



Revista Actividad Física y Ciencias
Año 2017, vol. 9, N°1

**CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN EDAD ESCOLAR. MODELO DE
EXCELENCIA: VENTAJAS Y LIMITACIONES**

**QUALITY IN THE MANAGEMENT OF THE SPORT IN SCHOOL AGE. MODEL OF
EXCELLENCE: ADVANTAGES AND LIMITATIONS**

Alfonso Martínez-Moreno*
almamo@um.es

Vicente Morales Baños*
vela@um.es

Arturo Díaz Suárez*
ardiaz@um.es

*Facultad Ciencias del Deporte
Universidad de Murcia, España

Recibido: 17-10-2016

Aceptado: 16-04-2018

Resumen

La Administración Pública necesita implantar sistemas de gestión eficientes y eficaces que permitan racionalizar el uso de los recursos financieros y proporcionar unos servicios públicos de calidad. Pretendemos acercarnos al concepto de la Gestión de la Calidad y su aplicación al Deporte en Edad Escolar, con una herramienta eficaz, aplicable y eficiente para poder realizar una autoevaluación y desarrollar un Plan de mejora. Aportando ventajas entre otras como: mejora la calidad del servicio, del sistema de trabajo de la satisfacción de los usuarios-clientes-ciudadanos, de los trabajadores. En cuanto a limitaciones: falta de implicación y un claro liderazgo de la Dirección, desconcierto del concepto de participación de todos en la toma de decisiones con el de implicación de todo el personal; y aplicación incorrecta de las herramientas de la calidad. La calidad es un proceso hacia el que de forma inevitable, el sector público está abocado.

Palabras clave: gestión, calidad, excelencia, deporte.

Abstract

The Civil Service needs to implement efficient and effective management systems to rationalize the use of financial resources and provide quality public services. We intend to bring the concept of quality management and its application to school-age sports, with an effective, applicable and efficient tool that enables self-assessment and the development of a plan for improvement. Among the advantages lie the upgrading of service quality and a better working system that enhances both the satisfaction of users/clients/citizens and employees. In terms of limitations, there is a need for involvement and clear leadership by the Directorship; a lack of familiarity with the concept of participation by everyone in the decision-making process with the full involvement of all staff; and the incorrect application of quality tools. Quality management is an issue which the public sector will inevitably have to focus on.

Keywords: management, quality, excellence, sport.

Introducción

En la actualidad, la Educación Física pretende contribuir a la mejora de la calidad de vida y posibilitar la práctica de actividades corporales para todos los alumnos y alumnas sin discriminación de ningún tipo. Se debería incluir dentro del ámbito escolar una mayor oferta deportiva, presentando ésta de manera atrayente, buscando que el niño comience a realizar un ejercicio físico de forma continuada (Isoma, Rial y Vaquero-Cristóbal, 2014). La realización de pruebas o evaluaciones externas que den muestra de cuál es la situación de los sistemas organizativos, han ido adquiriendo durante los últimos años un papel cada vez más preponderante, también en el ámbito de la gestión deportiva. El contexto socioeconómico y los ciudadanos demandan a las Administraciones Públicas profundos cambios, tanto en su organización, como en sus sistemas de planificación, por lo que las administraciones necesitan ser más eficientes, los ciudadanos exigen mayor transparencia de la Administración Pública, las empresas requieren un marco operativo que facilite la competitividad y todos los agentes sociales esperan una mayor información y participación en la vida pública. Necesitamos la implicación de una “auténtica gestión del deporte” (Solar, 2015). Como respuesta, la administración pública necesita implantar sistemas de gestión eficientes y eficaces que permitan racionalizar el uso de los recursos financieros y proporcionar unos servicios públicos de calidad. Estas reformas se están aplicando atendiendo a la denominada Nueva Gestión Pública (NGP) focalizadas en la responsabilidad de la gestión y en la mejora continua de la administración pública. El sector deportivo público, no es ajeno a las demandas anteriores ni a los cambios planteados, asumiendo el revisar qué están haciendo, para qué (o quién) lo hacen y, finalmente, cómo lo hacen, es decir,

reexaminar sus funciones y acciones en estos nuevos tiempos. El interés por un servicio público de calidad es una constante de todos los actores que intervienen, en la gestión del Deporte en Edad Escolar (GDEE), alumnos, docentes, árbitros, centros educativos, clubes, federaciones, Administración Regional, ayuntamientos, padres y madres.

La calidad total es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer de manera permanente las necesidades y expectativas de los/las usuarios/as internos y externos (Pérez-López; Morales-Sánchez; Anguera y Hernández-Mendo, 2015). El interés por la calidad y la satisfacción, dentro de las estrategias de marketing, ha originado la necesidad de disponer de instrumentos de medida de dicha calidad y satisfacción (para una revisión de los diferentes instrumentos aplicados a los servicios deportivos consultar Yildiz, 2012). Hay escasez de estudios que se centren en la Actividad Física de tipo organizada (deporte escolar) con los cuales contrastar los resultados (Nuviala, Tamayo y Nuviala, 2012).

Por lo tanto, es inexcusable, incorporar a la GDEE técnicas y metodologías de dirección y evaluación de la calidad, con indicadores de rendimiento y gestión de los servicios. Aplicando sistemas de Gestión de la Calidad para dar respuesta a las demandas actuales. Utilizando herramientas, que aunque al principio pueden parecer inocuas, han demostrado en diferentes ámbitos, su eficiencia y eficacia en el camino a la excelencia. Dichas evaluaciones, van a permitir el control de GDEE bajo estándares comparativos con otras organizaciones del mismo ámbito. Ante esta situación, es necesario el planteamiento de una investigación, que con el apoyo de un modelo y la contextualización de un instrumento no solo posibilite un análisis profundo y completo de la GDEE, sino que también permita determinar con exactitud cuál es su nivel de calidad, cuantificándola y ayudándonos a tener una visión global y concreta de cada uno de los agentes implicados en la GDEE que participen en el estudio.

Se pretende con este proyecto ofrecer un nuevo enfoque sobre la GDEE, donde, a través de la adaptación del Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad en adelante (Modelo EFQM de Excelencia), adecuar una herramienta para el análisis y determinación del nivel de calidad, diagnosticando cuál es su situación, dando la posibilidad de iniciar procesos que incidan positivamente en su mejoría, utilizando como población a estudio, alumnos, docentes, árbitros, centros educativos, clubes, federaciones, Administración Regional, ayuntamientos, padres y madres, que de una u otra forma son elementos indispensables para la realización de la GDEE en la Región de Murcia.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la presente investigación, estarán agrupados atendiendo a las dos fases que la componen, siendo estos los siguientes; A. Primera fase: Adaptar el Modelo EFQM de Excelencia a la GDEE. La contextualización del Modelo

EFQM de Excelencia, por la estructura de la que está compuesto, nos permitirá una distribución adecuada tanto de las dimensiones, como de los indicadores y variables que componen la investigación, atendiendo a los agentes y criterios que definen el modelo, para la confirmación estadística del mismo. La validación de un instrumento como medio de desarrollo del Modelo EFQM de Excelencia propuesto para la GDEE, posibilitará la determinación del nivel de calidad, así como la realización de un análisis y diagnóstico en profundidad del mismo. Permitiendo a los agentes implicados en su desarrollo a realizar sus propias evaluaciones, detectando cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la GDEE que desarrollan en su ámbito específico, dando respuesta a cada uno de los nueve criterios que compone el Modelo EFQM de Excelencia. B. Segunda fase: Realizar un diagnóstico del nivel de la GDEE de la Región de Murcia, de todos los agentes implicados (individuales y colectivos). Antes de determinar el nivel de nivel de la GDEE en la Región de Murcia, realizaremos un diagnóstico de cuál es su situación, que ayude a realizar un estudio en profundidad de la GDEE. Así, al término de la misma, se proporcionará un informe a cada uno de los agentes colectivos educativos participantes de la muestra, con los principales resultados obtenidos en el diagnóstico.

Determinar el nivel de la GDEE de la Región de Murcia. Resultado de la adaptación y validación, tanto del Modelo EFQM de Excelencia propuesto, como de los instrumentos que van a posibilitar su desarrollo. La determinación del nivel de calidad va a permitirnos conocer en qué medida se han alcanzado las especificaciones establecidas en cada uno de los indicadores y variables que componen el estudio. Al igual que en el anterior objetivo, al término de la investigación se proporcionará a cada uno de los agentes voluntarios implicados, un informe sobre el nivel de la GDEE de la Región de Murcia obtenida en cada uno de ellos, permitiéndoles valorar su situación individual respecto a los demás centros escolares/ Institutos de Enseñanza Secundaria/ Ayuntamientos participantes de la muestra.

El fin de este trabajo es conocer el nivel de calidad de los servicios-agentes implicados en la GDEE de la Región de Murcia, a través del Modelo EFQM, obteniendo información objetiva, por parte de todos los servicios-agentes involucrados a través de la autoevaluación, de la GDEE que se despliega en la Región de Murcia. Priorizando en las áreas deficitarias y destacando los puntos fuertes, para desarrollar un plan de mejora.

Preguntas iniciales de la investigación

Dadas las características de la investigación, es necesario contextualizar el Modelo EFQM de Excelencia a la GDEE de la Región de Murcia, analizar y conocer su nivel de calidad, diferenciando dos fases: Primera fase. Tomando como referencia el Modelo Europeo de Excelencia, a través de los grupos de mejora, se propondrán una serie de indicadores y variables que ajustándose a los criterios que lo componen, permitan la adaptación de este modelo a la

GDEE, comprobando su validez estadística, para la realización de un diagnóstico y posterior determinación de su nivel de calidad (segunda fase de la investigación). Planteando en esta fase: ¿Es adaptable el Modelo EFQM de Excelencia a la GDEE? Segunda fase: Contrastadas las posibilidades de adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a la GDEE, se realizará un análisis del mismo, que permita determinar el nivel de calidad, ofreciendo un diagnóstico del mismo, detectando puntos fuertes y puntos o áreas deficitarias. La pregunta en la segunda fase es: ¿Cuál es el nivel de la GDEE de la Región de Murcia?

Método

El diseño de la investigación, en las dos fases que la componen, va a estar basado en un estudio transversal de carácter cuantitativo, donde a través de la adaptación del Modelo Europeo de Excelencia a la GDEE, realizaremos un diagnóstico y determinación del nivel de calidad del mismo.

Muestra

La muestra estará formada por un ayuntamiento de cada una de los grupos intermunicipales de Deporte en edad Escolar en la Región de Murcia que están establecidos de la siguiente forma: grupo 1: Águilas, Aledo, Lorca, Mazarrón, Totana, Puerto Lumbreras, Alhama de Murcia y Librilla. Grupo 2: Fuente Álamo, La Unión, Los Alcázares, San Javier, San Pedro del Pinatar, Torre Pacheco y Cartagena. Grupo 3: Bullas, Calasparra, Caravaca de la Cruz, Cehegín, Moratalla, Mula y Pliego. Grupo 4: Abanilla, Abarán, Blanca, Cieza, Fortuna, Jumilla, Yecla, Beniel y Santomera. Grupo 5: Molina de Segura, Archena, Alguazas, Las Torres de Cotillas, Albudeite, Ceutí, Lorquí, Campos del Río, Ojós, Ricote, Ulea y Villanueva de Segura y Alcantarilla. Grupo 6: Murcia. Excepto el ayuntamiento del grupo 6, Murcia capital, que por su gran volumen no formará parte de la primera fase de investigación. Del resto de grupos, un ayuntamiento de más de 15.000 habitantes y menos de 25.000 que tenga como mínimo un centro de primaria público y otro privado-concertado así como un IES público y otro privado-concertado que hayan participado en deporte en edad escolar en las tres últimos años y por lo menos en tres modalidades, la participación será voluntaria si hay una oferta mayor se realizará un sorteo, para la primera fase de la investigación, para la segunda todos los ayuntamientos y centros que participan en el deporte en edad escolar.

Modelo de calidad. Plan de mejora

El Modelo EFQM de Excelencia, es el más utilizado por la Administración española. La versión del Modelo EFQM (2013), indica que “Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas”. El modelo EFQM (Figura 1) centra la atención en nueve elementos

que considera básicos en la excelencia de una institución. Entre estos elementos o criterios hay cinco “Agentes Facilitadores”, lo que una organización hace y cómo lo hace: 1. Liderazgo. Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de Calidad. 2. Política y Estrategia. La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos. 3. Personas. Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante. 4. Alianzas y Recursos. Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos. 5. Procesos. Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados. Cuatro son los criterios “Resultados”, 6. Resultados en los Clientes. Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos. 7. Resultados en el Personal. Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos. 8. Resultados en la Sociedad. Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos. 9. Resultados Clave. En las cuatro áreas de resultados encontramos en las organizaciones excelentes, lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos. Martínez-Moreno, Morales, Sánchez-Roca, y Sánchez (2012).

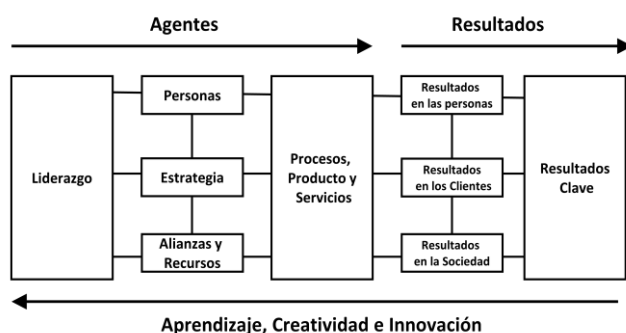


Figura 1. Esquema Modelo EFQM, 2013.

Cada vez más escuchamos y muchos trabajamos con la denominación Gestión de la Calidad, sea de una forma u otra todos tenemos asociado una serie de conceptos e ideas (hacer las cosas bien, satisfacer necesidades,...), (López y Ruiz, 2004) pero cuando planteamos el aplicarlo, al ámbito del Deporte Escolar, surgen ciertos recelos ante algo nuevo y en muchos casos desconocido. Los diferentes agentes implicados ejercen gran influencia en la forma de desarrollar el deporte en edad escolar (Carratalà et al. (2012), deportistas, padres-madres docentes y otros agentes como son los responsables de la programación deportiva ofertada a los escolares desde los municipios, coordinadores de deportes en los centros educativos, y representantes de las federaciones y sus respectivos estamentos (directores técnicos, jueces y árbitros entre otros), (Tuero, Zapico y González-Boto, 2012).

Aunque podremos comprobar su sencillez y que por encima de todo ayudará, a mejorar la GDEE.

La Gestión de la Calidad comienza con el compromiso de todos los agentes que posibilitan la GDEE, empezando por la “alta dirección” del Deporte en Edad Escolar (la Dirección General de la Actividad Física y el Deporte) las Administraciones Locales, los directivos de los Centros educativos, docentes, alumnado y sus padres/madres, árbitros y clubes. Concienciando e informando a todos lo que supone su aplicación (objetivo a conseguir: la mejora de la GDEE) y con una adecuada formación para conocer y aplicar los métodos y herramientas necesarios para poder alcanzarlos.

Por la expansión de la competencia en el ámbito de los servicios y las organizaciones de producciones es necesario tener escalas y modelos para el análisis de sus actuaciones (Seyedi et. al, 2012). En el ámbito de la calidad, es unánime, que la metodología más sencilla y que mejor representa la Gestión de la Calidad es la Mejora Continua (Figura 2) también conocida como *Kaizen*, una palabra de origen japonés, donde Kai" significa cambio y "Zen" significa para mejor. La cual está basada en un ciclo infinito de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do) y se conocen ampliamente por sus siglas como ciclos PHVA (en español) o ciclo PDCA (en Inglés).

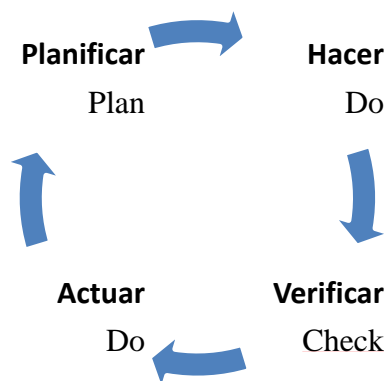


Figura 2. Ciclo de Mejora Continua (Planificar, hacer, verificar, actuar).

La calidad se plantea como la forma de asegurar que eficacia, productividad y competitividad son consecuencia directa de implantar un sistema de gestión de la calidad como instrumento estratégico en las organizaciones dando respuesta sus acciones a: 1. La definición de unos objetivos de calidad claros, rigurosos y alcanzables. 2. Desarrollo de servicios que respondan a estos objetivos y cumplan con las exigencias del mercado a través de procedimientos establecidos para la consecución de dichos objetivos. 3. Seguimiento continuo del proceso y de los resultados gracias a indicadores que permitan la prevención, desarrollo y acciones de mejora. 4. Concepción dinámica de la organización, para adecuarse a los cambios y necesidades de los usuarios-clientes-ciudadanos.

Los planes de mejora se basan en una nueva concepción de lo público que potencia el rol de las personas como base de las organizaciones, incidiendo en los procesos atendiendo a resultados evaluables y medibles que determinan el dinamismo de las nuevas administraciones públicas. Orientadas a ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos lo que implica una constante actualización de las mismas evidenciando su apuesta decidida por la excelencia (Díaz y Caramelo, 2009).

Desarrollo y cronograma

El desarrollo y cronograma será el siguiente: junio 2017, presentación del proyecto a los seis grupos intermunicipales en un reunión en la Dirección General de Deportes. La participación será voluntaria en esta primera fase, formada esta primera fase (piloto) por un ayuntamiento de cada grupo excepto del grupo seis que por ser muy grande formará parte cuando la estructura este consolidada. Si el número de solicitudes de participación fuera muy alta se procederá a un sorteo. Cada uno de los ayuntamientos que participen en esta fase deberá contar con al menos un centro educativo público y otro privado-concertado tanto de primaria como de secundaria (idóneo que los ayuntamientos tuvieran entre 15-20.000 habitantes). Septiembre-diciembre 2017: formación y creación de grupos de mejora (formados por representantes de la Dirección general de Deportes, Ayuntamientos, Centros escolares, alumnos, árbitros y clubes). Enero-abril 2018 contextualización del cuestionario y realización de la autoevaluación. Mayo 2018, análisis de los datos y redactar conclusiones y ajustar modelo para su validez. Junio 2018, presentación de los resultados y plan de mejora para grupo piloto. Septiembre 2018, formación resto de grupos de mejora en todos los grupos intermunicipales. Enero-abril 2019, autoevaluación. Mayo junio 2019, análisis de los datos y redactar conclusiones, áreas de mejora. Septiembre 2019, aplicación plan de mejora a todos los grupos intermunicipales. Abril 2020, autoevaluación. Mayo-junio 2020, análisis de los datos y redactar conclusiones, áreas de mejora. Septiembre 2020 aplicación plan de mejora a todos los grupos intermunicipales.

Conclusiones

En cuanto a implantar un sistema de la GDEE, atendiendo que las entidades que organizan y promueven las actividades físico-deportivas extraescolares en los centros educativos, [...] gran variedad (Espada, Clemente, Santacruz y Gallardo, 2013). Podemos destacar como ventajas: 1. Mejora la calidad del servicio. 2. Mejora el sistema de trabajo alcanzando mayor eficiencia y eficacia. 3. Mejora la satisfacción de los usuarios-clientes-ciudadanos. 4. Mejora la satisfacción de los trabajadores. 5. Un Plan de Mejora, es un instrumento adecuado para desarrollar una acción continuada de mejora de la calidad, en cuanto a procesos y resultados del Programa de Deporte en Edad escolar. 6. Posibilidad de implantación por sectores o circunscripciones.

Como limitaciones: las tres causas por las que habitualmente fracasan las organizaciones en la implantación de estrategias de calidad total se resumen en: (i) falta de implicación y un claro liderazgo de la Dirección; (ii) desconcierto del concepto de participación de todos en la toma de decisiones con el de implicación de todo el personal; y (iii) aplicación incorrecta de las herramientas de la calidad.

La calidad es un proceso hacia el que de forma inevitable, el sector público está abocado. No se trata de una moda, sino que se entiende como una cultura que al final se convierte en una necesidad. Su implantación supone una garantía tanto para la administración que, en la mayoría de los casos es una de las principales financiadoras de programas y servicios, como para los usuarios/clientes/ciudadanos, su aplicación ayuda a marcar diferencias y ser referentes en el sector.

Referencias

- Carratalà, V., Gutiérrez, M., Guzmán, J. F. y Pablos, C. (2012). Percepción del entorno deportivo juvenil por deportistas, padres, entrenadores y gestores. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 337-352.
- Díaz, Y., y Caramelo, R. (2009). Medición y evaluación de la calidad de servicio percibida: análisis crítico. *Contribuciones a la Economía*.
- EFQM (2013) Recuperado el 10 de septiembre de 2015, de <http://www.efqm.org/>
- Espada Mateos, M., Clemente Remón, A. L., Santacruz Lozano, J. A., y Gallardo Pérez, J. M. (2013). The Organization of School Sport in Secondary Educa-. *Aula de Encuentro*, (15), 115–128.
- Isoma Folgar, M., Rial Boubeta, A., y Vaquero-Cristóbal, R. (2014). Motivaciones para la práctica deportiva en escolares federados y no federados Motivations for practicing sports in federate and non-federate students. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física Y Recreación*, 25, 80–84.
- López, A. y Ruiz, J. (2004). Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar? *Educación en el 2000*, 49–64.

- Martínez-Moreno, A., Morales, V., Sánchez-Roca, C., y Sánchez, F. (2012). El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12, 71–76.
- Nuviala, N. A., Tamayo, F. J. A., y Nuviala, N. R. (2012). Calidad percibida del deporte escolar como predictor del abandono deportivo en adolescentes. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Física Y Del Deporte*, 12(47), 389–404.
- Pérez-López, R., Morales-Sánchez, V., Anguera, M. T., y Hernández-Mendo, A. (2015). Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, 15(1), 143–150.
- Seyedi, M., Riahi, B., Shahraki, A., y Banihashemi, S. A. (2012). Presentación de un modelo combinado para analizar el rendimiento organizacional con los modelos EFQM y BSC. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (2), 1919-1925.
- Solar Cubillas, L.V. (2015). El “Deporte para todos”, cuestión de Estado. El deporte para todos en Europa y en España (II). *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 410, 71-89.
- Tuero, C., Zapico, B., y González-Boto, R. (2012). Deporte en edad escolar y agentes sociales: estudio preliminar sobre la relación entre familia, monitores y deportistas en la provincia de León. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, 21, 34–37.
- Yildiz, S. M. (2012). Instruments for Measuring Service Quality in Sport and Physical Activity Services. *Collegium Antropologicum*. 36(2), 689-696.