estructura organizacional de muchos de esos clubes: deportivo, económico-financiero y de comunicación. Otros subsistemas encontrados en algunos clubes fueron: relaciones externas, comercial, gestión de patrimonio, marketing, instalaciones, jurídico y asuntos sociales.

Este hallazgo resulta de interés a la investigación en tanto permite precisar posibles contenidos que pudieran ser referentes para evaluar la gestión en los CDEF que ocupan a esta investigación. En tal sentido, también resulta una propuesta interesante la planteada en **SYLTEK**, que distingue cuatro tipos de actividades que desarrollan los clubes deportivos:

- **Actividades asociadas a la dinámica y la disciplina del club:** aquellas que tienen un carácter técnico y que están directamente relacionadas con la propia disciplina del club.
- **Servicios básicos para los usuarios:** actividades habituales en los programas de los centros deportivos, vinculadas directamente con alguna disciplina deportiva, entre ellas se incluyen clases programadas por propio interés y demanda de los usuarios.
- **Actividades "periféricas":** también podrían llamarse comerciales, y se orientan a aumentar la oferta de actividades en el club deportivo garantizando que éste obtenga un beneficio económico.



- **Actividades complementarias:** vinculadas al deporte, aunque no siempre directamente con su práctica y generalmente sirven como catalizador para la promoción del deporte en general: jornadas especiales y de puertas abiertas, charlas, masterclass, exhibiciones, etc.

Una vez analizados algunos elementos relativos al contenido de la actividad, y por tanto de la gestión de los clubes deportivos, como organizaciones, interesa adentrarse en aquellos clubes especializados que enmarcan su actividad en el **deporte formativo**.

### 1.1.2.2. El deporte formativo: sus particularidades

Antes resulta necesario definir qué se entiende por **deporte formativo**. En Wikipedia se ofrece la siguiente definición: “El deporte base o deporte formativo es el deporte que niños y jóvenes practican con el objetivo de competir al máximo nivel cuando alcancen la adultez. Este tipo de entrenamiento y competición se puede realizar a nivel de clubes, instituciones educativas o selecciones nacionales / provinciales. Estas organizaciones, también llamadas canteras y semilleros, se dedican a formar a los aspirantes en diversos aspectos, desde las habilidades intrínsecas al deporte hasta relacionarse con otros actores (compañeros, rivales, público, jueces) y conseguir apoyo económico.” (Wikipedia)

La Ley 181 de enero de 1995, aprobada por el Congreso de Colombia, que establece disposiciones relativas al fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y creó el Sistema Nacional del Deporte, define que el deporte formativo: “Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva y semejante.” (Artículo 16)

Vargas, (como se citó en García-Rivera, 2014, p.9), se aproxima al concepto de otra manera, al considerarlo como un “(...) modelo orientado por motivos educativos con metas de aprendizaje, formación, educación, socialización, juego. En el cual su interés pedagógico no le permite limitarse al aprendizaje y el dominio de técnicas instrumentales, sino por el contrario abrirse a la amplitud de las experiencias globales de la ludi-expresión de la corporalidad como medio para el desarrollo del individuo en cualquier edad.” Como se aprecia en esta definición, se asume que el deporte formativo no sólo tiene como protagonistas a los niños, adolescentes y jóvenes sino también a personas de “cualquier edad”.

Coldeportes (2013) identifica el deporte formativo con “deporte escolar”, como también hacen otros autores, precisándolo como “...todas aquellas actividades motrices, deportivas y recreativas que,

de forma organizada, aportan a la integralidad de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes escolares, como complemento al desarrollo educativo y que se implementan en jornada extraescolar para satisfacer sus necesidades e intereses en los centros educativos.”

Según lo establecido en el Decreto 125/2008 del Gobierno Vasco, el Deporte Escolar se define, como “aquella actividad deportiva organizada, que es practicada por escolares en horario no lectivo durante el periodo de escolarización obligatoria que comprende desde los 6 a los 16 años, y que se caracteriza por respetar los ritmos madurativos físico, psicológico, intelectual y social en cada una de las categorías que se establecen” (Atsotegi, s/f, p.8)

En el documento citado se precisan los **itinerarios deportivos y actividades específicas**, para alcanzar las finalidades del deporte escolar: 1) Itinerario de Participación Deportiva, que incluye actividades de iniciación, competición, deportivo-culturales y recreativas; 2) Itinerario de Iniciación al Rendimiento, que abarca competiciones de Iniciación al rendimiento y actividades deportivo-culturales y; 3) Identificación de Talentos y Promesas Deportivas, cuyo objetivo principal consiste en detectar, seleccionar y desarrollar a escolares que, por sus actitudes y aptitudes, cumplen requisitos para tener la consideración de posible talento o promesa deportiva. (Atsotegi, s/f, p.13)

Otra visión sobre el deporte formativo incluye en este al deporte universitario. García-Rivera (2014) lo menciona como materia que en algunas universidades hace parte de los créditos que se cursan en los primeros semestres de las carreras.

En el sistema deportivo ecuatoriano, el deporte formativo se clasifica como uno de los cuatro niveles de desarrollo del deporte. El artículo 25 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010), lo define como “...aquel cuya finalidad es adquirir una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria y actúa también como la educación física de la persona. Está ligado a las edades tempranas donde los niños y las niñas aprenden gestos, habilidades, destrezas comunes, que le permitirán ir descubriendo sus capacidades funcionales. Comprenderá la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo.”

El artículo 26 de la ley citada precisa que el deporte formativo “...comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo.”

De otra parte, el artículo 27 establece la estructura del deporte formativo, de la que forman parte: a) los clubes deportivos especializados formativos; b) las ligas deportivas cantonales; c) las asociaciones deportivas provinciales; d) las federaciones deportivas provinciales; e) la Federación

Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR) y; la f) Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

Como se aprecia, en el Ecuador está precisado que los beneficiarios del deporte formativo son los niños y adolescentes y la responsabilidad directa de su desarrollo está a cargo de los CDEF. Están también establecidas las tareas que conciernen al deporte formativo: a) búsqueda y selección de talentos, b) iniciación deportiva, c) enseñanza y desarrollo. En esto último hay coincidencia con las misiones que se otorga a este nivel del deporte en la legislación colombiana: “los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos” (Ley 181 de enero de 1995)

Una vez analizadas diversas posiciones y el contenido que desde estas se le atribuyen, la autora asume que el deporte formativo:

- Constituye un nivel de desarrollo del deporte que tiene como protagonistas y beneficiarios a los niños y adolescentes.
- Dada su naturaleza pedagógica se encamina a favorecer el **desarrollo integral** de la personalidad de los atletas noveles, en el marco de un proceso de enseñanza-aprendizaje que se enfoca hacia la apropiación de los elementos teóricos, técnicos y tácticos de las disciplinas deportivas y a su preparación física y psicológica.
- Tiene como tareas la búsqueda y selección de talentos deportivos, la iniciación deportiva y la enseñanza- aprendizaje de las disciplinas deportivas.
- Se desarrolla en organizaciones deportivas especializadas.

### **1.1.2.3. Los clubes deportivos especializados formativos: definición, objeto, objetivos, elementos concernientes a su gestión**

Las organizaciones deportivas especializadas para el desarrollo del deporte formativo pueden tener distintas denominaciones, en la experiencia internacional. Las tareas y misiones que les corresponden también pueden diferir.

Una de las denominaciones más comunes es la de **club deportivo escolar**. Vozmediano (2008), que refiere la experiencia chilena, plantea que un club deportivo escolar “...tiene por misión promover, incentivar y desarrollar el carácter formativo y competitivo del deporte con el fin de beneficiar a los niños y niñas e iniciar su aprendizaje, perfeccionamiento y especialización de uno o más deportes como parte de del proceso educativo de escuelas y/o colegios.” (s/p)

El autor concibe como “objetivos genéricos” de las organizaciones deportivas escolares (Vozmediano, 2008, s/p):

- Abrir espacios complementarios de participación a los educandos en actividades físicas y deportivas mediante la creación de organizaciones propias en los niveles básicos comunales y regionales.
- Dimensionar el deporte como medio socializador que favorezca la integración, la participación comunitaria y la identidad de la comunidad educativa y deportiva.
- Ofrecer un espacio diferente de formación, que ayude en la formación cognitiva, creativa, afectiva y motriz del niño y joven, mediante la formación de hábitos deportivos, de salud y valores de convivencia.
- Fortalecer el deporte escolar de base.
- Posibilitar el uso del tiempo libre en forma sana para mejorar el proceso educativo y la calidad de vida.

Vozmediano (2008) distingue cuatro etapas sociales básicas por las que transcurre el nacimiento de un club deportivo escolar: 1) el descubrimiento de una necesidad sentida; 2) la voluntad de solución y compromiso social; 3) la conformación del club deportivo escolar como organización deportiva, en la que obtiene su personería jurídica y; 4) la estructuración del club deportivo escolar: establecimiento de sus reglamentos y estatutos.

En la experiencia chilena, en la que los clubes deportivos escolares tienen su sede y están vinculados a establecimientos educacionales, su objeto es "...procurar a sus socios y a los alumnos del Establecimiento Educacional (...) oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y proyección comunal, mediante la práctica de la actividad física y deportiva..." y "promover la participación de la comunidad escolar en la práctica de actividad física y deportiva, favoreciendo de esta forma las opciones de aprendizaje que el proyecto educativo de dicho Establecimiento plantea." (Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes, 2003, pp. 1 y 2)

La **estructura organizativa** de los clubes deportivos escolares consta de dos órganos principales (Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes, 2003): la **Asamblea General**, con estatus de "...primera autoridad y (...) órgano resolutorio superior de la Organización...", y el **Directorio**, al que "...corresponde la administración y dirección superior de la Organización" (p.9). Incluye, además, a la **Comisión Revisora de Cuentas** encargada de la fiscalización de la actividad financiera y contable de la organización y emitir recomendaciones al respecto a los órganos superiores; así como una **Comisión de Ética** y la **Comisión Electoral** que tiene a su cargo la

organización y dirección de las elecciones internas. (Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes, 2003)

En la legislación ecuatoriana se define que las organizaciones deportivas<sup>1</sup> encargadas de la ejecución directa de del deporte formativo son los **clubes deportivos especializados formativos** que están orientados "...a la búsqueda y selección de talentos e iniciación deportiva" y se constituyen por personas naturales y/o jurídicas (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 28).

Entre las características que establece esta ley para las organizaciones deportivas, que en consecuencia también lo son para los **CDEF**, se precisan: a) que son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública; b) que tienen como propósito la plena consecución de los objetivos que la ley contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial; c) que no podrán realizar proselitismo ni perseguir fines políticos o religiosos y; d) que la afiliación o retiro de sus miembros, será libre y voluntaria cumpliendo con las normas legales que están determinadas al efecto. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 15)

La obtención de la personería jurídica de un CDEF exige el cumplimiento de los requisitos siguientes: a) estar conformado por 25 socios como mínimo; b) estar orientado a alcanzar el alto rendimiento deportivo; c) justificar la práctica de al menos un deporte; d) fijar un domicilio y; e) los demás requisitos que determina la Ley y su Reglamento. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 28)

En relación con el **proceso concerniente a su gestión**, la legislación ecuatoriana establece un conjunto de responsabilidades y facultades que son de carácter general para las organizaciones deportivas y, por consiguiente, atañen también a los CDEF.

Entre los **principios** que postula en su artículo cuatro se destacan los de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, etaria, sin discriminación alguna. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010)

---

<sup>1</sup>Una organización deportiva es una "...organización de derecho privado, regulada por la presente Ley, sin fines de lucro." (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, Disposición General Decimoctava: Glosario)

A los fines de la investigación interesa destacar los principios de eficacia, eficiencia, calidad y evaluación; todos íntimamente relacionados. Desde estos principios se puede sustentar la necesidad de la práctica de la **evaluación** como un **mecanismo de gestión** altamente valioso **para el mejoramiento de la calidad**.

El artículo cinco, que atañe específicamente a la **gestión**, postula el deber de los directivos de las organizaciones deportivas de "...promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano" (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010). La referencia a la prioridad de la atención al factor humano en la gestión de las organizaciones deportivas, apunta hacia una dimensión esencial que la evaluación de la gestión de los CDEF deberá considerar.

Otro asunto que compete a la gestión de las organizaciones deportivas, y por tanto a los CDEF, es el reconocimiento de su **autonomía** "...en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones" (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 6). El ejercicio de una **autonomía responsable**, que propenda a un desempeño de alta calidad en la gestión y a resultados relevantes de los CDEF, ha de ser un elemento que tampoco puede ser ignorado al modelar y ejecutar la evaluación de la gestión de estas organizaciones.

En relación con la **estructura organizacional**, la ley establece dos **organismos fundamentales de gobierno interno** de los CDEF, que son comunes a todas las organizaciones deportivas ecuatorianas: la Asamblea General, que es su máximo órgano, y el Directorio<sup>2</sup>. Junto a estos, se estipula que los clubes pueden tener otros órganos estructurales, en dependencia de lo que norman sus Estatutos y reglamentos, de conformidad con su modalidad deportiva. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 21)

La evaluación de la gestión de los CDEF tendrá que considerar, irremisiblemente, la **constitución y funcionamiento de sus estructuras de gobierno**, de lo que depende, en gran medida, la efectividad en el desarrollo y los resultados de las tareas y procesos que deben acometer.

Durante la búsqueda bibliográfica se encontraron pocas experiencias investigativas relacionadas con el proceso de gestión de los CDEF en Ecuador. Una de ellas es la planteada por Arévalo y Arévalo (2016), consistente en una propuesta de "estructuración organizacional y administrativa

---

<sup>2</sup> El artículo 151 establece que el período en que pueden dirigir los directivos electos para integrar los Directorios es de entre uno y hasta cuatro años de acuerdo a sus Estatutos y que podrán optar por la reelección inmediata por una sola vez. Plantea además que, para una nueva postulación al mismo cargo, deberá transcurrir como mínimo un período, y bajo ninguna figura podrá integrar ningún cargo directivo sin que haya transcurrido al menos un período desde la finalización de su cargo.

del Club Deportivo Especializado Formativo Ruso”, enfocada a lograr el crecimiento de dicha organización “como empresa deportiva” (p. 51).

Desde la perspectiva de esta autora, la intención de desarrollar este tipo de club como empresa, contradice los propósitos con que está concebida la creación de estas organizaciones deportivas en el contexto ecuatoriano.

La propuesta intenta contextualizar a la gestión de los **CDEF** un conjunto de 14 principios de dirección conocidos: a) división del trabajo, b) autoridad, c) disciplina, d) unidad de comando, e) unidad de dirección, f) subordinación de los intereses individuales al interés general, g) remuneración, h) centralización, i) la cadena escala, j) puntualidad, k) equidad, l) estabilidad en la tenencia de personal, m) iniciativa y, n) espíritu de equipo (Arévalo y Arévalo, 2016, p. 51 y 52)

Llama la atención la ausencia de algún(os) principio(s) que haga(n) alusión explícita a la mejora continua de la gestión como condición necesaria para la elevación de la calidad del desempeño organizacional, y a la utilización de mecanismos como la evaluación con tal fin.

Asimismo, la propuesta aborda “etapas del proceso de administración del club”, basadas en las funciones clásicas del proceso administrativo enunciadas por Fayol (1977), adecuadas al marco organizacional de un club deportivo especializado formativo, y se listan **competencias gerenciales** (para la comunicación, para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, multicultural y para la autoadministración), de que han de ser portadores los directivos del club.

La propuesta complementa la estructura de gobierno establecida para las organizaciones deportivas en la normativa ecuatoriana con la inclusión de un Director Deportivo, como “...máximo responsable de los aspectos deportivos” y encargado de “... elaborar, desarrollar y poner en práctica la Planificación Deportiva...” (p.69).

## **1.2. La evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF**

La evaluación constituye una práctica de la gestión contemporánea de la calidad cuyo fin último es el mejoramiento organizacional, a partir de las decisiones que pueden derivarse de la información que la evaluación tiene la tarea de producir.

La evaluación de la calidad de la gestión de en los CDEF, implica la necesidad de examinar el **concepto de calidad**, íntimamente asociado al de evaluación, por cuanto lo que se evalúa es, precisamente, la calidad.

### 1.2.1. El concepto de calidad: definición, tendencias. La calidad en las organizaciones deportivas

El análisis del concepto de calidad en el ámbito del deporte supone examinarlo como concepto general. Etimológicamente calidad viene del latín “quelites, ates”, que es una derivación del latín “quelas”. En los diccionarios generales se identifican, comúnmente, dos acepciones de este concepto, de las que se han derivado múltiples definiciones: la **calidad como cualidad**, como un conjunto de atributos o propiedades referentes a algo o a alguien (en tal sentido es una palabra neutra, que no implica juicios de valor y a la que debe añadirse un calificativo), y la **calidad como superioridad o excelencia**, como un grado que expresa la bondad de una cosa. A partir de estas acepciones Car (1993) establece, para el caso de la calidad educativa, dos tipos de definiciones; a las primeras (que entienden la calidad en sentido neutro) las llama **descriptivas**, a las segundas que la conciben como superioridad o excelencia, las denomina **reflexivas**.

Desde una perspectiva especializada, el concepto de calidad, en el caso de las organizaciones deportivas, ha tenido una evolución que se ha orientado desde el “norte” que ha representado la evolución del contenido del concepto y de las concepciones sobre la gestión de la calidad en el mundo empresarial.

Como apunta Gálvez (2011), “...desde hace más de dos décadas, la calidad se ha convertido en uno de los conceptos más nombrados y utilizados entre los directivos de todo tipo de empresas...” (p.35). El autor asevera, además, que “...pese a ello, existe en la literatura una gran cantidad de definiciones diferentes” (Gálvez, 2011, p.35), que se inscriben en los dos grandes grupos de definiciones (descriptivas y reflexivas) identificadas por Car (1993), mayormente en las reflexivas.

Autores clásicos que han abordado la calidad, como objeto de estudio inherente a la gestión de las organizaciones, definen el concepto en términos como los siguientes:

- “La calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. La adecuación de uso de un producto.” (Juran, 1990, como se citó Gálvez, 2011, p.37)
- “Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y la mejora continua.” (Deming, 1989, como se citó Gálvez, 2011, p.37)
- “Cumplimiento de las normas y requerimientos. Su lema es hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos. Es la conformidad con las especificaciones.” (Crosby, 1982, 1990, como se citó Gálvez, 2011, p.37)



- “... es la superioridad o excelencia.” (Zeithami, 1988, como se citó Gálvez, 2011, p.37)

Dorado y Gallardo (2005, como se citó en Egaña, 2016), cuya definición también se enmarca en la tendencia **reflexiva** de las definiciones de la calidad (al decir de Carr, 1990), plantean que “...la calidad es la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las necesidades o `expectativas razonables` establecidas” (p.19).

Morales Sánchez (2003) y Reeves y Bednar (1994, como se citaron en Gálvez, 2011, p.38-39), por su parte, refieren cuatro perspectivas básicas acerca de las cuales se define la calidad, también asociadas a la tendencia reflexiva identificada por Carr (1990):

- **Calidad como excelencia.** Se trata de la definición más genérica e integradora en tanto se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la organización en su conjunto. La calidad se asocia con la consecución del mejor de los resultados, en sentido absoluto.
- **Calidad como ajuste a las especificaciones.** Esta perspectiva deviene de la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción y permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva, medida a través de indicadores cuantitativos, los cuales permiten ver la conformidad de los productos con las especificaciones diseñadas.
- **Calidad como valor.** “Esta concepción se puede aplicar tanto a productos como a servicios y hace referencia a que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, sino que depende de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc., por lo que la calidad de un producto se define en la medida en que el consumidor dé conformidad a un precio aceptable (...), es decir, la calidad de un producto no puede ser desligada de su coste y de su precio.” (p. 38-39)
- **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.** Define la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios/as. Ello supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, lo que resulta muy importante para conocer qué necesitan los consumidores o usuarios/as. (p.39)

Ante las dificultades y riesgos que entraña definir la calidad desde cualquiera de las perspectivas antes señaladas, Gálvez (2011) apunta que: “...para que el concepto de calidad sea operativo habrá que precisar su significado en función del contexto o la perspectiva a considerar puesto que todos los significados son válidos. En este sentido, serán las empresas las que determinen la adecuación de cada definición en función de sus objetivos y estrategias.” (p.40)

Una definición teórica de calidad, que toma distancia de la mayoría de las definiciones sobre el concepto (enmarcadas en la tendencia reflexiva) y se inscribe en la tendencia descriptiva, es la planteada por Valdés (2006), que se refiere en específico a la calidad de la educación. Al respecto, este autor precisa: “Calidad de la educación, se refiere a las características del contexto, los insumos, los procesos y los resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente; que toman una expresión concreta a partir del ideario filosófico, pedagógico, sociológico y psicológico imperantes en una sociedad determinada y se mide por la distancia existente entre la norma (el ideario) y el dato (lo que ocurre realmente en la práctica educativa). Ese ideario se concreta en el fin y los objetivos de la educación.”

Aquí se está en presencia de una definición diferente, que tiene entre sus implicaciones esenciales el reconocimiento de que la calidad siempre está presente y que no puede identificarse sólo con una cualidad superior, con la excelencia. Ello no riñe, todo lo contrario, con el criterio hoy establecido y se analiza más adelante, de que la calidad puede y debe ser mejorada de manera continua y que, para ello, debe evaluada.

En cuanto a qué entender como calidad en el deporte y sus organizaciones, las definiciones analizadas se han enmarcado en las tendencias que han caracterizado la evolución que ha tenido el concepto en general.

Al respecto, Morales Sánchez (2003, como se citó en Gálvez, 2011), considera que “un **servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y cumple con las expectativas de sus clientes**. Así, el servicio recibido menos las expectativas creadas podrá dar lugar a tres niveles de calidad:

- **Calidad normal:** servicio recibido igual a expectativas creadas.
- **Calidad superior:** servicio recibido mayor que las expectativas creadas.
- **Calidad inferior:** servicio recibido menor que las expectativas creadas.” (p.91)

Resulta destacable de esta definición, el reconocimiento de que la calidad puede tener diferentes niveles, y que su función se orienta a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios que brindan las organizaciones deportivas.

En concordancia con la filosofía de gestión de la calidad total (GCT), que se analiza y suscribe más adelante, “la calidad dentro de las organizaciones deportivas tiene una **doble vertiente**: por un lado interna, que tiene por objeto mejorar en los procedimientos y actividades de cada área de la organización; y por otro lado externa, que tiene por objeto mejorar la prestación de los servicios

y actividades que ofrecen a los distintos agentes implicados” (Dorado y Gallardo, 2005, como se citó en Gálvez, 2011, p.86).

De lo antes dicho se desprende la responsabilidad que tienen las organizaciones deportivas de “...analizar profundamente las demandas de la población y conocer los elementos disponibles para la prestación de un servicio con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas en cada momento” (Gálvez, 2011, p.86).

### **1.2.2. La gestión de la calidad: su evolución**

La preocupación por lograr la calidad ha sido, según Gimeno (2009, como se citó en Gálvez, 2011), “...una de las constantes de la condición humana” (p.40). La mejora de la calidad, sin embargo, no se genera de manera espontánea. Como apunta Egaña (2016), en referencia a este proceso en las organizaciones deportivas, “...es preciso establecer una estructura de actividades en la organización con el propósito de conseguir este objetivo. Es concretamente a este conjunto de actividades a lo que denominamos **Gestión de la Calidad**” (p.20).

A lo largo de la historia, este propósito de mejorar la calidad ha generado diversos enfoques de su gestión que han servido de referencia a las organizaciones. Dale, Baden y Lascelles (1994) y James (1997, como se citaron en Gálvez, 2011) han identificado cuatro grandes etapas en esta evolución: inspección de la calidad (principios del siglo XX), control de la calidad (década del 30 de siglo XX), aseguramiento de la calidad (se consolida en 1987, con la aparición de las normas ISO, 9000) y gestión de la calidad total.

Según Gálvez (2011), estos enfoques evolucionaron hacia una visión cada vez más global y son el resultado de las diferentes maneras de entender la calidad por parte de las organizaciones. Esta evolución comenzó desde una perspectiva técnica y operativa, atendiendo a la detección de errores orientada exclusivamente hacia el producto, hasta llegar a “...un enfoque orientado a la prevención, a los sistemas y a las personas” (p. 41).

En coincidencia con lo antes dicho, Egaña (2016) afirma: “... la gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo de los años hasta convertirse en gestión de la calidad total” (p.34). Esta última, según el autor, “...se puede considerar como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho.” (Egaña, 2016, p.35)

La **gestión de la calidad total (GCT)** es el enfoque de gestión de la calidad que se asume en esta investigación. Ello implica reconocer un conjunto de premisas y postulados expresados en modelos como el **Deming (1951)**, el **EFQM de Excelencia (1988)** y las **Normas ISO 9000:2000**:

- La concepción de la organización en cambio permanente, en la cual todos sus miembros deben aceptar la filosofía y los principios de cambio que exige su implantación.
- La consideración de la satisfacción de los usuarios y de los empleados como objetivos esenciales.
- El compromiso global de la organización y la participación en equipo para la obtención de la satisfacción por parte de los consumidores o usuarios/as.
- La maximización de la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación personal.
- La búsqueda de la excelencia organizacional a través de la mejora continua, el aprendizaje y la innovación.
- La integración y asunción de la filosofía de mejora continua como un valor más dentro de la cultura organizacional o corporativa, de modo que los esfuerzos realizados se traduzcan en satisfacción de los/as usuarios/as.
- La consideración de la GCT como una estrategia que abarca a todas las personas y a todos los procesos de la organización, con el objetivo de conseguir el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La dirección por procesos, lo que implica gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
- La orientación al cliente como base de toda filosofía y actividad organizacional.
- La responsabilidad social, lo que implica esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.
- La consideración de **la evaluación**, en especial de la **autoevaluación**, como mecanismo para promover la mejora continua.

#### **1.2.2.1. La evaluación como instrumento en la gestión de la calidad total**

El análisis de la evaluación como mecanismo para promover la mejora continua y con ello la elevación de la calidad exige de una breve incursión en el análisis del concepto de **evaluación**.

El término evaluación proviene del francés *évaluer*, del francés antiguo *value* ("**valor**"), proveniente del latín *valeō, valēre* ("ser **fuerte**, tener **valor**"), y este de la raíz indoeuropea *\*wal* ("ser fuerte")

(Wikcionario). Como término general, la evaluación se puede entender como atribución o determinación del valor de algo o de alguien. Es un vocablo que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

Como concepto especializado que atañe a múltiples campos del conocimiento ha sido objeto de múltiples definiciones. Son ampliamente conocidas las definiciones de Scriven (1967) y la de Stufflebeam y Shinkfield (1987), planteadas para la evaluación en el campo de la educación. Desde ellas se pueden dilucidar rasgos que caracterizan este concepto, que pueden ser consideradas válidas para su comprensión en otros campos.

La definición de Scriven (1967, como se citó en Valiente y Guerra, 2008) plantea: "...la evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educacional valorada."(p.20)

Por su parte, Stufflebeam y Shinkfield (1987, como se citó en Valiente y Guerra, 2008) la definen como: "Proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados". (p.20)

A partir de las definiciones anteriores se pueden precisar los rasgos que caracterizan el concepto de evaluación educativa, válidos para la caracterización de la evaluación como concepto general. En este orden, la autora comparte los rasgos que le atribuye Tiana-Ferrer (1999, como se citó en Valiente y Guerra, 2008, p.20):

- La evaluación **implica emitir juicios de valor**. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.
- La evaluación se puede aplicar sobre **una actuación proyectada o realizada**: es pertinente tanto para actividades que se encuentran en fase de diseño o en proceso de desarrollo, como sobre actuaciones finalizadas.
- La evaluación implica un **proceso de recolección y análisis sistemáticos de información** sobre el objeto a evaluar.
- La evaluación implica la **aplicación de criterios que garanticen la calidad del juicio emitido**.
- El propósito de la evaluación debe ser dar **apoyo a los procesos de toma de decisiones**.

A los fines de la investigación conviene precisar, asimismo, las cuestiones referidas al “para qué” (sus objetivos), el “qué” (su contenido) y el “cómo” (la metodología) de su realización.

En el caso de la evaluación educativa, sus objetivos o fines han ido evolucionando desde una concepción en que estos se enfocaban a determinar (verificar, comprobar) en qué medida habían sido alcanzados los objetivos establecidos, hasta una concepción en la que su práctica se asocia al mejoramiento cualitativo de lo que se evalúa.

Hoy existe consenso en considerar que a la evaluación le competen como objetivos, que no sólo son válidos para su realización en el ámbito educativo, los siguientes: (Valiente y Guerra, 2008, p.21):

- a) La rendición de cuentas.
- b) El diagnóstico de la situación del objeto evaluado.
- c) La determinación de la validez, la adecuación y los efectos de la actividad estudiada.
- d) La clasificación y/o acreditación.
- e) La certificación de resultados al cierre de una etapa.
- f) La mejora en el comportamiento del objeto evaluado al informar de los progresos, disfunciones y problemas acerca de su funcionamiento con el fin de introducir cambios pertinentes.

En estrecha conexión con los objetivos a que se encamina, han ido perfilándose sus múltiples funciones que tiene a su cargo. Valiente y Álvarez (2000) le reconocen cinco funciones fundamentales: **informativa, de control, de diagnóstico, educativa y desarrolladora o de mejora.**

Los objetivos y funciones de la evaluación determinan los tipos que esta puede asumir. Casanova (1992, como se citó en Valiente y Guerra, 2008) refiere la existencia de tres tipologías de evaluación de los centros educativos, que pueden ser aplicadas a la evaluación en las organizaciones deportivas:

- Por su finalidad: **formativa y sumativa.** La primera tiene un carácter procesual, sistemático, al aportar información durante el desarrollo del proceso que es objeto de evaluación y posibilita, por tanto, la adopción y aplicación de acciones inmediatas de mejora. La evaluación sumativa es una evaluación de resultados, que aporta información para mejorar el proceso durante un nuevo ciclo de su desarrollo.
- Por la extensión que alcanza: **global y parcial.** La evaluación global produce información sobre todas las variables posibles del objeto sometido a valoración. En la evaluación parcial

sólo se consideran algunas variables relativas al objeto, como contenido del proceso de evaluación y desde ella se pueden extraer inferencias sobre su comportamiento global.

- Por los agentes evaluadores: **interna** y **externa**. La primera tiene como forma fundamental la autoevaluación, en tanto los sujetos que reciben la evaluación son, a su vez, los evaluadores. En la evaluación externa, en su diversidad de formas, los agentes que evalúan no están directamente involucrados en los procesos u objetos que se valoran.

El contenido de la evaluación, por su parte, se refiere al “qué evaluar”. Son aquellos aspectos (variables, dimensiones, indicadores, criterios) sobre los que se realizará la recogida, el procesamiento y el análisis de datos, para producir la información caracterizadora y valorativa que sirva de base a las decisiones orientadas a la mejora (Valiente y Guerra, 2008).

Su determinación depende, entre otros factores, de: los objetivos específicos de la evaluación que se desarrollará, del tipo de evaluación que se va a desarrollar y, particularmente, de las especificidades que conciernen al contexto, los insumos, los procesos y resultados del objeto que será evaluado.

Otro aspecto de gran relevancia, en relación con la evaluación es el referido a cómo realizarla: a su **metodología**, que está vinculada, entre otros elementos importantes, con: a) el paradigma que se asume para su realización; b) los métodos y fuentes para la obtención y el procesamiento de la información; c) la determinación de los criterios para asegurar la adecuación de los juicios valorativos y; d) la dirección del proceso de evaluación.

Como se señaló anteriormente, uno de los postulados centrales la Gestión de la Calidad Total es la consideración de **la evaluación**, en especial de la autoevaluación, en calidad de mecanismo para promover la mejora continua, como se fundamenta desde los modelos explicativos de esta filosofía de gestión, antes mencionados (**Deming, 1951; EFQM de Excelencia, 1988 y Normas ISO 9000:2000**).

Al respecto, en el conocido **Modelo Deming** (1951) se apuesta por la importancia de la autoevaluación mediante la que debe recogerse una serie de criterios relativos a la gestión de la organización: liderazgo, cooperación interna y externa, aprendizaje, gestión de proceso, mejora continua, satisfacción del empleado y satisfacción del cliente. (Gálvez, 2011, p. 51)

De igual modo, el **modelo EFQM de Excelencia** (1988) tiene como base a la autoevaluación, “...entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial y que sirve para

diagnosticar la situación real de una empresa (se basa en hechos y experiencias contrastadas).” (Gálvez, 2011, p. 54)

Como destacan Morales Sánchez (2003) y Grifar y Canela (2004, como se citaron en Gálvez, 2011): “La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse” (p. 54).

El **modelo EFQM** está formado por nueve criterios ponderados, agrupados en **agentes facilitadores** (liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos) y **resultados** (resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad, resultados clave), que se desglosan en un cierto número de subcriterios que pueden utilizarse, conjunta o independientemente, para detectar los posibles fallos y los puntos fuertes de la organización, adaptando así los procesos de mejora continua hacia la consecución de metas de calidad.

Las **Normas ISO 9000:2000**, por su parte, postulan ocho principios de gestión de la calidad, de los cuales los relativos a la **mejora continua** y el **enfoque basado en hechos para la toma de decisiones** (las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información) tienen una relación directa con la evaluación de la calidad, en tanto su concreción efectiva sólo es posible mediante este instrumento de la gestión.

### **1.2.3. La evaluación de la calidad de las organizaciones deportivas: experiencias investigativas**

La **evaluación de la calidad**, como afirma Gálvez (2011) se ha convertido en “...un elemento esencial en el reto que supone responder adecuadamente a la transformación de la sociedad, a las demandas de los/as ciudadanos/as, en cuanto que resulta necesario conocer y analizar cómo se prestan los servicios y la gestión llevada a cabo con el fin de obtener unos buenos resultados y prestar una buena oferta deportiva.” (p.88)

A los fines de esta investigación, y a partir de contextualizar la definición de Valdés (2007) referida a la evaluación de la calidad de la educación, se entenderá **la evaluación de la calidad de las organizaciones deportivas** (entre las que se encuentran los CDEF) como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables acerca del contexto, los insumos, los procesos y los productos de estas organizaciones, a fin de caracterizar su estado real en la práctica, compararlo con el ideal plasmado en los fines y objetivos que las orientan, precisar las diferencias entre ambos



y sus posibles causas, y utilizar la información resultante como insumo para la toma de decisiones, en función de la mejora continua.

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación del Ecuador (2010) hace tres referencias principales a la evaluación en su articulado. Al respecto, en su **artículo cuatro** la incluye entre los principios que orientan la gestión de las actividades que le conciernen; y en el **artículo seis**, referido a la autonomía de las organizaciones deportivas, plantea que aquellas que "...reciban fondos públicos o administren infraestructura deportiva de propiedad del Estado deberán someterse a la evaluación de su gestión y rendición de cuentas."

Asimismo, en su **artículo 138**, referido específicamente a la evaluación, se precisa que "las organizaciones deportivas deberán presentar una evaluación semestral de su planificación anual de acuerdo a la metodología establecida por el Ministerio Sectorial y con los documentos y materiales que prueben la ejecución de los proyectos, en el plazo indicado por el mismo." Al ser el contenido de este artículo sólo válido para las organizaciones deportivas que realizan una planificación anual operativa para recibir su presupuesto, no involucra a los CDEF.

De lo antes dicho queda claramente establecido que, desde la normativa ecuatoriana referida al deporte, no se establece la evaluación del tipo de organizaciones deportivas que ocupan a esta investigación, lo que representa una carencia que limita la práctica de este mecanismo de gestión de la calidad en estas instituciones, y ello, evidentemente, limita el alcance de sus procesos y resultados.

De otro lado, son escasas las propuestas teórico-metodológicas obtenidas desde la investigación, destinadas a la evaluación de los CDEF u otras organizaciones similares en cuanto a su objeto social, tanto en la experiencia foránea como ecuatoriana.

Entre las experiencias foráneas contentivas de una propuesta para la evaluación de la gestión de una organización deportiva formativa, encontradas en la búsqueda bibliográfica, se considera de importancia la de Atsotegi (s/f) incluida como parte del Proyecto Deportivo Escolar de una institución de Bizkaia, España. De esta propuesta son de interés, como posibles referentes para concretar el objetivo de la investigación:

- La **precisión de indicadores** que recogen las expectativas que se pretenden alcanzar en función de la oferta de actividades propuestas, relacionados con: **participación, personal técnico y actividades**. (Atsotegi, s/f, p.28)
- La elaboración de una **memoria anual** que pretende ser "...un fiel reflejo de cuanto haya acontecido durante el curso escolar..." y representa "...un elemento vital del proceso de

mejora continua de las actividades deportivas ya que **constituye la evaluación interna** del Programa Anual de Actividades...” (Atsotegi, s/f, p.28)

- El propósito que se plantea dicha evaluación interna: “...contrastar los objetivos que se habían previsto al comienzo del curso con los que se han realizado, así como las causas que han favorecido o interferido en el proceso con el fin de perpetuarlas o anularlas.” (Atsotegi, s/f, p.29)
- La consideración del involucramiento en la evaluación interna del mayor número de personas implicadas, “...bien por una vía directa (reuniones o entrevistas) o indirecta (encuestas, buzón de sugerencias, etc.). (Atsotegi, s/f, p.29)
- La previsión de la recogida de datos sistemática como insumo para valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados para el año.
- El contenido de la **memoria anual** como documento contentivo de la evaluación interna que incluye: 1) el análisis de los indicadores establecidos (participación, personal técnico y actividades a partir de una comparación entre los datos previstos y los reales); 2) el **resumen por actividad y grupo** que recoge el nivel de consecución de los objetivos establecidos en las diferentes actividades por parte de las y los escolares; 3) la **evaluación de los recursos** de que se ha dotado la organización para llevar a cabo el Programa de Anual de Actividades y; 4) las **propuestas de mejora**, precisando los propósitos y las necesidades que hay que cubrir de cara a la siguiente temporada deportiva.

Otra propuesta interesante para la evaluación de las organizaciones deportivas, aplicada en la Comunidad Autónoma del País Vasco (España) es la planteada por Egaña (2016), consistente en una **guía de autoevaluación**, elaborada “...con el objetivo de **ayudar a las entidades deportivas a mejorar su gestión**” (Egaña, 2016, p. 89).

Para lograr concretar su objetivo, la guía tiene dos utilidades fundamentales: a) conocer los aspectos y buenas prácticas fundamentales de una gestión “avanzada” y, b) realizar un “chequeo” por parte de la entidad para conocer su situación respecto a una gestión avanzada. (Egaña, 2016, p. 89)

La guía de autoevaluación recoge como **contenido del proceso de autoevaluación** (qué se evalúa) cinco elementos importantes para la gestión de cualquier organización: 1) estrategia y planes, 2) personas, 3) recursos, 4) procesos y clientes y, 5) resultados. Al respecto se justifica: “los **Resultados** de una organización se logran mediante una definición clara de la **Estrategia** a seguir, que se hace realidad a través de las **Personas**, una gestión óptima de los **Recursos**, y

orientando sus **Procesos** hacia la satisfacción de los clientes y otros grupos de interés. (Egaña, 2016, p. 91)

La propuesta incluye, igualmente, un conjunto de precisiones **metodológicas** para realizar la autoevaluación:

- La realización de la autoevaluación como un ciclo que comprende: a) autoevaluación, b) priorización de áreas de mejora, c) elaboración del plan de mejora, d) realización del plan de mejora.
- La necesidad de una formación básica en las diferentes herramientas de mejora de la gestión como condición previa.
- La autoevaluación debe ofrecer una imagen del estado de la organización que debe expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación.
- Debe ser realizada por su equipo directivo, con la más amplia participación de los miembros de la entidad, a fin de obtener las todas las visiones que sobre la organización tienen las distintas personas.
- Priorizar “pocas áreas de mejora vitales”, a partir del reconocimiento de que las organizaciones, en general, no disponen de los recursos para plantearse una gran cantidad de oportunidades de mejora simultáneamente y no sería realista que lo intentaran. (Egaña, 2016, p. 91)
- La inclusión de las prioridades definidas en el proceso de planificación de las actividades y objetivos de la organización, es decir, en el Plan Anual de Gestión (o similar), para garantizar mejor su aplicación (Egaña, 2016, p. 91).

También del contexto foráneo, relacionadas con el contenido (qué evaluar) que podría ser considerado en la evaluación de la calidad de las organizaciones deportivas, y de manera particular de los CDEF, son de importancia las propuestas de Morales Sánchez (2003, como se citó en Gálvez, 2011), Sánchez (2004, como se citó en Gálvez, 2011) y Gálvez (2011).

Morales Sánchez (2003, como se citó en Gálvez, p.91-92) considera ocho factores principales en los servicios municipales deportivos:

1. Aspectos arquitectónicos (criterios funcionales, decorativos y socioculturales)
2. Mantenimiento de las instalaciones (limpieza e higiene, orden general, mantenimiento)
3. Contenidos y características de las actividades (eje principal de las entidades): en referencia a la claridad, delimitación y adecuación de los objetivos; así como a la comunicación, el carácter recreativo y la variedad de las actividades.

4. El personal técnico deportivo (conocimientos, preparación técnica, buena comunicación, actitudes positivas, atención personalizada hacia el usuario).
5. El personal de la instalación o de servicio.
6. El ambiente sociocultural de la entidad (cultura, valores y normas de funcionamiento de la entidad).
7. La comunicación de la entidad con el cliente.
8. La evaluación de los servicios y el tratamiento adecuado de las quejas, reclamaciones y sugerencias (evaluación de la percepción de los/as usuarios/as de todos los aspectos que engloban el servicio deportivo que reciben).

Sánchez (2004, como se citó en Gálvez, 2011, p.96-97) establece cinco grupos de parámetros que para los/as usuarios/as de un centro deportivo resultan importantes: a) instalaciones (ubicación, equipamiento, material deportivo, limpieza, seguridad, entre otros); b) procedimientos administrativos (buena información, fácil acceso, rapidez y eficiencia en la atención y procesos, atención a las reclamaciones); c) recursos humanos (/profesionalidad, cordialidad, atención, imagen); d) oferta de actividades y servicios (incluye el diseño de los servicios, la amplitud de la oferta y la facilidad de horarios, entre otros) y; e) cafeterías, bares, kioskos y máquinas expendedoras (relación calidad-precio, oferta variada, limpieza e higiene).

Gálvez (2011), por su parte, propone un “Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos” dirigido a evaluar y mejorar la calidad de los servicios deportivos a partir de la percepción que sobre los mismos tienen sus usuarios. Para ello utilizó una escala de seis indicadores generales contentivos de 71 ítems que aplicó en municipios de la provincia de Málaga. Los indicadores son:

1. **Instalaciones municipales deportivas**, conformado por 16 ítems, entre los que incluye: atractivo visual, ubicación y facilidad de acceso.
2. **Atención al usuario/a**, compuesto por 9 ítems: confort, limpieza de la sala de espera, disponibilidad de servicio médico, existencia de ludoteca, necesidad de servicio de fisioterapia deportiva, entre otros.
3. **Espacios deportivos**, compuesto por 11 ítems, entre los que se destacan: adecuación de las dimensiones del espacio deportivo, de la acústica, de la temperatura, de la iluminación, de la ventilación, seguridad, suficiencia de materiales.
4. **Vestuarios**, integrado por 11 ítems, entre ellos: seguridad de las taquillas, ubicación de los inodoros, condición antideslizante del suelo, limpieza.

5. **Programa de actividades**, compuesto por 9 ítems, en el que se incluye: amplitud de la oferta, existencia de actividades puntuales durante la temporada, ajuste de la actividad en la que participa a sus expectativas, adecuación de la distribución semanal, adecuación de la duración de la actividad.
6. **Profesor – monitor**, compuesto por 12 ítems, en el que considera: puntualidad del profesor, adecuación de la vestimenta que utiliza, higiene del profesor, amabilidad del trato, organización de las clases del profesor, capacitación para desempeñar la actividad.

En el contexto ecuatoriano son escasos los trabajos que abordan experiencias relativas a la evaluación de las organizaciones deportivas, como mecanismo de la gestión de su calidad. Varios de los trabajos relativos a la gestión de las organizaciones deportivas ecuatorianas se enfocan hacia aquellas inscriptas en las estructuras intermedias y superiores del sistema deportivo ecuatoriano como las ligas cantonales y las federaciones deportivas, como el de Silva-Aveiga (2017), que se planteó como objetivo general “proponer un plan de gestión deportiva, vinculado a la política de Estado, a fin de crear la función del agregado deportivo” (p.17) y entre sus objetivos específicos “establecer las capacidades de gestión de las entidades deportivas, en cuanto a administración estratégica.” (p.18).

En la propuesta de plan estratégico para los deportes minoritarios como el karate y las artes marciales en general que se presenta en el informe de investigación se incluye, entre las cinco fases de dicho plan: “Evaluar las estrategias con respecto a los objetivos deseados y utilizar los resultados de esta evaluación para el desarrollo de estrategias futuras” (Silva-Aveiga, 2017, p.61). La tesis alude en otra de sus partes a la “gestión de la calidad”, sin establecerse la relación entre esta y la evaluación de la gestión.

La investigación de Yoza (2017), también reciente, se planteó como objetivo general: “Determinar de qué manera la gestión administrativa de control incide en el fortalecimiento de la Liga Deportiva Cantonal de Jipijapa, año 2017” y como objetivos específicos: a) Diagnosticar el grado de conocimientos sobre el proceso administrativo y su influencia en la situación financiera; b) Identificar los principales riesgos administrativos y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la institución y; c) Realizar una evaluación del control interno a los procesos administrativos de la Liga Deportiva Cantonal del cantón Jipijapa, año 2017.” (p.17)

La propuesta consistió en una “Evaluación de control interno a los procesos del área administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Jipijapa”, que comprendió: a) una primera fase “de Planificación Preliminar”, en la que se elaboró el programa de auditoría, b) una segunda fase “de Planificación Específica” en la cual se diseñó el plan de auditoría e incluyó la definición del componente para la

evaluación del control interno (Administración) y sus subcomponentes (Planificación, Organización, Dirección y Control); c) una tercera fase “de Ejecución”, en la que se aplicaron los instrumentos correspondientes y se determinaron los hallazgos relativos al objeto de evaluación; d) una cuarta fase “de Comunicación de Resultados”, que abarcó la elaboración y discusión del informe de evaluación y; e) una quinta fase “de Seguimiento”.

### **Conclusiones del Capítulo 1**

A partir de la sistematización desarrollada en torno al desarrollo teórico del objeto-campo de investigación y el estudio de la normativa legal ecuatoriana relacionada con los mismos se arriba a un conjunto de conclusiones que constituyen síntesis del marco teórico-referencial de esta investigación y apuntan a elementos que deben ser tenidos en cuenta al modelar un sistema de evaluación de su gestión.

La gestión de los CDEF ha de comprenderse como un proceso social que articula el conjunto de procesos que son el contenido de su actividad, delimitado en el desarrollo del deporte formativo con las tareas que le son inherentes: la iniciación deportiva, la enseñanza- aprendizaje de las disciplinas deportivas y la búsqueda y selección de talentos deportivos.

Como todo proceso de gestión presume que sus objetivos se logren con el máximo de efectividad, se concreta mediante la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos que son contenido de su actividad y exige de los encargados de su conducción el despliegue de un conjunto de roles para asegurar una adecuada interacción con las restantes personas de la organización.

La gestión de los CDEF está singularizada por su condición de “entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública”; su facultad para ejercer una “autonomía responsable” que debe propender a un desempeño de alta calidad; y su funcionamiento a partir de una estructura organizacional regulada por la ley, que puede ser complementada en conformidad con su normativa específica.

Se asume la calidad de la gestión de los CDEF como el conjunto de características relacionadas con el contexto, los insumos, los procesos y los resultados de su desempeño organizacional, que permiten denotar el grado en que estas instituciones formativas cumplen las tareas que son inherentes a su encargo social y en qué niveles satisfacen las necesidades y expectativas de los sujetos (internos y externos) involucrados en su actividad.

La gestión de la calidad total en los CDEF presume la asunción de los postulados básicos que preconiza esta filosofía de gestión: la organización en cambio permanente; la satisfacción de

usuarios y empleados como objetivos esenciales; la participación en equipo; la búsqueda de la excelencia organizacional a través de la mejora continua, el aprendizaje y la innovación; la asunción de la filosofía de mejora continua como un valor organizacional; la gestión por procesos; la orientación al cliente; la responsabilidad social; la consideración de la evaluación como mecanismo para la mejora continua.

Se asume la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF como un proceso que abarca como subprocesos: la producción de información caracterizadora y valorativa sobre el estado del conjunto de variables que aseguran la realización de sus procesos y la obtención de sus resultados; la contratación de esta información con unos criterios ideales de calidad; la determinación de las diferencias (de signo positivo y negativo) existentes; y la utilización de la información resultante para la toma de decisiones que deben ser implementadas en función de la mejora continua.

Las experiencias investigativas precedentes (foráneas y nacionales) relacionadas con la evaluación de organizaciones deportivas que tienen como encargo el deporte formativo (o escolar) resultan escasas y no son pertinentes para la solución del problema que ocupa a la investigación. Aun así, se consideran valiosas en tanto aportan elementos y criterios que pueden ser referentes para la definición de los objetivos, el contenido y la metodología de una propuesta específica para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF presentes en el contexto ecuatoriano.

La normativa ecuatoriana establece la evaluación como un principio de gestión de las organizaciones deportivas, pero no instituye la evaluación de los CDEF. Ello representa una carencia que limita la práctica de este mecanismo de gestión de la calidad y corrobora la pertinencia de esta investigación.

## **CAPÍTULO 2. Caracterización del estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos en el cantón de Vinces, de la provincia de Los Ríos**

En este capítulo se exponen la concepción y resultados del estudio diagnóstico sobre el estado de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF que, en cumplimiento de la tarea 2 de la investigación, se llevó a cabo en el cantón de Vinces, de la provincia de Los Ríos. Sus hallazgos confirmaron la pertinencia del problema científico que ocupa a la investigación; así como la necesidad de diseñar e implementar un sistema de evaluación de la calidad de la gestión que se constituya en un recurso teórico-metodológico y normativo para la orientación de ese proceso, en aras de favorecer el mejoramiento continuo de la calidad de estas organizaciones deportivas.

### **2.1. Diseño del estudio diagnóstico sobre el estado de la evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos en el cantón de Vinces**

En el epígrafe se presenta la concepción del estudio diagnóstico que tuvo como objetivo: caracterizar el estado actual de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en el cantón de Vinces, de la provincia de Los Ríos, Ecuador.

El estudio se desarrolló en el tercer trimestre de 2018 (julio-septiembre) y tuvo como contenido (elementos a diagnosticar) un conjunto de 13 indicadores que permitieron obtener datos y producir información referida a la presencia de la evaluación en el proceso de gestión de los CDEF; así como a los objetivos, el contenido y los aspectos metodológicos que encarna su realización.

Los indicadores que se determinaron fueron:

1. Preparación de los directivos de los CDEF para desarrollar la evaluación de la calidad de la gestión en sus organizaciones.
2. Existencia de una concepción (modelo, sistema) para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
3. Alternativas para la evaluación de la calidad de la gestión que se aplican en los CDEF.
4. Objetivos de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
5. Contenido de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
6. Periodicidad con que se realiza la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
7. Métodos, instrumentos y fuentes de información que se emplean en la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.



8. Participación de los sujetos involucrados en la actividad de los CDEF en la evaluación de la calidad de la gestión.
9. Utilización de la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en la toma de decisiones por la Asamblea y el Directorio del club.
10. Elaboración e implementación de planes de mejora.
11. Documentación en que se recoge la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
12. Socialización de la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.
13. Existencia de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF.

Para la recogida de información sobre los mismos se aplicaron 4 cuestionarios de encuesta a miembros de los directorios de los clubes, entrenadores, trabajadores administrativos y deportistas (**Anexos 2, 3, 4 y 5**) que se incluyeron en la muestra, y se aplicó la revisión de documentos como método empírico de investigación. Para el procesamiento de los datos recopilados y la obtención de la información prevista se utilizaron técnicas y procedimientos de la estadística descriptiva (tabulación, cálculo de frecuencias absolutas y relativas, cálculo de la media aritmética) así como procedimientos cualitativos como la triangulación (de datos y fuentes).

La población objeto del estudio diagnóstico la conformaron los 16 CDEF del cantón de Vinces, de la provincia de Los Ríos, que se encontraban legalizados en 2018 (**Anexo 6**). La muestra seleccionada de manera intencional fueron los 9 clubes de este cantón (56,3 % de la población) que tenían deportistas matriculados al momento de la realización del diagnóstico. (**Anexo 7**)

De los 16 clubes del cantón, 13 desarrollan 1 deporte y 3 desarrollan 2 deporte; 14 se dedican a la práctica del fútbol. El total de miembros de los directorios es de 128 (8 personas en cada caso), el de entrenadores de 19 y el de personal administrativo de 9. El número de deportistas practicantes (2018) es de 130. (**Anexo 6**)

En los 9 clubes de la muestra se desarrolla la práctica de un solo deporte (en 7 el fútbol, en 1 el atletismo y en 1 el ciclismo), los miembros del directorio son 72 (56,3% de la población), los entrenadores son 15 (47,4% de la población) y el personal administrativo está conformado por 8 trabajadores, (88,9% de la población). (**Anexo 7**)

El deportista en los clubes de la muestra es de 130, que se corresponden con los que practicaron sistemáticamente deportes, en 2018, en los 16 clubes que conforman la población. La matrícula de estos clubes oscila entre 13 y 16 para un promedio de 14,4. **(Anexo 7)**

Se aplicaron encuestas a 111 de los 225 sujetos vinculados (49,3%) a los 9 clubes tomados como muestra intencional: 36 integrantes de los directorios de esos clubes (50% de los existentes en los 9 clubes), al 100% (15) de los entrenadores, a los 8 trabajadores que conformaban su personal administrativo (100%) y a 52 deportistas (40%) de los 130 matriculados en esos clubes, todos con nueve o más años de edad,

Los 36 **miembros de directorios** que se incluyeron en el estudio fueron seleccionados intencionalmente y su pertenencia a los diferentes clubes aparece reflejada en el **Anexo 8 (Tabla 1)**. El 91,7% (33) posee nivel superior, y en el caso de los 20 que tienen un título máximo de tercer nivel, 11 (55%) son licenciados en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte y en Entrenamiento Deportivo. Ocho tienen un título máximo de cuarto nivel (posgrado), de los cuales dos son Magíster en Cultura Física y dos son especialistas en Entrenamiento Deportivo y Cultura Física, respectivamente. **(Anexo 8: Tablas 2, 3 y 4)** Los 36 llevan dos años o más laborando en CDEF, 9 son presidentes de clubes, 5 son vicepresidentes, 4 secretarios, 3 tesoreros, 10 son vocales y 5 tienen otras responsabilidades en los directorios. Son hombres 23 y mujeres 13, y el promedio de edad del conjunto es de 40,4 años. **(Anexo 8: Tablas 5, 12 y 13)**

Los 15 **entrenadores** incluidos en la muestra para el estudio pertenecen a 7 clubes. El 86,7% (13) posee título de nivel superior. De los 10 que tienen un título máximo de tercer nivel, 3 son licenciados en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte y 2 en Entrenamiento Deportivo. Dos tienen un título máximo de cuarto nivel (posgrado), de los cuales 1 es Magíster en Cultura Física. **(Anexo 8: Tablas 1, 2, 3 y 4)** De los 15 entrenadores de la muestra, 12 (80%) llevaban 3 años o más en este cargo, en el CDEF que laboraban al momento del diagnóstico, 13 son entrenadores de fútbol, 1 es de ciclismo y 1 de atletismo. Todos tienen dos o más años de experiencia como entrenadores, 13 son hombres y 2 mujeres, y su promedio de edad es de 29 años. **(Anexo 8: Tablas 5, 7, 11, 12 y 13)**

Los 8 **trabajadores administrativos** escogidos para el estudio laboran en 5 de los 9 clubes de la muestra y 2 tienen título máximo de tercer nivel (1 es Licenciado en Entrenamiento Deportivo). Todos llevan dos o más años laborando en el CDEF actual. Son hombres 5 y 3 son mujeres. Su promedio de edad es de 32,6 años. **(Anexo 8: Tablas 1, 2, 3, 5, 11, 12, 13)**.

Los **52 deportistas** seleccionados para la muestra pertenecen a los 9 clubes y están matriculados en todos los grados desde el 5° al 10° de la Educación Básica (43) y los tres años del Bachillerato (9). Del total, 47 (90,4%) llevan en la práctica deportiva 2 o más años. Son practicantes de fútbol 42, de ciclismo 5 y de atletismo 5. Son varones 33, 19 son hembras y su promedio de edad es de 12, 8 años. (**Anexo 8: Tablas 1, 14, 15, 16, 17 y 18**)

## **2.2. Análisis de los resultados del estudio diagnóstico por indicadores**

### **Resumen por indicadores**

#### **Indicador 1. Preparación de los directivos de los CDEF para desarrollar la evaluación de la calidad de la gestión en sus organizaciones**

A partir de la autovaloración (pregunta 1) de los 36 miembros de directorios encuestados, que en su mayoría (21 para el 58,3%) se consideraron “poco preparados” (13 para el 36,1%) o “muy poco preparados” (8 para el 22,2%), se concluye que, en general, los directivos de estas organizaciones poseen una insuficiente preparación para emplear la evaluación en la gestión de su calidad. (**Anexo 9: Tabla 1**)

#### **Indicador 2. Existencia de una concepción (modelo, sistema) para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

A partir de la respuesta ofrecida por los miembros de los directorios de clubes (pregunta 2), entrenadores (pregunta 1) y administrativos (pregunta 1) que fueron encuestados (59), en la que 43 de estos sujetos (72,9%) respondieron que en los CDEF no existe algún sistema o concepción para evaluar la calidad de la gestión, otros 15 (25,4%) declararon no tener conocimiento al respecto y sólo 1 (1,7%) respondió afirmativamente, se infiere que estas organizaciones no cuentan con un recurso teórico-metodológico-normativo que oriente la realización de este proceso, como instrumento inherente a la implantación de la gestión de la calidad total como filosofía de gestión. (**Anexo 9: Tabla 2**)

#### **Indicador 3. Alternativas para la evaluación de la calidad de la gestión que se aplican en los CDEF**

De los 111 encuestados [miembros de los directorios (pregunta 3), entrenadores (pregunta 2), administrativos (pregunta 2) y deportistas (pregunta 1)], 55 (49,5%) afirmaron que en los clubes se realizan valoraciones sobre las actividades y los resultados relacionados con las tareas principales que le corresponden desarrollar, 24 (21,6%) negaron la realización de tales valoraciones y 32 (28,8%) manifestaron no tener conocimiento al respecto. Lo antes expuesto

evidencia que el empleo de **la evaluación no se reconoce como una práctica establecida y sistemática** en los CDEF del cantón de Vinces donde se llevó a cabo el estudio diagnóstico. **(Anexo 9: Tabla 3)**

#### **Indicador 4. Objetivos de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

De los 41 encuestados (30 miembros de directorios 8 entrenadores y 3 administrativos) que plantearon la existencia en los clubes de alguna alternativa para la valoración de las actividades y los resultados de los clubes, al responder las preguntas 3 (entrenadores y administrativos) y 4 (miembros de directorios) del instrumento, 38 (92,9%) y 29 (70,7% ), respectivamente, reconocieron que los objetivos principales con que se desarrollan tales valoraciones son la rendición de cuenta ante los socios del club y la valoración de los resultados obtenidos por el club en una etapa determinada. Sólo un 36,6% (15) de los sujetos identificó que tales valoraciones se realizaban para “analizar la marcha de las actividades que desarrolla el club” y “tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados del club”. **(Anexo 9: Tabla 4)**

De los datos anteriores puede colegirse que la evaluación de la gestión que se realiza en los CDEF, además de no ser una práctica establecida y sistemática, no apunta a ser una evaluación que presta atención a los procesos y cataliza el mejoramiento continuo, y se centra más en los resultados.

#### **Indicador 5. Contenido de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

Sobre la base de la tabulación de los datos aportados por los 8 entrenadores (pregunta 4) y 30 miembros de directorios (pregunta 5) encuestados, que afirmaron la existencia en los clubes de alguna alternativa para la valoración de las actividades y los resultados de los clubes, se pudo precisar que los aspectos que más se valoran son: a) el funcionamiento de los órganos de gobierno del club, reconocido por el 86,8% (33) de los encuestados, b) el estado financiero del club, señalado por el 84,2% (32); c) el aseguramiento de recursos para el funcionamiento del club, marcado por el 76,3% (29); d) el cumplimiento del programa de actividades previsto, que reconoció el 71,1% (27); e) la asistencia de los deportistas a las actividades programadas, que fue identificado por el 63,2% (24) y; f) el estado de las instalaciones deportivas; por el 50% (18). **(Anexo 9: Tabla 5)**

No se identificaron, o lo fueron en una frecuencia muy baja: a) la percepción de los deportistas y sus familias sobre los servicios que brinda el club (0%); b) la imagen del club en la comunidad (0%); c) la satisfacción laboral del personal técnico y de servicio del club (0%); d) los resultados

de la formación integral de los deportistas (0%); e) el desarrollo profesional del personal técnico del club (13,2%); f) el proceso de enseñanza aprendizaje de las disciplinas deportivas que se desarrollan en los clubes (23,7%); g) el proceso de iniciación deportiva (28,9%); h) el proceso de búsqueda y selección de talentos (28,9%); i) la calidad de la labor de los entrenadores (36,8%); j) el comportamiento de la inserción de deportistas del club en el alto rendimiento (39,5%) y; l) la participación en campeonatos y sus resultados (42,1%). **(Anexo 9: Tabla 5)**

Los datos expuestos muestran que los temas **referentes** a la gestión de los CDEF que más se valoran **no son los relacionados con los procesos clave** directamente vinculados a la misión de estas organizaciones deportivas, asignada por la normativa ecuatoriana, y otros que son decisivos para su cumplimiento, asociados a la gestión de su capital humano.

#### **Indicador 6. Periodicidad con que se realiza la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

De los 38 encuestados que plantearon la existencia de alguna alternativa para la valoración de las actividades y los resultados de los CDEF [30 miembros de directorio (pregunta 6) y 8 entrenadores (pregunta 5)], 33 (86,8%) reconocieron su realización anual y; en cuanto a su ejecución periódica en momentos específicos dentro del año, el 52,6% (20) planteó que ello se producía "indistintamente" y una minoría de 4 (10,5%), 5 (13,2%) y 7 (18,4%), respectivamente, señaló que se desarrollaba trimestral, cuatrimestral y semestralmente. **(Anexo 9: Tabla 6)**

Lo anterior confirma la ausencia de un sistema para la evaluación de la gestión y la necesidad de la regulación de este proceso normativamente.

#### **Indicador 7. Métodos, instrumentos y fuentes de información que se emplean en la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

Los datos ofrecidos en este indicador por los 30 miembros de directorios (pregunta 7), 8 entrenadores (pregunta 6), 3 administrativos (pregunta 4) y 21 deportistas (pregunta 3), que plantearon la existencia de alguna alternativa para la valoración de las actividades y los resultados de los CDEF, permiten apreciar que los principales métodos, instrumentos y fuentes que se emplean para recabar datos acerca de la gestión de estas organizaciones son: a) las entrevistas a deportistas (planteada por 38 de 62 para el 61,3%), b) los documentos y registros contentivos de la actividad del club (planteada por 33 de 62 para el 53,2%), c) las reuniones con deportistas y entrenadores (planteadas en cada caso por 32 de 62 sujetos, para el 51,6%) y, d) las entrevistas a entrenadores (señalada por 27 de 62 para un 43,5%). **(Anexo 9: Tabla 7)**

Se colige de lo anterior que las principales fuentes de datos son los entrenadores y deportistas y que las vías principales para su recogida son la revisión de dichos documentos las reuniones y las entrevistas. Los familiares, el personal administrativo y los directivos de la liga cantonal son fuentes poco o no empleadas y la encuesta no se emplea como un recurso de validez reconocida para estos fines.

#### **Indicador 8. Participación de los sujetos involucrados en la actividad de los CDEF en la evaluación de la calidad de la gestión**

Los 62 sujetos encuestados (30 miembros de directorios, 8 entrenadores, 3 administrativos y 21 deportistas) que plantearon la existencia de alguna alternativa para la valoración de las actividades y los resultados de los CDEF, identificaron como principales modos de participación en este proceso: a) la concurrencia a los espacios en que se dan a conocer los resultados de las valoraciones realizadas y las acciones de mejora que se emprenderán (34, para un 54,8%); b) el aporte de datos e información por medio de encuestas y entrevistas sobre los temas que se valoran (33, para un 53,2%) y; c) su asistencia a los espacios donde se realiza la valoración y se proponen acciones de mejora (27, para un 43,5%).

De acuerdo con las respuestas que ofrecieron a las preguntas asociadas a este indicador en el instrumento aplicado en cada caso (pregunta 8 en el de los miembros de directorios, pregunta 7 en el de entrenadores, pregunta 5 en el dirigido a los administrativos y pregunta 4 en el de los deportistas) es insuficiente la participación de los involucrados en otras tareas relacionadas con un proceso de evaluación como: a) la intervención en sus acciones preparatorias (19,4%), b) la actuación en la recogida de datos e información sobre los temas que se valoran (19,4%); c) la aportación de ideas para mejorar las actividades y resultados en los temas que son objeto de valoración (25,8%). La mayoría de los que afirmaron participar de estas tareas son los miembros de los directorios de clubes entrevistados. **(Anexo 9: Tabla 8)**

Los datos antes expuestos permiten concluir que la participación de los sujetos involucrados en la actividad de los CDEF, en la evaluación de la calidad de la gestión, es bastante limitada y se polariza en los miembros de los directorios de estos clubes.

#### **Indicador 9. Utilización de la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en la toma de decisiones por la Asamblea y el Directorio del club**

De los 38 miembros de directorios (30) y entrenadores (8) que plantearon la existencia de alguna alternativa para la valoración de la actividad y los resultados de los CDEF, 23 (60,5%) afirmaron,

al responder las preguntas 8 (entrenadores) y 9 (miembros de directorios) de sus correspondientes instrumentos, que la información derivada de este proceso se utiliza en la toma de decisiones, en función de la mejora, por la Asamblea y el Directorio del club. No obstante, el 21,1% (8) consideró que dicha información no es utilizada y los 7 restantes (18,4%) dijo que desconocía si esta se empleaba o no. Desde estos datos se puede colegir que, en general, se da un uso insuficiente a la información que produce la evaluación con vistas al cumplimiento de su función principal como mecanismo de gestión de calidad: la mejora. (**Anexo 9: Tabla 9**)

#### **Indicador 10. Elaboración e implementación de planes de mejora**

A partir de las respuestas que ofrecieron los 30 miembros de directorios (pregunta 10), los 8 entrenadores (pregunta 9), los 3 administrativos (pregunta 6) que reconocieron la existencia de alguna alternativa para la valoración de la actividad y los resultados de los CDEF, se puede afirmar que la elaboración e implementación de planes de mejora derivados de la información producida por la evaluación no es una práctica frecuente en estas organizaciones, en tanto sólo 10 de estos 41 sujetos (24,4%) respondieron “sí”, la mayoría respondió “no” (16 de 41 para el 39,0%) y 15 (36,6%) plantearon “no saber”. (**Anexo 9: Tabla 10**)

Estos resultados son coherentes con los del indicador anterior y aportan un nuevo elemento para reiterar que la evaluación, en el modo en que hoy se materializa, no cumple con su razón de ser en la gestión de estas organizaciones.

#### **Indicador 11. Documentación en que se recoge la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

Se constató que no existe una documentación específica para recoger la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión. Los elementos referidos a los resultados de las alternativas que se aplican en los clubes para valorar la actividad y los resultados de los clubes están recogidos en las actas de asambleas generales, actas de reuniones de los directorios e informes referidos a temas abordados en estos órganos de gobierno. Tampoco se encontraron documentos específicos para recoger las acciones de mejora derivadas de los análisis valorativos. Algunos planes operativos, en varios de los clubes recogen tareas concebidas para mejorar aspectos evaluados con insuficiencias en las reuniones de los órganos de gobierno.

#### **Indicador 12. Socialización de la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

Las respuestas a las preguntas 11 (miembros de directorios), 10 (entrenadores), 7 (administrativos) y 6 (deportistas) de los respectivos instrumentos aplicados, a las que respondieron 64 sujetos que reconocen la existencia de alguna alternativa para valorar la actividad y los resultados del club y las acciones de mejora que se plantean desarrollar, identificaron como vía principal para la socialización de la información derivada del proceso la realización de “reuniones especiales” con tal fin (47 para el 73,4%) y como segunda vía, con una frecuencia mucho menor, al correo electrónico (14 para el 21,9%). **(Anexo 9: Tabla 11)**

Resulta significativo que el 15,6% (10) de los 64 encuestados (30 miembros de directorios, 8 entrenadores, 3 administrativos y 23 deportistas) escogieron como opciones que “la información no se socializa” o que “no recuerdan la vía” **(Anexo 9: Tabla 11)**. También es importante destacar que sólo el 44,2% del total de deportistas encuestados (23 de 52) respondió afirmativamente al preguntársele si habían conocido información relacionada con la valoración sobre las actividades y los resultados de su club y de las acciones propuestas para mejorarlos. **(Anexo 9: Tabla 13)**

Los sujetos encuestados (3 administrativos, 30 miembros de directorios y 8 entrenadores, para un total de 41) que reconocen la existencia de alguna alternativa para la valoración de la actividad y los resultados del club y las acciones de mejora que se plantean desarrollar, a los que se le pidió evaluar la suficiencia y oportunidad de la información que se socializa, referida a dicha valoración, dieron mayoritariamente (23 para el 56,1%) una opinión negativa al respecto, al escoger que esta es “poco suficiente y oportuna” (34,1%), “insuficiente e inoportuna” (9,8%) o que “no se ofrece tal información” (12,2%). **(Anexo 9: Tabla 12)**

El 43,9% (18) restante, al responder las preguntas 8 (administrativos), 12 (miembros de directorios) y 11 (entrenadores) de los instrumentos aplicados, que indagaron sobre esta cuestión, escogió las opciones “medianamente suficiente y oportuna” (36,6%) y “bastante suficiente y oportuna” (7,3%). **(Anexo 9: Tabla 12)**

Se concluye que las vías que se empleen para socializar los resultados de la evaluación de la gestión que se lleva a cabo en los clubes son restringidas y poco diversas, y que los niveles de satisfacción con la suficiencia y oportunidad de la información que se difunde al respecto tienden a ser bajos.

### **Indicador 13. Existencia de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF**

En los CDEF en los que se realizó el estudio diagnóstico no existe una cultura de evaluación de la calidad de la gestión (manifestada en el conocimiento sobre la misma, el reconocimiento de su importancia, una actitud favorable a su realización, motivación para participar, su práctica



sistemática), consideración que fue expresada por el 76,3% (45) de los 59 encuestados (36 miembros de directorios, 15 entrenadores y 8 administrativos) a los que se inquirió al respecto, mediante las preguntas 13, 12 y 9 de los respectivos instrumentos. De igual modo, el 22% de los consultados (13) planteó “no tener elementos” para emitir una opinión al respecto. **(Anexo 9: Tabla 14)**

Las posibles barreras (pregunta 14 a los miembros de directorios) que obstaculizan actualmente el desarrollo de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF, según la percepción de los miembros de directorios de estos clubes que se encuestaron (36) son: a) la falta de conocimiento sobre la filosofía de gestión de la calidad total por los miembros del Directorio (94,4%); b) el desconocimiento de las potencialidades de la evaluación como mecanismo para promover la mejora de la gestión organizacional (94,4%); c) la ausencia en la normativa legal de la exigencia a los CDEF de la evaluación de la calidad de su gestión (86,1%); d) la ausencia de una planificación organizacional pertinente (61,1%); e) la inestabilidad en el funcionamiento de los órganos de gobierno de los clubes (55,6%) y; f) la insuficiente gestión de la liga cantonal (41,7%). **(Anexo 9: Tabla 15)**

### **Conclusiones del capítulo**

Los resultados del análisis de los datos obtenidos, recogida en la información que se ofrece anteriormente sobre cada indicador, permiten concluir que:

- Los CDEF del cantón de Vinces seleccionados como muestra para el estudio diagnóstico no emplean la evaluación como instrumento inherente a la implantación de la gestión de la calidad total, como filosofía de gestión organizacional, y no cuentan, por consiguiente, con un recurso teórico-metodológico-normativo que oriente su realización.
- La práctica de la evaluación, expresada como valoraciones que se realizan sobre las actividades y resultados de estos clubes se caracteriza por: a) atender más a los resultados que a los procesos, b) no privilegiar los procesos clave que definen su “razón de ser”, c) no ejecutarse de acuerdo con una periodicidad uniforme y regulada, d) ser limitada en cuanto a la utilización de métodos, instrumentos y fuentes para la recogida de datos, e) no promover la necesaria participación de todos los involucrados en la actividad de los clubes y, f) carecer de una documentación específica que recoja la información derivada de su realización.
- Asimismo, la evaluación no se enfoca consecuentemente al mejoramiento continuo de los CDEF, lo que se colige desde: a) el empleo insuficiente que se da a la información que

produce, b) lo poco frecuente que, como práctica, resulta la elaboración e implementación de planes de mejora y; c) la insuficiente diversidad, suficiencia y oportunidad del modo en que se realiza la socialización de sus resultados.

- En los CDEF no existe una cultura de evaluación de la calidad de la gestión, generada por el insuficiente conocimiento de sus directores sobre la filosofía de gestión de la calidad total y del lugar que en ella ocupa la evaluación, y por la ausencia de una normativa legal que regule su realización en estas organizaciones, entre otras barreras determinantes.

### **CAPÍTULO 3. Sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los clubes deportivos especializados formativos**

En este capítulo se exponen los resultados del cumplimiento de las tareas 3 y 4 de la investigación: el diseño del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, que ofrece una solución teórico-práctica al problema de la investigación; así como la concepción y resultados del proceso seguido para acreditar la factibilidad de su aplicación mediante un estudio de caso desarrollado en una de estas organizaciones deportivas del cantón de Vinces, en la provincia de Los Ríos.

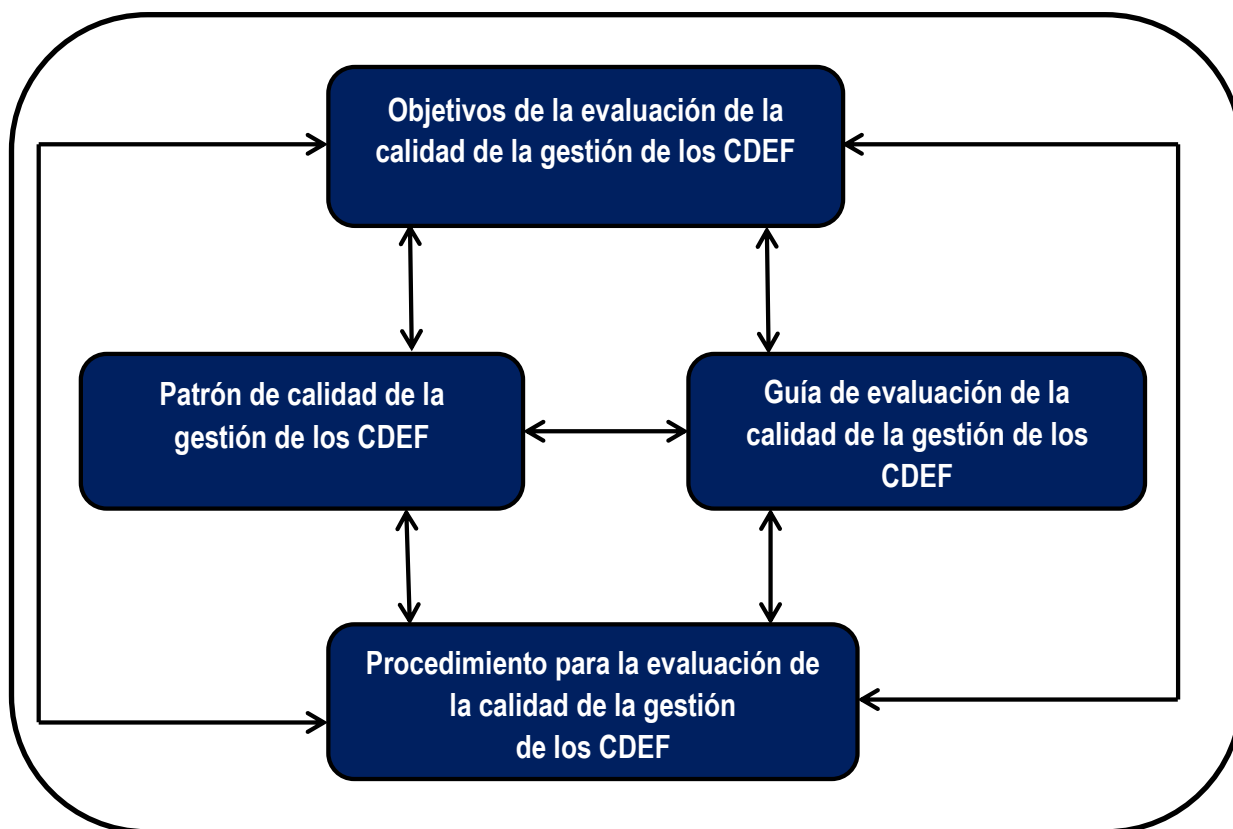
#### **3.1. Diseño del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

Ante la necesidad de un recurso teórico-metodológico-normativo para concebir y ejecutar la evaluación de la gestión de los CDEF, que se reveló a partir de la sistematización acerca del desarrollo teórico del objeto, del análisis del marco jurídico relativo a estas organizaciones en el contexto ecuatoriano y de los resultados del estudio diagnóstico realizado en 9 clubes del cantón de Vinces, resultados que se encuentran expuestos en los capítulos precedentes, se acometió el diseño de un sistema, de naturaleza teórico-práctica, para satisfacer esta necesidad.

Del profuso conjunto de definiciones que sobre el concepto de **sistema** pueden encontrarse en la literatura, por la amplia difusión que ha tenido la Teoría General de los Sistemas, desarrollada a partir de los trabajos del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, publicados en 1945 (*Zu einer allgemeinen Systemlehre*), 1950 (*An Outline of General System Theory*) y 1951 (*General system theory*), se toma la planteada por Lara (1990, como se citó en Valiente, 2001), que define sistema como "... un conjunto de elementos que cumplen tres condiciones: los elementos están interrelacionados, el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo, la forma en que el comportamiento de cada elemento, afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos." (p.35)

Al estudiar el concepto, resulta necesario resaltar la presencia en el sistema de una estructura conformada por componentes o subsistemas, cada uno de los cuales cumple funciones específicas que aseguran como conjunto el cumplimiento de su propósito u objetivo general.

El sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF que se presenta en este epígrafe consta de cuatro componentes: 1) los objetivos de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF; 2) el patrón de calidad de la gestión de los CDEF, 3) la guía de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF y, 4) el procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.



**Figura 1: Sistema de evaluación de la calidad de los CDEF**

El **propósito general** del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, en lo adelante “el sistema”, es hacer viable la realización de este proceso, en el marco de un proceso de gestión organizacional sustentado en la filosofía de gestión de la calidad total, en la que la evaluación se concibe como un instrumento muy necesario.

Para el cumplimiento de este propósito, cada uno de los componentes del sistema cumple una **función específica** y entre ellos se producen relaciones de subordinación y coordinación que garantizan, como consecuencia de la **sinergia** que lo caracteriza, la efectividad del proceso de evaluación de los CDEF.

### **3.1.1. Objetivos de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

Los objetivos de la evaluación la calidad de la gestión de los CDEF, en lo adelante “los objetivos de la evaluación”, dimanan del papel que le corresponde a la evaluación en la filosofía de la gestión de la calidad total, como mecanismo proveedor información para la mejora continua.

Los objetivos de la evaluación expresan su “para qué”, el fin, los propósitos que direccionan este proceso. Tienen, por tanto, como componente del sistema que se modela, la **función rectora**. Definen la intencionalidad de la evaluación y son determinantes en la definición del contenido y

los elementos metodológicos y directivos de este proceso, que son modelados en los restantes componentes del sistema.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se define que el **objetivo general de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF** es *contribuir de manera sistemática e integral a la mejora continua del conjunto de procesos (clave, estratégicos y de apoyo) que hacen posible el cumplimiento del encargo social asignado a estas organizaciones deportivas en el sistema deportivo ecuatoriano, a partir del empleo de la información caracterizadora y valorativa que, sobre ellos, la evaluación está encargada de producir.*

Constituyen **objetivos específicos** de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, coligados a su objetivo general:

- Proporcionar información a la sociedad sobre la calidad de los CDEF y el cumplimiento de su encargo social.
- Fomentar una cultura para la gestión de la calidad y la mejora continua en la comunidad que conforma a estos clubes: socios, directivos, personal técnico deportivo, personal administrativo y de apoyo, deportistas en formación y sus familias.
- Comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas que orientan el funcionamiento de estas organizaciones.

### **3.1.2. Patrón de calidad de la gestión de los CDEF**

El **patrón de calidad de la gestión de los CDEF**, en lo adelante “el patrón de calidad”, constituye un modelo del nivel de calidad ideal que debe alcanzarse por estas organizaciones deportivas en sus procesos y resultados. Es la descripción de un conjunto de cualidades deseables expresadas en un conjunto de indicadores relacionados con los insumos, el funcionamiento de los procesos (clave, estratégicos y de apoyo) y los resultados de los clubes.

En consecuencia, con lo antes dicho, al patrón de calidad le corresponde la función de proveer al sistema de información referencial que delimita las cotas de calidad que se aspiran alcanzar en un momento histórico- concreto del desarrollo de estas organizaciones. No se trata de un modelo ideal inamovible, sino de la descripción de un conjunto de cualidades en cuya formulación se van elevando progresivamente las exigencias (en cuanto a contenido) para favorecer la mejora continua.

El patrón de calidad precisa **10 indicadores generales** cuya determinación se realizó a partir de considerar los insumos, los procesos y los resultados que tipifican a los CDEF en el contexto ecuatoriano. Su definición y la descripción de su comportamiento ideal se exponen a continuación.

### **Indicador 1: Planificación institucional**

#### **Definición del Indicador:**

La **planificación institucional** se define como el proceso y el resultado de la adopción de un conjunto de decisiones mediante las que se prevén anticipadamente, para un período específico, sobre la base del conocimiento preciso del estado de la organización, los objetivos a lograr, las acciones a desarrollar para tal fin; así como los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios que se requieren para ello.

#### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- El CDEF cuenta con un plan estratégico institucional concebido para el largo plazo (cinco años) en el que se precisan, en correspondencia con un análisis estratégico pertinente, su visión, misión, objetivos y acciones estratégicos a desarrollar, para garantizar el cumplimiento cabal del encargo asignado en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010) de la República del Ecuador, relacionado con la búsqueda y selección de talentos y la iniciación deportiva.
- El club posee, asimismo, una planificación operativa anual que permite concretar los objetivos y acciones estratégicos mediante objetivos y acciones tácticas y planes (mensuales o bimestrales) que precisan las actividades y tareas específicas a ejecutar en el corto plazo.

### **Indicador 2: Proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo**

#### **Definición del Indicador:**

A los efectos de este patrón de calidad se asume como **iniciación deportiva** al proceso de enseñanza – aprendizaje a través del cual los niños y adolescentes adquieren y desarrollan las técnicas básicas del deporte. Este proceso clave es parte del encargo social del deporte formativo.

#### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- El CDEF oferta una programación de las actividades de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo, insertada en un horario adecuado, que toma en cuenta las particularidades de la modalidad deportiva y de las edades de los deportistas en formación, oferta que es conocida y tiene la aceptación de estos y sus familias.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje de la iniciación deportiva, en los deportes que se practican en el club, se diseña y ejecuta sobre la base de una concepción didáctico-metodológica que parte de una correcta secuenciación del contenido de enseñanza-aprendizaje de las disciplinas deportivas, incluye el empleo de métodos, medios y formas de

organización que estimulan el desarrollo de las habilidades y destrezas propias de estas, y se sustenta en los principios que orientan el entrenamiento deportivo como proceso pedagógico.

- Se alcanzan resultados favorables en el proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo, expresados en los niveles logrados en la preparación teórica, física, técnico-táctica y psicológica de los deportistas, en correspondencia con las exigencias de la disciplina deportiva en cuestión para el deporte formativo, como primer nivel de desarrollo del sistema deportivo ecuatoriano.

### **Indicador 3: Proceso de búsqueda y selección de talentos**

#### **Definición del Indicador:**

Se asume la búsqueda (identificación) y selección de talentos como un proceso que comprende a su vez dos subprocesos (procesos menores). El de identificación constituye "...un proceso de diferenciación para niños y adolescentes mediante test de estudios para evaluar cualidades morfológicas, funcionales y de habilidades para un deporte o varias disciplinas" (Calderón, 2016, p.4). El de selección es el de reconocimiento y escogimiento "...de jóvenes talentos que practican una disciplina deportiva valorando así su promoción para un nivel superior de la pirámide deportiva o al menos para lograr tenerlos "localizados", para su seguimiento y atención priorizada." (Calderón, 2016, p.5)

#### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- El plan estratégico institucional cuenta con acciones específicas que priorizan la búsqueda y selección de talentos para la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n) en el club, se aplica una metodología científicamente fundamentada para la realización de estos procesos y se cumplen en más del 90% las metas que se ha propuesto el club en el aporte de atletas al alto rendimiento.

### **Indicador 4: Participación en campeonatos y eventos**

#### **Definición del Indicador:**

Se entiende la **participación en campeonatos y eventos** como un proceso clave de los CDEF que posibilita a los deportistas en formación poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas deportivas adquiridas durante el proceso de preparación en un contexto competitivo real.

#### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- Como parte del plan estratégico institucional existe una proyección de la participación de los deportistas del club en campeonatos y otros eventos deportivos cantonales, provinciales y nacionales; así como metas objetivas (factibles y retadoras) de los resultados que se aspiran alcanzar.
- El CDEF cumple al 100% con la proyección institucional de participación en campeonatos y otros eventos deportivos prevista y obtiene plenamente los resultados (metas) esperados con dicha participación.
- El club auspicia y/o coauspicia campeonatos y eventos (a nivel cantonal, provincial y nacional) que favorecen el fogueo de sus deportistas en formación y favorecen su visibilidad e imagen institucional.

#### **Indicador 5: Gestión de gobierno**

##### **Definición del Indicador:**

La **gestión de gobierno** se refiere al conjunto de actividades que se despliegan en el club, por los órganos instituidos al respecto, que posibilitan y armonizan su funcionamiento estable, bajo el más estricto cumplimiento de la legalidad y en estrecha relación con las familias, otras organizaciones de su entorno y la liga cantonal de la que forma parte.

##### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- La Asamblea General y el Directorio del Club cuentan con una composición pertinente que se atiene a las normas legalmente establecidas, desarrollan sus reuniones en los plazos instituidos, divulgan sus acuerdos entre los integrantes de su comunidad e implementan, controlan y valoran su cumplimiento.
- El club tiene establecidos sus Estatutos, debidamente aprobados por la instancia instituida legalmente, estos son de conocimiento de sus asociados y toda la comunidad que lo integra, y son cumplidos rigurosamente.
- El club ejerce libremente sus funciones bajo el principio de autonomía que rige su funcionamiento, con responsabilidad y una sistemática rendición de cuentas.
- Se promueve una relación estable con las familias de los deportistas, en función de lograr la unidad de influencias en su formación integral, y se les involucra en el funcionamiento del club.
- Se sostienen amplias relaciones con otras entidades del entorno organizacional en favor de una amplia cooperación, mutuamente ventajosa.
- El club mantiene una relación constructiva con la liga deportiva cantonal de la que forma parte, sustentada en el respeto de esta a su autonomía.



- La documentación del club (actas, informes, documentos legales aprobatorios de su funcionamiento, documentos de planificación, entre otros) se encuentra debidamente actualizada y conservada.

#### **Indicador 6: Deportistas en formación**

##### **Definición del Indicador:**

A los efectos de este patrón de calidad se entiende como **deportistas en formación** a los niños y adolescentes que realizan la práctica sistemática de deportes en los CDEF, como parte del proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo que se lleva a cabo en estas organizaciones. Muchos de ellos son talentos deportivos que se preparan en este marco para su ingreso posterior al alto rendimiento.

##### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- El CDEF posee una proyección de matrícula establecida en su plan estratégico institucional y desarrolla acciones en su entorno para su cumplimiento.
- El club cumple las cifras de matrícula proyectadas para cada año, la composición de esta es diversa (en todas las posibles expresiones de la diversidad) e incluye a talentos que se preparan para el paso al deporte de alto rendimiento.

#### **Indicador 7: Capital humano**

##### **Definición del Indicador:**

A los efectos de este patrón de calidad se entenderá como **capital humano** al conjunto de los trabajadores de los CDEF, portadores de "...conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer..." (Morales, 2009, p. 367), que con su labor posibilitan el desarrollo de los procesos (clave, estratégicos y de apoyo) que permiten concretar su encargo social a estas organizaciones.

##### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- El CDEF posee todo el personal técnico deportivo necesario (entrenadores y otros especialistas) para desarrollar los procesos clave que garantizan el cumplimiento de su encargo social. Este personal posee la competencia y experiencia profesional que exige su labor y desempeña su actividad con un alto grado de profesionalidad, reconocida por los deportistas en formación, sus familiares y los directivos del club.

- El club cuenta, asimismo, con el personal administrativo y de apoyo que demanda su funcionamiento. Todos sus integrantes son idóneos para cumplir las funciones que le corresponden y tienen un desempeño efectivo.

#### **Indicador 8: Instalaciones deportivas**

##### **Definición del Indicador:**

Las **instalaciones deportivas**, a los fines de este patrón de calidad, se refieren a los espacios deportivos (terrenos de fútbol, estadios, gimnasios, piscinas, pistas, entre otros) provistos de los materiales y medios necesarios para la práctica de la disciplina deportiva de que se trate; y a los espacios complementarios (vestuarios, aseos, primeros auxilios, entre otros) y servicios auxiliares (cafeterías, bares, tiendas, entre otros) con que cuentan los CDEF para el desarrollo de las actividades inherentes al deporte formativo que en ellos se practican.

##### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- Los espacios deportivos de que dispone el club cumplen las exigencias técnicas, así como el confort, la limpieza, la iluminación, la seguridad, y la ventilación, entre otros requisitos, que posibilitan la práctica del deporte en cuestión.
- En los espacios deportivos se dispone con suficiencia de los materiales, medios e implementos que requiere(n) la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n).
- Se dispone de espacios complementarios y servicios auxiliares que generan un conjunto de condiciones favorables para una práctica deportiva exitosa.

#### **Indicador 9: Gestión financiera**

##### **Definición del Indicador:**

La **gestión financiera** alude al proceso de búsqueda de fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento del club, en los marcos establecidos por la ley, así como a la planificación y control presupuestario, la garantía de una contabilidad confiable y la rendición de cuentas sistemática del estado financiero de la organización.

##### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- El club tiene fuentes de financiamiento estables y legalmente reconocidas que le permiten cumplir adecuadamente su programa de actividades.
- Se elabora un presupuesto anual que da respuesta a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.
- La contabilidad del club se encuentra debidamente actualizada y se considera confiable.

- Constituye una práctica la rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno, y de ello se hace partícipe a todos los integrantes de su comunidad.

#### **Indicador 10: Impacto de la gestión del club**

##### **Definición del Indicador:**

Se entiende como **impacto de la gestión del club** a aquellos efectos de su actividad que son significativos y duraderos, generan bienestar en los involucrados en ella (socios, directivos, personal técnico, personal administrativo y de apoyo, deportistas, familiares), le permiten al club proyectar una imagen organizacional favorable; y se hacen tangibles, asimismo, en su aporte al deporte de alto rendimiento.

##### **Descripción del comportamiento ideal del indicador:**

- Los deportistas y sus familias expresan altos niveles de satisfacción por la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club y la pertinencia de las instalaciones
- El personal técnico, administrativo y de apoyo del club revela sentido de pertenencia y satisfacción por formar parte de la organización.
- El club tiene una imagen positiva en el contexto local, provincial y nacional y es altamente reconocido en la liga cantonal a la que pertenece.
- El club ha hecho aportes de significación al deporte de alto rendimiento a nivel cantonal, provincial y nacional.

#### **3.1.3. Guía de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

La **guía de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**, en lo adelante “la guía de evaluación”, es un sistema de **indicadores y criterios de evaluación** preestablecidos, que se complementa con la sugerencia de un **conjunto de métodos y técnicas** para la recogida de los datos que sirven de base a la producción de la información caracterizadora y valorativa que sobre los mismos la evaluación debe aportar.

Se asume que un **indicador** es un conjunto ordenado de datos que, al ser procesados, contribuyen a conformar la información caracterizadora y valorativa sobre el estado de la gestión del CDEF, en correspondencia con los criterios de evaluación que se le asocian.

Los **criterios de evaluación** son pautas que permiten orientar la recogida de datos sobre un indicador y facilitan el acercamiento a la realidad que está siendo objeto de evaluación.

Dentro del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, a la guía de evaluación le corresponde la función de precisar el “qué evaluar” (el contenido de la evaluación) a partir del

establecimiento de los criterios de evaluación asociados a cada indicador; así como coadyuvar a la orientación metodológica del proceso, al ser contentiva de una propuesta de métodos, técnicas y fuentes apropiados para la recogida de datos sobre los indicadores y criterios de evaluación definidos. Constituye en la práctica un instrumento metodológico diseñado para la autoevaluación, pero puede ser también utilizado para la evaluación de estas organizaciones por agentes externos.

Para cada indicador se establece un valor cuantitativo que pondera su importancia dentro del conjunto, cuya sumatoria es 100 puntos. El otorgamiento del total de puntos que cada indicador tiene asignado implica su correspondencia con el comportamiento ideal descrito en el patrón de calidad. En el **Anexo11** se presenta la “**guía de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**” que precisa los **10 indicadores** con los **39 criterios de evaluación** que los operacionalizan; así como los métodos, técnicas y fuentes de información para la recogida de datos y los **puntos** que se asignan a cada indicador.

#### **3.1.4. Procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

El **procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**, en lo adelante “el procedimiento”, constituye la descripción del conjunto de actividades relacionadas, organizadas secuencialmente en fases y pasos, que permiten la realización del proceso para el que ha sido diseñado, con el empleo de los recursos necesarios.

En consonancia con lo antes planteado, al procedimiento le corresponde la función de proveer al sistema de un recurso metodológico que permite operativizó el proceso de evaluación de la gestión de la calidad de los CDEF, como proceso que tiene una naturaleza directiva e implica, por tanto, la planificación, la organización, la regulación y el control de las actividades que hacen posible su concreción.

**Caracterización del procedimiento:** El procedimiento es específico para ser utilizado en la evaluación de la gestión de los CDEF, en particular para su autoevaluación, a partir de la orientación que brindan los restantes componentes del sistema del que forma parte (el sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF): los objetivos de la evaluación, la guía de evaluación, contentiva de los indicadores y criterios que precisan “qué evaluar”, y el patrón de calidad que modela el comportamiento ideal de dichos indicadores.

Está conformado por cuatro fases: 1) De preparación de la autoevaluación; 2) De producción de información caracterizadora y valorativa sobre la gestión del CDEF; 3) De toma de decisiones y proyección del proceso de mejoramiento y; 4) De seguimiento al proceso de mejoramiento; que a su vez se concretan en 9 pasos y 31 actividades.

**Objetivo del procedimiento:** Orientar la labor de los directivos de los CDEF para desarrollar la evaluación de la gestión de sus organizaciones, en función de la mejora continua que preconiza la gestión de la calidad total como filosofía de gestión.

En consecuencia, la **responsabilidad fundamental** de su aplicación recae sobre el Presidente del club, que es el encargado de convocar a la realización del proceso y guiar su ejecución con el concurso activo de los restantes integrantes del Directorio y la participación de todos los demás involucrados en la actividad del club (los socios, el personal técnico, administrativo y de apoyo y los deportistas en formación con sus familias).

### **Fases, pasos y actividades del procedimiento**

#### **Fase 1: De preparación de la autoevaluación:**

Esta fase tiene como **objetivos** la creación de las condiciones previas para la realización del proceso de evaluación, así como su planificación y organización, que definen los tres pasos que, secuencialmente, la conforman. A continuación, se precisan dichos pasos y las actividades que incluye su contenido.

#### **Paso 1.1. Creación de condiciones previas.** Comprende las actividades siguientes:

1. Adopción de la decisión de iniciar un proceso de autoevaluación.
2. Organización de las comisiones del proceso de autoevaluación.
3. Información al personal involucrado en la actividad del club (socios, directorio, personal técnico, personal administrativo y de apoyo, deportistas en formación, familias) para recabar su participación consciente en el proceso.

#### **Paso 1.2. Planificación de la evaluación.** Abarca las actividades siguientes:

4. Estudio de los objetivos, el patrón de calidad y la guía de evaluación, establecidos como parte del sistema.
5. Precisión de los objetivos específicos del proceso de autoevaluación a desarrollarse.
6. Realización de ajustes (si fuera necesario) al patrón de calidad y la guía de evaluación establecidos. Definir la norma de los puntos que se otorgarán como calificación del estado de cada indicador, de acuerdo al grado en que este se acerca al comportamiento ideal descrito en el patrón de calidad.
7. Determinación de los recursos materiales y financieros requeridos para la ejecución del proceso.
8. Elaboración del cronograma del proceso evaluativo.

**Paso 1.3. Organización del proceso evaluativo.** Concibe como actividades principales las siguientes:

9. Preparación de los integrantes de las comisiones constituidas y distribución de las responsabilidades y tareas a desarrollar por estos.
10. Elaboración de los instrumentos para la recolección de los datos.
11. Precisión y localización de las fuentes de información (personales y no personales).
12. Creación de las condiciones para el procesamiento de los datos (determinación de procedimientos estadísticos y cualitativos y elaboración de bases de datos).
13. Aseguramiento (acopio) de los recursos materiales (incluye los informáticos) y financieros requeridos.

**Fase 2: De producción de información caracterizadora y valorativa sobre la gestión del CDEF:**

Esta fase tiene como **objetivo** concretar el subproceso central que concierne a la evaluación: la producción de la información que permite caracterizar y valorar el objeto evaluado, que se resume en el informe de evaluación. Este objetivo condiciona sus dos pasos, que se presentan a continuación.

**Paso 2.1. Recolección y procesamiento de datos.** Se concreta en las actividades siguientes:

14. Ejecución del trabajo de campo para la recogida de datos mediante la aplicación de los instrumentos seleccionados, en interacción con las fuentes.
15. Procesamiento de los datos acopiados a partir de su registro en las bases de datos y el empleo de los procedimientos estadísticos y cualitativos asumidos.
16. Monitoreo de la marcha del proceso de recolección y procesamiento de datos.

**Paso 2.2. Elaboración del informe de evaluación.** Comprende las siguientes actividades:

17. Caracterización y valoración del estado del estado de la gestión del CDEF. por indicadores.
18. Determinación de las principales fortalezas y debilidades asociadas a cada indicador.

**Fase 3: De toma de decisiones y proyección del proceso de mejoramiento**

La fase tiene como **objetivo** viabilizar otro subproceso cardinal de la evaluación: la adopción de decisiones en función de definir las acciones de mejora correspondientes, a partir de la información producida. Este objetivo se materializa en los dos pasos que se presentan a continuación.

**Paso 3.1. Análisis de la información y toma de decisiones**

19. Análisis del informe elaborado en reunión del Directorio del club con la participación de los miembros de las comisiones creadas y otros invitados.
20. Determinación de los problemas que deben ser priorizados en el proceso de mejoramiento.

### **Paso 3.2. Elaboración de planes de mejoras**

21. Precisión de las áreas (prioridades) donde se promoverán las mejoras.
22. Definición de la posible solución, para cada caso.
23. Determinación de las tareas a emprender en función de concretar la solución planteada.
24. Precisión de los responsables y participantes.
25. Precisión de los recursos (materiales y financieros) necesarios.
26. Definición de la fecha para verificar el cumplimiento de las tareas previstas.
27. Aprobación del plan de mejoras por el Directorio y la Asamblea General del CDEF.

### **Fase 4: De seguimiento al proceso de mejoramiento**

Tiene como **objetivo** precisar el contenido de la actuación de los directivos de los CDEF en la implementación de los planes de mejoras, y el control y evaluación de ese proceso. Incluye los pasos y actividades que a continuación se enuncian:

#### **Paso 4.1. Implementación de los planes de mejoras**

28. Socialización de la información derivada de la evaluación y el plan de mejoras elaborado con el personal involucrado en la actividad del club (socios, directorio, personal técnico, personal administrativo y de apoyo, deportistas en formación, familias) empleando diversas alternativas.
29. Incorporación de las tareas incluidas en los planes de mejoras en la planificación estratégica y operativa del CDEF, para viabilizar su implementación.

#### **Paso 4.2. Control y evaluación de la implementación de los planes de mejoras**

30. Control del cumplimiento de las tareas planteadas en los planes de mejoras en las fechas establecidas para cada caso.
31. Valoración sistemática en las reuniones del Directorio y la Asamblea General del CDEF de la marcha de la implementación de los planes de mejoras y los resultados y transformaciones logrados.

El desarrollo de las actividades incluidas en cada fase y paso del procedimiento requiere del empleo de métodos y técnicas de trabajo que optimicen su realización. Al respecto, en el **Anexo 10** se sugieren algunos en asociación con las fases, pasos y actividades que incluye el procedimiento.

### **3.2. Valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF mediante un estudio de caso**

En este epígrafe se presenta el proceso seguido para la valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, que se realizó mediante un estudio de caso en uno de estos clubes del cantón de Vinces, en la provincia de Los Ríos.

La factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF se asume como la cualidad que revela las posibilidades (viabilidad) que este tiene para la ejecución práctica del proceso que modela con resultados satisfactorios.

Para valorar la factibilidad del sistema de evaluación se consideraron los indicadores siguientes: a) la posibilidad de su inserción en el modelo de gestión del club, b) la pertinencia de la guía de evaluación para orientar metodológicamente el proceso, c) la utilidad del patrón de calidad como referente para orientar la valoración, d) la aptitud del procedimiento para viabilizar operativamente el proceso de evaluación, e) la satisfacción de los implicados con la aplicación del sistema de evaluación, f) la influencia en el desarrollo de una cultura sobre la calidad y la mejora de los procesos de la organización.

Como se expresó antes, la valoración de la factibilidad del sistema de evaluación se concibió a partir de un estudio de caso, que, según Yin (1994), “es una indagación empírica que investiga un fenómeno actual en su auténtico contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (p.13).

El estudio de caso puede ser “...una persona, una organización, un programa de enseñanza, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad. En el entorno educativo un alumno, un profesor, una clase, un claustro, un centro, un proyecto curricular, la práctica de un profesor, una determinada política educativa, pueden constituir casos potenciales objeto de estudio.” (Rodríguez, 2008, p.92)

La estrategia seguida para el estudio del caso identificado en esta investigación se realizó a partir de las 5 etapas propuestas por Salazar (2008) relativas, a: 1) Identificación del caso; 2) Recopilación de la información, que incluye 3 subetapas: 2.1.Profundización inicial del caso, 2.2.Transformación del caso y 2.3.Profundización de la situación del caso después de la aplicación de la propuesta; 3) Interpretación de la información; 4) Toma de decisiones y; 5) Comunicación de la información.

El estudio de caso se desarrolló en el **CDEF Vinces** del municipio de Vinces, dedicado a la práctica del fútbol, en los meses comprendidos entre octubre y noviembre de 2018. El club fue fundado el 23 de enero de 2103 y cuenta con 75 socios, un Directorio compuesto por 8 miembros, 4 entrenadores, 3 trabajadores administrativos y 16 deportistas en formación.

El proceso valoración de la factibilidad mediante el estudio de caso **se operativizó mediante la aplicación del procedimiento** que forma parte del sistema de evaluación diseñado y se sustentó



metodológicamente en la utilización de la guía de evaluación y el patrón de calidad que describe el comportamiento ideal de los indicadores y criterios que esta incluye.

### **3.2.1. Desarrollo del estudio de caso**

#### **3.2.1.1. Identificación del caso y de sus unidades de análisis:**

Se identificó como caso: **el proceso de evaluación de la calidad de la gestión en un CDEF**. Se trata de un **caso simple**, en el que el estudio se desarrolla sobre un solo proceso específico, y **descriptivo** (Yin, 1994), pues su objetivo es analizar cómo transcurre el proceso objeto de estudio dentro de su contexto real.

#### **3.2.1.2. Recopilación de la información**

##### **3.2.1.2.1. Profundización inicial del caso**

La **profundización inicial del caso** se llevó a cabo en un momento anterior de la investigación durante el estudio diagnóstico desarrollado en 9 CDEF del cantón de Vinces, entre los que se incluye el seleccionado para el estudio de caso.

Los resultados de este estudio, expuestos en el Capítulo 2, hicieron evidente que la evaluación no se emplea como instrumento inherente a la gestión de la calidad total, como filosofía de gestión organizacional, y que las experiencias que tienen como propósito (explícito o tácito) las valoraciones de las actividades de estos clubes presentan insuficiencias que limitan sus posibilidades en función de la mejora continua.

##### **3.2.1.2.2. Transformación del caso**

La transformación del caso hizo evidente, asimismo, la necesidad un recurso teórico-metodológico-normativo para orientar la realización efectiva de la evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF. A esta misma conclusión se arribó durante el proceso de sistematización teórica desarrollado en la investigación, que se expone en el capítulo 1.

Como respuesta a esta necesidad, la investigadora diseñó el sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, presentado en el epígrafe inicial de este capítulo, en el que se precisan sus objetivos y se proponen un patrón de calidad de la gestión de los CDEF, una guía de evaluación y un procedimiento que describe cómo ejecutar dicho proceso.

En esta subetapa, se aplicó el procedimiento diseñado, bajo la guía de la investigadora, con la activa participación de los implicados en la actividad del club.

Durante la ejecución de la **fase 1** del procedimiento: **de preparación de la autoevaluación**, en el marco de un trabajo colectivo, se desplegaron los pasos (1.1., 1.2 y 1.3) y actividades (1 a 13) que comprende la misma.

Como parte del **paso 1.1 (creación de condiciones previas)**, la investigadora solicitó al presidente del club la realización de una reunión con su Directorio (septiembre de 2018), en la que se expusieron los resultados del estudio diagnóstico (expuesto en el capítulo 2) que fueron objeto de un profundo análisis, con sus especificidades en el CDEF Goldie. La reunión tuvo entre sus acuerdos: a) asumir la evaluación como instrumento para la gestión de la calidad a partir de la mejora continua; b) adoptar el sistema propuesto por la investigadora como recurso teórico-metodológico-normativo para su ejecución; c) desarrollar la primera experiencia de autoevaluación en el club durante los meses de octubre- noviembre de 2018, con la asesoría de la investigadora. Para la implementación del último acuerdo se decidió la conformación de comisiones de trabajo, presidida, en cada caso, por un miembro del Directorio, e integradas por directivos, socios, entrenadores, especialistas, y trabajadores administrativos y de apoyo, entre otros. Se crearon **tres comisiones de trabajo**: técnica, de aseguramiento y de divulgación y un **grupo gestor central**, constituido por el presidente del club y los presidentes de las tres comisiones, al que se asignó la responsabilidad de precisar las funciones de las comisiones de trabajo.

Como parte de su actividad, la comisión de divulgación convocó a una reunión con el presidente del club, en la que estuvo presente la investigadora, encaminada a informar al personal involucrado en la actividad de la organización (socios, directorio, personal técnico, personal administrativo y de apoyo, deportistas en formación, familias) sobre los objetivos, el contenido y la forma en que se realizaría la experiencia de evaluación y solicitar su participación consciente en el proceso. Se esclarecieron dudas e inquietudes al respecto.

Una vez creadas estas condiciones previas, a partir de la convocatoria del Grupo Gestor, se desarrollaron los **pasos 1.2 y 1.3** del procedimiento relativos a la **planificación y organización de la evaluación**. En función de cumplir las actividades previstas para este paso se convocaron cuatro jornadas-días de 6 horas (primera quincena de octubre) en las que se organizaron **mesas de trabajo** y se desarrollaron **sesiones plenarias**, con la participación de los 18 miembros de las comisiones constituidas.

En la primera jornada, luego de su presentación por la investigadora, se realizó el estudio por grupos (en las tres mesas de trabajo organizadas) de los objetivos, el patrón de calidad y la guía de evaluación, establecidos como parte del sistema, y se les pidió valorar si estos eran pertinentes para evaluar la calidad de la gestión en el club. En el análisis en plenario, desarrollado en el cierre de esta jornada, se determinó por consenso que no era necesario realizar ajustes o algún tipo de cambio a los componentes del sistema analizados, entendiéndose que eran pertinentes para desarrollar la evaluación en el club Goldie.

En la segunda jornada, en mesas de trabajo conformadas por los miembros de las comisiones, se elaboraron propuestas referidas a: los objetivos específicos del proceso de autoevaluación a desarrollar, la norma para valorar el estado de cada indicador a partir de la descripción recogida en el patrón de calidad, el cronograma del proceso evaluativo y las necesidades de recursos materiales y financieros requeridos para la ejecución del proceso. En sesión plenaria, luego de un rico debate, se aprobó una propuesta definitiva, en cada caso. En los **anexos 12 (A, B y C)** se exponen los **objetivos específicos**, se ejemplifica la **norma** que fuera establecida para dos indicadores y se presenta el **cronograma general** del proceso evaluativo que fueron aprobados. La tercera jornada se dedicó íntegramente al trabajo por comisiones que, mediante **talleres**, desarrollaron las actividades siguientes:

- Preparación de los integrantes de la comisión en el contenido funcional de su actividad y distribución de las responsabilidades y tareas individuales (Todas las comisiones)
- Elaboración del plan de trabajo de la comisión (Todas las comisiones)
- Diseño de los instrumentos para la recolección de los datos (Comisión técnica).
- Definición de las fuentes de información (personales y no personales) para la recolección de los datos. (Comisión técnica)
- Determinación de procedimientos estadísticos y cualitativos para el procesamiento de los datos. (Comisión técnica)
- Elaboración de bases de datos. (Comisión técnica y comisión de aseguramiento)
- Diseño de la estrategia comunicacional del proceso. (Comisión de divulgación)
- Elaboración del presupuesto para la realización del proceso (Comisión de aseguramiento)

Durante la cuarta jornada, en sesión plenaria, se presentaron los resultados del trabajo de cada comisión y se aprobaron las propuestas con las sugerencias y recomendaciones emanadas del amplio debate desarrollado.

Luego cumplidas las actividades correspondientes a la **fase 1**, durante la cual se preparó el proceso de evaluación, se ejecutaron las actividades (13 a 16) agrupadas en el **paso 2.1** de la **fase 2 (de producción de información caracterizadora y valorativa sobre la gestión del CDEF)** del procedimiento en la segunda quincena de octubre y primera quincena de noviembre de 2018. Se aplicaron los instrumentos elaborados para la obtención de datos desde las fuentes definidas (**Anexos 13-A, 13-B, 13-C, 13-D, 13-E, 13-F, 13-G y 13-H**); se realizó el registro de los datos en las bases diseñadas, se ejecutó su procesamiento y se desplegó el monitoreo de la marcha del proceso de recolección y procesamiento de los datos por medio de la observación en

el terreno por el Grupo Gestor y despachos (dos veces por semana) desarrollados por este con las tres comisiones de trabajo.

El cumplimiento del objetivo de la **fase 2** se alcanzó completamente con el desarrollo de las actividades (17 y 18) correspondientes al **paso 2.2 (elaboración del informe de evaluación)** en el que se caracterizó y valoró el estado de la gestión del CDEF por indicadores, se establecieron la puntuación y la categoría correspondiente, según la norma acordada, y se identificaron las principales fortalezas y debilidades asociadas a los mismos. **(Anexo 14)**

Durante la segunda quincena de noviembre de 2018 se desarrollaron las actividades concernientes a los **pasos 3.1** (19 y 20) y **3.2** (21 a 27) de la **fase 3 (de toma de decisiones y proyección del proceso de mejoramiento)** del procedimiento, en el marco de reuniones de los órganos de gobierno del club (Directorio y Asamblea General), y el empleo del método de solución de problemas para la toma de decisiones y técnicas para optimizar la dinámica grupal (de generación de ideas, de obtención de consenso, de organización de ideas).

En este contexto, se realizó el análisis crítico del informe de evaluación con la participación de los miembros de las comisiones creadas y otros invitados (entre estos últimos, representantes de la liga cantonal), se determinaron los problemas cuya atención debía priorizarse en el proceso de mejoramiento y se elaboró el plan de mejoras, que fue aprobado, en reuniones sucesivas del Directorio y la Asamblea General del CDEF. **(Anexo 15)**

La **fase 4** del procedimiento **(de seguimiento al proceso de mejoramiento)** solo se aplicó parcialmente, en lo que concierne a las actividades (28 y 29) que forman parte del **paso 4.1 (implementación de los planes de mejoras)**.

A partir de la estrategia comunicacional elaborada se desarrolló una variedad de actividades para la socialización de la información derivada de la evaluación y el plan de mejoras elaborado, con todo el personal involucrado en la actividad del club. La más importante fue una reunión informativa convocada por el Directorio del club en la que estuvo presente una amplia representación de deportistas en formación con sus familias, socios, entrenadores, el personal de administración y directivos.

También se ofreció información por correo electrónico y tanto el informe como el plan de mejoras fueron “colgados” en la página web del club, en la que la comunidad interesada pudo dejar sus consideraciones, mayoritariamente favorables.

Asimismo, en función de hacer viable su implementación, las tareas incluidas en el plan de mejoras aprobado se incorporaron a la planificación estratégica y operativa del CDEF.

Las actividades correspondientes al **paso 4.2** (control y evaluación de la implementación de los planes de mejoras) se encuentran, al elaborarse este informe de investigación, en el momento de su aplicación por el Directorio del club con la asesoría de la investigadora.

El proceso de implementación del sistema de evaluación diseñado, a partir de las posibilidades operativas que brinda el procedimiento, fue un proceso complejo en el que se enfrentaron algunos problemas, esencialmente de carácter subjetivo, vinculados a la insuficiente cultura sobre la calidad y la evaluación presente en el contexto. Resultó necesario, por ejemplo, dejar establecidas las diferencias entre la evaluación (aun cuando se trató de una experiencia de autoevaluación) y la supervisión tradicional caracterizada por un estilo punitivo y fiscalizador.

### **3.2.1.2.3. Profundización de la situación del caso después de aplicada la propuesta**

Para la profundización de la situación del caso, después de aplicado el sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF, se sostuvo una entrevista con el grupo gestor para valorar la utilidad del patrón de calidad, la guía de evaluación y el procedimiento, como componentes del sistema implementado y de su viabilidad para insertarse en el sistema de gestión institucional.

De igual modo se administró una encuesta a los entrenadores, al personal administrativo del club y a una parte de los deportistas en formación, a fin de valorar cómo la implementación del sistema de evaluación coadyuvó a fomentar una cultura para la gestión de la calidad y la mejora continua en el club.

A partir de triangular los datos obtenidos mediante los instrumentos, se precisaron los siguientes criterios valorativos favorables:

- El patrón de calidad, la guía de evaluación y el procedimiento diseñados como componentes del sistema son de gran utilidad para el desarrollo del proceso evaluativo.
- El procedimiento, en particular es de gran valor para guiar la actividad de los directivos en la conducción del proceso.
- La inserción del sistema de evaluación dentro del sistema de gestión del club es factible. Es muy oportuno lo que se propone en cuanto a incorporar las acciones de mejora en la planificación estratégica y operativa del club, pues ello viabiliza la implementación del sistema de evaluación.
- Se avanzó en el desarrollo de una cultura para la gestión de la calidad y la mejora continua, a partir de la experiencia desarrollada.
- El sistema diseñado fue factible para desarrollar la evaluación de la calidad de la gestión en el CDEF Goldie.

Se realizaron sugerencias relacionadas con:

- La posibilidad de complementar el patrón de calidad con una norma para valorar el estado real de los indicadores que prevea las categorías y el puntaje a otorgar asociado a ellas.
- La necesidad de mejorar la comunicación institucional para lograr mayor implicación de todos los integrantes de la comunidad que conforma el club.

#### **3.2.1.3. Interpretación de la información**

Durante la profundización inicial del caso se identificó un conjunto de insuficiencias que limitaban significativamente el desarrollo del proceso estudiado: la evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF. Para contribuir a su solución, se llevó a cabo la aplicación del sistema de evaluación diseñado, utilizando como recurso operativo la implementación de ocho de los nueve pasos del procedimiento incluido entre sus componentes, que sirvieron de marco para la utilización en la práctica de la guía de evaluación y el patrón de calidad.

El análisis del caso, luego de aplicado el sistema evidenció una transición progresiva hacia el fomento de una cultura para la gestión de la calidad y la mejora continua. Se puede colegir, por tanto, que el sistema diseñado como conjunto y cada uno de sus componentes en particular constituyen un recurso válido para llevar a cabo la evaluación de la gestión en los CDEF.

#### **3.2.1.4. Toma de decisiones**

Los elementos expuestos anteriormente a partir del análisis de los resultados obtenidos, muestran que el sistema de evaluación propuesto es factible. Por consiguiente, se puede inferir que, si es implementado en otros clubes, con las adecuaciones posibles de introducirse en cada caso, pueden obtenerse resultados similares. Lo antes dicho permite concluir que la propuesta es generalizable a este tipo de organización.

#### **3.2.1.5. Comunicación de la información.**

Se concretó en las diferentes etapas del estudio de caso, a partir de la estrategia comunicacional que se diseñó durante la fase preparatoria del procedimiento y se desplegó en las restantes, con el empleo de variados medios al respecto.

#### **Conclusiones del capítulo**

La carencia de un recurso teórico–metodológico-normativo para orientar y ejecutar la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF conllevó al diseño de un sistema de naturaleza teórico-práctica integrado por cuatro componentes: los objetivos de la evaluación, el patrón de calidad de la gestión de los CDEF, la guía de evaluación contentiva de indicadores y criterios y un procedimiento para su ejecución, que permiten guiar la realización de dicho proceso desde sus funciones rectora, referencial, metodológica y operativa.

La valoración científica del sistema diseñado, mediante un estudio de caso desarrollado en un CDEF del cantón de Vinces, evidenció su factibilidad, demostrada en la posibilidad de su inserción en el modelo de gestión del club, la pertinencia de la guía de evaluación para orientar metodológicamente el proceso, la utilidad del patrón de calidad como referente para orientar la valoración, la aptitud del procedimiento para viabilizar operativamente el proceso de evaluación, la satisfacción de los implicados con la aplicación del sistema de evaluación y la influencia positiva que generó el proceso realizado en el desarrollo de una cultura sobre la calidad y la mejora de los procesos de la organización.

## CONCLUSIONES

El desarrollo teórico precedente relacionado con la evaluación de organizaciones deportivas responsabilizadas con el deporte formativo resulta escaso y no facilita una respuesta pertinente para la solución del problema que ocupó a la investigación. No obstante, las experiencias estudiadas, asociadas al objeto-campo de la investigación, se consideran valiosas como referentes para diseñar una propuesta específica para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en Ecuador.

Aun cuando la normativa ecuatoriana concibe la evaluación como un principio de gestión de las organizaciones deportivas, no la instituye para los CDEF, lo que representa una importante limitación para implementar este mecanismo catalizador de la calidad, tan necesario para que, en el contexto contemporáneo, las entidades deportivas puedan ofrecer una respuesta acertada a las demandas que se plantean hoy al deporte como actividad social.

El estudio diagnóstico desarrollado reveló que en los CDEF que constituyeron la muestra no se emplea la evaluación como instrumento inherente a la implantación de la gestión de la calidad total, como filosofía de gestión organizacional, y que estos no cuentan con un recurso teórico-metodológico-normativo que oriente su realización. La práctica de la evaluación, expresada como valoraciones que se realizan sobre las actividades y resultados de estos clubes presenta insuficiencias que limitan el cumplimiento de las funciones que hoy se le reconocen a este instrumento de gestión, particularmente la asociada al mejoramiento continuo organizacional. Se hizo evidente, asimismo, la inexistencia de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión.

Como respuesta a la carencia existente en el desarrollo teórico, en la normativa existente y en la práctica directiva de los CDEF se diseñó un sistema de naturaleza teórico-práctica que precisa la finalidad de la evaluación y ofrece orientación en los órdenes referencial, metodológico y operativo para su realización, a partir de las funciones asignadas a los componentes que lo integran.

El proceso seguido para valorar científicamente la propuesta, que se realizó mediante un estudio de caso en un CDEF del cantón de Vinces, demostró que esta es factible de ser aplicada en estas organizaciones deportivas, en tanto se reconoce la adecuación de sus componentes y su funcionalidad práctica y se observaron resultados promisorios en el desarrollo de una cultura sobre la calidad y la mejora de los procesos de la organización.



## RECOMENDACIONES

Con la intención de continuar favoreciendo el empleo de la evaluación como instrumento de gestión de la calidad en los CDEF, a partir del reconocimiento de su importancia, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Continuar la implantación del sistema de evaluación de la calidad de la gestión en el CDEF en que se desarrolló el estudio de caso, a fin de obtener nuevos elementos y criterios para la valoración de su factibilidad y su perfeccionamiento como recurso teórico-metodológico-normativo para la ejecución de dicho proceso en estas organizaciones.
- Sugerir a la Liga cantonal de Vinces y a la Federación Deportiva Provincial de Los Ríos promover la implementación del sistema de evaluación diseñado, con las adecuaciones que ello implique, al resto de los clubes deportivos especializados formativos del cantón y la provincia.
- Coordinar con la directiva de la Liga cantonal de Vinces y la Federación Deportiva Provincial de Los Ríos el desarrollo de actividades de capacitación con los Directorio de los CDEF del cantón y la provincia, interesados en asumir la gestión de la calidad total como filosofía de gestión y a la evaluación como uno de sus instrumentos principales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, E. (2012). Iniciación y formación deportiva: una reflexión siempre oportuna Revista *U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica 15 (Supla. Olimpismo)*, 57 - 65 Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v15s1/v15s1a08.pdf> Consultado: 09/11/2018
- Almaguer, A. (2008). La evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios (Tesis Doctoral). Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba
- Arévalo, C. D. y Arévalo J. P. (2016). *Propuesta organizacional administrativa y estructural para el Club Deportivo Especializado Formativo Russo en la ciudad de Cuenca* (Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización de Cultura Física). Universidad de Cuenca. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25518/1/tesis.pdf> Consultado: 14 de noviembre de 2018
- Asamblea Nacional del Ecuador (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. En Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador. Año II -- Quito, miércoles 11 de agosto del 2010 -- N° 255
- Atsotegi, C. S. (s/f). Proyecto Deportivo Escolar. Diputación Foral de Bizkaia. Recuperado de: <http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/ProyectoDeportivoEscolar%281%29.pdf?hash=6cf120026135c3f0807b32420ae36f6e> . Consultado: 26/11/2018
- Ayala, M. y Benavides, L. A. (2014). *Detección Y Selección De Los Talentos Deportivos. Comparación de los programas utilizados por los clubes de fútbol en Bogotá*. Trabajo de Grado II. Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación. Bogotá D.C. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3885/Ayalamaria2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado 03/01/2019
- Barroso, G. (2011). *Modelo de Gestión de la Evaluación Exante de Proyectos de Ciencia e Innovación con Enfoque de Integración Estratégica para Organizaciones de Actividad Física y Deporte*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, La Habana
- Brainly (2015). *5 características del club deportivo (organización social)*. Recuperado de: <https://brainly.lat/tarea/1586871> Consultado 7/11/2018
- Calderón, R. (2016). Selección de Talentos Deportivos. Recuperado de: <http://www.athleticsnacac.org/wp-content/uploads/2016/09/PPX-Seleccio%CC%81n-de-Talentos-Deportivos-Raul-Calderon.pdf> Consultado: 03/01/2019
- Calderón, R. (2016). Selección de Talentos Deportivos. Recuperado de: <http://www.athleticsnacac.org/wp-content/uploads/2016/09/PPX-Seleccio%CC%81n-de-Talentos-Deportivos-Raul-Calderon.pdf> Consultado 03/01/2019
- Campos, A. y González, M. D. (2010). La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte. *Capital Humano*, no. 242, 66-70. Recuperado de:

[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/301/c305\\_evalDesemp.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/301/c305_evalDesemp.pdf) Consultado: 26/11/2018

Carr W. (1993). *La Calidad de la Enseñanza e Investigación Acción*. Sevilla: Diada Editora.

Castells, B. L. (2008). *La evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos* (Tesis Doctoral). Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba

Coldeportes (2013). *Deporte Formativo*. Recuperado de: <http://www.coldeportes.gov.co/montaje/index.php?idcategoria=62344>. (Consultado: 10/11/2018)

Congreso de la República de Colombia (1995). *Ley 181 de enero 18 de 1995*. Recuperado del: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85919_archivo_pdf.pdf) Consultado: 7/11/2018

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca (2006). *Reglamento del Deporte Formativo* Recuperado del: <https://www.uniautonomo.edu.co/sites/default/files/contenido/reglamento-deporte-formativo.pdf> Consultado: 09/11/2018

Couto, J. R., Ramos, L., García, C. y Couto, J. A. (2012). Instrumentos de evaluación aplicados a la fuerza técnica de un club privado para determinar sus principales necesidades. *EFDeportes.com, Revista Digital*, 17 (173). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd173/instrumentos-de-evaluacion-aplicados-club.htm>. Consultado: 28/10/18

Definición. De. *Concepto de gestión*. Recuperado de: <https://definicion.de/gestion/> Consultado: 07/11/2018

Doimeadiós, R. (2010). *La evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares*. (Tesis Doctoral). Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba

Egaña, Y. (2016). *Gestión de la calidad en el deporte*. Universidad del País Vasco. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17197/Gestion%20de%20la%20calidad%20en%20el%20deporte.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Consultado: 26/11/2018

Fayol, H. (1977). *Administración Industrial y General*. Vigésimo Segunda Edición. México: Herrero Hermanos, SUCS. S.A.

Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*. (Tesis Doctoral) Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperado de: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4721/TDR\\_GALVEZ\\_RUIZ.p%20df?sequence=6](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4721/TDR_GALVEZ_RUIZ.p%20df?sequence=6)

Gálvez, P. y Morales, V. (2010). Evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos. *Revista Digital EFDeportes.com*, 14(141). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd141/calidad-percibida-en-servicios-deportivos.htm> Consultado 26/11/2018

- García-Rivera, D. C. (2014). *Comprensiones frente al deporte formativo: voces de los actores sociales*. Universidad Católica de Manizales. Facultad de Educación. Tesis de Maestría en Educación. Manizales, junio 2014. Recuperado de: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/897/Diana%20Carolina%20Garcia%20Rivera.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado: 09/11/2018
- Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes (2003). *Estatuto tipo para clubes deportivos escolares*. Aprobado por Res. Ex. N°2110, del 02.09.2003. Recuperado de: <http://www.ind.cl/wp-content/uploads/2014/11/E-organizaciones-2010-estatuto-clubes-deportivos-escolares.pdf> (Consultado: 14/11/2018)
- Gómez, P. (s/f). Claves del proceso de Iniciación deportiva. En *Mundo Entrenamiento* (sitio web). Recuperado de: <https://mundoentrenamiento.com/claves-del-proceso-iniciacion-deportiva/> Consultado 03/01/2019.
- Gómez, P. (s/f). Claves del proceso de Iniciación deportiva. En *Mundo Entrenamiento* (sitio web). Recuperado de: <https://mundoentrenamiento.com/claves-del-proceso-iniciacion-deportiva/> Consultado 03/01/2019.
- Gómez, S., Martí, C. y Opazo, M. (2008). *Características estructurales de las organizaciones deportivas: Diferenciación en los clubes de fútbol profesional de élite en España* (Documento de Investigación). España: IESE Business School-Universidad de Navarra. Recuperado de: [https://www.academia.edu/6125830/Caracter%C3%ADsticas\\_estructurales\\_de\\_las\\_organizaciones\\_deportivas\\_Diferenciaci%C3%B3n\\_en\\_los\\_club\\_de\\_f%C3%BAtbol\\_profesional\\_de\\_%C3%A9lite\\_en\\_Espa%C3%B1a](https://www.academia.edu/6125830/Caracter%C3%ADsticas_estructurales_de_las_organizaciones_deportivas_Diferenciaci%C3%B3n_en_los_club_de_f%C3%BAtbol_profesional_de_%C3%A9lite_en_Espa%C3%B1a) Consultado: 7/11/2018
- González-Villora, S.; García-López, L. M.; Contreras-Jordan, O. R.; Sánchez-Mora, D. (2009). El concepto de iniciación deportiva en la actualidad. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, núm. 15, 14-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3457/345732280003.pdf> Consulta 03/01/2019.
- González-Villora, S.; García-López, L. M.; Contreras-Jordan, O. R.; Sánchez-Mora, D. (2009). El concepto de iniciación deportiva en la actualidad. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, núm. 15, 14-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3457/345732280003.pdf> Consultado 03/01/2019.
- Guerra, M. (2005). *La evaluación de la calidad del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos* (Tesis Doctoral). Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba
- Huergo, J. (S/F). *Los procesos de gestión*. Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>, Consultado: 07/11/2018
- Iglesias, A. (2017). Fundamentos de la administración. En Alexis Codina (Compilador): *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*. La Habana: Editorial Félix Varela y Editorial UH
- ISO (2000). *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario*. Recuperado de:

<http://www.itvalledelquadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209000-2000%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

- Intriago, J.I. (2018). *Evaluación del entrenamiento físico y técnico en fútbol de las categorías formativas del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito*. Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magíster en Entrenamiento Deportivo. Universidad de las Fuerzas Armadas. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/320935254\\_Evaluacion\\_del\\_entrenamiento\\_fisico\\_y\\_tecnico\\_en\\_futbol\\_de\\_las\\_categorias\\_formativas\\_del\\_Club\\_Liga\\_Deportiva\\_Universitaria\\_de\\_Quito](https://www.researchgate.net/publication/320935254_Evaluacion_del_entrenamiento_fisico_y_tecnico_en_futbol_de_las_categorias_formativas_del_Club_Liga_Deportiva_Universitaria_de_Quito) Consultado: 26/11/2018
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. Segunda Parte, 12ª Edición. La Habana, Cuba: Editorial Félix Valera.
- Marín, J. y García, O. (s/f). Indicadores para la gestión de organizaciones deportivas. *Atlas Sport Consulting*. Recuperado de: <http://www.atlas-sport.com/pdf/345528281090705.pdf> Consultado: 26/11/2018
- Marx C. (1965). *El Capital*. Tomo I. La Habana, Cuba: Ediciones Venceremos.
- Ministerio de Educación Superior (2018). *Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)*. Resolución No.150/18 de 26 de diciembre de 2018. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Moncada, G., Murcia, F. Y Naranjo, N. (2011). Deporte formativo como herramienta de construcción y afianzamiento del valor del respeto en los jugadores de la categoría iniciación de las escuelas de formación deportiva. Universidad Libre Colombia, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/5991/MoncadaGiovanny2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado: 09/11/2018
- Morales, A. (2009). *Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política
- Morales, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte* 18 (2), 137-150. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2351/235119253001.pdf> Consultado 26/11/2018
- Organización de Naciones Unidas, ONU- Comisión Económica para América Latina, CEPAL (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas – CEPAL: Santiago de Chile
- Otero, Y. (2007). *La Evaluación de la Dirección del Cambio Educativo en las Escuelas Secundarias Básicas* (Tesis Doctoral). Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
- Pujadas, X. y Santacana, C. (2003). *El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1850-1975)*. *Hispania*, 63 (214), 505-521. Recuperado de:

<http://hispania.revistas.csic.es/index.php/hispania/article/view/222/225>.  
07/11/2018

Consultado:

- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (2008). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela
- Salazar, M. (2008). La investigación cualitativa en la pedagogía. Retos y perspectivas. Curso preventivo. Tercera Jornada Científico metodológica del centro de Estudios en Ciencias de la Educación. Segundo Taller Nacional sobre Proyectos de Investigación. ISP “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management. *Univ. Empresa*, 6 (13), 155-194, Bogotá, Colombia, julio-diciembre de 2007  
Recuperado de:  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1040/939> Consultado:  
07/11/2018
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades, 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito, Ecuador. Recuperado de:  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf) Consultado: 25 de agosto de 2018.
- Silva-Avejiga, R. (2017). *Modelo de gestión deportiva como política de Estado vinculado con la actuación diplomática en el ámbito internacional* (Tesis de Maestría). Instituto Superior de Posgrado en Ciencias Internacionales “Dr. Antonio Parra Velasco”, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21914/1/SILVA%20AVEIGA%20RAUL.pdf>  
Consultado: 07/11/2018
- Stoner, J., Freeman, R. Edward; G., Daniel R., Mascaró S., y Pilar. (2007). *Administración* (Quinta Edición). Primera y Segunda Parte. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela
- Syltek (2017). *Lista de actividades que se realizan en un club deportivo*. Recuperado de:  
<https://www.syltek.com/lista-de-actividades-que-se-realizan-en-un-club-deportivo/>  
Consultado: 7/11/2018
- Syltek (2017). Quiénes conforman un club deportivo y sus funciones. Recuperado de:  
<https://www.syltek.com/quienes-conforman-un-club-deportivo-y-sus-funciones/> Consultado:  
7/11/2018
- Terry, G. (1997). *Principios de administración*. México: CECOSA
- Valdés, H. (2007). *Conferencia en el Congreso Internacional Pedagogía 2007*, La Habana, febrero de 2007 (Presentación digital en PowerPoint)
- Valiente, P. y Álvarez, R. (2000). *La Evaluación de Centros Educativos*. Material de estudio del Tema IV, Curso 4, Diplomado en Supervisión Educativa. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y caribeño (IPLAC)

- Valiente, P. y Guerra, M. (2008). *Evaluación de sistemas, programas y centros educativos*. Material básico del curso homónimo de la Maestría en Supervisión Educativa. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y caribeño (IPLAC)
- Valiente, P., Doimeadiós, R., Guerra, M.C., Castells, B. L., Otero, Y., Álvarez, M.A. y Almaguer, A. (2011). *La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales*, La Habana: Pueblo y Educación
- Vozmediano, R. (2008). *El Club Deportivo Escolar. Administración Deportiva 2007*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/rvozmedi/el-club-deportivo-escolar/1> Consultado: 07/11/2018
- Wikcionario. *Evaluar*. Recuperado de: <https://es.wiktionary.org/wiki/evaluar>
- Wikipedia. *Club*. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Club> Consultado 07/11/2018
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage Publications, Thousand Oaks, Recuperado de: <http://links.research.casestudy.org/sici?sici=0563-pdf> Consultado: 25 de agosto de 2018
- Yoza, K. (2017). *Gestión administrativa de control y sus impactos en el fortalecimiento en la Liga Deportiva Cantonal de Jipijapa* (Tesis de grado en opción al título de Ingeniero en Auditoría). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1239/1/UNESUM-ECUADOR-AUDI-2018-10.pdf> Consultado 07/11/2018

# ANEXOS

Anexo 1: Clubes deportivos especializados formativos de la provincia de Los Ríos (2018)

Cantones	Número de CDEF	Clubes que desarrollan varios deportes	Miembros de directorios	Número de entrenadores	Personal administrativo	Deportistas que entrenan permanentemente	CDEF que no tienen deportistas
1. Baba	10	1	80	20	10	125	5
2. Babahoyo	28	3	224	30	20	275	17
3. Buenafe	9	0	72	15	9	75	6
4. Mocache	8	0	64	10	5	50	6
5. Montalvo	8	1	64	11	5	75	5
6. Palenque	5	0	40	5	3	50	3
7. Pueblo Viejo	7	0	56	12	0	75	4
8. Quevedo	22	4	176	7	11	250	12
9. Quinsaloma	5	0	40	5	0	50	3
10. Urdaneta	7	0	56	7	3	75	4
11. Valencia	6	1	48	7	2	125	1
12. Ventanas	14	2	112	20	10	135	9
13. Vinces	16	2	128	19	9	130	7
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>14</b>	<b>1160</b>	<b>168</b>	<b>87</b>	<b>1490</b>	<b>82</b>



## Anexo 2. Encuesta a miembros de directorios de los CDEF

Estimado miembro de Directorio:

Estoy desarrollando una investigación que tiene como propósito mejorar la gestión de los CDEF (CDEF) a partir de introducir las concepciones de la gestión de la calidad total, que incluye entre sus mecanismos, para el mejoramiento continuo de las organizaciones, la **evaluación de la calidad**.

Es por ello que solicito de usted sus opiniones sobre la presencia de la evaluación de la calidad de la gestión, como práctica, en el CDEF del cual es usted miembro de su Directorio.

Le invito a que responda con sinceridad y le garantizo que su información sólo será utilizada con los fines expuestos y la más estricta privacidad.

Le agradezco de antemano su cooperación,

**Lcda. Golda López Bustamante**

I. Complete, por favor, los siguientes **datos generales**:

a) Club deportivo especializado formativo (CDEF) en el en que se desempeña: \_\_\_\_\_

b) Máximo nivel de educación concluido (Marque con X):

Educación Básica		Nivel tecnológico superior	
Bachillerato		Tercer Nivel, de grado	
Nivel técnico superior		Cuarto Nivel, de posgrado.	

c) Si es graduado de alguno de los cuatro niveles de la educación superior especifique qué título(s) obtenido(s):

Nivel técnico superior	
Nivel tecnológico superior	
Tercer Nivel, de grado	
Cuarto Nivel, de posgrado.	

d) Tiempo que lleva laborando en el CDEF de cuyo Directorio es miembro actualmente: \_\_\_\_ años

e) Laboró anteriormente en otro CDEF: Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_. Si respondió sí, precise el número de años: \_\_\_\_

f) Cargo que ocupa en el Directorio del club: \_\_\_\_\_

g) Años de como miembro del Directorio en este club: \_\_\_\_

h) Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

i) Edad: \_\_\_\_ años

## Cuestionario

1. En su condición de directivo, ¿cómo valora su preparación para emplear la evaluación en la gestión de la calidad de su club? Marque X en la opción que mejor define, a su juicio, el estado de su preparación (Indicador 1)

Muy preparado	Bastante preparado	Medianamente preparado	Poco preparado	Muy poco preparado	Total

2. ¿Existe algún sistema o concepción establecida para evaluar la calidad de la gestión en su CDEF? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 2)
3. ¿Se realiza en su CDEF algún tipo de valoración sobre la actividad y los resultados de las tareas principales que le corresponde desarrollar? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 3)
4. ¿Con qué objetivos se realiza la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X en las opciones que se corresponden con su consideración: (Indicador 4)

g) Rendir cuenta ante los socios del club	
h) Analizar la marcha de las actividades que desarrolla el club	
i) Valorar los resultados obtenidos por el club en una etapa	
j) Tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados del club	
<b>Otro(s), ¿Cuál(es)? Enúncielo(s) en la(s) fila(s) siguiente(s)</b>	
k)	
l)	

5. ¿Sobre qué aspectos se realiza la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X hasta ocho de los temas que se listan, a partir de su experiencia: (Indicador 5)

a) El proceso de enseñanza aprendizaje de la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se desarrolla(n) en el club.	
b) El proceso de iniciación deportiva	
c) El proceso de búsqueda y selección de talentos	
d) La asistencia de los deportistas a las actividades programadas	
e) Los resultados de la formación integral de los deportistas	
f) El cumplimiento del programa de actividades previsto	
g) La calidad de la labor de los entrenadores	
h) El desarrollo profesional del personal técnico del club	
i) La participación en campeonatos y sus resultados	

j) El comportamiento de la inserción de deportistas del club en el alto rendimiento	
k) El funcionamiento de los órganos de gobierno del club (Asamblea General y Directorio)	
l) El estado de las instalaciones deportivas	
m) El aseguramiento de recursos para el funcionamiento del club	
n) El estado financiero del club	
o) La percepción de los deportistas y sus familias sobre los servicios que brinda el club	
p) La imagen del club en la comunidad	
q) La satisfacción laboral del personal técnico y de servicio del club	
<b>Otro(s), ¿Cuál(es)? Enúncielo(s) en la(s) fila(s) siguiente(s)</b>	
r)	
s)	

6. ¿Con qué periodicidad se realiza la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X en la opción correspondiente: (Indicador 6)

Mensualmente		Semestralmente	
Bimestralmente		Indistintamente en al año	
Trimestralmente		Anualmente	
Cuatrimstralmente		No tengo conocimiento	

7. ¿Qué métodos, instrumentos y fuentes se utilizan en la recogida de datos para la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque con X hasta cinco de los que se listan, a partir de su experiencia: (Indicador 7)

Observación de actividades		Entrevistas a entrenadores	
Encuestas a deportistas		Reuniones con deportistas	
Encuestas a familiares		Reuniones con familiares	
Encuestas a entrenadores		Reuniones con entrenadores	
Documentos y registros contentivos de la actividad del club		Entrevistas con la Directiva de la liga cantonal	
Entrevistas a deportistas		Otra	
Entrevistas a familiares		No tengo conocimiento	

8. ¿Cómo es su participación como miembro del Directorio en la valoración de la actividad y los resultados de su club, cuando ella se realiza de algún modo? Marque con X en aquellas opciones en que su participación es sistemática: (Indicador 8)

a) Participo de en acciones preparatorias de los procesos de valoración de la actividad y los resultados del club	
b) Aporto datos e información por medio de encuestas y entrevistas sobre los temas que se valoran	

c) Participo de reuniones donde se recogen datos e información sobre los temas que se valoran	
d) Participo en la recogida de datos e información sobre los temas que se valoran	
e) Participo en los espacios donde se realiza la valoración y se proponen acciones de mejora	
f) Aporto ideas para mejorar las actividades y resultados en los temas que son objeto de valoración	
g) Participo en los espacios en que se dan a conocer los resultados de las valoraciones realizadas y las acciones de mejora que se emprenderán	
h) No participo de ninguno de los modos que se describen anteriormente	

9. ¿Se utiliza la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF en la toma de decisiones por la Asamblea y el Directorio del club en función de la mejora? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 9)

10. ¿Se elaboran e implementan planes de mejora a partir de la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 10)

11. ¿Cómo se socializa la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF y las acciones de mejora que se plantean desarrollar? Marque X en aquellas sobre las que tiene conocimiento, según su experiencia: (Indicador 12)

a) Mediante reuniones especiales con tal fin	
b) Mediante correo electrónico	
c) Mediante la página web del club	
d) Mediante boletines impresos	
e) Mediante el intercambio informal (directo) con miembros del Directorio del club	
f) Otra vía	
g) La información no se socializa	

12. ¿Cómo valora la suficiencia y oportunidad (en un momento adecuado) de la información que se ofrece relativa a la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF y las acciones de mejora que se plantean desarrollar? Marque X en la opción que se corresponde con su experiencia: (Indicador 12)

a) Muy suficiente y oportuna	
b) Bastante suficiente y oportuna	
c) Medianamente suficiente y oportuna	
d) Poco suficiente y oportuna	
e) Insuficiente e inoportuna	
f) No se ofrece tal información	
g) No sé	

13. ¿Existe en su CDEF una cultura de evaluación de la calidad de la gestión (¿reconocimiento de su importancia, actitud favorable a su realización, motivación para participar? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No tengo elementos que me permitan valorar\_\_\_ (Indicador 13)

14. Desde su percepción, qué barreras obstaculizan actualmente el desarrollo de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF. Marque con X las tres que considera más importantes: (Indicador 13)

a)	La falta de conocimiento sobre la filosofía de gestión de la calidad total por los miembros del Directorio	
b)	No constituir la evaluación de la calidad de su gestión una exigencia de la normativa legal a los CDEF	
c)	El desconocimiento de las potencialidades de la evaluación como mecanismo para promover la mejora de la gestión organizacional	
d)	La inestabilidad del personal técnico y administrativo del club	
e)	La ausencia de una planificación organizacional pertinente (Plan Estratégico Institucional y planes anuales operativos)	
f)	La insuficiente gestión de las ligas cantonales	
g)	La inestabilidad en el funcionamiento de los órganos de gobierno del club	
h)	No sé	

### Anexo 3. Encuesta a entrenadores de los CDEF

Estimado colega:

Estoy desarrollando una investigación que tiene como propósito mejorar la gestión de los CDEF (CDEF) a partir de introducir las concepciones de la gestión de la calidad total, que incluye entre sus mecanismos, para el mejoramiento continuo de las organizaciones, la **evaluación de la calidad**.

Es por ello que solicito de usted sus opiniones sobre la presencia de la evaluación de la calidad de la gestión, como práctica, en el CDEF en que se desempeña.

Le invito a que responda con sinceridad y le garantizo que su información sólo será utilizada con los fines expuestos y la más estricta privacidad.

Le agradezco de antemano su cooperación,

**Lcda. Golda López Bustamante**

I. Complete, por favor, los siguientes **datos generales**:

a) Club deportivo especializado formativo (CDEF) en el en que se desempeña: \_\_\_\_\_

b) Máximo nivel de educación concluido (Marque con X):

Educación Básica		Nivel tecnológico superior	
Bachillerato		Tercer Nivel, de grado	
Nivel técnico superior		Cuarto Nivel, de posgrado.	

c) Si es graduado de alguno de los cuatro niveles de la educación superior especifique el (los) título(s) obtenido(s):

Nivel técnico superior	
Nivel tecnológico superior	
Tercer Nivel, de grado	
Cuarto Nivel, de posgrado.	

d) Tiempo que lleva laborando en el CDEF en que se desempeña actualmente: \_\_\_\_ años

e) Laboró anteriormente en otro CDEF: Sí\_\_ No\_\_. Si respondió sí, precise el número de años: \_\_\_\_

f) Deporte en el que es entrenador: \_\_\_\_\_

g) Años de desempeño como entrenador en ese deporte: \_\_\_\_

h) Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

i) Edad: \_\_\_\_ años

**II. Responda ahora las preguntas que se le formulan.** Por favor, le pedimos su esfuerzo en contestarlas todas.

1. ¿Existe algún sistema o concepción establecida para evaluar la calidad de la gestión en su CDEF? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 2)
2. ¿Se realiza en su CDEF algún tipo de valoración sobre la actividad y los resultados de las tareas principales que le corresponde desarrollar? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 3)
3. ¿Con qué objetivos se realiza la valoración la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X en las opciones que se corresponden con su consideración: (Indicador 4)

a) Rendir cuenta ante los socios del club	
b) Analizar la marcha de las actividades que desarrolla el club	
c) Valorar los resultados obtenidos por el club en una etapa	
d) Tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados del club	
<b>Otro(s), ¿Cuál(es)? Enúncielo(s) en la(s) fila(s) siguiente(s)</b>	
e)	
f)	

4. ¿Sobre qué aspectos se realiza la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X hasta ocho de los temas que se listan, a partir de su experiencia: (Indicador 5)

a) El proceso de enseñanza aprendizaje de la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se desarrolla(n) en el club.	
b) El proceso de iniciación deportiva	
c) El proceso de búsqueda y selección de talentos	
d) La asistencia de los deportistas a las actividades programadas	
e) Los resultados de la formación integral de los deportistas	
f) El cumplimiento del programa de actividades previsto	
g) La calidad de la labor de los entrenadores	
h) El desarrollo profesional del personal técnico del club	
i) La participación en campeonatos y sus resultados	
j) El comportamiento de la inserción de deportistas del club en el alto rendimiento	
k) El funcionamiento de los órganos de gobierno del club (Asamblea General y Directorio)	
l) El estado de las instalaciones deportivas	

m) El aseguramiento de recursos para el funcionamiento del club	
n) El estado financiero del club	
o) La percepción de los deportistas y sus familias sobre los servicios que brinda el club	
p) La imagen del club en la comunidad	
q) La satisfacción laboral del personal técnico y de servicio del club	
<b>Otro(s), ¿Cuál(es)? Enúncielo(s) en la(s) fila(s) siguiente(s)</b>	
r)	
s)	

5. ¿Con qué periodicidad se realiza la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X en la opción que se corresponde con su conocimiento: (Indicador 6)

Mensualmente		Semestralmente	
Bimestralmente		Indistintamente en al año	
Trimestralmente		Anualmente	
Cuatrimstralmente		No tengo conocimiento	

6. ¿Qué métodos, instrumentos y fuentes se utilizan en la recogida de datos para la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque con X hasta cinco de los que se listan, a partir de su experiencia: (Indicador 7)

Observación de actividades		Entrevistas a entrenadores	
Encuestas a deportistas		Reuniones con deportistas	
Encuestas a familiares		Reuniones con familiares	
Encuestas a entrenadores		Reuniones con entrenadores	
Documentos y registros contentivos de la actividad del club		Entrevistas con la Directiva de la liga cantonal	
Entrevistas a deportistas		Otra	
Entrevistas a familiares		No tengo conocimiento	

7. ¿Cómo es su participación en la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque con X en aquellas opciones en que su participación es sistemática: (Indicador 8)

a) Participo de en acciones preparatorias de los procesos de valoración de la actividad y los resultados del club	
b) Aporto datos e información por medio de encuestas y entrevistas sobre los temas que se valoran	
c) Participo de reuniones donde se recogen datos e información sobre los temas que se valoran	
d) Participo en la recogida de datos e información sobre los temas que se valoran	



e) Participo en los espacios donde se realiza la valoración y se proponen acciones de mejora	
f) Aporto ideas para mejorar las actividades y resultados en los temas que son objeto de valoración	
g) Participo en los espacios en que se dan a conocer los resultados de las valoraciones realizadas y las acciones de mejora que se emprenderán	
h) No participo de ninguno de los modos que se describen anteriormente	

8. ¿Se utiliza la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF en la toma de decisiones por la Asamblea y el Directorio del club en función de la mejora? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 9)

9. ¿Se elaboran e implementan planes de mejora a partir de la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 10)

10. ¿Cómo se socializa la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF y las acciones de mejora que se plantean desarrollar? Marque X en aquellas sobre las que tiene conocimiento, según su experiencia: (Indicador 12)

a) Mediante reuniones especiales con tal fin	
b) Mediante correo electrónico	
c) Mediante la página web del club	
d) Mediante boletines impresos	
e) Mediante el intercambio informal (directo) con miembros del Directorio del club	
f) Otra vía	
g) La información no se socializa	

11. ¿Cómo valora la suficiencia y oportunidad (en un momento adecuado) de la información que recibe relativa a la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF y las acciones de mejora que se plantean desarrollar? Marque X en la opción que se corresponde con su experiencia: (Indicador 12)

a) Muy suficiente y oportuna	
b) Bastante suficiente y oportuna	
c) Medianamente suficiente y oportuna	
d) Poco suficiente y oportuna	
e) Insuficiente e inoportuna	
f) No se ofrece tal información	
g) No sé	

12. ¿Existe en su CDEF una cultura de evaluación de la calidad de la gestión (¿reconocimiento de su importancia, actitud favorable a su realización, motivación para participar? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No tengo elementos que me permitan valorar\_\_\_ (Indicador 13)

#### Anexo 4. Encuesta a trabajadores administrativos de los CDEF

Estimado trabajador:

Estoy desarrollando una investigación que tiene como propósito mejorar la gestión de los CDEF (CDEF) a partir de introducir las concepciones de la gestión de la calidad total, que incluye entre sus mecanismos, para el mejoramiento continuo de las organizaciones, la **evaluación de la calidad**.

Es por ello que solicito de usted sus opiniones sobre la presencia de la evaluación de la calidad de la gestión, como práctica, en el CDEF en que se desempeña.

Le invito a que responda con sinceridad y le garantizo que su información sólo será utilizada con los fines expuestos y la más estricta privacidad.

Le agradezco de antemano su cooperación,

**Lcda. Golda López Bustamante**

I. Complete, por favor, los siguientes **datos generales**:

a) Club deportivo especializado formativo (CDEF) en el en que se desempeña: \_\_\_\_\_

b) Máximo nivel de educación concluido (Marque con X):

Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Nivel tecnológico superior	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel, de grado	<input type="checkbox"/>
Nivel técnico superior	<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel, de posgrado.	<input type="checkbox"/>

c) Si es graduado de alguno de los cuatro niveles de la educación superior especifique el (los) título(s) obtenido(s):

Nivel técnico superior	<input type="checkbox"/>
Nivel tecnológico superior	<input type="checkbox"/>
Tercer Nivel, de grado	<input type="checkbox"/>
Cuarto Nivel, de posgrado.	<input type="checkbox"/>

d) Tiempo que lleva laborando en el CDEF en que se desempeña actualmente: \_\_\_\_ años

e) Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

f) Edad: \_\_\_\_ años

**II. Responda ahora las preguntas que se le formulan.** Por favor, le pedimos su esfuerzo en contestarlas todas.

1. ¿Existe algún sistema o concepción establecida para evaluar la calidad de la gestión en su CDEF? Sí\_\_\_\_, No\_\_\_\_, No sé\_\_\_\_ (Indicador 2)

2. ¿Se realiza en su CDEF algún tipo de valoración sobre la actividad y los resultados de las tareas principales que le corresponde desarrollar? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_ (Indicador 3)
3. ¿Con qué objetivos se realiza la valoración la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque X en las opciones que se corresponden con su consideración: (Indicador 4)

a) Rendir cuenta ante los socios del club	
b) Analizar la marcha de las actividades que desarrolla el club	
c) Valorar los resultados obtenidos por el club en una etapa	
d) Tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados del club	
<b>Otro(s), ¿Cuál(es)? Enúncielo(s) en la(s) fila(s) siguiente(s)</b>	
e)	
f)	

4. ¿Qué métodos, instrumentos y fuentes se utilizan en la recogida de datos para la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque con X hasta cinco de los que se listan, a partir de su experiencia: (Indicador 7)

Observación de actividades		Entrevistas a entrenadores	
Encuestas a deportistas		Reuniones con deportistas	
Encuestas a familiares		Reuniones con familiares	
Encuestas a entrenadores		Reuniones con entrenadores	
Documentos y registros contentivos de la actividad del club		Entrevistas con la Directiva de la liga cantonal	
Entrevistas a deportistas		Otra	
Entrevistas a familiares		No tengo conocimiento	

5. ¿Cómo es su participación en la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF, cuando ella se realiza de algún modo? Marque con X en aquellas opciones en que su participación es sistemática: (Indicador 8)

a) Participo de en acciones preparatorias de los procesos de valoración de la actividad y los resultados del club	
b) Aporto datos e información por medio de encuestas y entrevistas sobre los temas que se valoran	
c) Participo de reuniones donde se recogen datos e información sobre los temas que se valoran	
d) Participo en la recogida de datos e información sobre los temas que se valoran	
e) Participo en los espacios donde se realiza la valoración y se proponen acciones de mejora	
f) Aporto ideas para mejorar las actividades y resultados en los temas que son objeto de valoración	
g) Participo en los espacios en que se dan a conocer los resultados de las valoraciones realizadas y las acciones de mejora que se emprenderán	
h) No participo de ninguno de los modos que se describen anteriormente	

6. ¿Se elaboran e implementan planes de mejora a partir de la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No sé\_\_\_  
(Indicador 10)

7. ¿Cómo se socializa la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF y las acciones de mejora que se plantean desarrollar? Marque X en aquellas sobre las que tiene conocimiento, según su experiencia: (Indicador 12)

a) Mediante reuniones especiales con tal fin	
b) Mediante correo electrónico	
c) Mediante la página web del club	
d) Mediante boletines impresos	
e) Mediante el intercambio informal (directo) con miembros del Directorio del club	
f) Otra vía	
g) La información no se socializa	

8. ¿Cómo valora la suficiencia y oportunidad (en un momento adecuado) de la información que recibe relativa a la valoración de la actividad y los resultados de su CDEF y las acciones de mejora que se plantean desarrollar? Marque X en la opción que se corresponde con su experiencia: (Indicador 12)

a) Muy suficiente y oportuna	
b) Bastante suficiente y oportuna	
c) Medianamente suficiente y oportuna	
d) Poco suficiente y oportuna	
e) Insuficiente e inoportuna	
f) No recibo tal información	
g) No sé	

9. ¿Existe en su CDEF una cultura de evaluación de la calidad de la gestión (¿reconocimiento de su importancia, actitud favorable a su realización, motivación para participar? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No tengo elementos que me permitan valorar\_\_\_ (Indicador 13)

## Anexo 5. Encuesta a deportistas de los CDEF con 9 años o más cumplidos

Estimado deportista:

Estoy desarrollando una investigación que tiene como propósito mejorar la gestión de los CDEF (CDEF) a partir de introducir las concepciones de la gestión de la calidad total, que incluye entre sus mecanismos, para el mejoramiento continuo de las organizaciones, la **evaluación de la calidad**.

Es por ello que solicito tus opiniones en relación con la presencia de la evaluación de la calidad de la gestión, como práctica, en el CDEF en que realizas tu práctica deportiva.

Te invito a que respondas con sinceridad y te garantizo que tu información sólo será utilizada con los fines expuestos y la más estricta privacidad.

Agradezco de antemano tu cooperación,

**Lcda. Golda López Bustamante**

I. Completa, por favor, los siguientes **datos generales**:

a) Club deportivo especializado formativo (CDEF) en el en que practicas: \_\_\_\_\_

b) Nivel de educación y grado que cursas (Marque con X):

Educación Básica						Bachillerato			
4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	1°	2°	3°

c) Tiempo que llevas practicando en el CDEF en que estás actualmente: \_\_\_\_ años

d) Deporte que practicas: \_\_\_\_\_

e) Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

f) Edad: \_\_\_\_ años

**II. Responde ahora las preguntas que se te formulan.** Por favor, pedimos tu esfuerzo en contestarlas todas.

1. ¿Se realiza en tu club algún tipo de evaluación sobre las actividades y los resultados relacionados con las tareas principales que le corresponden desarrollar? Sí\_\_\_\_, No\_\_\_\_, No sé\_\_\_\_ (Indicador 3)
2. ¿En algún momento te han pedido que des tu criterio sobre las actividades que se desarrollan en tu club y sus resultados? Sí\_\_\_\_, No\_\_\_\_, No recuerdo\_\_\_\_ (Indicador 7)
3. Cuando te han pedido tu criterio sobre las actividades que se desarrollan en el club y sus resultados, ¿cuál fue la vía utilizada? Marca con una X todas las que recuerdes (Indicador 7)

a) Una encuesta	
-----------------	--

b) Un entrevista individual	
c) Una entrevista al grupo de integrantes de mi equipo	
d) Una reunión con directivos del club	
e) Otra vía	
f) No recuerdo	

4. ¿Cómo ha sido tu participación en la evaluación de las actividades y los resultados de tu club?, Marca con X aquellos modos en que recuerdas haber participado: (Indicador 8)

a) Aportando criterios por medio de encuestas, entrevistas y reuniones	
b) Con mi presencia en el momento en que se está realizando la valoración y se propone qué hacer para mejorar	
c) Aportando ideas para mejorar las actividades y resultados del club	
d) Participando en las actividades donde se dan a conocer los resultados de las valoraciones realizadas y las acciones de mejora que se emprenderán	
e) No recuerdo	
f) No he participado de ninguno de los modos que se describen anteriormente	

5. ¿Has conocido la información de la valoración sobre las actividades y los resultados de tu club y las acciones que se plantean para mejorarlos? Sí\_\_\_, No\_\_\_, No recuerdo\_\_\_ (Indicador 12)
6. Si has tenido conocimiento de la información que contiene la valoración de las actividades y los resultados de tu club y las acciones de mejora que se plantean desarrollar. Marque X en aquellas vías por las que conociste esa información: (Indicador 12)

a) En reuniones que se han realizado para dar a conocer esa información	
b) En la página web del club	
c) En boletines impresos que se nos han entregado	
d) No recuerdo la vía	

**Anexo 6: CDEF del cantón de Vinces, provincia de Los Ríos (2018) que conforman la población del estudio**

Nombre del Club	Cantidad de deportes que desarrolla	Miembros del directorio	Número de entrenadores	Personal administrativo	Deportistas que entrenan permanentemente	Incluido en muestra
1. Poza Seca	1	8	1	1	15	X
2. Juvenil	1	8	4	3	16	X
3. Venao Blanco	2	8	0	0	0	
4. Chacarita Junior	1	8	0	1	15	X
5. Goldie	1	8	1	0	15	X
6. Santa Rita	1	8	6	2	15	X
7. Independiente	1	8	1	0	0	
8. Naranja Mecánica	1	8	1	0	14	X
9. Suc Nueve	1	8	2	0	0	
10. Banfiel	1	8	0	0	15	X
11. Barcelona	2	8	0	0	0	
12. Estero Del Medio	2	8	0	0	0	
13. Atletismo	1	8	1	0	12	X
14. Ciclismo	1	8	1	1	13	X
15. Corrima	1	8	0	1	0	
16. Los Turcos	1	8	1	0	0	
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>130</b>	<b>9</b>

**Anexo 7: CDEF del cantón de Vinces, provincia de Los Ríos (2018), incluidos en la muestra**

<b>Nombre del Club</b>	<b>Cantidad de deportes que desarrolla</b>	<b>Miembros del directorio</b>	<b>Número de entrenadores</b>	<b>Personal administrativo</b>	<b>Deportistas que entrenan permanentemente</b>
1. Poza Seca	1	8	1	1	15
2. Juvenil	1	8	4	3	16
3. Chacarita Junior	1	8	0	1	15
4. Goldie	1	8	1	0	15
5. Santa Rita	1	8	6	2	15
6. Naranja Mecánica	1	8	1	0	14
7. Banfiel	1	8	0	0	15
8. Atletismo	1	8	1	0	12
9. Ciclismo	1	8	1	1	13
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>130</b>



## Anexo 8: Datos generales de los sujetos que conforman la muestra

Tabla 1. Clubes a que pertenecen los sujetos incluidos en la muestra

CDEF	Miembros directorio	Entrenadores	Administrativos	Deportistas	Total
1. Poza Seca	3	1	1	6	11
2. Juvenil	3	4	3	6	16
3. Chacarita Junior	4	0	1	6	11
4. Goldie	3	1	0	6	10
5. Santa Rita	4	6	2	6	18
6. Naranja Mecánica	5	1	0	6	12
7. Banfiel	5	0	0	6	11
8. Atletismo	5	1	0	5	11
9. Ciclismo	4	1	1	5	11
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>111</b>

Tabla 2. Máximo nivel de educación concluido por entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos incluidos en la muestra

Nivel de educación	Miembros directorio	Entrenadores	Administrativos	Total
Educación Básica	0	0	3	3
Bachillerato	5	2	2	9
Nivel técnico superior	0	0	1	1
Nivel tecnológico superior	3	1	0	4
Tercer Nivel, de grado	20	10	2	32
Cuarto Nivel, de posgrado.	8	2	0	10
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

Tabla 3. Títulos que ostentan los entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos incluidos en la muestra que tienen título máximo de tercer nivel (de grado):

Títulos	Miembros directorio	Entrenadores	Administrativos	Total
Licenciado/a en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte	5	3	0	8
Licenciado/a en Entrenamiento Deportivo	6	2	1	9
Licenciado/a en Ciencias de la Educación	3	2	1	6
Licenciado/a en Ciencias de la Educación Básica	2	0	0	2
Licenciado/a en Fisioterapia	1	0	0	1
Médico/a	2	0	0	2
Licenciado/a en Nutrición y Dietética	1	0	0	1
Licenciado en Gestión Ambiental	0	1	0	1
Ingeniero Agrónomo	0	1	0	1
Ingeniero Mecánico	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>32</b>

**Tabla 4. Títulos que ostentan los entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos incluidos en la muestra que tienen título máximo de cuarto nivel (posgrado)**

Título	Miembros directorio	Entrenadores	Administrativos	Total
Magíster en Cultura Física	2	1	0	3
Magíster en Educación	3	1	0	4
Especialista en Entrenamiento Deportivo	1	0	0	1
Especialista en Cultura Física	1	0	0	1
Especialista en Fisiatría	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

**Tabla 5. Tiempo que llevan laborando en los clubes actuales los entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos incluidos en la muestra**

Cargos	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	+ de 5 años	Total
Miembros directorio	0	3	5	13	11	4	36
Entrenadores	1	2	4	6	1	1	15
Administrativos	0	1	3	3	0	1	8
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>59</b>

**Tabla 6. Entrenadores y miembros de directorios incluidos en la muestra que laboraron anteriormente en otros CDEF**

Entrenadores	Miembros de directorios	Total
3	6	9

**Tabla 7. Deportes de los entrenadores incluidos en la muestra**

Fútbol	Ciclismo	Atletismo	Total
13	1	1	15

**Tabla 8. Años de desempeño de los entrenadores incluidos en la muestra en su deporte**

1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	+ de 5 años	Total
0	2	2	7	2	2	15

**Tabla 9. Cargos que ocupan los miembros de directorios de clubes incluidos en la muestra**

Presidente	Vice-preside.	Secretario	Tesorero	Vocal	Otro	Total
9	5	4	3	10	5	36

**Tabla 10. Años como miembros de directorios de clubes de los incluidos en la muestra**

1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	+ de 5 años	Total
5	9	9	6	5	2	36

**Tabla 11. Composición de la muestra de entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos por sexo**

Total	Miembros directorio	Entrenadores	Administrativos	Total
Masculino	23	13	5	41
Femenino	13	2	3	18
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

**Tabla 12. Composición de la muestra de entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos por edades**

Cargos	Hasta 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	De 41 a 45 años	De 46 a 50 años	Más de 50 años	Total
Miembros directorio	3	6	7	2	4	6	8	36
Entrenadores	3	6	4	1	1	0	0	15
Administrativos	2	2	1	1	1	1	0	8
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

**Tabla 13. Promedio de edad de los entrenadores, miembros de directorios y trabajadores administrativos que conformaron la muestra**

Entrenadores	Miembros directorio	Administrativos
29 años	40,4 años	32,6 años

**Tabla 14. Nivel de educación y grado que cursan los deportistas incluidos en la muestra**

Educación Básica							Bachillerato			Total
4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	1°	2°	3°	
0	3	4	5	12	10	9	3	4	2	52

**Tabla 15. Tiempo de práctica en el CDEF de los deportistas incluidos en la muestra**

Tiempo en años							Total
1	2	3	4	5	+ de 5		
5	7	12	10	12	6	52	

**Tabla 16. Deporte que practican los deportistas incluidos en la muestra**

Fútbol	Ciclismo	Atletismo	Total
42	5	5	52

**Tabla 17. Composición por sexo de los deportistas incluidos en la muestra**

Masculino	33
Femenino	19
<b>Total</b>	<b>52</b>

**Tabla 18. Composición por edades y promedio de edad de los deportistas incluidos en la muestra**

9	Edad en años									Promedio edad
	10	11	12	13	14	15	16	17	Total	
3	4	5	12	10	9	3	4	2	52	12,8 años

## Anexo 9. Resultados del procesamiento estadístico de las encuestas aplicadas, organizadas por indicadores

### Indicador 1. Preparación de los directivos de los CDEF para desarrollar la evaluación de la calidad de la gestión en sus organizaciones

**Tabla 1.** Autovaloración de los directivos sobre su preparación para emplear la evaluación en la gestión de la calidad de su club (Pregunta 1 de encuesta a miembros de directorios de clubes)

Muy preparado	Bastante preparado	Medianamente preparado	Poco preparado	Muy poco preparado	Total
1	2	12	13	8	36

### Indicador 2. Existencia de una concepción (modelo, sistema) para la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF

**Tabla 2.** Existencia de algún sistema o concepción para evaluar la calidad de la gestión en su CDEF según 59 encuestados (trabajadores administrativos, entrenadores y miembros de directorio)

Encuestados	Pregunta	Responden Sí	Responden No	Responden No sé	Total
Miembros directorio	Pregunta 2	1	32	3	36
Administrativos	Pregunta 1	0	2	6	8
Entrenadores	Pregunta 1	0	9	6	15
Total		1	43	15	59
%		1,7	72,9	25,2	100

### Indicador 3. Alternativas para la evaluación de la calidad de la gestión que se aplican en los CDEF

**Tabla 3.** Existencia de algún tipo (alternativa) de valoración sobre la actividad y los resultados de las tareas principales que le corresponde desarrollar al CDEF según los 111 encuestados (trabajadores administrativos, entrenadores, miembros de directorio y deportistas)

Encuestados	Pregunta	Responden Sí	Responden No	Responden No sé	Total
Miembros directorio	Pregunta 3	30	4	2	36
Entrenadores	Pregunta 2	8	3	4	15
Administrativos	Pregunta 2	3	2	3	8
Deportistas	Pregunta 1	14	15	23	52
Total		55	24	32	111
%		49,5	21,6	28,8	100

#### Indicador 4. Objetivos de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF

**Tabla 4.** Objetivos con que se realiza la valoración de la actividad y los resultados de los clubes, según los 41 encuestados (trabajadores administrativos, entrenadores, miembros de directorio) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Directorio	Entren.	Admin.	Total
Preguntas	Preg. 4	Preg. 3	Preg. 3	
Cantidad de encuestados	(30)	(8)	(3)	(41)
m) Rendir cuenta ante los socios del club	28	7	3	38
n) Analizar la marcha de las actividades que desarrolla el club	12	3	0	15
o) Valorar los resultados obtenidos por el club en una etapa	24	5	0	29
p) Tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados del club	13	2	0	15

#### Indicador 5. Contenido de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF

**Tabla 5.** Contenido con que se realiza la valoración de la actividad y los resultados de los clubes, según 38 encuestados (entrenadores, miembros de directorio) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Entren.	Directorio	Entren.	Total	%
Preguntas	4	5	4		
Cantidad de encuestados	(8)	(30)	(8)	(38)	
a) El proceso de enseñanza aprendizaje de la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se desarrolla(n) en el club.	1	8	1	9	23,7
b) El proceso de iniciación deportiva	2	9	2	11	28,9
c) El proceso de búsqueda y selección de talentos	1	10	1	11	28,9
d) La asistencia de los deportistas a las actividades programadas	4	20	4	24	63,2
e) Los resultados de la formación integral de los deportistas	0	0	0	0	0
f) El cumplimiento del programa de actividades previsto	4	23	4	27	71,1
g) La calidad de la labor de los entrenadores	2	12	2	14	36,8
h) El desarrollo profesional del personal técnico del club	0	5	0	5	13,2
i) La participación en campeonatos y sus resultados	2	14	2	16	42,1
j) El comportamiento de la inserción de deportistas del club en el alto rendimiento	2	13	2	15	39,5
k) El funcionamiento de los órganos de gobierno del club (Asamblea General y Directorio)	5	28	5	33	86,8
l) El estado de las instalaciones deportivas	2	17	2	19	50,0
m) El aseguramiento de recursos para el funcionamiento del club	6	23	6	29	76,3
n) El estado financiero del club	7	25	7	32	84,2

o) La percepción de los deportistas y sus familias sobre los servicios que brinda el club	4. 0	5. 0	6. 0	0	0
p) La imagen del club en la comunidad	0	0	0	0	0
q) La satisfacción laboral del personal técnico y de servicio del club	0	0	0	0	0

#### Indicador 6. Periodicidad con que se realiza la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF

**Tabla 6.** Periodicidad con que se realiza la valoración de la actividad y los resultados de los clubes, según 38 encuestados (entrenadores, miembros de directorio) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Directorio	Entren.	Total	%
Preguntas	6	5		
Cantidad de encuestados	(30)	(8)	(38)	
Mensualmente	0	0	0	0
Bimestralmente	0	0	0	0
Trimestralmente	3	1	4	10,5
Cuatrimstralmente	0	1	5	13,2
Semestralmente	6	1	7	18,4
Indistintamente en al año	17	3	20	52,6
Anualmente	27	6	33	86,3
No tengo conocimiento	0	2	2	5,3

#### Indicador 7. Métodos, instrumentos y fuentes de información que se emplean en la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF

**Tabla 7.** Métodos, instrumentos y fuentes de información que se emplean en la valoración de la actividad y los resultados de los clubes, según 62 encuestados (trabajadores administrativos, entrenadores, miembros de directorio, deportistas) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Directorio	Entren.	Admin.	Deport.	Total	%
Preguntas	7	6	4	3		
Cantidad de encuestados	(30)	(8)	(3)	(21)	(62)	
Observación de actividades	10	1	0	0	11	17,7
Encuestas a deportistas	0	0	0	0	0	0
Encuestas a familiares	0	0	0	0	0	0
Encuestas a entrenadores	0	0	0	0	0	0
Documentos y registros contentivos de la actividad del club	27	3	3	0	33	53,2
Entrevistas a deportistas	18	2	0	18	38	61,3
Entrevistas a familiares	7	0	0	0	7	11,3
Entrevistas a entrenadores	24	2	1	0	27	43,5
Reuniones con deportistas	15	1	1	15	32	51,6
Reuniones con familiares	8	0	0	0	8	12,9
Reuniones con entrenadores	25	4	0	0	32	51,6
Entrevistas con la Directiva de la liga cantonal	3	0	0	0	3	4,8
Otra	0	0	0	0	0	0
No tengo conocimiento	0	2	0	0	2	3,2
No recuerdo	0	0	0	3	3	4,8

**Indicador 8. Participación de los sujetos involucrados en la actividad de los CDEF en la evaluación de la calidad de la gestión**

**Tabla 8.** Participación de los sujetos involucrados en la actividad de los CDEF en la evaluación de la calidad de la gestión, según 62 encuestados (trabajadores administrativos, entrenadores, miembros de directorio, deportistas) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

<b>Encuestados</b>	<b>Admin.</b>	<b>Entren.</b>	<b>Directorio</b>	<b>Deport.</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Preguntas</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		
<b>Cantidad de encuestados</b>	<b>(3)</b>	<b>(8)</b>	<b>(30)</b>	<b>(21)</b>	<b>(62)</b>	
a) Participo de en acciones preparatorias de los procesos de valoración de la actividad y los resultados del club	0	0	12	0	12	<b>19,4</b>
b) Aporto datos e información por medio de encuestas y entrevistas sobre los temas que se valoran	0	4	11	18	33	<b>53,2</b>
c) Participo de reuniones donde se recogen datos e información sobre los temas que se valoran	3	4	12	0	19	<b>30,6</b>
d) Participo en la recogida de datos e información sobre los temas que se valoran	0	0	12	0	12	<b>19,4</b>
e) Participo en los espacios donde se realiza la valoración y se proponen acciones de mejora	0	0	27	0	27	<b>43,5</b>
f) Aporto ideas para mejorar las actividades y resultados en los temas que son objeto de valoración	1	1	14	0	16	<b>25,8</b>
g) Participo en los espacios en que se dan a conocer los resultados de las valoraciones realizadas y las acciones de mejora que se emprenderán	3	3	10	18	34	<b>54,8</b>
h) No participo de ninguno de los modos que se describen anteriormente	2	2	3	1	8	<b>12,9</b>
i) No recuerdo	0	0	0	2	2	<b>3,2</b>

**Indicador 9. Utilización de la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF en la toma de decisiones por la Asamblea y el Directorio del club**

**Tabla 9.** Utilización de la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados en la toma de decisiones por la Asamblea y el Directorio del club en función de la mejora, según los 38 encuestados (miembros de directorio y entrenadores) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Pregunta	Sí se utiliza	No se utiliza	No saben si se utiliza	Total
Miembros directorio	Pregunta 9	19	6	5	30
Entrenadores	Pregunta 8	4	2	2	8
Total		23	8	7	38
%		60,5	21,1	18,4	100

**Indicador 10. Elaboración e implementación de planes de mejora**

**Tabla 10.** Elaboración e implementación de planes de mejora a partir de la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados de su club, según los 41 encuestados (trabajadores administrativos, entrenadores y miembros de directorio) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Pregunta	Plantearon sí	Plantearon no	Plantearon no saber	Total
Miembros directorio	Pregunta 10	9	13	8	30
Entrenadores	Pregunta 9	1	2	5	8
Administrativos	Pregunta 6	0	1	2	3
Total		10	16	15	41
%		24,4	39,0	36,6	100

**Indicador 12. Socialización de la información derivada de la evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

**Tabla 11.** Vías de socialización de la información derivada de la valoración de la actividad y los resultados del club y las acciones de mejora que se plantean desarrollar, según los 64 encuestados (trabajadores administrativos, miembros de directorios, entrenadores y deportistas) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Directorio	Entren.	Admin.	Deport.	Total	%
<b>Preguntas</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>(64)</b>	
<b>Cantidad de encuestados</b>	<b>(30)</b>	<b>(8)</b>	<b>(3)</b>	<b>(23)</b>		
a) Mediante reuniones especiales con tal fin	23	4	2	18	47	<b>73,4</b>
b) Mediante correo electrónico	12	2	2	0	14	<b>21,9</b>
c) Mediante la página web del club	0	0	0	0	0	<b>0</b>
d) Mediante boletines impresos	3	0	0	0	3	<b>4,7</b>
e) Mediante el intercambio informal (directo) con miembros del Directorio del club	0	0	0	0	0	<b>0</b>



f) Otra vía	0	0	0	0	0	<b>0</b>
g) La información no se socializa	2	2	1	0	5	<b>7,8</b>
h) No recuerdo la vía	0	0	0	5	5	<b>7,8</b>

**Tabla 12.** Suficiencia y oportunidad de la información que se socializa relativa a la valoración de la actividad y los resultados del club y las acciones de mejora que se plantean desarrollar, según los 41 encuestados (trabajadores administrativos, miembros de directorios y entrenadores) que plantearon la existencia de alguna alternativa para dicha valoración

Encuestados	Directorio	Entren.	Admin.	Total	%
Preguntas	12	11	8		
Cantidad de encuestados	(30)	(8)	(3)	(41)	
a) Muy suficiente y oportuna	0	0	0	0	<b>0</b>
b) Bastante suficiente y oportuna	3	0	0	3	<b>7,3</b>
c) Medianamente suficiente y oportuna	10	4	1	15	<b>36,6</b>
d) Poco suficiente y oportuna	11	2	1	14	<b>34,1</b>
e) Insuficiente e inoportuna	4	0	0	4	<b>9,8</b>
f) No se ofrece tal información	2	2	1	5	<b>12,2</b>
g) No sé	0	0	0	0	<b>0</b>

**Tabla 13.** Opinión de los deportistas sobre su conocimiento de la información de la valoración sobre las actividades y los resultados de su club y las acciones que se plantean para mejorarlos (Pregunta 5)

	Respondieron sí	Respondieron no	Respondieron no recordar	Total
Cantidad	23	13	16	<b>52</b>
%	44,2	25,0	30,8	<b>100</b>

### Indicador 13. Existencia de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF

**Tabla 14.** Existencia de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión, según 59 encuestados (trabajadores administrativos, miembros de directorios y entrenadores)

Encuestados	Pregunta	Plantearon sí	Plantearon no	Plantearon no tener elementos	Total
Miembros de directorios	13	1	30	5	36
Entrenadores	12	0	11	4	15
Administrativos	9	0	4	4	8
Total		1	45	13	59
%		1,7	76,3	22,0	100

**Tabla 15.** Barreras que obstaculizan actualmente el desarrollo de una cultura de evaluación de la calidad de la gestión en los CDEF, según la percepción de los 36 miembros de directorios encuestados (Pregunta 14)

<b>Barreras</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
a) La falta de conocimiento sobre la filosofía de gestión de la calidad total por los miembros del Directorio	34	94,4
b) No constituir la evaluación de la calidad de su gestión una exigencia de la normativa legal a los CDEF	31	86,1
c) El desconocimiento de las potencialidades de la evaluación como mecanismo para promover la mejora de la gestión organizacional	34	94,4
d) La inestabilidad del personal técnico y administrativo del club	10	27,8
e) La ausencia de una planificación organizacional pertinente (Plan Estratégico Institucional y planes anuales operativos)	22	61,1
f) La insuficiente gestión de las ligas cantonales	15	41,7
g) La inestabilidad en el funcionamiento de los órganos de gobierno del club	20	55,6
h) No sé		

**Anexo 10: Sugerencia de algunos métodos y técnicas de trabajo para optimizar la realización de las actividades que incluye el procedimiento.**

Fases	Fase 1													Fase 2					Fase 3							Fase 4					
	Paso 1.1			Paso 1.2				Paso 1.3						Paso 2.1			Paso 2.2		Paso 3.1		Paso 3.2					Paso 4.1		Paso 4.2			
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Reuniones informativas			X																									X			
Reuniones de análisis																			X	X							X				X
Despachos																X															X
Entrevistas														X																	X
Encuestas														X																	
Observación														X	X																X
Revisión de documentos														X																	
Procedimientos estadísticos															X																
Análisis de contenido															X																
Triangulación															X																
Técnicas de trabajo en grupo					X												X				X	X	X								
Método de solución de problemas																				X	X	X	X								
Mesas de trabajo				X	X	X				X							X	X			X	X	X								
Talleres									X																						
Intercambio por correo electrónico			X																									X			
Información en sitio web del CDEF			X																									X			

**Anexo 11. Guía de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF**

<b>Indicador</b>	<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Métodos y técnicas para la recogida de datos</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Puntos</b>
1. Planificación institucional	1.1. Planificación estratégica institucional 1.2. Planificación operativa anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de la planificación del CDEF</li> <li>• Directivos y socios</li> </ul>	<b>10</b>
2. Proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo	2.1. Programación de las actividades de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo en los deportes que se practican en el club 2.2. Proceso de enseñanza-aprendizaje de la iniciación deportiva en los deportes que se practican en el club 2.3. Resultados del proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo en los deportes que se practican en el club	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Observación</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Personal administrativo y de apoyo</li> <li>• Deportistas en formación</li> <li>• Familia</li> <li>• Actividades formativas</li> <li>• Documentos</li> </ul>	<b>12</b>
3. Proceso de búsqueda y selección de talentos	3.1. Existencia de una estrategia institucional para la búsqueda de talentos 3.2. Metodología que se aplica en la selección de talentos 3.3. Resultados del trabajo con los talentos deportivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de la planificación del CDEF</li> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Deportistas en formación</li> <li>• Familia</li> </ul>	<b>12</b>
4. Participación en campeonatos y eventos	4.1. Existencia de una proyección institucional de participación en campeonatos y otros eventos deportivos cantonales, provinciales y nacionales 4.2. Participación real en campeonatos y otros eventos deportivos cantonales, provinciales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de la planificación del CDEF</li> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Directivos de la liga cantonal</li> </ul>	<b>10</b>

	<p>4.3. Iniciativa en el auspicio y/o coauspicio</p> <p>4.4. Resultados de la participación de integrantes del club en campeonatos y otros eventos deportivos cantonales, provinciales y nacionales</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Deportistas en formación</li> </ul>	
5. Gestión de gobierno	<p>5.1. Composición y funcionamiento de la Asamblea General</p> <p>5.2. Composición y funcionamiento del Directorio</p> <p>5.3. Estatutos</p> <p>5.4. Ejercicio de la autonomía</p> <p>5.5. Relaciones con la familia de los deportistas en formación</p> <p>5.6. Relaciones con el entorno organizacional</p> <p>5.7. Relación con la liga cantonal</p> <p>5.8. Estado de la documentación del club</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de la planificación del CDEF</li> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Directivos de la liga cantonal</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Deportistas en formación</li> </ul>	<b>10</b>
6. Deportistas en formación	<p>6.1. Existencia de una proyección de matrícula</p> <p>6.2. Cumplimiento de la matrícula prevista</p> <p>6.3. Composición de la matrícula</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de la planificación del CDEF</li> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> </ul>	<b>8</b>
7. Capital humano	<p>7.1. Completamiento del personal técnico deportivo (entrenadores y otros) que requiere el club</p> <p>7.2. Competencia y experiencia profesional de los entrenadores y otros integrantes del personal técnico</p> <p>7.3. Desempeño profesional de los entrenadores y especialistas que integran el personal técnico</p> <p>7.4. Completamiento del personal administrativo y de apoyo que requiere el club</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Observación</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Personal administrativo y de apoyo</li> <li>• Deportistas en formación</li> <li>• Familia</li> <li>• Actividades formativas</li> </ul>	<b>10</b>

	7.5. Idoneidad y desempeño del personal administrativo y de apoyo			
8. Instalaciones deportivas	8.1. Espacios deportivos (cumplimiento de exigencias técnicas, confort, limpieza, seguridad, etc.) 8.2. Disponibilidad de materiales y medios para la práctica de los deportes que desarrolla el club 8.3. Espacios complementarios y servicios auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Personal administrativo y de apoyo</li> <li>• Deportistas en formación</li> <li>• Familia</li> </ul>	<b>10</b>
9. Gestión financiera	9.1. Fuentes de financiamiento 9.2. Elaboración y control de un presupuesto anual 9.3. Estado de la contabilidad 9.4. Rendición de cuentas del estado financiero del club	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Observación</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Directivos de la liga cantonal</li> <li>• Documentos</li> <li>• Reuniones órganos de gobierno del club</li> </ul>	<b>10</b>
10. Impacto de la gestión del club	10.1. Satisfacción de los deportistas y sus familiares con la calidad de las actividades formativas y la pertinencia de las instalaciones 10.2. Sentido de pertenencia y satisfacción del personal del club con la organización 10.3. Imagen del club en el contexto comunitario, provincial y nacional 10.4. Aporte del club al deporte de alto rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y socios</li> <li>• Directivos de la liga cantonal</li> <li>• Personal técnico deportivo</li> <li>• Personal administrativo y de apoyo</li> <li>• Deportistas en formación</li> <li>• Familia</li> </ul>	<b>8</b>

**Anexo 12. Algunos resultados de las de mesas de trabajo desarrolladas durante la segunda jornada en que se ejecutaron las actividades correspondientes a los pasos 1.2 y 1.3 de la fase 1 del procedimiento.**

**Anexo 12-A. Objetivos específicos del proceso de autoevaluación a desarrollarse en el CDEF Goldie del cantón de Vinces (octubre-noviembre de 2018)**

Como resultado del trabajo en equipo de los miembros de las comisiones constituidas para la autoevaluación, reunidos en mesas de trabajo, se definieron los siguientes **objetivos específicos del proceso de autoevaluación**:

- Valorar la calidad de la actividad que desarrolla el CDEF Goldie para el cumplimiento de su encargo social, a partir de la obtención de información sobre los indicadores y criterios establecidos en la guía de evaluación y su contrastación con su comportamiento ideal descrito en el patrón de calidad asumido.
- Elaborar el plan de mejoras organizacional basado en la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la actividad que desarrolla el CDEF Goldie; así como de las áreas a priorizar en función de la mejora.
- Favorecer el surgimiento y desarrollo de una cultura sobre la calidad y la mejora continua en la organización.

## **Anexo 12-B. Ejemplificación de la norma establecida para valorar el estado de los indicadores basado en la descripción expuesta en el patrón de calidad**

Para valorar el estado de los indicadores a partir de la información obtenida con el procesamiento de los datos y su contrastación con la descripción expuesta en el patrón de calidad, se definieron cinco categorías: **Muy satisfactorio**, **Bastante satisfactorio**, **Medianamente satisfactorio**, **Poco satisfactorio**, **Insatisfactorio**.

La categoría **Muy Satisfactorio** define un **comportamiento equivalente o muy cercano** al descrito para el indicador como comportamiento ideal en el patrón de calidad.

La definición realizada en cuanto a los puntos a obtener en el indicador en correspondencia con estas categorías fue la siguiente:

- Si el comportamiento del indicador se valora como **Muy satisfactorio**, se le otorga entre el 90% y el 100% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Bastante satisfactorio**, se le otorga entre el 70% y el 89% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Medianamente satisfactorio**, se le otorga entre el 50% y el 69% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Poco satisfactorio**, se le otorga entre el 30% y el 49% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Insatisfactorio**, se le otorga menos del 30% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.

### **Ejemplo 1: Indicador 3. Proceso de búsqueda y selección de talentos (12 puntos)**

<b>Muy satisfactorio (De 10,8 a 12 puntos)</b>	El plan estratégico institucional cuenta con acciones específicas que priorizan la búsqueda y selección de talentos para la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n) en el club, se aplica una metodología científicamente fundamentada para la realización de estos procesos y se cumplen en más del 90% las metas que se ha propuesto el club en el aporte de atletas al alto rendimiento.
<b>Bastante satisfactorio (De 8,4 a 10,7 puntos)</b>	El plan estratégico institucional cuenta con acciones específicas que priorizan la búsqueda y selección de talentos para la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n) en el club, se aplica una metodología científicamente fundamentada para la realización de estos procesos y se cumplen en más del 70% las metas que se ha propuesto el club en el aporte de atletas al alto rendimiento.



<p><b>Medianamente satisfactorio</b> (De 6,0 a 8,3 puntos)</p>	<p>Aunque se desarrollan acciones intencionadas y sistemáticas dirigidas a la búsqueda y selección de talentos para la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n) en el club, estas no forman parte de la proyección estratégica institucional; la metodología que se aplica en la realización de este proceso está basada en la experiencia de los entrenadores, y las metas que se ha propuesto el club en el aporte de atletas al alto rendimiento aunque se cumplen en más del 40% y no alcanzan el 70% .</p>
<p><b>Poco satisfactorio</b> (De 3,6 a 5,9 puntos)</p>	<p>Las acciones dirigidas a la búsqueda y selección de talentos para la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n) en el club no son sistemáticas y no forman parte de la proyección estratégica institucional; no se precisa la existencia de una metodología para la realización de este proceso y el cumplimiento de las metas que se ha propuesto el club en el aporte de atletas al alto rendimiento no alcanza el 40%.</p>
<p><b>Insatisfactorio</b> (Hasta 3,5 puntos)</p>	<p>La búsqueda y selección de talentos para la(s) disciplina(s) deportiva(s) que se practica(n) en el club se caracteriza por la espontaneidad, no es un proceso planificado. No se precisa la existencia de una metodología para la realización de este proceso y no está determinado el aporte que el club puede hacer al deporte de alto rendimiento. En consecuencia, el aporte hecho es nulo o poco significativo.</p>

### **Ejemplo 2: Indicador 9: Gestión financiera (10 puntos)**

<p><b>Muy satisfactorio</b> (De 9 a 10 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tiene fuentes de financiamiento estables y legalmente reconocidas que le permiten cumplir adecuadamente (en más del 90%) su programa de actividades.</li> <li>• Se elabora un presupuesto anual que da respuesta (en más del 90%) a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.</li> <li>• La contabilidad del club se encuentra debidamente actualizada y se considera confiable.</li> <li>• Constituye una práctica la rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno, y de ello se hace partícipe a todos los integrantes de su comunidad.</li> </ul>
<p><b>Bastante satisfactorio</b> (De 7,0 a 8,9 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tiene fuentes de financiamiento estables y legalmente reconocidas que le permiten cumplir en un nivel aceptable (entre el 70 y el 89%) su programa de actividades.</li> <li>• Se elabora un presupuesto anual que da respuesta (entre el 70 y el 89%) a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.</li> <li>• La contabilidad del club se encuentra debidamente actualizada y se considera confiable.</li> <li>• Constituye una práctica la rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno, pero no a los integrantes de su comunidad.</li> </ul>

<p><b>Medianamente satisfactorio (De 5,0 a 6,9 puntos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club no tiene fuentes de financiamiento estables (legalmente reconocidas) lo que sólo le permite cumplir medianamente (entre el 50 y el 69 %) su programa de actividades.</li> <li>• Se elabora un presupuesto anual que da respuesta (entre el 50 y el 69 %) a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.</li> <li>• La contabilidad del club se encuentra debidamente actualizada y se considera confiable.</li> <li>• Constituye una práctica la rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno, pero no a los integrantes de su comunidad.</li> </ul>
<p><b>Poco satisfactorio (De 3,0 a 4,9 puntos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tiene un financiamiento poco estable sólo le permite cumplir limitadamente (entre el 30 y el 49 %) su programa de actividades.</li> <li>• Se elabora un presupuesto anual que da una respuesta limitada (entre el 30 y el 49 %) a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.</li> <li>• La contabilidad del club se presenta algunas deficiencias en su actualización.</li> <li>• La rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno no es una práctica sistemática.</li> </ul>
<p><b>Insatisfactorio (Hasta 2,9 puntos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tiene un financiamiento muy inestable que limita grandemente (en menos de un 30 %) su programa de actividades.</li> <li>• No se elabora un presupuesto anual para dar respuesta a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.</li> <li>• La contabilidad del club se presenta algunas deficiencias en su actualización.</li> <li>• La rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno no es una práctica sistemática.</li> </ul>



## **Anexo 13-A. Guía de entrevista a directivos y socios del club**

### **Estimado directivo/socio:**

El CDEF Goldie está desarrollando una experiencia de autoevaluación dirigida a producir información que sirva de fuente para tomar decisiones en función de mejorar el funcionamiento de nuestra organización. Es por ello que le solicitamos su colaboración respondiendo a las preguntas que le formularemos, si está usted dispuesto a hacerlo.

De antemano le agradecemos su tiempo y la información que nos brindará, que será de mucha utilidad.

### **Preguntas**

- ¿Cuál es el encargo social de los CDEF?, ¿existe en el club una planificación estratégica a largo plazo?, ¿para qué tiempo? ¿qué elementos se consideraron para elaborar dicha proyección?, ¿tiene el club definida su misión y visión?, ¿cuáles son sus principales objetivos estratégicos? (1.1)
- ¿Posee el club una planificación operativa anual que permite concretar los objetivos y acciones estratégicas? (1.2)
- ¿Qué programación oferta el club para la iniciación deportiva?, ¿en qué horarios está planificada esa oferta?, ¿cómo la oferta toma en cuenta las particularidades etarias de los niños y adolescentes practicantes?, ¿es conocida la oferta, ¿qué aceptación tiene en la comunidad? (2.1)
- ¿Cómo valora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de la iniciación deportiva en el club?, ¿considera que la forma en que se concibe ese proceso estimula el desarrollo de las habilidades y destrezas propias del fútbol?, ¿qué debería mejorarse en la concepción de este proceso? (2.2)
- ¿Cómo valora los resultados en el proceso de iniciación deportiva?, ¿en qué áreas de la preparación (teórica, física, técnico, táctica y psicológica) se manifiestan las principales insuficiencias en los deportistas? (2.3)
- ¿Concibe el plan estratégico institucional acciones específicas dirigidas a optimizar la búsqueda y selección de talentos para el fútbol?, ¿podría referir algunas de esas acciones?, ¿existen metas en cuanto al aporte del club al alto rendimiento? (3.1)
- ¿Cómo se realiza el proceso de selección de talentos para el fútbol?, ¿qué metodología se utiliza? (3.2)
- ¿Qué aportes ha realizado el club en los últimos años al fútbol de alto rendimiento? (3.3)
- ¿Concibe el plan estratégico institucional acciones específicas referidas a la participación de los deportistas del club en campeonatos y otros eventos deportivos en los distintos niveles? ¿cuáles son las metas del club en cuanto a resultados a lograr en esos eventos? (4.1)
- ¿En qué porcentaje se cumple El CDEF la proyección institucional existente al respecto?, ¿cuáles han sido los principales logros que ha obtenido el club los campeonatos o eventos en que ha participado en los últimos años? (4.2)

- ¿Auspicia o coauspicia el club campeonatos y eventos futbolísticos? (4.3)
- ¿De acuerdo con los resultados en campeonatos y eventos, en qué lugar está ubicado el club en el cantón y la provincia? (4.4)
- ¿La Asamblea General y el Directorio del Club desarrollan sus reuniones en los plazos establecidos?, ¿cómo se divulgan sus acuerdos entre los integrantes de su comunidad?, ¿cómo se controla y valora su cumplimiento? (5.1 y 5.2)
- ¿Son los Estatutos del club conocidos por sus socios y la comunidad que lo integra?, ¿cómo valora su cumplimiento? (5.3)
- ¿Cómo cumple el club con el principio de autonomía? (5.4)
- ¿Cómo valora la relación del Directorio y el personal que labora en el club, con las familias de los deportistas, en particular el esfuerzo coordinado para su formación integral?, ¿se facilita el involucramiento de la familia en el funcionamiento del club?, ¿cómo? (5.5)
- ¿Cómo son las relaciones del club con otras entidades de su entorno organizacional?, ¿cómo favorecen al club y a esas entidades dichas relaciones? (5.6)
- ¿Cómo valora el estado de la relación del club con la liga deportiva cantonal? (5.7)
- ¿Tiene el club prevista una proyección de su matrícula?, ¿cómo se cumple esa proyección? (6.1, 6.2)
- ¿Cómo valora la competencia y el desempeño profesional de los entrenadores del club?, en su opinión, ¿qué limitaciones presentan los entrenadores en su desempeño profesional? (7.2 y 7.3)
- ¿Es idóneo el personal administrativo que labora en el club para las funciones que debe realizar?, ¿cómo valora su desempeño? (7.5)
- ¿Cómo valora las condiciones de los espacios deportivos de que dispone el club para la práctica del fútbol? (8.1)
- ¿Dispone el club de suficientes materiales, medios e implementos para la práctica del fútbol? (8.2)
- ¿Son suficientes los espacios complementarios y servicios auxiliares existentes en el club para generar condiciones favorables para la práctica exitosa del fútbol? (8.3)
- ¿Son estables las fuentes de financiamiento del club?, ¿cuáles son esas fuentes?, ¿en qué grado el financiamiento disponible permite al club cumplir adecuadamente su programa de actividades? (9.1)
- ¿Se elabora un presupuesto anual?, ¿cubre este las necesidades derivadas del funcionamiento del club?, ¿cómo se controla su cumplimiento? (9.2)
- ¿Cuál es el estado de la contabilidad del club? (9.3)
- ¿Cómo y cuándo se realiza la rendición de cuentas del estado financiero del club? (9.4)

## **Anexo 13-B. Guía de entrevista a familiares de deportistas en formación**

### **Estimado padre/madre/ hermano:**

El CDEF Goldie está desarrollando una experiencia de autoevaluación dirigida a producir información que sirva de fuente para tomar decisiones en función de mejorar el funcionamiento de nuestra organización. Es por ello que le solicitamos su colaboración respondiendo a las preguntas que le formularemos, si está usted dispuesto a hacerlo.

De antemano le agradecemos su tiempo y la información que nos brindará, que será de mucha utilidad.

### **Preguntas**

- ¿Cómo valora la programación que oferta el club para la iniciación deportiva?, ¿es adecuado el horario en que está planificada esa oferta?, ¿toma en cuenta las particularidades de los niños y adolescentes practicantes (2.1)
- ¿Cómo valora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de la iniciación deportiva en el club?, ¿considera que la forma en que se concibe ese proceso estimula el desarrollo de los deportistas en formación?, ¿qué debería mejorarse en ese proceso? (2.2)
- ¿Conoce cómo realiza el club el proceso de selección de talentos para el fútbol?, ¿cómo valora la calidad de ese proceso?, ¿qué sugeriría para mejorarlo? (3.2)
- ¿Qué aportes ha realizado el club en los últimos años al fútbol de alto rendimiento? (3.3)
- ¿Participan de los deportistas en formación del club en campeonatos y otros eventos deportivos en los distintos niveles? (4.1)
- ¿Cuáles han sido, según su conocimiento, los principales logros que ha obtenido el club en los campeonatos o eventos en que ha participado? (4.2)
- ¿Conoce en qué lugar está ubicado el club en el cantón y la provincia de acuerdo con los resultados de su participación en campeonatos y eventos? (4.4)
- ¿Cómo valora la competencia y el desempeño profesional de los entrenadores del club?, en su opinión, ¿qué limitaciones presentan los entrenadores en su desempeño profesional? (7.2 y 7.3)
- ¿Considera idóneo el personal administrativo que labora en el club para las funciones que debe realizar?, ¿cómo valora su desempeño? (7.5)
- ¿Cómo valora las condiciones de los espacios deportivos de que dispone el club para la práctica del fútbol? (8.1)
- ¿Dispone el club de suficientes materiales, medios e implementos para la práctica del fútbol? (8.2)
- ¿En qué grado se siente usted satisfecho con la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club en función de la iniciación deportiva y la formación integral de su hijo? (10.1)
- ¿En qué grado se siente usted satisfecho con la calidad de las instalaciones de que dispone el club? (10.1)
- ¿Cómo valora la imagen del club en el contexto de la localidad? (10.3)

## **Anexo 13-C. Guía de entrevista a directivos y funcionarios de la Liga cantonal**

### **Estimado directivo/funcionario:**

El CDEF Goldie está desarrollando una experiencia de autoevaluación dirigida a producir información que sirva de fuente para tomar decisiones en función de mejorar el funcionamiento de nuestra organización. Es por ello que le solicitamos su colaboración respondiendo a las preguntas que le formularemos, si está usted dispuesto a hacerlo.

De antemano le agradecemos su tiempo y la información que nos brindará, que será de mucha utilidad.

### **Preguntas**

- ¿Cumple la composición de la Asamblea General y el Directorio del Club la normativa establecida? (5.1 y 5.2)
- ¿La Asamblea General y el Directorio del Club desarrollan sus reuniones en los plazos establecidos?, ¿cómo valora su calidad?, ¿de acuerdo a su conocimiento, cómo valora el control y cumplimiento de los acuerdos de esas reuniones? (5.1 y 5.2)
- ¿Cuenta con Estatutos el club?, ¿cumplen estos los requisitos normativos establecidos? ¿cómo valora su cumplimiento? (5.3)
- ¿Cumple el club con el principio de autonomía? Argumente (5.4)
- ¿Cómo valora la relación del Directorio y el personal que labora en el club, con las familias de los deportistas, en particular el esfuerzo coordinado para su formación integral?, ¿se facilita el involucramiento de la familia en el funcionamiento del club?, ¿cómo? (5.5)
- ¿Cómo son las relaciones del club con otras entidades de su entorno organizacional?, ¿cómo favorecen al club y a esas entidades dichas relaciones? (5.6)
- ¿Cómo valora el estado de la relación del club con la liga deportiva cantonal? (5.7)
- ¿Son estables las fuentes de financiamiento del club?, ¿cuáles son esas fuentes?, ¿en qué grado el financiamiento disponible permite al club cumplir adecuadamente su programa de actividades? (9.1)
- ¿Se elabora un presupuesto anual?, ¿cubre este las necesidades derivadas del funcionamiento del club?, ¿cómo se controla su cumplimiento? (9.2)
- ¿Cuál es el estado de la contabilidad del club? (9.3)
- ¿Se realiza sistemáticamente la rendición de cuentas del estado financiero del club? (9.4)
- ¿Cómo valora la imagen del club en el contexto comunitario, provincial y nacional? Ofrezca argumentos (10.3)
- ¿Cómo valora el aporte que hace el club al deporte de alto rendimiento?, ¿por qué opina que el aporte de este club merece tal valoración?, ¿lo considera en correspondencia con sus posibilidades?, (10.4)

## Anexo 13-D. Encuesta a entrenadores

### Estimado entrenador:

El CDEF Goldie está desarrollando una experiencia de autoevaluación dirigida a producir información que sirva de fuente para tomar decisiones en función de mejorar el funcionamiento de nuestra organización. Es por ello que le solicitamos su colaboración respondiendo a las preguntas que le formulamos, si está usted dispuesto a hacerlo.

De antemano le agradecemos su tiempo y la información que nos brindará, que será de mucha utilidad.

### Cuestionario

**I. Confirme marcando X en la celda correspondiente, utilizando una escala 3-1, las afirmaciones que se presentan a continuación, considerando que: 3: estoy plenamente de acuerdo, 2: estoy de acuerdo en parte, 1: no estoy de acuerdo. Marque en la opción 0 cuando considere que no tiene elementos para ofrecer una opinión**

	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1.	La programación que oferta el club para las actividades de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo es adecuada. (2.1)				
2.	El horario de la programación que se oferta es adecuado. (2.1)				
3.	La programación que se oferta toma en cuenta las particularidades del fútbol como disciplina deportiva.(2.1)				
4.	La programación que se oferta se adecua las edades de los niños y adolescentes practicantes.(2.1)				
5.	La programación que se oferta tiene la aceptación de los deportistas y sus familias. (2.1)				
6.	La concepción didáctico- metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje de la iniciación en el fútbol parte de una correcta secuenciación del contenido que se enseña.(2.2)				
7.	El proceso de enseñanza-aprendizaje de la iniciación en el fútbol incluye el empleo de métodos, medios y formas de organización que estimulan el desarrollo de las habilidades y destrezas propias de este deporte.(2.2)				
8.	El club tiene resultados favorables en el proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo, expresados en los niveles logrados en la preparación teórica, física, técnico-táctica y psicológica de los deportistas. (2.3)				
9.	En el club existe una estrategia institucional para la búsqueda de talentos. (3.1)				
10.	En el club se aplica una metodología científicamente fundamentada para la selección de talentos.(3.2)				
11.	El club cumple plenamente las metas que se ha propuesto en el aporte de atletas al alto rendimiento. (3.3)				
12.	En el club existe una proyección de la participación de sus deportistas en campeonatos y otros eventos deportivos cantonales, provinciales y nacionales.(4.1)				
13.	El club se plantea metas objetivas (factibles y retadoras) en relación con los resultados que se aspiran alcanzar. (4.1)				
14.	El club cumple al 100% con la proyección institucional de participación en campeonatos y otros eventos deportivos prevista. (4.2)				
15.	El club obtiene plenamente las metas propuestas en la participación en campeonatos y otros eventos deportivos.(4.2)				



	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
16.	El club auspicia y/o coauspicia campeonatos y eventos (a nivel cantonal, provincial y nacional) que favorecen el fogueo de sus deportistas en formación. (4.3)				
17.	El club tiene un desempeño destacado en campeonatos y eventos a nivel cantonal. (4.4)				
18.	El club tiene un desempeño destacado en campeonatos y eventos a nivel provincial. (4.4)				
19.	El club tiene un desempeño destacado en campeonatos y eventos a nivel nacional. (4.4)				
20.	Los acuerdos de la Asamblea General y el Directorio del Club se divulgan entre los integrantes de su comunidad.(5.2)				
21.	El club tiene establecidos sus Estatutos que son de conocimiento de sus asociados y toda la comunidad que lo integra y se cumplen rigurosamente.(5.3)				
22.	En el club ejerce responsablemente el principio de autonomía que rige su funcionamiento.(5.4)				
23.	En el club se realiza una rendición de cuentas sistemática de su gestión. (5.4)				
24.	En el club se promueve una relación estable con las familias en favor de la formación integral e los deportistas y de su involucramiento en el funcionamiento del club.(5.5)				
25.	El club sostiene amplias relaciones con otras entidades del entorno organizacional en favor de una amplia cooperación, mutuamente ventajosa.(5.6)				
26.	El club mantiene una relación constructiva con la liga deportiva cantonal de la que forma parte, y esta respeta su autonomía. (5.7)				
27.	El club posee una proyección de matrícula establecida y desarrolla acciones en su entorno para su cumplimiento. (6.1)				
28.	La matrícula del club es diversa en cuanto a su composición.(6.3)				
29.	La matrícula del club incluye a talentos que se preparan para el paso al deporte de alto rendimiento.(6.3)				
30.	Considero que como entrenador tengo la competencia y experiencia profesional que exige mi cargo. (7.2)				
31.	Considero que como entrenador desempeño mi actividad con un alto grado de profesionalidad. (7.3)				
32.	Mi labor es reconocida favorablemente por los deportistas en formación, sus familiares y los directivos del club. (7.3)				
33.	Los trabajadores administrativos del club son idóneos para cumplir las funciones que le corresponden y tienen un desempeño efectivo. (7.5)				
34.	Los espacios deportivos para la práctica del fútbol de que dispone el club cumplen las exigencias técnicas y demás requisitos establecidos. (8.1)				
35.	El club dispone con suficiencia de los materiales, medios e implementos que requiere la práctica del fútbol. (8.2)				
36.	Los espacios complementarios y servicios auxiliares de que dispone el club generan condiciones favorables para una práctica deportiva exitosa.(8.3)				
37.	Los deportistas se sienten satisfechos con la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club. (10.1)				
38.	Los familiares manifiestan satisfacción por con la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club. (10.1)				

	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
39.	Como entrenador me siento satisfecho trabajando en este club y pienso que he encontrado el lugar adecuado para desarrollarme profesionalmente. Me siento parte de este club. (10.2)				
40.	El club tiene una imagen positiva en el contexto cantonal.(10.3)				
41.	El club tiene una imagen positiva en el contexto provincial. 10.3)				
42.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel cantonal. 10.4)				
43.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel provincial. 10.4)				
44.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel nacional. 10.4)				
45.	El club ha formado atletas que han logrado resultados en competencias internacionales. (10.4)				

### **Anexo 13-E. Encuesta a personal administrativo**

#### **Estimado trabajador:**

El CDEF Goldie está desarrollando una experiencia de autoevaluación dirigida a producir información que sirva de fuente para tomar decisiones en función de mejorar el funcionamiento de nuestra organización. Es por ello que le solicitamos su colaboración respondiendo a las preguntas que le formulamos, si está usted dispuesto a hacerlo.

De antemano le agradecemos su tiempo y la información que nos brindará, que será de mucha utilidad.

#### **Cuestionario**

**I. Confirme marcando X en la celda correspondiente, utilizando una escala 3-1, las afirmaciones que se presentan a continuación, considerando que: 3: estoy plenamente de acuerdo, 2: estoy de acuerdo en parte, 1: no estoy de acuerdo. Marque en la opción 0 cuando considere que no tiene elementos para ofrecer una opinión**

	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1.	La programación que oferta el club para las actividades de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo es adecuada. (2.1)				
2.	El horario de la programación que se oferta es adecuado. (2.1)				
3.	La programación que se oferta tiene la aceptación de los deportistas y sus familias. (2.1)				
4.	Considero que como trabajador administrativo tengo la competencia y experiencia profesional que exige mi cargo. (7.5)				
5.	Considero que como trabajador administrativo desempeño mi actividad con un alto grado de profesionalidad. (7.5)				
6.	Mi labor es reconocida favorablemente por los deportistas en formación, sus familiares y los directivos del club. (7.5)				
7.	Los espacios deportivos para la práctica del fútbol de que dispone el club cumplen las exigencias técnicas y demás requisitos establecidos. (8.1)				
8.	El club dispone con suficiencia de los materiales, medios e implementos que requiere la práctica del fútbol. (8.2)				

	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
9.	Los espacios complementarios y servicios auxiliares de que dispone el club generan condiciones favorables para una práctica deportiva exitosa.(8.3)				
10.	Los deportistas y familiares manifiestan satisfacción por con la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club. (10.1)				
11.	Como trabajador me siento satisfecho trabajando en este club y pienso que he encontrado el lugar adecuado para desarrollarme profesionalmente. Me siento parte de este club. (10.2)				
12.	El club tiene una imagen positiva en el contexto cantonal.(10.3)				
13.	El club tiene una imagen positiva en el contexto provincial. 10.3)				
14.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel cantonal. 10.4)				
15.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel provincial. 10.4)				
16.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel nacional. 10.4)				
17.	El club ha formado atletas que han logrado resultados en competencias internacionales. (10.4)				

### **Anexo 13-F. Encuesta a deportistas en formación**

#### **Estimado deportista:**

El CDEF Goldie está desarrollando una experiencia de autoevaluación dirigida a mejorar su funcionamiento y resultados. Es por ello que te solicitamos colabores respondiendo a la pregunta que te formulamos a continuación, si estás dispuesto a hacerlo.

De antemano agradecemos tu tiempo y la información que nos brindarás, que estamos seguros será de mucha utilidad.

#### **Cuestionario**

**I. Confirma marcando X en la celda correspondiente, utilizando una escala 3-1, las afirmaciones que te presentamos a continuación, considerando que: 3: estoy plenamente de acuerdo, 2: estoy de acuerdo en parte, 1: no estoy de acuerdo. Marca en la opción 0 cuando consideres que no tienes elementos para ofrecer una opinión**

	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1.	La programación que oferta el club para las actividades de enseñanza-aprendizaje del fútbol es adecuada. (2.1)				
2.	El horario de la programación que se oferta es adecuado. (2.1)				
3.	La programación que se oferta es adecuada a las edades de los que practicamos fútbol en este club.(2.1)				
4.	Me gusta la programación que se oferta y a mi familia también. (2.1)				
5.	El orden en que nos van enseñando los elementos del fútbol nos permite aprenderlos con más facilidad y que después podamos dominarlos mejor.(2.2)				
6.	Los métodos y medios que usan los entrenadores en las clases nos estimulan a participar y aprender más fácilmente los elementos del fútbol.(2.2)				
7.	Considero que, en general, estoy logrando una preparación deportiva adecuada con la forma en que se nos enseñan los elementos del fútbol. (2.3)				
8.	La metodología para la selección de talentos es adecuada.(3.2)				

	<b>Afirmaciones</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
9.	En el club existe una planificación de nuestra participación en campeonatos y otros eventos futbolísticos que se realizan en el cantón, la provincia y el país.(4.1)				
10.	El club participa en todos los campeonatos y otros eventos futbolísticos planificados. (4.2)				
11.	Las metas que se propone el club en su participación en campeonatos y otros eventos futbolísticos se cumplen totalmente.(4.2)				
12.	El club auspicia y/o coauspicia campeonatos y eventos futbolísticos (a nivel cantonal, provincial y nacional) que favorecen el fogueo de sus deportistas en formación. (4.3)				
13.	El club tiene un desempeño destacado en campeonatos y eventos futbolísticos a nivel cantonal. (4.4)				
14.	El club tiene un desempeño destacado en campeonatos y eventos futbolísticos a nivel provincial. (4.4)				
15.	El club tiene un desempeño destacado en campeonatos y eventos futbolísticos a nivel nacional. (4.4)				
16.	Los acuerdos de la Asamblea General y el Directorio del Club que son de interés para los deportistas se les dan a conocer.(5.2)				
17.	Conozco los Estatutos del club y opino que se cumplen rigurosamente.(5.3)				
18.	En el club se realiza una rendición de cuentas sistemática de su gestión. (5.4)				
19.	Los directivos y entrenadores del club mantienen una relación estable y estrecha con mi familia.(5.5)				
20.	Considero que mi entrenador es competente y experimentado profesionalmente. (7.3)				
21.	Los trabajadores administrativos del club cumplen las funciones que le corresponden y tienen un desempeño efectivo. (7.5)				
22.	Los espacios deportivos para la práctica del fútbol de que dispone el club cumplen las exigencias técnicas y facilitan la práctica de este deporte. (8.1)				
23.	El club dispone de los materiales, medios e implementos suficientes para la práctica del fútbol. (8.2)				
24.	Los espacios complementarios y servicios auxiliares de que dispone el club generan condiciones favorables para una práctica deportiva exitosa.(8.3)				
25.	Los deportistas se sienten satisfechos con la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club. (10.1)				
26.	Mi familia está satisfecha con la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club. (10.1)				
27.	Como deportista me siento satisfecho y contento con practicar fútbol en este club. (10.2)				
28.	El club tiene una imagen positiva en el cantón.(10.3)				
29.	El club tiene una imagen positiva la provincia. 10.3)				
30.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel cantonal. 10.4)				
31.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel provincial. 10.4)				
32.	El club ha realizado un aporte significativo al alto rendimiento a nivel nacional. 10.4)				
33.	El club ha formado atletas que han logrado resultados en competencias internacionales. (10.4)				

**Anexo 14. Resumen de la información valorativa por indicadores, y las principales fortalezas y debilidades identificadas asociadas a ellos, producida en la evaluación de la calidad de la gestión del CDEF Goldie de Vinces (octubre-noviembre de 2018)**

**Fuente:** Triangulación de la información recopilada mediante los instrumentos elaborados y aplicados durante la experiencia de autoevaluación (**Anexos 13-A, 13-B, 13-C, 13-D, 13-E, 13-F, 13-G y 13-H**) en la que fueron entrevistados 10 socios e integrantes del directorio del club, se encuestaron los **4 entrenadores**, los **tres trabajadores administrativos** y los **16 deportistas en formación** y se revisaron **17 documentos**.

	<b>Indicadores</b>	<b>Puntos</b>	<b>Categoría evaluativa</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1.	<b>Planificación institucional</b>	<b>3,5 / 10</b>	<b>Poco satisfactorio</b>		1. El club no cuenta con un plan estratégico institucional concebido para el largo plazo, lo que no permite concretar con objetividad su planificación operativa anual.
2.	<b>Proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo</b>	<b>4,8 / 12</b>	<b>Poco satisfactorio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El club cuenta con una programación de las actividades de iniciación deportiva en el fútbol enmarcada en un horario pertinente y toma en cuenta las particularidades de este deporte.</li> <li>2. Los deportistas revelan resultados positivos en la preparación física.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. La programación de las actividades de iniciación en el fútbol del club no toma en cuenta suficientemente las edades de los niños y adolescentes practicantes.</li> <li>3. La concepción didáctico- metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol no parte de una correcta secuenciación de la enseñanza de los elementos del fútbol.</li> <li>4. Los métodos, medios y formas que se emplean en la concepción didáctico- metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol, no estimulan suficientemente el desarrollo de las habilidades y destrezas propias de este deporte.</li> <li>5. Los deportistas no han logrado resultados favorables en la preparación teórica, técnico-táctica y psicológica que exige el fútbol en el nivel formativo.</li> </ol>
3.	<b>Proceso de búsqueda y selección de talentos</b>	<b>5,0 / 12</b>	<b>Poco satisfactorio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. El club desarrolla acciones intencionadas, con cierta sistematicidad, dirigidas a la búsqueda y selección de talentos para el fútbol.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. El club no ha previsto acciones estratégicas que prioricen la búsqueda y selección de talentos para el fútbol.</li> <li>7. El club aplica una metodología para la selección de talentos que se sólo se basa en la experiencia de los entrenadores y no está científicamente fundamentada.</li> <li>8. El club no tiene planteadas metas a largo plazo que definan su aporte al fútbol de alto rendimiento.</li> </ol>

	Indicadores	Puntos	Categoría evaluativa	Fortalezas	Debilidades
4.	Participación en campeonatos y eventos	6,0 / 10	Medianamente satisfactorio	<p>4. El club posee un plan de participación de sus deportistas del club en campeonatos y otros eventos a distintos niveles.</p> <p>5. Se cumple al 85% la proyección institucional de participación de deportistas del club en campeonatos y otros eventos deportivos a distintos niveles.</p> <p>6. El club auspicia la celebración de una copa cantonal de fútbol que se celebra anualmente.</p>	<p>9. El club no se ha propuesto metas objetivas (factibles y retadoras) que precisen los resultados que aspira alcanzar en campeonatos y otros eventos a distintos niveles.</p> <p>10. El índice de juegos ganados en los campeonatos y otros eventos futbolísticos en que participan los miembros del club es sólo del 40% desde su fundación.</p>
5.	Gestión de gobierno	6,0 / 10	Medianamente satisfactorio	<p>7. La Asamblea General y el Directorio del Club cuentan con una composición pertinente que se atiene a las normas legalmente establecidas.</p> <p>8. Las reuniones de la Asamblea General y el Directorio del Club se realizan en los plazos instituidos.</p> <p>9. El club tiene establecidos sus Estatutos, debidamente aprobados por el Ministerio sectorial.</p> <p>10. El club ejerce libremente sus funciones bajo el principio de autonomía que rige su funcionamiento.</p> <p>11. Existen buenas relaciones de los entrenadores y el directorio del club con las familias de los deportistas.</p> <p>12. Las relaciones del club con la liga cantonal son buenas.</p> <p>13. La documentación del club relativa a su gobierno se encuentra debidamente actualizada y conservada.</p>	<p>11. Los acuerdos derivados de las reuniones de la Asamblea General y el Directorio del Club son escasamente divulgados entre los integrantes de su comunidad.</p> <p>12. La implementación, control y valoración del cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General y el Directorio del Club presenta irregularidades.</p> <p>13. Los Estatutos del club no son conocidos por todos los miembros de la comunidad que lo integra.</p> <p>14. La rendición de cuentas ante su comunidad no constituye una práctica sistemática de los órganos de gobierno del club.</p> <p>15. Son limitadas las relaciones que mantiene el club con otros clubes y entidades de su entorno organizacional en el cantón y la provincia.</p>
6.	Deportistas en formación	2 / 8	Insatisfactorio		<p>16. El club tiene una matrícula baja en relación con sus potencialidades, a consecuencia de una insuficiente gestión y la falta de una proyección al respecto.</p>
7.	Capital humano	6,9 / 10	Medianamente satisfactorio	<p>14. El club posee los entrenadores necesarios para dar respuesta al proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol con su matrícula actual, con una experiencia superior a los tres años.</p> <p>15. El club cuenta con el personal administrativo que demanda su funcionamiento y sus integrantes son idóneos para cumplir las funciones correspondientes.</p>	<p>17. Los entrenadores requieren elevar su competencia y desempeño profesional en la conducción del proceso pedagógico a su cargo, particularmente en elementos didácticos inherentes a la enseñanza-aprendizaje del fútbol.</p>

	Indicadores	Puntos	Categoría evaluativa	Fortalezas	Debilidades
8.	Instalaciones deportivas	7,5 / 10	Bastante Satisfactorio	<p>16. Los espacios deportivos cumplen las exigencias técnicas para una práctica efectiva y segura del fútbol.</p> <p>17. Se cuenta con materiales, medios e implementos suficientes para la práctica del fútbol.</p>	18. El club no dispone de espacios complementarios y servicios auxiliares (cafetería, primeros auxilios, vestuarios) suficientes que complementen las condiciones existentes para una práctica deportiva exitosa.
9.	Gestión financiera	6,5 / 10	Medianamente satisfactorio	<p>18. Se elabora un presupuesto anual que da respuesta (entre el 50 y el 69 %) a las necesidades de la organización y se realiza su control sistemático.</p> <p>19. La contabilidad del club se encuentra debidamente actualizada y se considera confiable.</p> <p>20. Es una práctica la rendición de cuentas del estado financiero del club ante sus órganos de gobierno.</p>	<p>19. El club no tiene fuentes de financiamiento estables (legalmente reconocidas) lo que sólo le permite cumplir medianamente (entre el 50 y el 69 %) su programa de actividades.</p> <p>20. La rendición de cuentas del estado financiero ante los integrantes de la comunidad del club no es práctica sistemática.</p>
10.	Impacto de la gestión del club	3,2 / 8	Poco satisfactorio	<p>21. Los deportistas y sus familias expresan, en general, un buen nivel de satisfacción por la calidad de las actividades formativas que se desarrollan en el club.</p> <p>22. El personal técnico, administrativo y de apoyo del club revela sentido de pertenencia y satisfacción por formar parte de la organización.</p>	<p>21. El club no tiene una imagen favorable en el contexto en su contexto, aun cuando es reconocido en la liga cantonal a la que pertenece.</p> <p>22. El club no ha hecho aportes de significación al deporte de alto rendimiento a ningún nivel.</p>
General		51,4 / 100	Medianamente satisfactorio		

#### Norma de evaluación aplicada:

- Si el comportamiento del indicador se valora como **Muy satisfactorio**, se le otorga entre el 90% y el 100% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Bastante satisfactorio**, se le otorga entre el 70% y el 89% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Medianamente satisfactorio**, se le otorga entre el 50% y el 69% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Poco satisfactorio**, se le otorga entre el 30% y el 49% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.
- Si el comportamiento del indicador se valora como **Insatisfactorio**, se le otorga hasta el 30% de los puntos establecidos en la guía de evaluación.

### Anexo 15. Plan de mejoras a implementar a partir del proceso de autoevaluación desarrollado en el club Goldie de Vinces

	Indicadores	Debilidades	Acciones de mejora	Plazos
1.	<b>Planificación institucional</b>	23. El club no cuenta con un plan estratégico institucional concebido para el largo plazo, lo que no permite concretar con objetividad su planificación operativa anual.	<b>Acción 1.</b> Elaborar e implementar el plan estratégico institucional del club para los próximos cinco años y concretar su ejecución en planes anuales operativos.	Enero de 2019
2.	<b>Proceso de iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo</b>	24. La programación de las actividades de iniciación en el fútbol del club no toma en cuenta suficientemente las edades de los niños y adolescentes practicantes. 25. La concepción didáctico- metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol no parte de una correcta secuenciación de la enseñanza de los elementos del fútbol. 26. Los métodos, medios y formas que se emplean en la concepción didáctico- metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol, no estimulan suficientemente el desarrollo de las habilidades y destrezas propias de este deporte. 27. Los deportistas no han logrado resultados favorables en la preparación teórica, técnico-táctica y psicológica que exige el fútbol en el nivel formativo.	<b>Acción 2.</b> Diseñar una estrategia de formación dirigida a elevar la preparación de los entrenadores, a fin de mejorar su competencia y desempeño profesional en la dirección del proceso pedagógico de la iniciación deportiva y elevar los niveles de aprendizaje de los deportistas en todos los componentes que conciernen a su preparación deportiva: física, técnica, táctica, teórica y psicológica.	Marzo de 2019
3.	<b>Proceso de búsqueda y selección de talentos</b>	28. El club no ha previsto acciones estratégicas que prioricen la búsqueda y selección de talentos para el fútbol.	<b>Acción 3.</b> Incorporar al plan estratégico institucional del club acciones dirigidas a priorizar la búsqueda y selección de talentos para el fútbol y precisar las metas que se prevén alcanzar en el aporte al fútbol de alto rendimiento.  <b>Acción 4.</b> Adoptar una metodología científicamente fundamentada para la selección de talentos en el fútbol y capacitar a los entrenadores y directivos del club para su aplicación.	Enero de 2019
		29. El club aplica una metodología para la selección de talentos que se sólo se basa en la experiencia de los entrenadores y no está científicamente fundamentada. 30. El club no tiene planteadas metas a largo plazo que definan su aporte al fútbol de alto rendimiento.		Abril de 2019
4.	<b>Participación en campeonatos y eventos</b>	31. El club no se ha propuesto metas objetivas (factibles y retadoras) que precisen los resultados que aspira alcanzar en campeonatos y otros eventos a distintos niveles.	<b>Acción 5.</b> Incorporar al plan estratégico institucional del club acciones dirigidas a elevar la participación y los resultados del club en eventos y campeonatos a todos los niveles y mejorar la imagen de la organización desde esta perspectiva.	Enero de 2019



	Indicadores	Debilidades	Acciones de mejora	Plazos
		32. El índice de juegos ganados en los campeonatos y otros eventos futbolísticos en que participan los miembros del club es sólo del 40% desde su fundación.		
5.	<b>Gestión de gobierno</b>	33. Los acuerdos derivados de las reuniones de la Asamblea General y el Directorio del Club son escasamente divulgados entre los integrantes de su comunidad. 34. La implementación, control y valoración del cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General y el Directorio del Club presenta irregularidades. 35. Los Estatutos del club no son conocidos por todos los miembros de la comunidad que lo integra. 36. La rendición de cuentas ante su comunidad no constituye una práctica sistemática de los órganos de gobierno del club. 37. Son limitadas las relaciones que mantiene el club con otros clubes y entidades de su entorno organizacional en el cantón y la provincia.	<b>Acción 6.</b> Establecer e implementar políticas de gobierno institucionales que aseguren la divulgación, implementación, control y valoración oportunas de los acuerdos que se adoptan por la Asamblea General y el Directorio del club, conviertan la rendición de cuentas de la gestión en práctica sistemática y garanticen el incremento de las relaciones con otros clubes y entidades de su entorno organizacional en el cantón y la provincia.	Abril de 2019
6.	<b>Deportistas en formación</b>	38. El club tiene una matrícula baja en relación con sus potencialidades, a consecuencia de una insuficiente gestión y la falta de una proyección al respecto.	<b>Acción 7.</b> Incorporar al plan estratégico institucional del club acciones dirigidas a la captación de practicantes para el club y elevar su matrícula, partir de una proyección elaborada con objetividad.	Enero de 2019
7.	<b>Capital humano</b>	39. Los entrenadores requieren elevar su competencia y desempeño profesional en la conducción del proceso pedagógico a su cargo, particularmente en elementos didácticos inherentes a la enseñanza-aprendizaje del fútbol.	Esta debilidad se puede solucionar con la <b>Acción 2</b>	
8.	<b>Instalaciones deportivas</b>	40. El club no dispone de espacios complementarios y servicios auxiliares (cafetería, primeros auxilios, vestuarios) suficientes que complementen las condiciones existentes para una práctica deportiva exitosa.	<b>Acción 8.</b> Elaborar e implementar un programa de inversión para la creación de los espacios complementarios y servicios auxiliares que se requieren en el club para complementar las condiciones existentes para una práctica deportiva exitosa.	Abril de 2019

	<b>Indicadores</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Plazos</b>
<b>9.</b>	<b>Gestión financiera</b>	<p>41. El club no tiene fuentes de financiamiento estables (legalmente reconocidas) lo que sólo le permite cumplir medianamente (entre el 50 y el 69 %) su programa de actividades.</p> <p>42. La rendición de cuentas del estado financiero ante los integrantes de la comunidad del club no es práctica sistemática.</p>	<b>Acción 9.</b> Elaborar una estrategia dirigida a lograr fuentes de financiamiento estables (legalmente reconocidas) que permitan al club elevar sus posibilidades de satisfacer las demandas que provienen de su encargo social y su plan estratégico institucional.	Abril de 2019
<b>10.</b>	<b>Impacto de la gestión del club</b>	<p>43. El club no tiene una imagen favorable en el contexto en su contexto, aun cuando es reconocido en la liga cantonal a la que pertenece.</p> <p>44. El club no ha hecho aportes de significación al deporte de alto rendimiento a ningún nivel.</p>	Estas debilidades se pueden solucionar con las <b>acciones 3, 4 y 5</b>	

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis golda maestria entremiento.docx (D52071390)  
Submitted: 5/15/2019 4:39:00 AM  
Submitted By: jluperon@utb.edu.ec  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

TESIS ERNESTO OSEJOS AGUILAR.pdf (D40488427)  
ALVARADO PLUAS ANDRESON ABIMAEEL.docx (D40778186)  
TESIS FÉLIX ARNALDO BERSOZA YÉPEZ.docx (D41113230)  
BORBOR ROSALES YULY HELEN.docx (D13379178)  
PROYECTO DE TESIS chica de BABA CORREGIDA.docx (D12939063)  
<https://definicion.de/gestion/>

### Instances where selected sources appear:

13