



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPORTE MUNICIPAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD OFRECIDA A LOS CIUDADANOS. CASO DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

ROSA ELENA MEDINA RODRÍGUEZ

T E S I S D O C T O R A L

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPORTE
MUNICIPAL Y SU RELACION CON LA
CALIDAD OFRECIDA A LOS CIUDADANOS.
CASO DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL
MUNICIPIO DE MONTERREY.**

Doctoranda: ***D^{ña} Rosa Elena Medina Rodríguez***

Director: ***Dr. D. Enrique Giner Bagüés***

ZARAGOZA, 2006

ISBN: 978-84-7733-881-9
DL: Z-283-2007

Dedicatoria

A Dios por darme cada día una nueva oportunidad de seguir con vida y así poder culminar mis proyectos.

A Oswaldo por su amor, su apoyo incondicional y por nunca perder la fe en mi.

A Oswaldo, Andrea y Diego que tuvieron la paciencia para esperar un poco, por esas tardes que les robé y por hacerme mas fuerte con cada uno de sus besos.

A mi padre y madre que aunque no los tengo conmigo, los llevo en mi corazón y esto es el fruto de su ejemplo y vida.... los amo!

Al resto de mi familia que me han transmitido sus mejores deseos.

Rosy.

AGRADECIMIENTOS

Me permito mostrar mi agradecimiento a todas aquellas personas de quienes recibí conocimientos, experiencias, consejos, apoyo y deseos para que este trabajo llegara a su fin.

A mi director de Tesis: Doctor Enrique Giner Bagûés, de quien he recibido todo el apoyo, conocimiento, profesionalidad y dedicación en la dirección del presente trabajo.

Al Doctor Luis Marqués por su colaboración, ánimo, desempeño y dedicación para llevar cabo este trabajo.

Al Doctor Oswaldo Ceballos por sus conocimientos, empeño, tenacidad, esfuerzo, fe, confianza y desvelos para animarme y ayudarme a cimentar mi investigación.

Al Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza por su atención y correspondencia.

Al Sr. Daniel Bautista, director de la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey durante la investigación, por confiar en mi, su apoyo incondicional y por otorgarme las facilidades para la realización de la investigación.

A la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en especial a su director: MC. José Alberto Pérez García, por la confianza y las facilidades otorgadas para el buen desempeño de este trabajo.

Al Departamento de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva y a su director Doctor Arturo Torres Bugdug por el apoyo recibido, confianza y la disposición demostrada ante esta investigación.

A todos aquellos profesores que me han formado en cada una de las etapas de mi vida.

A todas aquellas personas que colaboraron de alguna manera en el desarrollo de este trabajo, en especial a: Enrique, Oswaldo, Luis, Arturo, Rafael Gericó, Josefina, Sara.

A todas las educadoras de mis hijos, a quienes cuidaron en esas horas extra, cuando tuve necesidad de quedarme a trabajar y en quienes confié plenamente en el buen desarrollo y cuidados que recibieron cada uno de ellos.

A todas aquellas personas que me brindan su amistad incondicional, por creer en mí, darme ánimos, apoyarme y sobre todo por darme la confianza necesaria para seguir superándome.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LEGISLACIÓN DEL DEPORTE	4
2.1.1. Legislación del deporte en México	6
2.1.2. El sistema deportivo	10
2.1.3. Contexto actual de la gestión del deporte en el municipio de Monterrey	12
2.2. CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	15
2.2.1. Los ciclos de mejora continua o ciclos P.D.C.A.	21
2.2.2. La formación hacia la gestión de la calidad en el sector deportivo	24
2.3. LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	25
2.3.1. El Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales	32
2.3.2. El proceso de Autoevaluación	36
2.4. LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	41
2.4.1. La oferta de programas deportivos	43
2.4.2 La satisfacción de los usuarios de servicios y programas deportivos	44
3. FINALIDAD, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	48
4. METODOLOGÍA	49
4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO	49

4.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	49
4.4. VARIABLES	53
4.5. DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE ESTUDIO	55
4.5.1. Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales	55
4.6.2. Encuesta de satisfacción de usuarios y trabajadores	58
4.6.2.1. Encuesta de satisfacción del usuario	59
4.6.2.2. Encuesta de trabajadores	60
4.6.3. Estudio piloto	60
4.6.4. Validación del cuestionario	61
4.6.5. Procedimiento de aplicación del cuestionario	61
4.6.6. Escala de valoración de las preguntas	62
4.7. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	62
5. RESULTADOS	64
5.1. AUTOEVALUACION DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA GOBIERNOS MUNICIPALES APLICADO A LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY	64
5.1.1. Madurez global para procesos y resultados	118
5.2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS	120
5.2.1. Identificación personal	120
5.2.2. Información sobre la práctica y servicios utilizados	122
5.2.3. Atención que recibe el usuario	124
5.2.4. Calidad en el servicio	129
5.2.4.1. Instalaciones	129
5.2.4.2. Actividades ofertadas	133
5.2.4.3. Instructores / entrenadores	134
5.2.4.4. Valoración de la oferta de actividades	138

5.2.4.5. Valoración del coste de las actividades	140
5.2.4.6. Quejas y sugerencias	141
5.2.4.7. Servicio de guardavidas	143
5.2.4.8. Otros servicios	144
5.2.4.9. Valoración de la actitud de la DDMM	148
5.2.4.10. Otras consideraciones	149
5.2.4.11. Valoración global del servicio	150
5.3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES	151
5.3.1. Identificación personal	151
5.3.1.1. Edad	151
5.3.1.2. Género	152
5.3.1.3. Formación académica	152
5.3.1.4. Personal sindicalizado	153
5.3.1.5. Área laboral	153
5.3.2. Medios físicos para el desempeño de su trabajo	154
5.3.2.1. Lugar de trabajo	154
5.3.2.2. Recursos materiales disponibles para el desempeño de su trabajo	156
5.3.2.3. Seguridad e higiene en su lugar de trabajo	158
5.3.3. Organización del trabajo	161
5.3.3.1. Diferentes aspectos que afectan la organización de su trabajo	161
5.3.4. Reconocimiento del trabajo	165
5.3.4.1. El reconocimiento que tiene de su trabajo la DDMM	165
5.3.5. Valoración global de su trabajo	166
5.3.5.1. Diferentes aspectos que permiten hacer una valoración global de su trabajo	166
5.4. DIFERENCIAS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS RESPECTO A LA EDAD Y GÉNERO	171

5.5. DIFERENCIAS DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA EDAD, GÉNERO Y ÁREA LABORAL	180
6. DISCUSIÓN	188
6.1. MODELO DE CALIDAD PARA GOBIERNOS MUNICIPALES: AUTOEVALUACIÓN	188
Criterio 1. CIUDADANO Y SOCIEDAD	189
Criterio 2. LÍDERES	189
Criterio 3. SERVIDORES PÚBLICOS	190
Criterio 4. CONOCIMIENTO	191
Criterio 5. PLANEACIÓN	192
Criterio 6. PROCESOS	193
Criterio 7. VALOR CREADO	194
6.1.1. Madurez global para procesos y resultados	195
6.2. ENCUESTA DE USUARIOS	195
6.3. ENCUESTA DE TRABAJADORES	198
7. CONCLUSIONES	201
8. RECOMENDACIONES FINALES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO	203
9. BIBLIOGRAFÍA	205
10. ANEXOS	213
10.1. MODELO DE CALIDAD PARA GOBIERNOS MUNICIPALES	
10.2. TABLA DE MADUREZ EN CALIDAD	
10.3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIO	
10.4. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES	
10.5. VALIDACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	
10.6. EJEMPLO DE LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE MEJORA	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Instituciones Gubernamentales de las que depende la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey	12
Figura 2. Organigrama jerárquico de la DDMM	14
Figura 3. Mapa del estado de Nuevo León	15
Figura 4. Modelo de Calidad Total EFQM	26
Figura 5. Modelo de Calidad Japonés	26
Figura 6. Modelo de Calidad Malcolm Baldrige	27
Figura 7. Diagrama del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales	34
Figura 8. Subcriterios del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la calidad del concepto clásico al actual (Dorado y Gallardo, 2005)	18
Tabla 2. Principales modelos de calidad en diferentes países y en México. Elaboración propia	31
Tabla 3. Selección de la muestra de alumnos inscritos en cursos y usuarios- deportistas de Unidades Deportivas	50
Tabla 4. Selección de la muestra del número de deportistas participando, alumnos de natación y usuarios de natación por Unidades Deportivas	51
Tabla 5. Selección de la muestra de trabajadores y trabajadoras por áreas	52
Tabla 6. Porcentajes de la madurez global para procesos	118
Tabla 7. Porcentajes de madurez global para resultados	119
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los grupos de edad que respondieron a la encuesta de satisfacción de usuarios	120
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de los usuarios de los diferentes municipios que acuden asiduamente a la DDMM	121
Tabla 10 Ocupación/Situación reflejada de los usuarios de la DDMM	122
Tabla 11. Unidades Deportivas y gimnasios de las DDMM a la que acuden los usuarios, sectores sociales y deportistas	122
Tabla 12. Tipo de Deporte practicado por los usuarios, sectores sociales y deportistas de la DDMM	123
Tabla 13. Frecuencia de práctica a la semana por los usuarios de la DDMM	124
Tabla 14. Porcentajes de intensidad de la práctica del deporte	124
Tabla 15. Distribución de la muestra de trabajadores según el área de trabajo	153
Tabla 16. Cantidad de espacio que la DDMM le proporciona para el desempeño de su trabajo	154
Tabla 17. Adecuación del espacio de trabajo que la DDMM le proporciona	155
Tabla 18. Facilidad de disponer espacio de trabajo	155
Tabla 19. Cantidad de recursos materiales proporcionados	156
Tabla 20. Adecuación de los recursos materiales proporcionados	157
Tabla 21. Facilidad de disponer de los recursos materiales	157
Tabla 22. Útiles y herramientas que utiliza	158
Tabla 23. Condiciones del lugar de trabajo	159

Tabla 24. Grado de aplicación de normativa sobre seguridad e higiene	159
Tabla 25. Forma en que la DDMM toma en cuenta la ergonomía y funcionalidad del puesto de trabajo	160
Tabla 26. Como la DDMM atiende sus necesidades en condiciones medioambientales	160
Tabla 27. Valoración global con los medios físicos y materiales proporcionados	161
Tabla 28. Definición de funciones de su puesto de trabajo	162
Tabla 29. Estructura del horario de trabajo de jornada laboral	162
Tabla 30. Responsabilidad asumida en puesto de trabajo	163
Tabla 31. Forma de organización de trabajo (equipo o dirigido)	163
Tabla 32. Posibilidades de información y comunicación interna a su disposición	164
Tabla 33. Posibilidad de aportar propuestas de mejora para el desempeño de su trabajo	164
Tabla 34. Posibilidades de aportar propuestas de mejora en el funcionamiento general de la DDMM	165
Tabla 35. Tipo de reconocimiento que la DDMM hace sobre el desempeño de su trabajo	165
Tabla 36. Retribución económica que recibe con respecto a puestos similares en otras organizaciones	166
Tabla 37. Expectativas personales satisfechas con el trabajo realizado	167
Tabla 38. Compromiso con los objetivos generales de la DDMM	167
Tabla 39. Disposición de la DDMM para adaptarse a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo	168
Tabla 40. Disposición de la DDMM para atender sus necesidades e intereses personales	168
Tabla 41. Ambiente que disfruta en el desempeño de su trabajo (relaciones personales, cordialidad, colaboración)	169
Tabla 42. Posibilidades de formación ofrecida por la DDMM	169
Tabla 43. Satisfacción global en el desempeño de su trabajo	170
Tabla 44. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la satisfacción de los usuarios	171

Tabla 45. Comparación de la atención recibida por los usuarios según grupo de edad	172
Tabla 46. Comparación de la calidad en las instalaciones por los usuarios según grupo de edad	173
Tabla 47. Comparación de la calidad en la oferta de actividades por los usuarios según grupo de edad	173
Tabla 48. Comparación de la calidad de los instructores por los usuarios según grupo de edad	174
Tabla 49. Comparación de la calidad en el servicio de actividades según grupo de edad	174
Tabla 50. Comparación de la calidad en el coste de actividades ofertadas según grupo de edad	175
Tabla 51. Comparación de la calidad en el apartado de quejas y sugerencias según grupo de edad	175
Tabla 52. Comparación de la calidad el servicio de guardavidas según grupo de edad	176
Tabla 53. Comparación de la calidad del servicio que presta la cafetería según grupo de edad	176
Tabla 54. Comparación de la calidad en el estacionamiento (parking) según grupo de edad	177
Tabla 55. Comparación de la calidad en la actitud que percibe de la DDMM según grupo de edad	177
Tabla 56. Comparación sobre otras consideraciones para volver a utilizar y recomendar los servicios de la DDMM según grupo de edad	178
Tabla 57. Comparación sobre la valoración global del servicio que presta la DDMM según grupo de edad	178
Tabla 58. Comparación de las dimensiones de satisfacción por los usuarios según género	179
Tabla 59. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador del espacio físico para realizar su trabajo (lugar de trabajo) según grupo de edad	180
Tabla 60. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de los recursos materiales para realizar su trabajo según grupo de edad	180
Tabla 61. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la seguridad e higiene para realizar su trabajo según grupo de edad	181

Tabla 62. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador sobre la organización del trabajo según grupo de edad	181
Tabla 63. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador del reconocimiento a su trabajo según grupo de edad	182
Tabla 64. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la valoración global de su trabajo según grupo de edad	182
Tabla 65. Comparación de las dimensiones de satisfacción por los usuarios según género	183
Tabla 66. Comparación de la satisfacción del espacio físico para realizar su trabajo (lugar de trabajo) según área laboral	184
Tabla 67. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de los recursos materiales para realizar su trabajo según área laboral	185
Tabla 68. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la seguridad e higiene para realizar su trabajo según área laboral	185
Tabla 69. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la organización del trabajo según área laboral	186
Tabla 70. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador por el reconocimiento que hace la DDMM a su trabajo según área laboral	186
Tabla 71. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador por la valoración global de su trabajo según área laboral	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentajes de la muestra de usuarios según género	121
Gráfico 2. Claridad en los folletos informativos ofrecidos a los usuarios de la DDMM	125
Gráfico 3. Valoración global sobre la publicidad de la DDMM que realiza el Usuario	125
Gráfico 4. Porcentaje de satisfacción del proceso de inscripción a actividades ofertadas y otros cursos	126
Gráfico 5. Amplitud del horario de atención al público	126
Gráfico 6. Tiempo que tardamos en atenderle desde el momento en que lo solicita	127
Gráfico 7. Información recibida directamente en nuestras oficinas	127
Gráfico 8. Información recibida por teléfono	128
Gráfico 9. Atención que recibe directamente en el servicio solicitado	128
Gráfico 10. Trato personalizado, ¿lo conseguimos?	129
Gráfico 11. Adecuación de la instalación a la actividad	130
Gráfico 12. Limpieza de las instalaciones	130
Gráfico 13. Adecuación de los vestuarios para el uso que usted hace	131
Gráfico 14. Temperatura del agua de las duchas	131
Gráfico 15. Atención recibida por el personal que trabaja en la instalación	132
Gráfico 16. Si es usuario de las piscinas, la atención recibida	132
Gráfico 17. Valoración global de las instalaciones	133
Gráfico 18. Actividad entretenida	133
Gráfico 19. Actividad variada	134
Gráfico 20. Valoración global de las actividades	134
Gráfico 21. Atención individualizada del instructor	135
Gráfico 22. Instructor profesional	135
Gráfico 23. Dominio de la actividad del instructor	136
Gráfico 24. Puntualidad del instructor	136
Gráfico 25. Actitud motivante hacia la practica del instructor	137
Gráfico 26. Competencia global del instructor	137
Gráfico 27. Variedad: atiende a diferentes áreas de actividades	138
Gráfico 28. Amplitud: ofrece muchos tipos diferentes de actividades en cada área	139

Gráfico 29. Valoración global de la oferta de actividades	139
Gráfico 30. Relación calidad-precio de nuestra oferta de actividades en su conjunto	140
Gráfico 31. Relación calidad-precio de la actividad que ha elegido	140
Gráfico 32. Los medios de que se dispone y la forma en que la dirección atiende sus quejas y sugerencias.....	141
Gráfico 33. El procedimiento es accesible y cómodo	142
Gráfico 34. Valoración global de la atención de quejas y sugerencias	142
Gráfico 35. Si usted ha presentado alguna queja o sugerencia, ¿la contestación ha sido razonada?	143
Gráfico 36. Disposición de los guardavidas en el momento en que se solicita su ayuda	143
Gráfico 37. Labor de supervisión y vigilancia de los guardavidas	144
Gráfico 38. La atención sanitaria que lleva a cabo los guardavidas	144
Gráfico 39. Servicio prestado en cafetería (tienda)	145
Gráfico 40. Limpieza de cafetería (tienda)	146
Gráfico 41. Calidad general de los productos	146
Gráfico 42. Relación calidad – precio del producto	147
Gráfico 43. Facilidad de acceso al estacionamiento (parking)	147
Gráfico 44. Tamaño de estacionamiento	148
Gráfico 45. Capacidad de adecuación de la DDMM a los intereses de sus usuarios	148
Gráfico 46. Valoración global de la actitud de la DDMM	149
Gráfico 47. Volver a utilizar los servicios de la DDMM	149
Gráfico 48. Recomendar a otras personas los servicios de la DDMM	150
Gráfico 49. Satisfacción global con el servicio recibido	150
Gráfico 50. Porcentaje de los trabajadores por grupos de edad de la DDMM	151
Gráfico 51. Porcentajes de la muestra de trabajadores según género	152
Gráfico 52. Formación académica de los trabajadores de la DDMM	152
Gráfico 53. Personal sindicalizado	153

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de adaptarse a la constante evolución del deporte en nuestra sociedad y de buscar nuevos retos para el futuro implica que el proceso de gestión de las organizaciones deportivas municipales debe atender a las exigencias y expectativas creadas por los usuarios, sectores sociales y deportistas ofreciéndoles un servicio con mayor calidad posible. Las organizaciones que empleen estos sistemas de gestión basados en la calidad tendrán más facilidades para evolucionar de manera rápida y adaptarse a las exigencias del sector deportivo.

Las nuevas tendencias de la sociedad respecto a la modernización de la estructura organizativa, hacen que algunas organizaciones deportivas públicas y privadas adopten del ámbito empresarial, formas de gestión y liderazgo; un ejemplo de ello, es la búsqueda de la certificación con el propósito de otorgar a sus usuarios una mejora en la calidad del servicio. Un elemento importante en la promoción de las actividades ofertadas (marketing deportivo) tanto en los servicios públicos o privados, es la búsqueda de nuevos clientes o la fidelización de los mismos, algunos para subsistir y otros para consolidarse como organización líder en su ramo.

En este sentido, la calidad se alza, cada vez más, como un objetivo estratégico que ofrece un valor añadido y distingue a unas organizaciones de otras, por lo que aquéllas que quieran ser competitivas deberán aplicar la calidad en su gestión. En el ámbito de las empresas de servicios se está promoviendo una gran expansión de la gestión de la calidad total, por lo que resulta viable adoptar esta alternativa de gestión en organizaciones deportivas municipales.

Con la entrada de un nuevo milenio se van dando nuevas pautas de comportamiento de la sociedad en general, y en la ciudad de Monterrey (Nuevo León, México) en particular debido al crecimiento urbanístico, apertura de nuevas tecnologías, malos hábitos alimenticios (fast food), poca o nula práctica de actividad física, etc., que se refleja en una mayor preocupación por obtener niveles óptimos de calidad de vida. La práctica de una actividad física durante el tiempo de ocio forma parte de una cultura que poca gente lleva a cabo, aún con las diferentes formas de promoción de la misma; siendo éste, un estilo de vida favorable para la mejora de salud, bienestar físico y emocional.

Los cambios de gobierno (políticos) en el Municipio de Monterrey en los últimos 20 años, han sido importantes para el progreso de la ciudad; sin embargo, desconocemos si éstos han sido significativos en la promoción del deporte hacia la sociedad en general al no existir estudios que nos reflejen el número de personas que practican algún tipo de actividad física, cantidad de instalaciones deportivas por habitantes o variedad en la oferta de servicios deportivos.

Todas las formas de gestión son válidas, teniendo cada una de ellas ventajas e inconvenientes, pero son los Municipios los que deben adaptar constantemente su papel a la realidad correcta. El establecimiento de un sistema de organización adecuado en un servicio deportivo municipal, es muy importante para conseguir una óptima gestión, a la vez que cada municipio posee características contextuales, las cuales hacen del modelo elegido, el adecuado para la realización de sus actividades y la gestión de sus instalaciones deportivas.

Consideramos importante llevar a cabo el presente trabajo, ya que falta evidencia sobre la realización un análisis de carácter global y estratégico que permita mejorar la calidad del servicio deportivo y recreativo a los ciudadanos, lo cual nos refleja una inconstancia sobre la cultura de investigar acerca de la gestión deportiva en México.

En este sentido, es interesante destacar que el municipio de Monterrey, recientemente a puesto en marcha el proyecto “Monterrey: Ciudad Internacional del Conocimiento” contemplando un desarrollo socioeconómico, académico y cultural, además de una inversión en capital intelectual para elevar a la sociedad a un alto nivel de importancia internacional. Por lo tanto, consideramos que esta investigación, aportará nuevas estrategias y herramientas para la gestión de la actividad física y deporte.

Actualmente, la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (DDMM) enumera diferentes programas para facilitar la práctica de la actividad física, deporte y recreación como: desarrollo deportivo, deporte adaptado y tercera edad, deporte para todos, ligas deportivas, activación física, comité municipal contra las adicciones y eventos especiales. Cada uno de estos tiene una repercusión favorable ante la sociedad; sin embargo, existe la incertidumbre si estos se realizan con excelentes resultados respecto al rendimiento de la organización, los usuarios, deportistas y sectores sociales, mediante un liderazgo, políticas y estrategias bien definidas. Además, hay un desconocimiento de los factores que, desde la perspectiva de los

usuarios y de los trabajadores, son significativos para determinar su satisfacción con el servicio que les brinda la DDMM.

En resumen, son varias las cuestiones que tenemos y que intentaremos responder con la realización de este trabajo:

- *¿Se ha realizado un análisis de carácter global y estratégico de la gestión deportiva de la DDMM?*
- *¿Cuál es el estado de situación, cómo está estructurado, enfocado, gestionado y organizado el sistema deportivo?*
- *¿Qué modelo de gestión se lleva a cabo en la DDMM?*
- *¿Cómo está definida la estructura organizativa en la toma de decisiones?*
- *¿Cómo se realiza la comunicación externa sobre la oferta de servicios deportivos?*
- *¿En qué están basados los servicios ofertados a los usuarios?*
- *¿Existen estudios donde se analicen las expectativas y necesidades de los usuarios y los servicios ofertados?*
- *¿Cómo se gestionan los recursos humanos, materiales y financieros?*
- *¿Se cuenta con instructores capacitados para llevar a cabo programas de ejercitación física?*
- *¿Se atienden a los diferentes sectores de la población: niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, nivel socioeconómico, con discapacidad física y patológica?*

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado haremos una revisión de los conocimientos que fundamentan el trabajo de investigación a realizar: la situación en la que se encuentra la gestión del deporte en el municipio de Monterrey; la estructura organizativa y legislación del deporte internacional, nacional y local; la gestión de la calidad; los modelos de gestión de la calidad total; el modelo de la calidad para gobiernos municipales y la gestión de los servicios en una organización deportiva.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LEGISLACIÓN DEL DEPORTE

En el ámbito internacional, existen organismos gubernamentales y no gubernamentales que han fundamentado la importancia de la práctica de la actividad física y el deporte para la sociedad, así como el rol que juegan las administraciones públicas municipales en la promoción y desarrollo de estas.

En este sentido, algunos autores (SEP, 2003; Stoppani, 2001; FIEP, 2000) hacen una revisión de los diferentes documentos que justifican la importancia de la educación física y del deporte, entre los que podemos citar el manifiesto que se elaboró sobre el deporte en el Consejo Internacional para la Educación Física y Deporte y dado a conocer en México en 1968 en el cual expresa:

- Que corresponde a los poderes públicos el favorecer el desarrollo del deporte como parte integrante de la educación y la cultura, respetando su libertad...
- El soportar el enorme esfuerzo financiero que de él se solicita para construir estadios, piscinas y equipos varios.
- Ayudar a los medios de comunicación social a que, con la colaboración de las organizaciones privadas, se difunda mejor el conocimiento de las posibilidades que ofrecen acerca de las actividades deportivas, a luchar con los peligros que las amenazan y a crear en la opinión pública un clima favorable a su desarrollo.

Los Ministros Europeos responsables del deporte, reunidos en Bruselas en Marzo de 1975 y recordando los principios de la Carta Europea del Deporte para Todos, adoptan la siguiente resolución:

1. Las responsabilidades de los poderes públicos: favorecer la práctica del deporte por el mayor número posible de individuos, integrante de los programas de desarrollo cultural, educativo, social y de salud, promover la cooperación de todas las entidades privadas y públicas relacionadas directa o indirectamente con el deporte, ya sea voluntario y obligatorio, la formación y el perfeccionamiento del personal dirigente cualificado.
2. En la medida de lo posible, los poderes públicos deben fomentar la práctica del deporte: entre los trabajadores, estudiantes, ámbito profesional, familiar, minusválidos, tercera edad y los inmigrantes.
3. Las condiciones materiales de la práctica del deporte: para la realización de instalaciones deportivas, legislaciones de la naturaleza, reserva de espacios de recreo suficientes en los conjuntos urbanísticos, para la práctica del deporte escolar y del deporte voluntario.
4. Financiación del deporte: al deporte voluntario por parte de las autoridades públicas locales, los poderes centrales y regionales.
5. Protección de la integridad del deporte y de los deportistas: disponer todos los medios para evitar la práctica del deporte como un comportamiento excesivo, de propaganda política, o que aparte la atención de las poblaciones de los grandes problemas económicos y sociales; así como garantizar al deportista la máxima libertad compatible con la permanencia de la organización del deporte.

Estas resoluciones se han defendido y apoyado en otros documentos y reuniones entre los que podemos citar:

La Carta internacional de la Educación Física y el Deporte de la UNESCO proclamada en 1978, agregando además que la práctica de la educación física y el deporte es un derecho fundamental para todos.

La Carta Europea para Todos (1979) durante la primera Conferencia de Ministros Europeos responsables del deporte, definiendo una serie de principios que pudieran servir de base para una política europea, concertada en materia de deportes para todos.

En el Primer Seminario Europeo sobre Municipio y Deporte, celebrado en Madrid en Abril de 1979, auspiciado por el Consejo de Europa.

El Seminario Europeo sobre “La gestión deportiva en el ámbito local”, celebrada en Hospitalet de Llobregat, España, en Julio de 1986.

En 1992 en Gualeguaychu, Argentina, se realizó el Primer Congreso Nacional de Directores de Deportes, estableciendo diferentes líneas organizativas afines con este estudio, de los que citamos los siguientes:

- “Proponer la creación de la Dirección de Deportes y organismos similares en cada uno de los municipios de este país”.
- “Promulgar una Ordenanza a efectos de que la Dirección de Deportes posea una cuenta especial que incluya los recursos generados por el deporte”.
- “Realizar encuentros deportivos y otras actividades sociales y culturales”.
- “... se necesita concretar la Organización Nacional del Deporte Municipal”.
- “De ser creada la Organización Nacional, ésta delinearé políticas de recaudación adoptables en cada municipio”

Como hemos podido observar, la promoción de la práctica de la actividad física y del deporte se encuentra ampliamente fundamentada en decretos, cartas y seminarios trascendentes en el ámbito deportivo internacional; por lo anterior, y las necesidades particulares de cada entidad (país, comunidad, estado, municipio) las autoridades gubernamentales tienen la tarea de gestionar la práctica del ejercicio en todas sus formas, como un medio de integración de la sociedad y familias, mejora de la salud, recreación, etc.

2.1.1 LEGISLACIÓN DEL DEPORTE EN MÉXICO

El artículo 73, fracción XXIX-J, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que corresponde al Congreso de la Unión, legislar en materia de deporte, debiendo establecer las bases generales de coordinación de la facultad concurrente entre la Federación, Estados y Municipios.

La Ley reglamentaria de dicho dispositivo constitucional es la LEY GENERAL DE CULTURA FISCA Y DEPORTE, publicada en el Diario Oficial de la Federación con fecha 24 de febrero de 2003.

Esta ley, delega en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) como máxima autoridad y organismo público descentralizado del gobierno federal,

para la aplicación e interpretación de la ley, así como la planeación de los diversos programas deportivos.

Su objetivo es coordinar de manera conjunta el esfuerzo de la Federación, de los Estados y de los Municipios, para lograr entre otras, las siguientes finalidades:

- a).- Fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte.
- b).- Elevar el nivel de vida social y cultural de los habitantes mediante la práctica de la cultura física y el deporte.
- c).- Aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y financieros que se destinen a la cultura física y el deporte.
- d).- Utilizar a la cultura física y el deporte como medio de prevención del delito.
- e).- Incentivar la inversión social y privada como complemento de la actuación pública.
- f).- Ordenar y regular a las Asociaciones y Sociedades Deportivas.

Se citan algunos artículos de relevancia y que atañen a este respecto:

Artículo 5. La Federación, los Estados, el Distrito Federal, y los Municipios, fomentarán la cultura física y el deporte en el ámbito de su competencia, de conformidad con las bases de coordinación previstas en esta Ley, su Reglamento y demás ordenamientos legales aplicables.

Artículo 6. La Federación, los Estados, el Distrito Federal, y los Municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, promoverán el adecuado ejercicio del derecho de todos los mexicanos a la cultura física y a la práctica del deporte.

Artículo 9. El Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE), se compone por las Dependencias, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades, Asociaciones Nacionales y Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil reconocidos por esta Ley, que en sus respectivos ámbitos de actuación tienen como objetivo generar las acciones, financiación y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales.

Artículo 10. Entre los organismos e instituciones públicas y privadas que se consideran integrantes del SINADE, se encuentran entre otros:

- I. La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte;
- II. Los Órganos Estatales, del Distrito Federal, y Municipales de Cultura Física y Deporte;
- III. La Confederación Deportiva Mexicana, AC;
- IV. El Comité Olímpico Mexicano, AC;
- V. Las Asociaciones Deportivas Nacionales;
- VI. Los Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil, y
- VII. Las Asociaciones y Sociedades que estén reconocidas en términos de esta Ley y su Reglamento.

Artículo 14. La actuación de la Administración Pública Federal en el ámbito de la cultura física y del deporte, corresponde y será ejercida directamente, por un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, que será el conductor de la política nacional en estas materias y que se denominará, Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, quien contará con personalidad jurídica, patrimonio propio y domicilio en el Distrito Federal.

En el ámbito estatal, la normatividad se rige por la Ley Estatal del Deporte, publicada en el Periódico Oficial del Estado con fecha 17 de noviembre de 1993.

Dicha Ley establece en su artículo 2, que el Gobierno Estatal y los Ayuntamientos deberán considerar entre sus planes, programas y presupuestos, las acciones y recursos para el desarrollo de las actividades deportivas.

El Sistema Estatal del Deporte, estará a cargo del Ejecutivo del Estado y ejercerá sus atribuciones por conducto de la dependencia competente.

Para ello se crea el organismo público descentralizado de participación ciudadana de la Administración Pública Estatal, denominado Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte, al cual también podrá denominarse INDE. Esto mediante la publicación de fecha 24 de diciembre de 2003 de la Ley del mismo nombre. Dicho instituto tiene personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión.

En su artículo 15, la Ley Estatal establece que corresponde a los Ayuntamientos la organización, desarrollo y fomento del deporte en su localidad. Debiendo integrarse al Sistema Estatal del Deporte, así como al Sistema Nacional del Deporte.

En el ámbito municipal La Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal, establece:

Artículo 26.- Son atribuciones y responsabilidades de los Ayuntamientos:

b).- En materia de administración pública municipal:

IX.- Autorizar, de acuerdo a lo establecido en esta Ley y demás disposiciones legales correspondientes, a propuesta del Presidente Municipal, la creación y supresión de dependencias y organismos descentralizados, para el mejor cumplimiento de los programas de obras y servicios públicos municipales; ...

d).- En materia de desarrollo económico y social:

II.- Fomentar el desenvolvimiento de la cultura, el deporte...

Como podemos observar, en México, la legislación del deporte es respaldada por el Senado de la República (<http://www.senado.gob.mx>) a través de la Comisión de Juventud y Deporte exhortando a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) y el Comité Olímpico Mexicano (COM) a garantizar los estatutos plasmados en la Ley General de Cultura Física y Deporte.

En el ámbito estatal, el Instituto del Deporte (INDE) es el organismo que se encarga de promover y normar la actividad física y el deporte en el estado de Nuevo León, para su cumplimiento cuenta con la siguiente estructura: una Dirección General y tres programas: Dirección de calidad en el deporte, Dirección de educación y formación deportiva, y la dirección de planeación estratégica.

En el ámbito local, la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey es la encargada de facilitar la práctica de la actividad física, recreación y deportes a todos los habitantes del Municipio de Monterrey; para ello cuenta con una subdirección de promoción y desarrollo deportivo, y la subdirección de administración y relaciones públicas.

2.1.2 EL SISTEMA DEPORTIVO

Para la comprensión del concepto del sistema deportivo Marqués (2002) lo interpreta como “un compromiso entre la demanda de servicios deportivos por parte de la población y la oferta de servicios facilitada por el conjunto formado por los equipamientos y los responsables”; para su planteamiento en esta investigación, es necesario tener en cuenta además las aportaciones de teorías válidas para cualquier organización deportiva, utilizadas por diferentes autores: Rossi Mori (1979), Lagardera (1990), Boné (1999), Marqués (2002) y Gericó (2005).

1. El contexto, está compuesto fundamentalmente por el entorno en el que se desarrolla la acción del sistema deportivo, dividido por el entorno físico (medio ambiente, urbanístico, comunicaciones y accesibilidad) y el entorno social (demográfico, apoyo institucional, sistema educativo, económico y sociocultural).

El conocimiento del contexto que en nuestro caso es la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey, es un referente dinámico que está en continua adaptación y modificación, y en el que se desarrolla la acción del sistema deportivo.

2. Estructura u organización, está compuesto fundamentalmente por los recursos y en su composición encontramos algunos determinantes:

a) Recursos humanos directos.

- Gestores que desarrollan funciones de dirección, planificación, programación, evaluación, control, y administración de las organizaciones e instalaciones.

- Técnicos que desarrollan funciones de enseñanza y de dirección de entrenamientos.

- Mantenimiento, que desarrollan funciones de puesta a punto y disposición de los espacios deportivos para el correcto desarrollo de las actividades deportivas.

b) Recursos humanos indirectos. Es importante considerarlos, aunque tienen su origen en el entorno, no tienen una relación directa con la organización. Sin embargo pueden contribuir decisivamente a su buen funcionamiento, o lo contrario. Podemos considerar algunos de ellos tales como:

- Medios de comunicación.

- Arquitectos, constructores de instalaciones deportivas, productores o distribuidores de material deportivo
- Personal del ámbito de la salud
- Personal de seguridad y vigilancia
- Agencias de seguros
- Agencias de publicidad
- Empresas de merchandising

Recursos materiales, podemos citar las instalaciones deportivas, las dotaciones de materiales para la práctica de actividades físico deportivas así como los recursos tecnológicos y de información.

Recursos económicos, normalmente olvidados de todos los manuales y sin embargo la herramienta básica en el diseño, planificación, desarrollo, control y evaluación de todo evento deportivo.

Recursos de comunicación, son aquellos recursos necesarios para poder hacer llegar a los usuarios/deportistas la oferta de actividades y servicios disponibles con que cuenta la organización, de manera que abarque a todos los estratos de la población que la organización tenga identificada como fundamental de su actividad.

La información que la organización desea dar a conocer a los ciudadanos debe ser clara, precisa y específica a lo expuesto en este contexto.

Recursos de Información y Conocimiento: son elementos intangibles pero de gran valor e importancia en las organizaciones, que por un lado se refieren a la información interna de la organización y la información externa en relación con la sociedad. Estos recursos generan valor añadido en las organizaciones deportivas al crear estados de opinión favorables.

Oferta: constituye el producto del sistema deportivo, consta del conjunto de actividades y servicios que ofrece la organización con la utilización de sus recursos, que necesariamente está dirigida y orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios mismos que se basan en el contexto de la organización.

Demanda: principalmente constituida por los usuarios/deportistas que son las personas que realizan algún tipo de participación o el uso de actividades y servicios que oferta la organización.

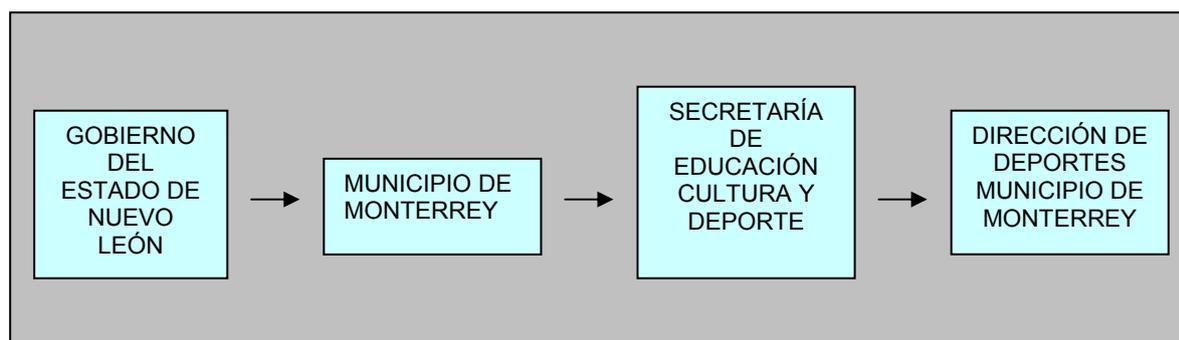
Por un lado existen los usuarios *practicantes* y por otro los *espectadores* como una forma especial de participación en el sistema deportivo que es necesario tener en cuenta y que, es esencialmente importante en las grandes ciudades o con deportes de alto nivel que se convierten en una oferta de deporte espectáculo.

Una vez que hemos definido el sistema deportivo que se emplea en cualquier organización deportiva, consideramos conveniente saber cual es el funcionamiento de la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey.

2.1.3 CONTEXTO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN EL MUNICIPIO DE MONTERREY

Consideramos importante señalar el contexto actual del objeto de estudio para darle al lector una idea de la situación actual y punto de partida del trabajo. A un año y medio de entrar la actual administración gubernamental y la integración del gabinete municipal (Figura 1), la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (DDMM) tiene como:

Figura 1. Instituciones Gubernamentales de las que depende la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey. Elaboración propia.



Misión “Facilitar la práctica de la actividad física, recreación y deportes a todos los habitantes del Municipio de Monterrey mediante los diversos recursos humanos, y materiales con que cuenta la Dirección de Deportes”.

Visión *“Durante la presente administración se pretende consolidar la práctica de la actividad física, recreación y el deporte entre la comunidad regiomontana”.*

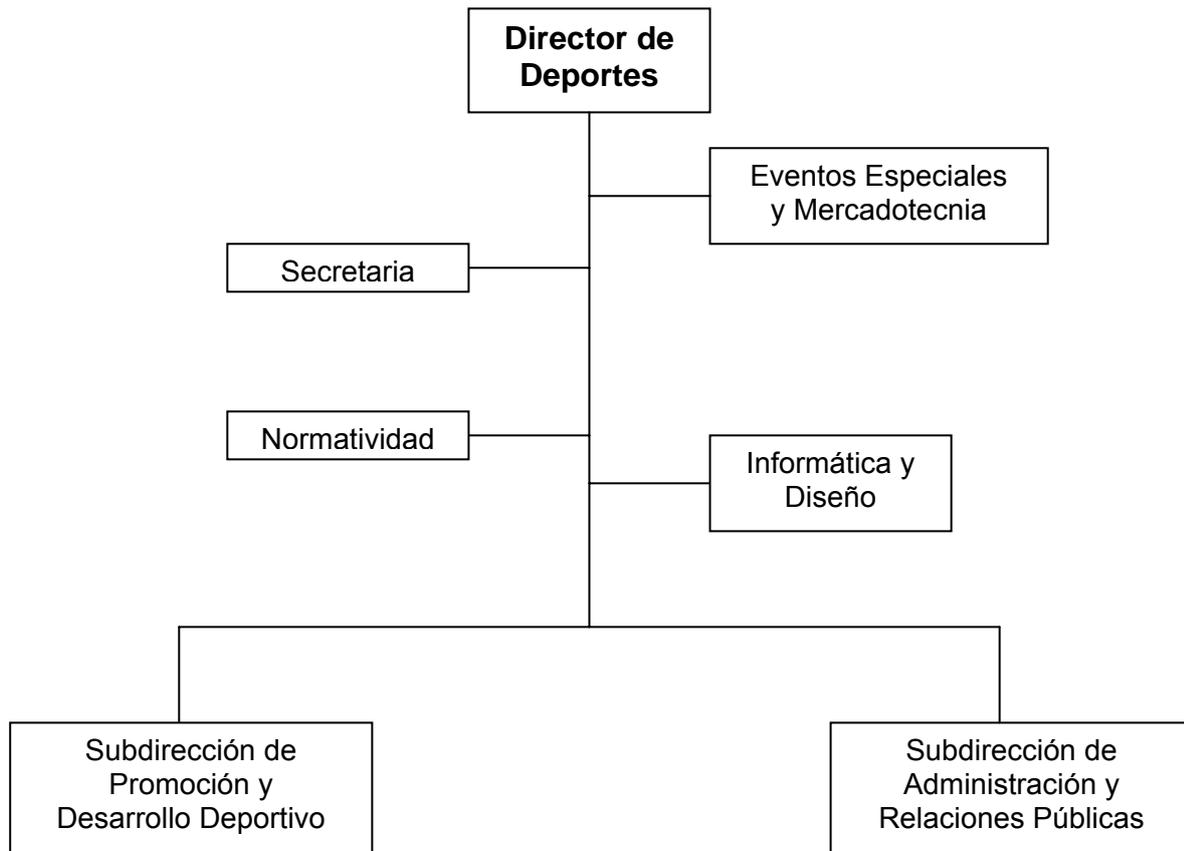
Presenta cuatro objetivos a cumplir en la actual administración:

- Establecer una cultura del ejercicio y del deporte como parte de la cultura general de la población de Monterrey, y se centren los valores y bienes creados por el deporte y la recreación, con el fin de perfeccionar el potencial biológico del hombre.
- Lograr que la mayor cantidad de la población regiomontana, realice algún tipo de actividad física, deportiva o recreativa en forma permanente, logrando así una cultura deportiva entre la comunidad, y que los espacios a utilizar cuenten con la infraestructura adecuada para su ejercitación óptima.
- Proveer al estado con deportistas producto de las escuelas deportivas municipales, que nos representen en actividades a nivel nacional e internacional.
- Realizar actividades deportivas en coordinación con las diferentes instituciones y asociaciones de carácter estatal, nacional e internacional, que promuevan la imagen de nuestra ciudad, impulsando de esta manera el nivel competitivo de nuestros deportistas.

Por otra parte, su organigrama jerárquico (Figura 2), está integrado por un Director de Deportes, la Subdirección de Promoción y Desarrollo Deportivo, y la Subdirección de Administración y Relaciones Públicas; de éstas a su vez dependen diferentes coordinaciones y departamentos que ofertan a la población regiomontana diferentes programas.

Como hemos podido observar, la DDMM cuenta con un modelo de planeación sujeto a sus necesidades; sin embargo, no encontramos políticas de calidad, estrategias, acciones, diagnósticos o autoevaluaciones, indicadores, etc., que nos indiquen el rumbo de la organización.

Figura 2. Organigrama jerárquico de la DDMM.



A continuación, vamos a señalar algunos datos geográficos del estado de Nuevo León y su capital de Monterrey (www.inegi.gob.mx).

La ciudad de Monterrey, es la capital del estado de Nuevo León (México) está situado en el extremo noreste de la República Mexicana. Se localiza entre los paralelos 23°10'00" y 27°47'30" de latitud norte, y entre los 0°42'16" al oriente y 2°5'5" al poniente del meridiano que pasa por la cruz este de la Catedral de México, o sea los 98°24'38" y 101°12'9" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich,

El estado limita al norte con el estado de Coahuila, los Estados Unidos de América, con el estado de Tamaulipas; hacia el oeste limita con Coahuila, Zacatecas y con San Luis Potosí (en el vértice de los límites de los cuatro estados); al sur comparte todo su límite oriental con San Luis Potosí y Tamaulipas (Figura 3).

Figura 3. Mapa del estado de Nuevo León.



2.2 CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

La Unión Europea y Estados Unidos trabajan desde hace varios años, y en México más recientemente, en programas de calidad para la Administración Pública. Estos programas están insertados en el contexto de las Reformas o Modernización del Estado. La calidad se considera como un elemento adicional en el impulso de los cambios que se requieren para hacer de la administración pública un factor de soporte a la competitividad (INTRAGOB, 2004).

No cabe duda que los países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña y Francia han ido en la frontera de las nuevas tendencias de la gestión de la calidad favoreciendo su desarrollo y progreso económico. Por otro lado, los países en vías de desarrollo como es el caso de México y otros más han adaptado diferentes formas de gestión de la calidad (normalización, certificación, inspección de exportación, enseñanza y formación, infraestructura, premios) ya consolidados

internacionalmente para beneficiarse de estos a través de los mismos gobiernos y asociaciones dedicadas a otorgar reconocimientos.

La gestión de la calidad, tal y como señalan Lloréns y Fuentes (2000), abarca el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una entidad; en la actualidad existen dos grandes tendencias de gestión de la calidad estas son:

- El *aseguramiento de la calidad* basado en la norma ISO 9000, diferenciando en el alcance, es decir, en el tipo de actividades que desarrolla una organización: la ISO 9001 es un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa; la ISO 9002 lo es para la producción, instalación y servicio posventa; y la ISO 9003 para la inspección y ensayos finales.
- *La gestión de la calidad total o Total Quality Management (TQM)* orientada a la mejora de la gestión y de los resultados empresariales, basada en los criterios de los grandes modelos: Deming (1951), Malcom Baldrige (1987), EFQM de excelencia (1991) y el Iberoamericano de excelencia (1999).

En el ámbito de los servicios deportivos cada día se intenta mejorar la calidad ofertada a los usuarios, aunque la ISO es una normativa más adecuada para el sector industrial algunas entidades apuestan por la certificación de la ISO; sin embargo, en el sector de los servicios es más aconsejable la vía de la mejora continua y la aplicación de un modelo de calidad total por el valor añadido que supone.

La calidad es un concepto que ha evolucionado con el tiempo y en las empresas se le dan formas distintas de concepción, las que comúnmente conocemos en la actualidad son:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.

- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

El concepto de calidad de los autores más citados en diferentes publicaciones, son:

Edwards Deming: “la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”.

Dr. J. Juran: “la calidad es la adecuación para la satisfacer las necesidades de los clientes”.

Philip Crosby: Desarrolló un concepto denominado “los absolutos de la calidad total” cuyos principios son:

- 1° La calidad se define como un cumplimiento de requisitos.
- 2° El sistema de calidad es la prevención.
- 3° El estándar de realización es cero defectos.
- 4° La medida de la calidad es la prevención.

El origen y evolución de la calidad ha sido objeto de análisis por diferentes autores Dorado y Gallardo (2005), Marqués, (2002), Lloréns y Fuentes (2000), Garvin (1988). Éste último menciona cuatro etapas importantes: La calidad mediante la inspección, control estadístico de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la calidad como estrategia competitiva. Por lo que la calidad no siempre ha sido entendida de la misma forma a lo largo de las diferentes fases de la historia tanto en el sector productivo y de servicio.

En la siguiente tabla (1), Dorado y Gallardo (2005) hacen un resumen de cómo ha evolucionado el concepto clásico de la calidad al concepto actual a través de los distintos aspectos que inciden en ella misma.

Tabla 1. Evolución de la calidad del concepto clásico al actual (Dorado y Gallardo, 2005)

Aspectos de la calidad	Concepto clásico	Concepto actual
Objeto	Orientada exclusivamente a la producción de servicios y productos.	Afecta a todas las áreas y funciones que intervienen en actividades que desarrolla la organización.
Alcance	Actividades de control.	Gestión de toda la organización, además del control.
Aplicación	Impuesta por la dirección.	Por convencimiento y participativa.
Metodología	Detectar y corregir.	Prevenir y desarrollar un proceso continuo de mejora y perfeccionamiento.
Responsabilidad	Responsabilidad de un área de la organización, el departamento de calidad.	Responsabilidad de todos. Compromiso de cada miembro de la organización (directivos, gestores, personal de actividades, mantenimiento y administración).
Predominio	Cantidad sobre la calidad	Calidad sobre cantidad.
Costes	La calidad cuesta dinero.	La calidad es rentable para la organización.
Usuarios	Usuarios de actividades o productos deportivos. Prácticamente se ignoran.	Clientes externos (usuarios deportivos) y clientes internos (trabajadores). Son los que "mandan" en el servicio.
Significado	La calidad significa control. Es un problema que debe ser resuelto o ignorarlo.	Significa satisfacer a los usuarios y trabajadores en un entorno cambiante que evoluciona constantemente. Es una estrategia de desarrollo, rentabilidad y competitividad en el camino hacia la excelencia.

Los modelos de gestión de la calidad han sido analizados por algunos autores para su interpretación en las organizaciones deportivas, en España, Gericó (2005), Sánchez (2004) y Marqués (2002), en Grecia, Kriemadis (2001) utilizaron el EFQM; en Estados Unidos, Oebbecke (1998) y Mawson (1993) usaron el modelo de Malcom Baldrige, aún así existen pocos estudios donde se utiliza la gestión de la calidad total en organizaciones deportivas; aunque siempre es importante contar con datos de otras investigaciones para su discusión, consideramos una oportunidad aportar evidencias a un área relativamente nueva de estudio como lo es la gestión de la calidad total aplicada a una organización deportiva municipal.

Marqués, (2002) propuso la implantación de la gestión de la calidad total en el patronato municipal de deportes de Huesca, mediante la utilización del modelo

EFQM de excelencia empresarial para el sector público. Da a conocer los principales problemas que dificultan el proceso de implantación de la gestión de la Calidad Total especialmente el compromiso político para llevarlo a cabo y la predisposición positiva de los trabajadores hacia dicho proceso. Sin embargo, el modelo EFQM de autoevaluación se ha revelado como muy útil para medir la calidad del servicio de un Patronato Municipal de Deportes. Su utilización requiere una interpretación de algunos de sus criterios desde la perspectiva de un sistema deportivo local; y que el patronato adapte su estructura orgánica y funcional para posibilitar la generación de evidencias documentales de la gestión que lleva a cabo.

Desde la perspectiva de los usuarios los aspectos que más valoran para recibir un mejor servicio son: la disponibilidad de plazas libres, la limpieza de las instalaciones, la cualificación de los monitores y la adecuación a sus intereses y necesidades. Respecto a los trabajadores es que estén bien definidas las funciones y las responsabilidades para cada puesto de trabajo.

Oebbecke (1998) realizó un estudio para identificar los criterios del modelo de calidad total (Malcom Baldrige), que están relacionados con la gestión de las principales organizaciones deportivas profesionales de Estados Unidos y Canadá, así como la construcción de indicadores para definir los ítems. Los resultados demostraron que los criterios examinados son unidimensionales, válidos y fiables. Los administradores entendieron que los paradigmas de la calidad están asociados con el buen funcionamiento de las estrategias hacia todos los departamentos y niveles de las organizaciones.

Díez y Cecilio (1998), dan a conocer las experiencias de la implantación de la gestión de la calidad total en el Patronato de Deportes del Ayuntamiento de Alcobendas. Concluyen que el proceso de autoevaluación mediante el modelo EFQM independientemente de la puntuación obtenida, ha sido la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora con la finalidad de ser una herramienta de trabajo de planificación y servir de base para la reelaboración del plan estratégico con una perspectiva de 4 años, durante los cuales se prevé hacer un seguimiento del plan y establecer nuevas autoevaluaciones.

Otras de las herramientas empleadas para la medición, el control y el aseguramiento de la calidad son:

1. Sistemas de programas por objetivos (SPPO) se planifica y se presupuesta anualmente por programas, con objetivos claros y medibles y una orientación enfocada al cliente. Esta planificación se discute, se consensúa y se revisan sus resultados.
2. Planificación estratégica. Se elaboran planes estratégicos con perspectivas a largo plazo y que se traducen en planes operativos plurianuales realistas y contrastados con otras organizaciones de referencia.
3. Sistema de reclamación y sugerencias. Existe una excelente implantación del sistema de sugerencias/reclamaciones. El patronato recibe anualmente 600 sugerencias, más del 50% de las que reciben en toda la institución, lo cual constituye un canal importante de comunicación con el ciudadano y un pilar básico de la mejora continua.
4. Grupos de mejora continua. Los empleados participan a través de grupos de mejora basados en técnicas del workshop.
5. Encuestas de calidad. Anualmente se realizan encuestas de calidad percibida en todos los servicios municipales. Además se les aplica una encuesta a los usuarios de servicios deportivos con incidencia en la satisfacción y posibles áreas de mejora. Los resultados se publican y se incluyen en la memoria anual del patronato.
6. Carta de servicios. Aunque existen procedimientos escritos y publicados de los procesos clave, que en sí mismo constituyen una carta de servicio de las actividades que se ofertan, durante 1998 se está elaborando una carta de servicios única de las instalaciones deportivas que recoja los compromisos públicos de calidad del patronato con los vecinos.

Por otro lado, Gallardo y Jiménez (2004), mencionan que el Ayuntamiento de Espulgues de Llobregat (Barcelona) ha adoptado los principios y criterios del modelo de calidad de la EFQM con éxito, para la mejora de su servicio a los usuarios.

Como hemos podido comprobar, la calidad ha evolucionado; en la actualidad la calidad se ha transformado en un concepto amplio y universal. Para ello, es necesario conocer en profundidad la metodología y los principios de la calidad, así como saber aplicarla a cada sector, en este caso el deportivo municipal. Su

aplicación supone, importantes beneficios para todas aquellas organizaciones deportivas que quieran ser competitivas. La innovación y el liderazgo van unidos a las organizaciones que quieran diferenciarse del resto a través de la calidad.

2.2.1 LOS CICLOS DE MEJORA CONTINUA O CICLOS P.D.C.A

Los ciclos de mejora continua o ciclos P.D.C.A fueron desarrollados originariamente por Walter Shewhart a finales de los años 30, tal y como nos señalan Juran y Gryna (1997), estructurándolo en tres etapas: especificar, producir e inspeccionar. Shewhart observó que éstas actividades eran análogas a las etapas del método científico para adquirir conocimiento: plantear una hipótesis, experimentar y probar la hipótesis.

Fue Deming quien lo popularizó y lo extendió a comienzos de los años 50 en Japón, transformándolo en un proceso con cuatro fases (PDCA): planificar, hacer, controlar y actuar. De forma más explícita las cuatro etapas consisten en:

- I. *Planear o Planificar (P).*- Es la fase más importante y compleja del ciclo y consiste en desarrollar y disponer las actuaciones que van a condicionar el contenido del Plan de Acción, imprescindible para la consecución de los resultados esperados.
- II. *Hacer o Ejecutar (D).*- Se trata de llevar a cabo las acciones que se han propuesto y formulado en la fase de Planificación, destinadas a conseguir los objetivos previstos. Esta ejecución requiere una supervisión y control adecuados y en ella se desarrollarán los sistemas de toma de datos necesarios para la evaluación.
- III. *Controlar o Valorar (C).*- Podemos considerar que este apartado equivale a comprobar con evidencias, los resultados que se van consiguiendo en relación a lo establecido en el Plan de Acción, verificando indicadores y objetivos. La función de esta fase es decisiva ya que se puede aplicar durante el proceso de realización de las actividades y no sólo al final de las mismas, lo que puede permitir aplicar los ajustes necesarios y las propuestas de acción correctoras durante la fase de ejecución, para adecuarse mejor a la consecución de los objetivos previstos.

- IV. *Actuar, Ajustar u Optimizar (A).*- Es consecuencia de la actividad de revisión o análisis de los datos de resultados, que permite definir las actuaciones futuras, discriminando por un lado lo que funciona correctamente en los procesos y es necesario mantener, y por otro lado, lo que necesita corrección para la preparación de las nuevas planificaciones.

Los ciclos PDCA son las iniciales en inglés de Plan, Do, Check y Act, que traducidas al castellano podemos considerar, y así aparece en muchas publicaciones, con las siglas P.E.V.O. que corresponden a los homónimos de Planificar, Ejecutar, Valorar y Optimizar.

De una forma más detallada, Sarv Singh Soin (1997) plantea una serie de etapas que permiten comprender mejor este método y su aplicación práctica en cualquier organización:

1. *Selección del tema o proyecto sobre el que se va a trabajar.* En este paso se define el proyecto con claridad, se comprenden sus antecedentes, se establece un objetivo y se elabora un programa de actividades.
2. *Comprender la situación actual.* En este paso se estudian los efectos de la situación o problema que se aborda, con el objetivo de comprenderlo y poner de relieve los problemas específicos. Este estudio se abordará desde varias perspectivas: temporal, de ubicación, tipológica, etc.
3. *Analizar la causa y determinar la acción correctiva.* Aquí se examinan las causas del problema, aislándolas de otras causas y determinando la acción correctiva.
4. *Poner en práctica la acción correctiva.* El objetivo es la puesta en práctica de la acción correctiva y eliminar las causas del problema. Para ello, los empleados deben comprender esta acción correctiva y estar capacitados para llevarla adelante.
5. *Verificar el efecto de la acción correctiva.* El objetivo es comprobar la eficacia de la acción correctiva.
6. *Emprender una acción apropiada.* Con este paso se intenta asegurar que la acción correctiva que ha tenido éxito se mantenga en el tiempo. Para ello, es necesario documentarla en procedimientos operativos, lo que significa una

estandarización de dicha acción y su implantación en el conjunto de procesos que desarrolla la organización.

7. *Decidir los planes de futuro.* Se trata de utilizar la experiencia adquirida en todo este proceso de análisis para proyectos futuros.

En definitiva, se trata de una metodología de gestión estructurada y conceptualmente sencilla de aplicar. Somos de la creencia de que su aplicación en la gestión deportiva municipal es muy apropiada, aunque exigiría un cambio de mentalidad en cuanto a los métodos que tradicionalmente la han orientado, además de una formación de los gestores y responsables deportivos en el ámbito de la gestión de la calidad y en el uso de los instrumentos para su realización.

De hecho, Sarv Singh Soin (1997) nos indica una serie de ventajas de la utilización de los ciclos PDCA en una organización:

- Es un proceso sistemático para la resolución de problemas, que facilita el camino más rápido para llegar a una solución efectiva.
- Asegura un programa, convenido de antemano, para finalizar cualquier proyecto de trabajo emprendido.
- Asegura una meta u objetivo, también convenido, establecido gracias a la utilización de datos constatables.
- Asegura un análisis detallado de los problemas.
- Requiere la utilización de controles para supervisar el adecuado desarrollo del nuevo proceso mejorado.
- Requiere documentar el nuevo proceso y facilitar los medios para su implantación.
- Conlleva una documentación de los problemas antes y después de solucionarlos, lo que resultará útil para la optimización posterior del mismo proceso.

No cabe duda que la mejora continua en la gestión de la calidad está en constante actualización, otra adaptación de ésta es el término Seis Sigma el cual ha llegado a asumir un significado prácticamente idéntico al de Gestión de la Calidad Total para algunas empresas, mientras que otras lo consideran como Gestión de la Calidad Total Avanzada debido a sus características y, sobre todo, a los resultados que se

consiguen. Este concepto fue introducido por Motorola en 1987 y es entendido como un programa dirigido a la práctica de eliminación de defectos en los productos, procesos y actividades transnacionales. Funciona al transformar un problema práctico en uno estadístico, el cual busca una solución estadística. Además transforma la solución estadística en una solución práctica y la pone en marcha (De Benito, 2000).

2.2.2. LA FORMACIÓN HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR DEPORTIVO

Un ejemplo de aplicación de la formación y capacitación del personal de una organización deportiva, encontramos que el Ayuntamiento de Barcelona I y II (1999), elaboró un manual de calidad de las instalaciones deportivas con la colaboración de algunas de las instalaciones deportivas municipales, para el interés de los gestores en el tema de la calidad de los servicios que ofrecen a los usuarios de los equipamientos deportivos. Este manual hace referencia al compromiso adquirido con la calidad por parte del ayuntamiento en cuanto a llevar a la práctica un método de organización que tiene como estrategia permanente la mejora continua de los servicios y la voz del usuario como factor determinante. Se tienen en cuenta sus demandas, necesidades y preferencias. Es necesario un cambio de actitud por parte de la propia Administración en la que todos los empleados deben desarrollar las tareas diarias con el objetivo de satisfacer al ciudadano.

El manual de calidad tiene una relevancia especial en las instalaciones deportivas municipales ya que son los espacios más utilizados por los ciudadanos de Barcelona y que los convierte en un lugar idóneo para el desarrollo de valores y actitudes que la mejora de la calidad exige. El Plan de Calidad del Ayuntamiento: un compromiso con los ciudadanos. Esto hace referencia a que la implantación de la calidad en la gestión de los servicios municipales tiene que permitir rentabilizar los recursos disponibles, dando como resultado la satisfacción del usuario.

En la actualidad son muchas las investigaciones que demuestran la importancia de la figura de un director deportivo (Gallardo y Jiménez, 2004; Salvador 2000; Teruelo 2000; López y Luna 2000; Chelladurai, 1999; Peiró y Ramos 1993); y enfatizan la importancia de la formación y la preparación del director deportivo para tener el perfil

acorde a las necesidades y expectativas de la organización mediante una cultura organizativa.

En México son escasos los congresos sobre gestión deportiva municipal. En otros países es diferente, tal es el caso de España donde son mas frecuentes como lo podemos ver al inicio del tercer milenio: la Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals (2002) realizó el 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña en el que dedican un tema específico a las Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión; Pérez (2000) investiga las perspectivas de la gestión municipal y modelos de gestión, publicado en las Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Catalunya; Salvador (2000) define el perfil del director de un servicio deportivo, en las comunicaciones presentadas durante el II Congreso del Deporte de Euskadi “Deporte y Administración” San Sebastián; Correal (2000) con la temática de la financiación y modelos de gestión en poblaciones andaluzas; Teruelo (2000) analiza la situación del deporte municipal en Euskadi: análisis y perspectivas, presentadas ambas comunicaciones durante el III Encuentro Andaluz sobre el deporte municipal; en el caso de Aragón, la DGA organiza de forma periódica el Seminario Aragonés “Municipio y Deporte”. Estos eventos han aportado sin duda alguna una retroalimentación relevante a todas aquellas personas relacionadas con la gestión deportiva y la mejora continua de sus modelos de gestión deportiva.

2.3 LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Se entiende por Modelo de Calidad Total al conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan de calidad en una organización o en parte de la misma (Membrado, 1999). Como ejemplo de Modelos de Calidad Total plenamente aceptados en la actualidad y con mayor reputación, como bases de los grandes premios a la calidad tenemos el Premio Europeo de Calidad “EFQM” (Figura 4); Premio Nacional de Calidad de Japón “Deming” (Figura 5); Premio Nacional de Calidad de los Estados Unidos “Malcom Baldrige” (Figura 6).

Figura 4. Modelo de Calidad Total EFQM.



Figura 5. Modelo de Calidad Japonés.

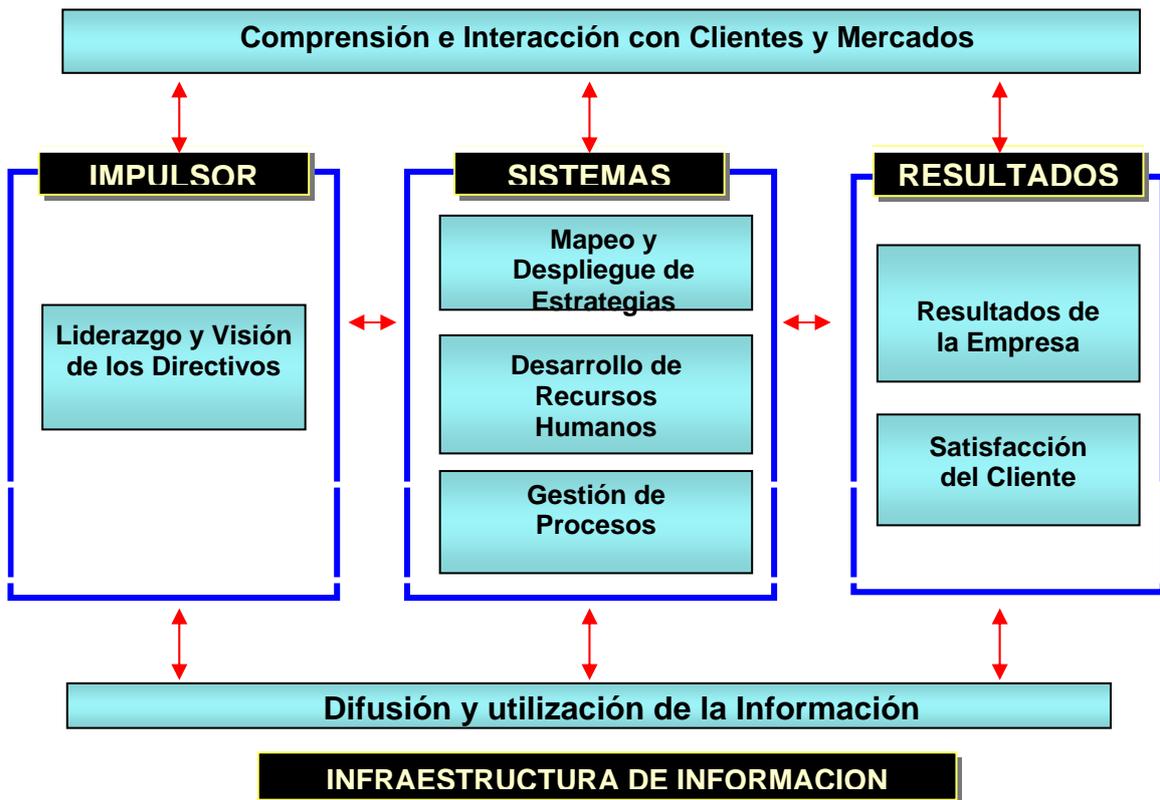
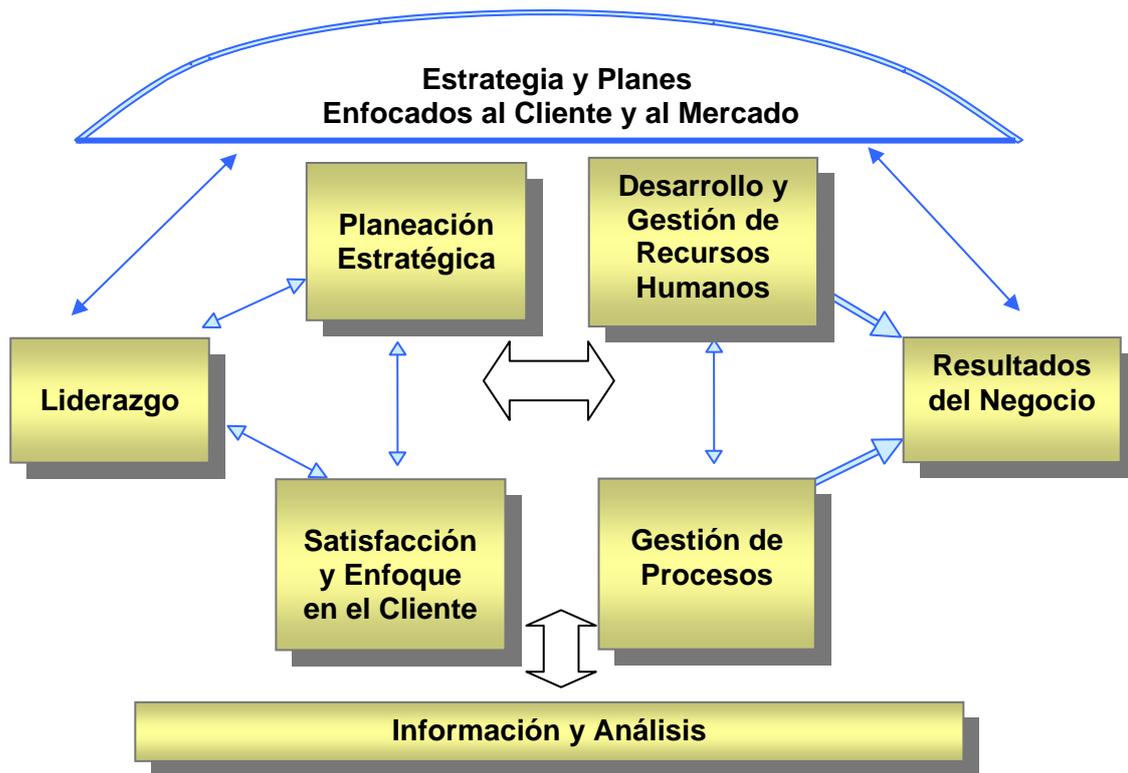


Figura 6. Modelo de Calidad Malcolm Baldrige.



A continuación, mostramos las distintas modalidades de los premios internacionales a la calidad:

 ARGENTINA: Premio Nacional a la Calidad Premio instituido en 1994 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos por empresas, a fin de apoyar la modernización y competitividad de organizaciones argentinas.

 BRASIL: Premio Nacional da Qualidade Desde 1992, la Fundación para el Premio Nacional a la Calidad entrega este premio. Su fin es promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas, productoras de bienes y servicios, y facilitar la difusión de mejores prácticas en organizaciones, incluidas las públicas.

 CANADA: Premio a la Excelencia de Canadá Otorgado por el Instituto Nacional de Calidad (National Quality Institute). Está basado en el Modelo Canadiense para la Excelencia en Negocios (Canadian Framework for Business Excellence).

 COLOMBIA: Premio Colombiano a la Calidad Otorgado desde el año 1993 como un reconocimiento del Gobierno Nacional a las empresas tanto del sector público como del privado que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de Gestión Integral hacia la calidad y la productividad para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios. La administración corresponde a la Corporación Calidad.

 CUBA: Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba Instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distingan en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica.

 ECUADOR: Premio Nacional a la Calidad del Ecuador La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, es la entidad responsable de la administración del Premio Nacional de Calidad del Ecuador.

 EE.UU.: Malcolm Baldrige National Quality Award Establecido en 1987, reconoce a organizaciones estadounidenses por sus logros en calidad y excelencia en sus negocios. Sus criterios de evaluación se han transformado en la norma para medir la excelencia en gestión de empresas, constituyéndose a la vez, como un modelo para otros premios a la calidad. Es administrado por el Departamento de Comercio del Gobierno a través de su Instituto de Estándares y Tecnología (NIST)

 ESCOCIA: Premio Escocés a la Excelencia en los Negocios La Fundación Escocesa de la Calidad promueve el uso del Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad EFQM (European Foundation for Quality Management Excellence Model) como una herramienta estratégica de competitividad en los negocios. Con base a este modelo, la Fundación otorga el Premio Escocés a la Excelencia en los Negocios desde 1994.

 EUROPA: Premio Europeo a la Calidad La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) tiene su base en Bruselas y fue creada en 1988 por 14 principales empresas de Europa. Actualmente cuenta con más de 800 miembros y Organizaciones Nacionales Socias en todas las regiones importantes de Europa. La EFQM introdujo el Modelo de Excelencia EFQM en 1991 como una base para la autoevaluación y para el otorgamiento del Premio Europeo a la Calidad. El Premio Europeo a la Calidad se entregó por primera vez el año 1992.

 FUNDIBEQ: Premio Iberoamericano de la Calidad Otorgado desde el año 2000, con base en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, consensuado con la participación de representantes de 17 países iberoamericanos. Busca promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura del progreso sostenible.

 JAPON: Premio Deming Premio a la Gestión Total de la Calidad establecido en 1950 y entregado por primera vez en 1951. Es otorgado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) y lleva el nombre en honor al Dr. W. E. Deming. El Premio tiene tres categorías: Premio Individual (personas), Premio de Aplicación (organizaciones) y Premio para Unidades Operativas.

 MEXICO: Premio Nacional de Calidad Tiene como objetivo promover la adopción de modelos integrales de calidad con base al Modelo Nacional para la Calidad Total Es uno de los premios pioneros a nivel mundial, se otorga desde 1990.

 PARAGUAY: Premio Nacional a la Calidad y la Excelencia en Gestión Instituido en 1999 con el fin de promover y estimular el conocimiento y establecimiento de los procesos de Calidad Total y de Excelencia en la Gestión. El Premio es administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad y Excelencia

 PERÚ: Premio Nacional a la Calidad El Premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del Modelo. Este galardón está dividido en tres categorías: Empresas de Producción de Bienes, Empresas de Servicios y Pequeñas empresas.

 SUDAFRICA: Premio Sudafricano a la Excelencia Premio con base en el Modelo de Excelencia Sudafricano, que combina los modelos de Europa y Estados Unidos. Administrada por la Fundación para la Excelencia Sudafricana, que fue establecida en 1997.

 URUGUAY: Premio Nacional a la Calidad Reconocimiento que hace el Gobierno de la República, con base al Modelo de Mejora Continua elaborado por el Comité Nacional de Calidad.

Como ya se comentó anteriormente, los principales modelos de calidad que han servido de referencia hacia otros modelos y premios son: Malcom Baldrige, Japonés y el EFQM, al realizar un análisis de éstos con los que principalmente se utilizan en

México: Premio Nacional de Calidad, Premio Nuevo León a la Calidad, el Modelo INTRAGOB, el Modelo Nacional para la Calidad Total, y el Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales, observamos en la tabla 2, que la mayoría de estos modelos coinciden en sus criterios: clientes, liderazgo, personal, información, planeación, procesos, impacto social y resultados por lo que podemos asumir que tienen una adecuada validez al tener como respaldo a los ya conocidos internacionalmente, y por consiguiente pueden adaptarse a diferentes entornos.

Tabla 2. Principales modelos de calidad en diferentes países y en México. Elaboración propia.

MODELOS	Malcom Baldrige	Modelo de Calidad Japonés	EFQM	Modelo Nacional para la Calidad Total	Premio INTRAGOB	Premio Nuevo León a la Calidad	Modelo Calidad Total Gobiernos Municipales
CRITERIOS	Enfoque al Cliente y al mercado	Satisfacción del cliente Clientes y Mercado	Resultados en las personas Resultados en los clientes	Clientes	Satisfacción del cliente y del ciudadano	Clientes o usuarios	Ciudadano y sociedad
	Liderazgo	Liderazgo y Visión de los Directivos	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Líderes
	Desarrollo y dirección de los RH	Recursos Humanos	Alianzas y recursos Personas	Personal	Desarrollo Personal y Capital Intelectual	Personal	Servidores Públicos
	Información y análisis	Difusión y utilización de la información		Información y Conocimiento	Administración de la Información	Información y Análisis	Conocimiento
	Planificación	Difusión de estrategias	Políticas y estrategias	Planeación	Planeación	Planeación y organización	Planeación
	Gestión de procesos	Gestión de procesos	Procesos	Procesos	Gestión y mejora de procesos	Procesos	Procesos
			Resultados en la Sociedad	Responsabilidad Social	Impacto en la sociedad	Impacto social	Valor Creado
	Resultados empresariales	Resultados de la empresa	Resultados clave		Resultados	Resultados	
				Competitividad de la organización			

2.3.1 EL MODELO DE CALIDAD PARA GOBIERNOS MUNICIPALES

Como pudimos ver en el capítulo anterior, existen en la actualidad diversos modelos de calidad total, al hacer un análisis de éstos y otros, consideramos que el más apropiado para utilizar en el presente estudio, es el Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales 2005 creado por la Sociedad Mexicana para el Desarrollo de la Calidad Total, S.C. (SMCT, 2001). Algunas de las razones de su elección, es que está diseñado para su aplicación en México, tiene un enfoque hacia la gestión de los servicios municipales, contiene las características operativas de prácticas líderes mundiales, expuestas a manera de preguntas para favorecer la reflexión y la creatividad de quienes integran las organizaciones y proponer un marco general de evaluación de procesos y sistemas de trabajo.

Los propósitos del modelo de calidad para gobiernos municipales son:

- Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de Valor creado a ciudadanos, servidores públicos, entidades subsidiarias, comunidad y entorno.
- Promover la comunicación y el intercambio entre las dependencias y entidades del Gobierno Municipal.
- Crear un lenguaje común y crear sinergia en los grupos de trabajo.

Los principios

1. El ciudadano o usuario final es quien define la Calidad.
2. La Calidad se construye mejorando los procesos.
3. Los líderes son los impulsores del cambio.
4. La autogestión y autoevaluación constituyen los pilares del desarrollo.
5. El trabajo en equipo es la fuerza fundamental de la cultura de calidad.
6. La diversidad cultural y la protección de los recursos naturales asegura la permanencia de la sociedad en el largo plazo.

Valores de calidad de bienes y servicios.

1. Creación de valor al ciudadano y la sociedad.
2. Protección de la integridad física y moral del ciudadano.
3. Protección de la diversidad y los recursos naturales.

Valores de calidad de procesos.

1. Creación de valor al ciudadano y la sociedad.
2. Creación de valor a los servidores públicos, entidades subsidiarias y proveedores.
3. Integración de todos los procesos de la Dependencia Municipal.
4. Diseño y operación con visión de largo plazo.
5. Prevención.
6. Toma de decisiones participativa.
7. Medición y Evaluación.
8. Protección de la diversidad y los recursos naturales.

El diagrama del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales presenta la relación que existe entre los siete criterios del Modelo. El centro y razón de ser son los Ciudadanos y su entorno (Figura 7).

Los líderes y los servidores públicos coordinan sus esfuerzos y habilidades a través de los procesos que forman redes internas para ofrecer a los ciudadanos bienes o servicios y crear valor.

Para elevar la eficiencia y efectividad de la organización, el equipo líder y los servidores públicos, comparten conocimientos y experiencias. Los sistemas y procesos de trabajo se derivan de una cuidadosa planeación estratégica y operativa.

Los resultados alcanzados y el valor creado, producto del esfuerzo en equipo, son mucho más que la suma de sus partes, la sinergia y el crecimiento sostenido generan, para la Dependencia Municipal, competitividad y trascendencia; y para los servidores públicos, un crecimiento profesional y personal.

Figura 7. Diagrama del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales.



CRITERIOS DEL MODELO

El Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales, consiste en siete criterios para evaluar la madurez y efectividad de los sistemas y procesos (Figura 8).

En el primer criterio, el Modelo señala al ciudadano como prioridad en la actuación y desarrollo y la creación de bienes y servicios.

Los seis criterios restantes son elementos de dirección que involucran a todos los procesos, en ellos descansa la posibilidad de integrar al Municipio como un sistema en el que sus integrantes se interrelacionen para lograr un objetivo común y crear valor.

1. CIUDADANO Y SOCIEDAD

El ciudadano y la sociedad son el eje o razón de ser del Gobierno Municipal, una relación positiva que se desarrolla a partir del conocimiento detallado de sus requerimientos.

2. LÍDERES

El equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Municipal) promueve y vive los principios y valores de Calidad Total; de esta manera impulsa con su ejemplo la cultura de la Dependencia Municipal y los sistemas de trabajo hacia la mejora continua.

3. SERVIDORES PÚBLICOS

Los servidores públicos son la fuerza básica de la Dependencia Municipal. Su capacitación, desarrollo y calidad de vida promueven la creación de valor.

4. CONOCIMIENTO

La experiencia acumulada y los aprendizajes constituyen la "memoria histórica" de una Dependencia Municipal. Su administración y protección es elemento clave de la mejora continua y la competitividad.

5. PLANEACIÓN

La definición y aplicación de los cursos de acción mantienen vigente el papel social de la Dependencia Municipal y fortalecen su liderazgo.

6. PROCESOS

Los procesos Clave o Sustantivos y de Apoyo o Adjetivos, transforman insumos en bienes y servicios que incorporan requerimientos y tendencias de ciudadanos y sectores sociales, a través de un desempeño consistente y la creación de valor.

7. VALOR CREADO

Los indicadores globales, en un esquema integrador muestran los impactos generados por la dinámica interna y externa de la Dependencia Municipal, el incremento en solidez y la posibilidad de trascender en el largo plazo. Las gráficas describen el movimiento de la Dependencia Municipal y su perspectiva en el futuro.

Figura 8. Subcriterios del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales.

RAZÓN DE SER

1. CIUDADANO Y SOCIEDAD

- 1.1 Conocimiento de ciudadanos
- 1.2 Valor creado a ciudadanos

ELEMENTOS DE DIRECCIÓN

2. LÍDERES

- 2.1 Cultura organizacional
- 2.2 Sistemas de trabajo
- 2.3 Aportación social

3. SERVIDORES PÚBLICOS

- 3.1 Evaluación, compensación y reconocimiento
- 3.2 Desarrollo de los servidores públicos
- 3.3 Calidad de vida

4. CONOCIMIENTO

- 4.1 Comunicación
- 4.2 Capital intelectual

5. PLANEACIÓN

- 5.1 Planeación estratégica
- 5.2 Planeación operativa

6. PROCESOS

- 6.1 Diseño y Mejora Continua
- 6.2 Administración de procesos
- 6.3 Proveedores

7. VALOR CREADO

- 7.1 Valor creado al entorno
- 7.2 Valor creado a la Dependencia Municipal
- 7.3 Solidez

2.3.2 EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación es una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad (PNP, 2004); además, Membrado (1999) señala que debe ser sistemática y con una metodología bien definida y contrastada aportando valor a la organización.

Existen diversas metodologías propuestas para su aplicación según el modelo, todas válidas, pero una vez elegida una, siempre debe utilizarse la misma hasta terminar el proceso. Cualquier autoevaluación debe contar con el apoyo y compromiso de la dirección para aceptar los resultados e impulsar los planes de acción que surjan. Será necesaria una formación inicial sobre el modelo dirigida al equipo directivo (Marqués, 2002).

El siguiente paso es la programación de la autoevaluación, seleccionando los criterios y subcriterios a trabajar, los límites y los responsables de las distintas tareas. Posteriormente, se dará respuesta a cada una de las preguntas identificando las áreas sólidas y de mejora de los que surgirá un conjunto de planes de mejora a desarrollar por la entidad.

El Modelo EFQM propone diferentes enfoques para realizar la autoevaluación: por simulación de presentación al premio, por formularios, mediante la matriz de mejora, con cuestionarios, por reunión de trabajo y por último la implicación paritaria, cada uno ofrece ventajas sobre otro; sin embargo, la organización puede utilizar el que más se adapte a su realidad, o incluso emplear elementos de distintos enfoques.

2.4 LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio (Bloemer y Ruyter, 1995). Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido (Morales, 2003 y 2004).

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas

para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla (Bloemer y Polesz, 1989; Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Liljander, 1994; Hayes, 1995).

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad ha resultado ser particularmente compleja en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Grönroos, 1994). Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (Butle, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como “la diferencia o distancia que hay entre las expectativas que tienen los clientes o usuarios (Servicio esperado) y la percepción que han tenido del servicio dichos clientes (Servicio percibido)”.

Otra forma de entender lo que es un servicio “es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad”, su producción puede o no vincularse a un producto físico (Kotler, 1993). Por su parte, Prieto (2000) menciona que la percepción de la calidad de un servicio puede ser conocida a través de la medición de la satisfacción de sus clientes. Donde la calidad hay que entenderla como la suma de las cualidades, circunstancias y condiciones que debe reunir el mismo para satisfacer a sus clientes (usuarios, sectores sociales y deportistas), y viene determinada por cada sociedad, en un tiempo concreto, en función de sus necesidades, de la imagen social que

tenga el propio servicio y de los valores culturales determinantes; de forma que la satisfacción de los usuarios es el resultado de todo un proceso que llamamos calidad (De Ruitter, et al., 1997; Reeves y Vendar, 1994; Lutz, 1986; Holbrook y Corfman, 1985; Garvin, 1983).

Las características diferenciadoras de un servicio respecto a un producto son (López y Gadea, 1998):

- *Intangibilidad.* Un servicio conlleva un conjunto de prestaciones y experiencias difíciles de especificar y por tanto de estandarizar. Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores, ya que existe el temor de que queden insatisfechos tras su adquisición (Eiglier y Langeard, 1996).
- *Heterogeneidad.* La prestación de un servicio varía según el producto o actividad de que se trate, varía de un usuario a otro, de un día a otro. Además, en el desempeño de un servicio siempre hay un elemento muy importante que es el factor humano, cuyas acciones y comportamientos son difícilmente estandarizables (Bigné, et al., 1997; Marqués y Jericó, 1998).
- *Inseparabilidad.* La producción y el consumo se generan al mismo tiempo. Esta característica es importante dado que la presencia del cliente debe estar integrada en el proceso de prestación del servicio, por tanto, una clave para la organización está en el personal de contacto con el cliente.
- *Ser perecedero.* Los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. Deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables y las fluctuaciones en la demanda pueden ocasionar graves perjuicios.

Los servicios públicos deben disponer de un sistema rápido y fluido para contrastar las decisiones políticas del “que debemos hacer” con las disponibilidades de recursos de la organización municipal para determinar “lo que podemos hacer”. La acción del gobierno municipal se ejerce en una sociedad plural y con una notable diversidad de intereses (Echebarría, 1992). Esta situación, unida al hecho de la exclusividad de prestación de servicios, es una de las razones por las que los

esfuerzos que deben realizar las administraciones locales para modificar las opiniones de los ciudadanos insatisfechos sean, por lo general, superiores a los realizados por las empresas privadas para recuperar a sus clientes insatisfechos (López y Gadea, 1998).

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1993) y el SERVPERF (Cronin y Taylor, 1994) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones. El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio ofertado.

En la actualidad este modelo se está utilizando en el ámbito deportivo, tal es el caso de Morales (2004), quien realizó una evaluación de la calidad de sus servicios deportivos a través, de los programas de actividad física, como orientación de sus objetivos hacia una gestión eficaz de la calidad y aumentar así, la satisfacción de sus usuarios. Esta evaluación se ha desarrollado utilizando dos cuestionarios, el instrumento *SERVQUAL* (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1993) y el *Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física (I.C.P.A.F.)* (Hernández Mendo, 2001), realizados por los usuarios de los servicios municipales deportivos de Benalmádena.

Estos instrumentos permitieron realizar una evaluación de programas de actividad física teniendo en cuenta los distintos aspectos implicados que van desde las expectativas y percepciones de los usuarios, aspectos relacionados con el profesor, los contenidos que se imparten, hasta la información proporcionada acerca de las distintas ofertas y la accesibilidad a los distintos responsables. Permite realizar tanto una evaluación sumativa como formativa. La más usada en el ámbito de los programas de actividad física es la sumativa (razones de tipo económico y de tradición lo justifican).

Dicho modelo propone además, la optimización de los instrumentos de medida, bajo la perspectiva de la Teoría de la Respuesta al Ítem, un primer análisis que permita sugerir cuáles son algunas de esas optimizaciones o mejoras, junto a otros aspectos que puedan enriquecer el estudio de la calidad en los servicios. Con todo ello,

contribuir a mejorar la comprensión de dicho constructo y esperar que sea punto de arranque para otras futuras investigaciones.

En otro entorno, Westerbeek y Shilbury (2003) utilizan un modelo conceptual para conocer la relación entre el valor de la calidad y la satisfacción hacia el servicio ofertado al cliente como espectador deportivo de Londres.

2.4.1 LA OFERTA DE PROGRAMAS DEPORTIVOS

Dado que los usuarios son la clave, para el buen desarrollo de una organización, y fundamentalmente para las organizaciones de servicios, consideramos que los programas de actividad física deberían evaluarse como verdaderos programas de intervención social (Hernández y Anguera, 2001). Sin embargo, en ciertas ocasiones, estos programas no tienen implementada la necesaria metodología evaluativa y en otros casos son sometidos a meros estándares económicos. Algunas administraciones, sean locales, autonómicas o nacionales, están comenzado a tomar conciencia de la importancia de evaluar los distintos programas de intervención social. Importancia que radica no solo en la optimización de los recursos, sino en conocer el grado de eficacia de ese programa.

Ciertos programas de mantenimiento para la tercera edad o para adultos o las escuelas deportivas para niños, son verdaderos programas de intervención que en muchos casos tienen como objetivos la prevención de diversos trastornos de salud, de conductas antisociales o la mejora de la calidad de vida; y; en otros casos, cumplen una función rehabilitadora. Sin embargo, en muchas ocasiones, estos programas de actividad física no tienen implementada la necesaria metodología evaluativa. También es cierto que en otros casos se implementan determinados tipos de evaluación sometidos a meros estándares económicos o de proceso. De aquí que consideremos de gran importancia la necesidad de que los programas de actividad física sean evaluados.

Las diversas posturas adoptadas en la creación del propio concepto de evaluación de programas, oscilan entre la construcción de un corpus de conocimientos que pudiera garantizarle el carácter de disciplina básica (Anguera y Blanco, 1988-91), o la mera recogida de información que trata de dar cuenta de la ejecución de ciertas actividades realizadas previamente, como un "servicio dedicado a ...", pasando por

el análisis de los efectos netos de los programas o por la primacía de razones políticas y no técnicas, respecto a la oportunidad de algunos programas (Anguera y Hernández, 2003).

Hernández, Morales y Fernández (2004) realizaron un estudio en 400 sujetos de 18 a 55 años (50.4% hombres y 49.6 mujeres), para determinar el perfil de los usuarios de una instalación deportiva ubicada en el parque tecnológico de la ciudad de Málaga a través de la evaluación de necesidades: normativa, experimentada, demandada y comparada. Los resultados más importantes muestran que el 56.7% realiza práctica deportiva, el 75% considera positivamente la práctica deportiva para la salud, la reducción del estrés y para su imagen corporal. El 43% dice que no lo realiza por falta de tiempo, el 57.9% de los que practican utilizan estas instalaciones.

A continuación mencionaremos los programas deportivos que actualmente proporciona la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey a los ciudadanos. Estos son:

➤ *Desarrollo deportivo.*

Su principal objetivo es brindar atención y reconocimiento a los deportistas regiomontanos y Escuelas Deportivas Municipales, la oportuna detección de talentos, actividades en las Unidades Deportivas, Centro Cívicos y Piscinas. Sin dejar de lado, una evaluación y seguimiento de trabajo, capacitación a los instructores y entrenadores de diferentes deportes mediante una formación continua. Hasta la fecha, se han reconocido 661 deportistas de Monterrey y se han detectado 1,523 talentos de los cuales se les dan seguimiento a 883 deportistas. Se ha brindado apoyo a 2125 deportistas con material deportivo y recursos económicos.

➤ *Deporte adaptado y tercera edad.*

Cuenta con un programa recreativo y deportivo que se lleva a cabo mediante la adaptación de las actividades y necesidades propias de los deportistas, con lo cual tienen la posibilidad de desarrollarse física, deportiva y mentalmente. Cuenta con 4 escuelas deportivas con 138 alumnos de capacidades diferentes y a 1400 deportistas de la tercera edad. Han participado 3399 deportistas en 17 eventos realizados en este programa.

➤ *Deporte para todos.*

Su primordial propósito es el de llegar a todos los sectores sociales del Municipio de Monterrey, mediante una serie de actividades deportivas y recreativas, encauzadas a la perfección y desarrollo físico y mental de la comunidad regiomontana, dando como resultado una cultura de deporte. Por otra parte, se brinda atención deportiva a las colonias marginadas que forman unas 911 en total, con 102 eventos deportivos y de recreación, teniendo una asistencia de 88,567 deportistas en 26 torneos permanentes y 77 torneos ocasionales atendiendo a 107,150 deportistas con el apoyo de 19 promotores y 17 voluntarios, sumando un total de 258,717 personas.

➤ *Ligas deportivas.*

El objetivo es el brindar servicio a la comunidad en general, teniendo sus instalaciones propias. En ella están inscritas 16 ligas deportivas en disciplinas como: baloncesto, fútbol soccer, rápido, sala, softbol y voleibol, además en un futuro se tiene proyectado abrir la liga deportiva en bádminton y béisbol.

➤ *Activación física.*

Su misión es elevar la calidad de vida de los ciudadanos a través del empleo de su tiempo libre en actividades físicas que contribuyan al desarrollo y perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades con la finalidad de hacerlo más sano y establecer un estilo de vida en nuestra comunidad. Este programa, en la actualidad, está en proceso de aplicación y no se tienen datos de participación.

➤ *Eventos especiales.*

Tiene como propósito organizar todos los eventos deportivos más relevantes de la Dirección de Deportes, como carreras de 5K, 10K y 21K, Olimpiadas Municipales, Desfile Cívico Deportivo, etc.

Los programas mencionados, son las múltiples formas de promover el deporte en la sociedad, sólo falta por mencionar uno de los que ha causado un interés especial tanto para los gobernantes como para la sociedad en general, siendo el “Comité Municipal contra las Adicciones” que intenta a través de la práctica deportiva afrontar esta problemática marcada en sectores específicos de la ciudad (preferentemente en zonas marginadas). Por otro lado, la DDMM cuenta con un manual de funciones

para las subdirecciones, coordinaciones deportivas y jefes de área, imprescindible para el mejor desarrollo de las actividades ofertadas.

2.4.2 LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS Y PROGRAMAS DEPORTIVOS

La evaluación del grado de satisfacción del usuario de servicios y programas se realiza con una metodología cuantitativa y cualitativa, generalmente a través de una encuesta y del grupo de discusión o entrevista en profundidad. Gil (1999) señala que para ello, se toma el conjunto de actividades del programa y, previa elaboración de una escala, se ofrece a la valoración de cada ítem o actividad. A nivel opinático, y valorando lo que es difícil de encuestar, se realizan grupos o entrevistas para complementar la información. La encuesta a los usuarios arroja datos sobre grupos sociales, características estructurales, barrios de los que proceden, etc.

El análisis cualitativo completa los resultados de la encuesta. Con ello, se elabora un informe metodológico y de resultados que se discuten con técnicos y políticos; en él aparecen los aspectos más valorados, los menos, mecanismos correctores, tendencias, críticas sobre la oferta ajustada a grupos sociales, nuevas necesidades, etc.

La calidad en los servicios deportivos parte de que el cliente (usuario o deportista) es el origen del servicio. Sabe lo que desea y además sabe mejor que nadie lo que desea, por lo que en el interior de cada cliente surgen determinadas expectativas respecto al nivel del servicio esperado. En el plano de la conciencia directa se produce un juicio de calidad de servicio cada vez que el cliente recibe un producto o servicio. Este juicio de calidad puede ser racionalizado con la ayuda exterior de un proceso adecuado de interrogación y reflexión. En consecuencia, nadie mejor que el propio cliente puede servir de fuente de investigación para conocer el nivel y contenido del servicio deseado. La calidad de los servicios ha de entenderse como lo que los clientes perciben. Presenta dos dimensiones: la calidad técnica que incide en la dimensión relativa al resultado final de todo el proceso de prestación del servicio. A ambas dimensiones de calidad se le añade la imagen de la organización, la instalación o punto de prestación del servicio. Podemos resumir lo anterior

mencionando que un buen nivel de calidad del servicio se alcanza cuando la calidad satisface las expectativas del cliente.

A continuación, mencionaremos los estudios relacionados con la satisfacción de los usuarios en organizaciones deportivas:

Gallardo (2002) analiza las características generales de 16 servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha mediante una encuesta, concluyendo que se ha fortalecido una red de instalaciones básicas con pabellones cubiertos, piscinas al aire libre, pistas de tenis, polideportivas y campos de fútbol. Todos los municipios tienen una oferta de actividades estables dentro de un programa deportivo organizado, siendo la oferta de niños superior a la de adultos y superficie para poder dar un servicio a la mayoría de los ciudadanos de cada municipio. Los precios por la utilización de los servicios, actividades e instalaciones que ofertan son variables de un municipio a otro; en el caso de los clubes que las utilizan para sus respectivos entrenamientos y competiciones oficiales por lo general ceden de manera gratuita determinadas franjas horarias de ocupación de instalaciones.

Prieto (2000), realizó un estudio para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios que hacen uso de las instalaciones públicas del Ayuntamiento de Alcobendas; presenta algunos resultados de la aplicación de una encuesta, señalando que el 78% de los usuarios perciben cuidadas las instalaciones deportivas, el 87% adecuadas, el 64% limpias, el 73% seguras, y el 70% conservadas; en lo que respecta a la opinión hacia los instructores, los usuarios declaran que el 87% los considera como personas profesionales, el 85% que tienen dedicación, el 83% su simpatía, el 82% su amabilidad y el trato personal; finalmente, el 59% valora que el servicio percibido es mejor respecto a otros municipios. El Ayuntamiento de Alcobendas, se ha preocupado por implantar la gestión de la calidad total en los servicios públicos, y en lo que respecta al deportivo observamos como éste trasciende en la sociedad, por lo que su continuidad les permitirá consolidarse como una organización modelo para otros municipios.

Campos & IHRSA (2000) aplicaron una encuesta titulada "Industria Española Fitness 2000" en una muestra de 57 centros deportivos españoles para conocer la problemática de las prácticas de gestión de los centros y clubes deportivos de España. Concluyen que la mayoría de estos centros se dedican al fitness, es decir, aquellos que ofertan las actividades de aeróbic, musculación, cardiovascular, etc.;

señalan además, que se carece del uso de sofisticados y detallados sistemas contables para el análisis financiero. Faltan indicadores relativos a prácticas de gestión y comercialización del servicio deportivo. Afirman además, que una mayor fidelidad de los clientes reportan más altas tasas de incremento de ingresos totales.

Lizalde y París (2002), sugieren un método de Autoevaluación para la valoración de la oferta de programas y servicios deportivos basado en dos indicadores: valoración del *grado de eficiencia colectiva* el cual trata de reflejar gráficamente la valoración de cada actividad o servicio que componen el programa general de la entidad o instalación deportiva. El segundo indicador considera la valoración del *equilibrio de la satisfacción* analizando la situación de los programas y servicios valorando el grado de satisfacción que producen las diferentes actividades deportivas ofertadas, tanto en el público (usuarios-participantes), como en la propia organización interna que las promueve y desarrolla (entidad promotora), estos indicadores pudieran aplicarse en un servicio municipal de deportes.

Bouchet (1999) analiza la gestión del deporte municipal de 23 comunidades de Grenoble, Francia, basándose en diferentes aspectos (infraestructura, presupuesto, personal y servicios ofrecidos). Señala que con la ley de descentralización (1982-83) y los cambios en actividades físicas, la gestión deportiva en las ciudades de Francia se ha visto incrementada. Al mismo tiempo la administración local se ha modernizado con la administración pública. En este estudio, la administración deportiva de 23 ciudades cercanas a Grenoble han sido estudiadas. El análisis está basado en algunas gestiones deportivas (infraestructura, presupuesto, personal de servicio).

Hasta el momento, hemos comentado algunos estudios de satisfacción de los usuarios que acuden a una organización deportiva; ahora bien, en el presente trabajo consideramos además de los usuarios la opinión de los trabajadores para determinar su satisfacción con el servicio que les presta la organización, en este sentido citamos la investigación de Marqués (2002) que aplicó una encuesta a los trabajadores del Patronato Municipal de Deportes de Huesca, concluyendo que cuanto mayor sea el conocimiento por parte del trabajador, de su ámbito funcional y de responsabilidad, más satisfecho estará con su puesto de trabajo y, por tanto, mayor será su involucración en todos los procesos de cambio hacia la implantación de la Gestión de la Calidad Total.

En Ohio USA, Oestreicher (1999) realizó un estudio para conocer la satisfacción de los trabajadores en una organización deportiva y de salud en 13 diferentes aspectos de la calidad mediante una encuesta autoadministrada (64 ítems). Los resultados más importantes fueron que carecen de conocimiento de la integración de la calidad total en su organización. Los factores mejor valorados fueron la capacidad de hacer sugerencias en sus departamentos, el conocimiento de la información básica de los procesos de mejora y la capacitación; los menos valorados fueron delegación de funciones, información de calidad y aceptación departamental, el entendimiento del ciclo de mejora continua (PDCA) y su habilidad para adaptarlo al organigrama.

Otros autores que aportan importante información sobre el servicio deportivo municipal son: Stoppani (2000) que hace un análisis del servicio deportivo y recreativo municipal con ejemplos y experiencias de Argentina.

Mestre y García (1997), ofrecen una amplia visión del deporte en su faceta educativa de la vía escolar, deporte de élite, alto rendimiento, federado, deporte para todos teniendo su marco jurídico y social en la vía municipal del deporte.

García Ferrando en diversas investigaciones (1997, 2000 y 2001) analiza los hábitos deportivos de diferentes muestras poblacionales españolas y en algunas ha incluido el estudio sobre la oferta municipal de deportes.

Como podemos observar, son varios los autores que muestran un interés especial por investigar la satisfacción de los usuarios y trabajadores, especialmente con un enfoque al deporte municipal, permitiéndonos profundizar en el tema de estudio.

3. FINALIDAD, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Finalidad de la investigación

Conocer qué requisitos y exigencias trae consigo la adopción de un Modelo de Gestión de la Calidad Total en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (DDMM), desarrollando una propuesta metodológica para su implantación que permita la medición y análisis de la calidad y de los resultados de su gestión.

Objetivos

1. Adaptar el Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales al contexto de la DDMM, para hacer un diagnóstico e identificar las áreas sólidas y de oportunidad.
2. Realizar un análisis de carácter global y estratégico de la organización y gestión del deporte municipal de la ciudad de Monterrey que permita mejorar la calidad del servicio deportivo y recreativo a los ciudadanos.
3. Conocer el porcentaje de madurez de calidad de los procesos y resultados de la DDMM.
4. Identificar aquellos factores que desde la perspectiva de los usuarios y de los trabajadores, son significativos para determinar su satisfacción con el servicio que les presta la DDMM.
5. Determinar las diferencias en los usuarios entre los factores que desde su perspectiva son significativos en su satisfacción respecto a su edad y género.
6. Determinar las diferencias en los trabajadores entre los factores que desde su perspectiva son significativos en su satisfacción respecto a su edad, género y área laboral.

Hipótesis:

1. Las áreas sólidas producto de la Autoevaluación de la DDMM serán superiores a las áreas de mejora.
2. El grado de madurez de calidad de los procesos y resultados será superior al 40 % (existe un cumplimiento).
3. El grado de satisfacción tanto de los usuarios (deportistas), respecto al servicio percibido, como de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo es bien valorado.

4. METODOLOGÍA

4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado en esta investigación es descriptivo, con variables agrupadas con relación a los factores fundamentales de los que se deriva el análisis de la situación de la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey.

4.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

El estudio se realizó en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (Nuevo León, México), integrada por una ciudad deportiva (oficinas centrales), 16 unidades y escuelas deportivas distribuidas en diferentes sectores de la ciudad: San Bernabé, Granja Sanitaria, Raúl González, Valle de Infonavit, Monterrey 400, Camino Real, Villa Alegre, San Jorge INDECO, Parque España, Cd. Deportiva, Burócratas Municipales, La Moderna, Filiberto Sagrero, Valle del Mirador, Los Campeones y Domo Acuático.

La selección del municipio ha sido intencionada, considerando que es la capital del estado de Nuevo León, el municipio con mayor población (1,110,997 habitantes, equivalente al 28.98%), con una proyección de futuro: una de las tres principales ciudades del país, próximamente “Ciudad Internacional del Conocimiento” por citar algunos.

4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Usuarios - deportistas

La población de usuarios y deportistas que acuden a realizar algún tipo de actividad física a las instalaciones de la DDMM, son el conjunto de todos los individuos que deseamos investigar (puesto que a estos pasaremos la encuesta de satisfacción); sin embargo, ante la imposibilidad de estudiar a todos los individuos escogeremos una muestra o subconjunto de la población. Para asegurar la representatividad, nos hemos fijado un error global de estimación del 5% y un intervalo de confianza 95%. Mencionamos que la población total es de 120,018 usuarios al mes (dato obtenido del control estadístico de la DDMM), aplicamos el programa START v1.1 (Hernández, et al 2001), resultando una muestra final de 380 usuarios.

Posteriormente, se realizó un muestreo estratificado con afijación proporcional en cada uno de los estratos. El primer criterio de estratificación, consideró los centros deportivos (unidades deportivas) a los que acuden; el segundo criterio son los alumnos inscritos en cursos, usuarios en unidades deportivas, número de deportistas participando, alumnos y usuarios de natación (tabla 3 y 4).

Tabla 3. Selección de la muestra de alumnos inscritos en cursos y usuarios-deportistas de Unidades Deportivas.

Unidades Deportivas	Alumnos Inscritos en cursos			Usuarios en Unidades Deportivas		
	No. Alumnos	%	Muestra Alumnos	No. Usuarios	%	Muestra Usuarios
Burócratas Municipales	58	.05	0	1542	1.27	5
Camino Real	124	.10	0	5830	4.81	18
Domo Acuático	0	0	0	0	0	0
Filiberto Sagredo	103	.08	0	1750	1.44	6
Moderna	166	.08	0	3996	3.29	13
Cd. Deportiva	33	.03	0	7766	6.40	25
Parque España	100	.08	0	2733	2.25	9
Valle de Infonavit	148	.12	1	881	.73	3
Valle Mirador	24	.02	0	3512	2.90	11
San Jorge INDECO	235	.23	1	2529	2.08	8
Villa Alegre	186	.15	1	4065	3.35	13
San Bernabé	138	.11	1	7265	5.99	23
Raúl González	298	.25	1	35664	29.41	113
Monterrey 400	309	.25	1	9863	8.13	31
Granja Sanitaria	285	.23	1	5710	4.71	18
Los Campeones	69	.06	0	835	.69	3
Total	2276	1.88	7	93941	77.46	299

Tabla 4. Selección de la muestra del número de deportistas participando, alumnos de natación y usuarios de natación por Unidades Deportivas.

Unidades Deportivas	N° Deportistas participando			Alumnos de Natación			Usuarios de Natación		
	No. Alumnos	%	Muestra Alumnos	No. Alumnos	%	Muestra Alumnos	No. Usuarios	%	Muestra Usuarios
Burócratas Municipales	1400	1.15	4	0	0	0	0	0	0
Camino Real	120	.11	0	0	0	0	0	0	0
Domo Acuático	1275	1.05	4	537	.44	2	11535	9.51	34
Filiberto Sagredo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moderna	1045	.86	3	472	.39	1	447	.37	1
Cd. Deportiva	60	.05	0	0	0	0	0	0	0
Parque España	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valle de Infonavit	40	.03	0	0	0	0	0	0	0
Valle Mirador	2125	1.75	6	0	0	0	0	0	0
San Jorge INDECO	25	.02	0	0	0	0	0	0	0
Villa Alegre	269	.22	1	52	.04	0	194	.16	1
San Bernabé	778	.64	2	0	0	0	0	0	0
Raúl González	266	.22	1	0	0	0	0	0	0
Monterrey 400	3090	2.55	10	91	.08	0	643	.53	2
Granja Sanitaria	128	.11	1	70	.06	0	89	.07	0
Los Campeones	200	.16	1	40	.03	0	72	.06	0
Total	10821	8.92	33	1262	1.04	3	12980	10.7	38

Trabajadores

Para la aplicación del cuestionario de satisfacción de los trabajadores que labora en las diferentes instalaciones de la DDMM (n=322), aplicamos nuevamente el programa START v1.1 (Hernández, et al 2001) para obtener una muestra representativa con un error del 5% y un Intervalo de Confianza del 95%, obteniendo

la muestra final de 175 trabajadores. Para el muestreo estratificado se consideró: el departamento (área laboral) al que pertenecen y el género (hombre – mujer) (tabla 5).

Tabla 5. Selección de la muestra de trabajadores y trabajadoras por áreas.

N°	Áreas	No. Trabajadores	%	Muestra Trabajadores	No. Trabajadoras	%	Muestra Trabajadoras
1	Infraestructura y mantenimiento	50	15.53	27	29	9.01	16
2	Vigilantes y Veladores	29	9.01	16	0	0	0
3	Secretarias	0	0	0	26	8.07	14
4	Promotores	37	11.49	20	5	1.55	3
5	Administradores	12	3.73	6	4	1.24	2
6	Directivos	14	4.35	8	6	1.86	3
7	Maestros de Deportes	7	2.17	4	6	1.86	3
8	Instructores deportivos	14	4.35	8	4	1.24	2
9	Hono. Instructores deportivos	25	7.76	14	6	1.86	3
10	Varios (fotógrafo, auxiliar, chofer..)	5	1.55	3	4	1.24	2
11	Temporada Acuática	17	5.28	9	22	6.83	12
Total		210	65.22	115	112	34.76	60

4.4 VARIABLES

Independientes

➤ USUARIOS

- Unidades deportivas: donde realizan la actividad física
- Grupo de edad: < 12; 13 - 21; 22 - 30; 31 - 39; > 40 años
- Género: hombre – mujer

➤ TRABAJADORES

- Unidades deportivas: en las que trabajan
- Departamento: al que dependen
- Grupo de edad: 18 - 25; 26 - 35; 36 - 45; 46 - 55; > 56 años
- Género: hombre – mujer

Dependientes

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

- Información sobre la práctica y servicios utilizados
- Atención que recibe de la DDMM
- Calidad del servicio
 - Instalaciones
 - Actividades
 - Instructores / entrenadores
 - Valoración de la oferta de actividades
 - Valoración del coste de las actividades
 - Valoración de quejas y sugerencias
 - Servicio de guardavidas
 - Otros servicios

- Accesibilidad y estacionamiento
- Otras consideraciones
- Valoración global del servicio
- Sugerencias

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

- Identificación personal
- Medios físicos para el desempeño del trabajo
 - Lugar de trabajo
 - Recursos materiales
 - Seguridad e higiene
- Organización del trabajo
- Reconocimiento del trabajo
- Valoración global de su trabajo
- sugerencias

MODELO DE CALIDAD PARA GOBIERNOS MUNICIPALES

- Ciudadano y sociedad
 - Conocimiento de ciudadanos
 - Valor creado a ciudadanos
- Líderes
 - Cultura organizacional
 - Sistema de trabajo
 - Aportación social
- Servidores públicos
 - Evaluación, compensación y reconocimiento
 - Desarrollo de los servidores públicos
 - Calidad de vida
- Conocimiento
 - Comunicación
 - Capital intelectual
- Planeación

- Planeación estratégica
- Planeación operativa
- Procesos
 - Diseño y mejora continua
 - Administración de procesos
 - Proveedores
- Valor creado
 - Valor creado al entorno
 - Valor creado a la dependencia
 - Solidez

4.5 DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE ESTUDIO

4.5.1 Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales

El Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales (Anexo 1) es el instrumento que hemos seleccionado para realizar la autoevaluación de la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey, está basada en la metodología del Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales (SMCT, 2005) que fija porcentajes de avance de procesos y sistemas de trabajo.

El proceso de aplicación es el siguiente:

1. Interpretación y adaptación del Modelo de Calidad Total

Consideramos oportuno realizar una interpretación del Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales hacia el contexto deportivo, para poder adaptar cada una de las preguntas que contienen los subcriterios hacia su aplicación en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (ver la adaptación del anexo 1 y la primera parte de los resultados).

2. Compromiso de los directivos

Debe existir el compromiso de los directivos de la DDMM para llevar a cabo el proceso de Autoevaluación e implantar un proceso de mejora continua mediante el mismo.

3. Integrar el equipo de trabajo:

Para la integración del grupo de trabajo consideramos que debían estar representados todas las áreas o departamentos de la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey:

- Personal del área de mantenimiento 2, coordinador y administrador
- Personal del área administrativa 2, directivo y de atención al ciudadano
- Personal de las unidades deportivas 2, coordinadores
- Personal del área de instructores 2, personal técnico de 2 unidades deportivas diferentes
- Personal del área de promoción 2, promotores que incluyen sectores sociales que no tienen acceso a las instalaciones de la DDMM

Las personas a integrar el grupo de trabajo, fueron seleccionadas de forma intencional por parte del director de deportes y la responsable del proyecto de acuerdo al siguiente perfil:

- Disponibilidad de participar
- Ser expertos en su área específica de trabajo
- Tener una visión amplia de toda la organización
- Estar comprometido (vocación) con la organización
- Contar con buenos antecedentes laborales

4. Programación de sesiones

Consideramos conveniente que las reuniones se realizaran durante el horario de trabajo (a media tarde); es decir, que coincida con las personas que trabajan en turno de mañana y de tarde, éstas se realizarán en la sala de juntas de la DDMM dos veces por semana (1:30 hrs c/u).

5. Capacitación del equipo de trabajo

Al constituirse el equipo, se les explicó la finalidad y los objetivos de la investigación, las fases en las que está estructurada y el método de trabajo previsto, la dinámica de trabajo dentro del grupo, así como cuestiones relacionadas con el calendario de reuniones. A partir de este momento, iniciará con un período de formación que pasamos a detallar a continuación:

- Conceptos generales de Calidad Total
 - Objetivos de la gestión de la calidad
 - Evolución de la calidad
 - Características de un servicio (deportivo)
 - Pilares de la calidad
 - Opciones de gestión de calidad: normalización – certificación y mejora continua – calidad total
- Modelos de Calidad Total más utilizados en el ámbito nacional y mundial
- Justificar la importancia de utilizar un Modelo de Calidad Total
- Descripción y aplicación del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales
- Interpretación de los criterios y subcriterios
- Explicar el proceso de aplicación
- Se entrega el Manual de autoevaluación al equipo de trabajo
- Se da un ejemplo de cómo responder a la pregunta de un subcriterio
- Se responsabiliza a cada área los subcriterios que le correspondan para recabar las evidencias

6. Aplicación de la Autoevaluación

La Autoevaluación se efectuará en las sesiones programadas por parte de un facilitador (responsable de la investigación) con el equipo de trabajo, para responder de forma colegiada a cada una de las preguntas contenidas en los subcriterios del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales (SMCT, 2005) pensando en la gestión y en los resultados obtenidos por el global de la DDMM.

7. Valoración de las preguntas

Para llevar a cabo la evaluación de cada una de las preguntas, seguiremos la metodología marcada por la Sociedad Mexicana para la Calidad Total (2001), considerando como:

ÁREAS SÓLIDAS: aspectos o elementos de cada pregunta que SI existen en la organización.

ÁREAS DE MEJORA: aspectos o elementos de cada pregunta que NO existe en la organización.

El proceso de la autoevaluación tendrá la siguiente mecánica:

- Se dará lectura a la pregunta 1.1, los representantes de las áreas de la DDMM elaboran su respuesta y de forma colegiada elaborarán la respuesta.
- Los encargados de cada subcriterio tendrá una semana, con uno de sus compañeros o subordinados operativos para adjuntar las evidencias en documentos, mediciones o descripción de actividades que se llevan a cabo, como respuesta a las preguntas del Modelo de autoevaluación de Calidad Total.

8. Revisión del documento

Una vez terminada de hacer la autoevaluación, se imprimirá y se entregará una copia a cada integrante del grupo de trabajo, para que lo revise y compruebe que la redacción de las preguntas estén interpretadas de la forma correcta; si no es así harán las correcciones necesarias antes de su puntuación final (Grado de madurez).

9. Grado de madurez

El modelo nos permite analizar el proceso de autoevaluación mediante una Tabla de Madurez en Calidad para Procesos y otra para el Análisis de Resultados (Anexo 2). Las descripciones corresponden al mayor porcentaje otorgado para cada banda de madurez. Los porcentajes de madurez se asignarán en múltiplos de 5 como lo indica el modelo. Se convocará a una última reunión para que en forma colegiada se otorgue la puntuación en cada uno de los subcriterios.

El porcentaje global de madurez en calidad para los procesos o sistemas evaluados nos indica la fortaleza en este.

10. Identificación de problemas y propuestas de solución

Consideramos necesario hacer un análisis para identificar los principales problemas de cada subcriterio y hacer una propuesta de solución.

4.6.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y TRABAJADORES

La obtención de información por medio de la utilización de encuestas nos permitirá cuantificar el grado de satisfacción tanto de los clientes o usuarios (deportistas),

respecto al servicio percibido como de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo (Howat et al, 1996).

4.6.2.1 Encuesta de satisfacción del usuario (Anexo 3)

El objetivo fundamental de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de los usuarios con las distintas dimensiones de los servicios que presta la DDMM y con la actitud de ésta hacia las necesidades de dichos usuarios, así como obtener un perfil genérico del usuario, sector social o deportista. Dicha encuesta está compuesta por una introducción y 4 secciones (7 folios).

Las dimensiones sobre las que se pregunta se enuncian de la siguiente forma:

- Estadística personal o identificación personal. En este apartado se pregunta acerca de la edad, género, situación laboral, la forma de pago y el lugar (colonia/barrio) de residencia del usuario. En relación a la forma de pago, se agruparon en un apartado denominado "información sobre la práctica y los servicios utilizados".
- Atención que recibe de la DDMM. Aquí se pretende conocer cómo se valora la forma de atender al usuario, los medios para comunicarse con él, el trato recibido por el usuario en el momento en el que entra en contacto con la organización y el horario disponible para dicho contacto.
- Sobre la calidad del servicio. En este apartado de la encuesta se abordaban los distintos componentes del servicio que presta la DDMM y que se consideran fundamentales para desarrollar dicho servicio. Así se les pregunta a los usuarios sobre cómo percibían distintos aspectos relativos a: las instalaciones que utilizan, las actividades que realizan, los monitores que imparten dichas actividades, el coste de éstas, el proceso de quejas y sugerencias que tienen a su disposición, cuál es la actitud de la DDMM para adaptarse a sus intereses, sobre la intención de volver a utilizar los servicios ofertados por el Patronato y si los recomendaría, preguntado por último sobre la valoración global respecto al servicio recibido y a las sugerencias que harían para mejorar dicho servicio. Además, en el cuestionario de verano se incluyen dos bloques de preguntas acerca del servicio de socorrismo de las piscinas y sobre otros servicios como la cafetería y el parking.

- Sugerencias. Es una pregunta abierta para poder indicar todo aquello que el usuario considere de interés para su práctica deportiva y recreativa.

4.6.2.2 Encuesta de trabajadores (Anexo 4)

Con esta encuesta se aplicó para conocer el grado de satisfacción del trabajador con diversos aspectos de su trabajo y con las condiciones de realización de éste, y la cual está compuesta por una introducción y 6 secciones (7 folios).

Las dimensiones sobre las que se les pregunta son:

- Estadística personal. En este apartado se trató de conocer el perfil básico de cada trabajador, sobre su edad, género, lugar de residencia y situación laboral.
- Los medios físicos para el desempeño de su trabajo. En este apartado se trató de saber en qué medida le resulta satisfactorio el lugar donde desempeña su trabajo, los recursos materiales de los que dispone y el grado de seguridad e higiene de su puesto de trabajo.
- La organización del trabajo. Este apartado se utilizó para conocer qué opinión le merece la estructura del trabajo que realiza: si están claras sus funciones y responsabilidades, las posibilidades de aportar mejoras, etc.
- El reconocimiento del trabajo. Fue diseñado para saber cómo valora la DDMM el trabajo desempeñado por él y si consideraba que estuviera debidamente retribuido en relación con otras organizaciones similares.
- Una valoración global del trabajo que desempeña. En este apartado se preguntó en qué medida se está satisfecho con diversos aspectos como el compromiso con los objetivos, la capacidad de adaptación de la DDMM a los intereses personales, etc.
- Sugerencias. Fue una pregunta abierta para poder indicar todo aquello que la persona considerara de interés para el trabajo que desempeñaba.

4.6.3 ESTUDIO PILOTO

La realización de un estudio previo se justifica con el fin de adecuar, en alguna medida, el cuestionario original de usuarios y trabajadores (Marqués, 2002) a la población de Monterrey; además, nos permitió comprobar si los encuestados entienden correctamente cada una de las preguntas del cuestionario y analizar los

aspectos relacionados con su administración. Una vez aplicado el cuestionario a 10 usuarios y 10 trabajadores se hicieron las adecuaciones necesarias, entre ellas: cambiar algunas palabras que son más usuales en México, especialmente en el cuestionario de usuarios: metálico = efectivo, duchas = regaderas, guardarropa = lockers, piscina = alberca, guardavidas = socorristas, parking = estacionamiento, Patronato Municipal de Deportes (PMD) = Dirección de Deportes de Municipio de Monterrey (DDMM); para el cuestionario de trabajadores se agregaron preguntas como: áreas de trabajo, si el trabajador es sindicalizado o no.

4.6.4 VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Aunque el cuestionario de usuarios y trabajadores se ha utilizado en un estudio similar (Marqués, 2002), consideramos oportuno hacer una validación de éste ya que su aplicación se llevaría a cabo entre una población mayor (Monterrey, México), con una cultura, costumbres y sobre todo un vocabulario diferente (Anexo 5). El proceso de validación tanto del cuestionario de satisfacción de usuarios y trabajadores fue con la ayuda de expertos en la materia; es decir, personas de reconocido prestigio en el ámbito de la gestión deportiva y empresarial que revisaron y analizaron dichos cuestionarios.

Se les entregó el formato de validación del cuestionario a 4 personas con el perfil antes mencionado y todas concluyeron que las preguntas de ambos instrumentos (encuesta de usuarios y trabajadores) son adecuadas, coherentes y fáciles de entender por lo que procedimos con su aplicación definitiva.

4.6.5 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios de satisfacción del cliente y del trabajador se aplicaron de forma individual con el apoyo de un encuestador, la formación e instrucciones adecuadas para su administración.

Participaron un total de 3 encuestadores, los cuales acudieron a cada una de las unidades deportivas, de la siguiente forma: previamente en junta de trabajo el director de la DDMM informó a los administradores acerca del estudio para que proporcionaran todas las facilidades de acceso a los encuestadores para la administración de los cuestionarios. El siguiente paso fue que el encuestador se presentara con el usuario o trabajador, explicando el propósito del estudio,

preguntando si deseaba participar y cuando no estuvo de acuerdo se le agradeció y en caso contrario se prosiguió a su aplicación. El encuestador dio lectura a las instrucciones que orientaban a los entrevistados a entender y cumplimentar el cuestionario, se prosiguió con la cumplimentación de cada una de las preguntas que respondió el entrevistado, así hasta que terminó su aplicación, finalmente se le mencionó que los datos serían confidenciales y se agradeció su participación.

4.6.6 ESCALA DE VALORACIÓN DE LAS PREGUNTAS

Respecto a la escala utilizada para valorar cada ítem, tanto del cuestionario de usuarios como de trabajadores, optamos por una tipo Likert, con valores de 1 a 4, de menor a mayor satisfacción, según esta categoría:

1= Nada satisfecho 2= Poco 3= Algo 4= Muy satisfecho

En algunos ítems utilizamos respuestas con formato checklist, del tipo si/no, ya que no ofrecían posibilidad de gradación puesto que lo que nos interesaba únicamente era conocer si había habido una experiencia positiva o negativa.

Elegimos esta escala de cuatro valores debido a que permite un posicionamiento más claro de los usuarios y evita la indefinición que produce la posibilidad de escoger como respuesta un valor medio, lo que para nosotros, y para la DDMM, hubiera supuesto una significativa pérdida de información de marcado carácter cualitativo.

4.7 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos de los cuestionarios de usuarios y trabajadores se han analizado usando el paquete estadístico SPSS versión 12.0. Estos datos fueron capturados por el investigador principal. Para asegurar la fidelidad de los datos el 10% de ellos se revisaron doblemente. En el caso de que se encontraran errores se revisarían otro 10%. Los datos perdidos de los cuestionarios se llenarían con la media de ídem perdido. Una vez completada la base de datos se realizó un primer análisis de distribución con la prueba de Kolmogorov y Smirnov para determinar si se utilizarían pruebas paramétricas o no paramétricas. Se obtuvieron estadísticas descriptivas como frecuencias para conocer el porcentaje de satisfacción tanto de los usuarios

(deportistas) respecto al servicio percibido como de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo es bien valorado.

Los datos obtenidos de las encuestas de usuarios y trabajadores por dimensión, pasaron de una variable ordinal (1= nada satisfecho, 2= poco satisfecho, 3= algo satisfecho y 4= muy satisfecho) a una continua a través de la conversión a índice de 0 a 100. Esta conversión se realizó introduciendo en el paquete estadístico la siguiente fórmula:

$$\text{Índice "X"} = \frac{(\text{SUM (var1, var2, var3....., var "n")} - \text{valor mínimo})}{(\text{valor máximo} - \text{valor mínimo})} * 100.$$

Donde, Índice "X"= al nombre del índice a calcular, el cuál es determinado por el nombre de la dimensión; SUM (var1, var2, var3....., var "n") = a la sumatoria de las variables contenidas en la dimensión correspondiente; valor mínimo = al valor mínimo posible de la dimensión (en opción uno por el número de variables contenidas en la dimensión); valor máximo = valor máximo posible de la dimensión (en opción cuatro por el número de variables contenidas en la dimensión).

El cálculo de índices nos permitió estimar diferencias de las dimensiones en los que están divididos dichos cuestionarios según género y edad para usuarios; y género, edad y área laboral para trabajadores. Los estadísticos de prueba utilizados para valorar la significancia de la diferencia son la prueba U de Mann – Whitney y Kruskal Wallis ya que las variables mostraron no tener una distribución normal.

5. RESULTADOS

Para cumplir con los primeros tres objetivos de este trabajo, se realizó una adaptación al contexto de la DDMM el Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales (en el apartado de la metodología se describe mejor este procedimiento); a continuación, se aplicó el instrumento con el equipo de trabajo y la metodología preestablecida para conocer las áreas fuertes y áreas de mejora de la DDMM, dando respuesta a los objetivos uno y dos. Para el objetivo número tres, se estimó el % de madurez de la calidad de los procesos y resultados de cada uno de los subcriterios del modelo y se identificaron los principales problemas.

Para dar cumplimiento al objetivo número cuatro: llevamos a cabo la identificación de aquellos factores que, desde la perspectiva de los usuarios y de los trabajadores, fueran significativos para determinar su satisfacción con el servicio que les presta la DDMM; realizamos un análisis de frecuencias de satisfacción de los usuarios así como de trabajadores mostrados a través de tablas y gráficos.

Para el objetivo número cinco, se determinaron, respecto a los usuarios, las diferencias entre las dimensiones que desde su perspectiva son significativas en su satisfacción respecto a su edad y género; de la misma forma el objetivo número seis de los trabajadores respecto a su edad, género y área laboral.

5.1 AUTOEVALUACION DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA GOBIERNOS MUNICIPALES APLICADO A LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY (DDMM).

Criterio 1. CIUDADANO Y SOCIEDAD: cómo la DDMM integra sus métodos y procesos dirigidos a conocer a sus usuarios, sectores sociales y deportistas, antes, durante y después de la entrega de servicios, para fortalecer su relación.

Subcriterio 1.1 Conocimiento de ciudadanos: como la DDMM conoce las necesidades y expectativas de sus usuarios y sectores sociales, así como las características de los bienes y servicios que les crean valor.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Describa las instalaciones deportivas, equipamiento deportivo, mobiliario y equipo de oficina, vehículos utilitarios, equipo de mantenimiento, actividades ofertadas por la DDMM.	Se cuenta con un documento que avala la existencia de cada una de las Unidades Deportivas (UD) como son los inventarios. Además existen trípticos de cada actividad desarrollada.	
Describa los organismos públicos (otros municipios, instituciones educativas, Dirección de Educación Física, Instituto de Cultura Física y Deporte, Comisión Nacional del Deporte...) y privados (gimnasios, empresas, clubes deportivos,...) que participan en eventos Estatales, etc. con la DDMM en la prestación de sus servicios...	INDE, SEP, CONALEP, gimnasios privados, DIF municipal y estatal, PGR, Policía del Estado, UANL, con todos ellos se tienen nexos y /o convenios de colaboración así como con otras direcciones de deportes de diferentes municipios del estado.	
Qué herramientas de investigación utiliza la DDMM para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, sectores sociales y deportistas (encuestas, entrevistas, buzón de quejas y sugerencias, sondeos varios).	Existen algunas UD que cuentan con buzón de quejas y sugerencias. Existe un estudio sobre atención a colonias con problemas de pandillerismo.	No se llevan a cabo encuestas específicas para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, sectores sociales y deportistas.
Describa las características que tienen los usuarios, sectores sociales y deportistas que utilizan las instalaciones de la DDMM para la práctica de una actividad ofertada (grupos de edad, sexos, extracto socio - económico,...).	Existe un listado de asistencia durante la práctica de la actividad ofertada, por horario, categoría, edad, etc. Los talentos deportivos cuentan con una ficha médica y deportiva.	Conocer más al usuario, ya que las actividades sólo se ofertan según las necesidades.
¿Cuáles son las necesidades esenciales de los usuarios, sectores sociales y deportistas que atiende la DDMM (actividad física para la salud, competición, ocio, apariencia física)?		Se desconocen las necesidades de los usuarios y deportistas ya que no se han aplicado encuestas a los mismos.
	Los administradores hacen un informe de necesidades, el cual pasan al área de mantenimiento para que a su vez, estructuren un programa preventivo de visitas a las UD.	Es posible que no se cubra el 100% de las UD.

2. IMPLEMENTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM algún método para conocer a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	Entrenadores, administradores y promotores.	Se llevan a cabo ciertas acciones, debido a que sólo se conocen las necesidades de manera verbal.
Desde cuándo la DDMM conoce las necesidades de los usuarios, sectores sociales y deportistas y con qué frecuencia.	Desde administraciones anteriores existe un equipo de promoción del deporte y del deporte popular.	
Cómo se organiza la DDMM para aplicar los métodos para conocer las necesidades de los usuarios, sectores sociales y deportistas	Reuniones semanales de coordinadores para ver necesidades y formalizar el plan de trabajo.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal para la aplicación del método.	Asesoría técnica metodológica.	Se han implantado asesorías para el personal que lo requiera ya que antes no existían.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	Existen tablas e indicadores para diferentes áreas, gráficos y mapas.	
Describa los métodos y fuentes de medición, frecuencia, responsables, fuentes con que cuenta la DDMM.	Frecuencia semanal a través de juntas entre las 7 coordinaciones.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna	Se llevan a cabo visitas de coordinación periódicas y llevan un registro de actividades realizadas.	La información no siempre se cumple o se cuenta con ella.
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Se comparan los resultados obtenidos por los deportistas que participan en olimpiadas nacionales infantiles y juveniles respecto a otros estados y/o municipios.	Falta hacerlo con los demás programas de actividades ofertadas.

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de conocimiento de sus usuarios, sectores sociales y deportistas.	Se realizan entrevistas verbales a los usuarios de algunas UD. En las escuelas deportivas se llevan a cabo evaluaciones de control.	No existe un programa para identificar las necesidades de los usuarios, ya que las entrevistas verbales sólo se realizan en algunas unidades deportivas.

% de madurez del subcriterio: **1.1 conocimiento de ciudadanos**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)																						30
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						35
MEDICIÓN (Evaluar)																						30
MEJORA (Optimizar)																						25
TOTAL																					30 %	

ÁREAS DE MEJORA DE CONOCIMIENTO DE CIUDADANOS

Problema: No se tiene un conocimiento real de las necesidades, expectativas y características de los usuarios, sectores sociales y deportistas.

Propuesta:

- Realizar un estudio para conocer las necesidades, expectativas y características de los usuarios, sectores sociales y deportistas que acuden a las diferentes UD y gimnasios de la DDMM.

Subcriterio 1.2 Valor creado a ciudadanos: cómo se mide y se promueve la satisfacción y el valor creado a los ciudadanos, a través de relaciones positivas de largo plazo.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Qué tipo de garantías otorga la DDMM sobre la calidad de las instalaciones deportivas, mobiliario, servicios prestados y actividades ofertadas.	Se realiza un informe interno del estado de las instalaciones por parte del administrador de la unidad deportiva. Los entrenadores tienen una capacitación continuada. Visitas esporádicas por parte de la sección técnica metodológica a promotores.	Tanto el material deportivo como el mobiliario de instalaciones deportivas son escasos para la afluencia de usuarios.
Cómo se define el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas por recibir un servicio y el uso de instalaciones deportivas.		Se desconoce el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas.
Cómo mide la DDMM la satisfacción, insatisfacción y el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas en todos sus gimnasios, durante una inscripción como socio o una temporada de una actividad ofertada.	En algunas unidades deportivas se llama por teléfono a los usuarios que no regresan para conocer los motivos e intentar reincorporarlo (esto lo realiza el promotor deportivo).	No se realiza en todas las unidades deportivas. No existe un control para medir otras áreas. No se aplican encuestas para conocimiento de usuarios.
Cómo facilita la DDMM a los usuarios, sectores sociales y deportistas el acceso a las instalaciones deportivas y a recibir algún tipo de servicio en los diferentes gimnasios que la integran.	No hay restricción de entrada a las instalaciones. Se reparten trípticos de información y promoción en prensa, radio y TV.	
Cómo la DDMM selecciona, desarrolla y faculta a un entrenador-instructor en todas las instalaciones deportivas con las que cuenta, hacia los usuarios, sectores sociales y deportistas para crear resultados y dar opiniones oportunas y efectivas.	Se becan a los instructores para capacitarlos en el INDE (SICCED) y diplomados. Se tienen programadas sesiones metodológicas con los entrenadores por parte de la sección técnica durante todo el año.	No en todas las áreas se lleva a cabo las capacitaciones.
Qué seguimiento le otorga la DDMM las peticiones de información, quejas, inconformidades e incidentes para integrar y fidelizar a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	Existe un reglamento donde especifica a donde dirigirse o cómo realizar una queja o sugerencia.	No siempre se siguen los canales establecidos para dicha gestión. No todas las UD cuentan con un buzón de quejas y sugerencias.
De que manera la DDMM apoya otros procesos y políticas, la satisfacción y creación de resultados por parte de los usuarios, sectores sociales y deportistas.	En algunas unidades deportivas existen actividades de carácter social; se facilita el espacio y se otorga apoyo para acudir a eventos deportivos nacionales.	No existen las mismas facilidades para todas las actividades ofertadas.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes en la DDMM aplican algún método para medir y promover el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	El administrador de cada UD, el promotor en "deporte para todos" y el coordinador de las escuelas deportivas.	No se puede medir de manera real el valor creado, ya que no se conoce a conciencia al usuario.
Desde cuándo la DDMM aplica métodos para medir y promover la satisfacción y el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	Es de forma permanente mediante un informe semanal y mensual.	
Cómo se organiza la DDMM para aplicar los métodos para medir y promover la satisfacción y el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	A través de juntas semanales en cada área específica.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal para la aplicación del método para medir y promover la satisfacción y el valor creado a los ciudadanos.	En el área de coordinación deportiva existen equipos de cómputo conectadas a una red.	No todas las unidades deportivas cuentan con equipo de cómputo. Por ende el personal no recibe ninguna capacitación en esa área.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	Sí existen tablas de registro de usuarios en todas las UD y deporte para todos. Además todas las actividades ofertadas presentan diferentes tablas que reflejan resultados semanales.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes con que cuenta la DDMM.	Los coordinadores y promotores deportivos elaboran un informe que se entrega en reuniones semanales y mensuales para su discusión y retroalimentación.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Existe la obligación de presentar tablas de información. Es oportuna porque hay fechas establecidas.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Se reconocen de manera subjetiva los resultados de todas las UD.	Hay nula aplicación de comparaciones que permitan hacer una medición real.

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición para conocer y promover la satisfacción y el valor creado de sus usuarios, sectores sociales y deportistas.	El grado en que se realizan las mediciones para visualizar el valor creado a los usuarios, ayuda a la mejora de la planificación de las actividades.	Capacitación del personal para implementar una metodología unificada del conocimiento de la satisfacción y el valor creado a los usuarios.

% de madurez del subcriterio: **1.2 Valor creado a ciudadanos**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)	■	■	■	■	■	■																25
IMPLANTACIÓN (Hacer)	■	■	■	■	■	■	■															30
MEDICIÓN (Evaluar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													35
MEJORA (Optimizar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													35
TOTAL																					30 %	

ÁREAS DE MEJORA EN VALOR CREADO A CIUDADANOS

Problema: Se desconoce el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas que acuden a la DDMM.

Propuesta:

- *Implementar un programa de visitas bimensuales por parte de los directivos a todas las UD y gimnasios para escuchar las necesidades y expectativas de los usuarios, sectores sociales y deportistas.*
- *Colocar un buzón de quejas y sugerencias en cada una de las UD y gimnasios, así como el proceso para su operatividad.*

Criterio 2. LÍDERES: examina la forma en que el equipo líder (administradores, jefes de área y directivos de la DDMM), dirige y promueve la administración por procesos y el enfoque sistémico, congruente con los principios y valores de calidad total.

Subcriterio 2.1 Cultura organizacional: examina cómo el equipo líder (administradores, jefes de área y directivos de la DDMM) impulsa, con el ejemplo, la cultura de trabajo deseada.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cuál es la visión de la DDMM, cómo la integra hacia los deportistas que acuden a sus actividades ofertadas y operativas. Cómo la define y mantiene vigente.	Se tiene la visión de forjar un hábito de la práctica de la Actividad Física para mejorar la calidad de vida a través del deporte popular en las diferentes comunidades de las escuelas deportivas en las 17 UD. Existen programas permanentes entre ligas de los deportes más populares y en adultos mayores; así como programas de apoyo para personas con necesidades especiales.	Para lograr lo anterior consideramos necesario mejorar el equipamiento de las UD: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Material didáctico ➤ Uniformes deportivos ➤ Ligas deportivas con un 50% descuento ➤ Mayores estímulos para los adultos mayores y personas con necesidades especiales
Cuáles son los valores de la DDMM y qué estrategias utiliza para integrarlos a sus actividades tanto ofertadas como de operación.	Los valores son sus propios Recursos Humanos, mediante programas de activación física, capacitación en metodología del entrenamiento y valores para administradores.	No se contempla la promoción del personal de la DDMM a diplomados, licenciaturas, maestrías y doctorados en México y en el extranjero.
Cuál es el perfil deseado de los directivos y de los responsables de cada una de las unidades deportivas de la DDMM y cómo desarrollan dicho perfil.	Preparación académica (licenciatura), experiencia, capacidad para resolver problemas, valores. Dicho perfil se ve desarrollado en las reuniones semanales puesto que se tiene que llevar a cabo la identificación de problemas y una retroalimentación mediante la experiencia propia de cada Administrador.	
Qué lineamientos utiliza la DDMM para promover la transparencia de sus actividades y rendición de resultados, así como su diversidad cultural entre sus directivos y responsables de cada una de sus unidades deportivas.	La transparencia administrativa (apertura), y las reuniones con el personal y los padres de familia para resolución de problemas. Se entregan los resultados mensualmente de las actividades realizadas al Departamento de Calidad de Municipio del Monterrey. No se pone condición para el personal: religión, partido político, nacionalidad, color...	
Cómo la DDMM identifica y controla o elimina las situaciones que ponen en riesgo ético a su personal en todos los niveles, en el desempeño de sus actividades operativas y de dirección, administración y en el desarrollo de las actividades ofertadas.	Al recibir una queja hacia un entrenador o administrador, como primera instancia se considera hablar con el personal involucrado para orientarle y anteponer la educación integral del alumno, se da una segunda oportunidad y si persiste se le separa de su puesto.	
Qué actividades personales lleva a cabo la DDMM, en sus directivos y los responsables de las unidades deportivas, para promover los valores con el ejemplo como organización deportiva.	Para hacer hay que parecer. El profesor debe predicar con el ejemplo; es decir practicar alguna actividad física o deporte.	

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método para definir y promover la cultura deseada.	Primero el director, posteriormente los coordinadores y administradores.	
Desde cuándo la DDMM aplica las prácticas y métodos para promover la cultura deseada y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración actual.	
Cómo se organiza la DDMM para definir y promover la cultura deseada entre su personal.	A través de las reuniones semanales, hasta la puesta en práctica en cada una de las instalaciones deportivas.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal para la aplicación del método.	Es solamente de forma oral.	No existe tecnología utilizada en ninguna UD.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	Existen manuales y trípticos que contienen las mediciones de las prácticas descritas: programa anual de actividades, manual de funciones...	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes con que cuenta la DDMM.	A través de las reuniones, por medio de resultados, antes y al final de una participación masiva. Los responsables son los coordinadores y jefes de áreas.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Por medio de la cultura de valores para que sea tomada como tal.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Existen gráficos e informes que se envían mensualmente al Departamento de Calidad del Municipio de Monterrey.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de conocimiento de sus usuarios, sectores sociales y deportistas.	Mediante reuniones cuando hay que tomar medidas de acción.	

% de madurez del subcriterio: **2.1 Cultura Organizacional**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													40
IMPLANTACIÓN (Hacer)	■	■	■	■	■	■	■	■														30
MEDICIÓN (Evaluar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													35
MEJORA (Optimizar)	■	■	■	■	■	■	■	■														30
TOTAL																					35 %	

ÁREAS DE MEJORA EN CULTURA ORGANIZACIONAL

Problema: No existe un plan de formación y capacitación del personal.

Propuesta:

- *Diseñar un plan de formación y capacitación para cada una de las áreas de la DDMM para que sea fortalecida, no sólo con la experiencia adquirida, si no que aporte nuevos conocimientos.*

Subcriterio 2.2 Sistemas de Trabajo: examina cómo el equipo líder (administradores, jefes de área y directivos de la DDMM), promueven la congruencia de los puestos y sistemas de trabajo con sus políticas, plan de desarrollo y estrategias, para propiciar el alto desempeño y el desarrollo sostenido a largo plazo.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cuál es la estructura formal, organigrama y ubicación física de los entrenadores, personal administrativo, mantenimiento e instalaciones deportivas con los que cuenta la DDMM, para apoyar la administración por procesos, la satisfacción y aquello que perciben los usuarios, sectores sociales y deportistas; gimnasios privados y otras organizaciones vinculadas con ésta; proveedores y recursos materiales.	Existen documentos que muestran la estructura formal de cada una de las áreas y unidades deportivas; su ubicación física en sectores estratégicos (principalmente con problemas sociales); se cuenta con un programa de mantenimiento de las instalaciones deportivas; existe una lista de control por parte de la subdirección de administración de todo el personal: administradores, entrenadores, intendentes,...	
Cómo asegura la DDMM que el diseño de todos sus puestos de trabajo corresponde a las necesidades de los usuarios, sectores sociales y deportistas. Cuentan con flexibilidad, sin duplicidad, de manera ágil y oportuna.	La mayoría de las unidades deportivas cuenta con un administrador, secretaria, intendente, vigilante e instructores. Los padres de familia se organizan para formar un comité para apoyar la participación de sus hijos en eventos deportivos fuera de la ciudad.	No siempre es suficiente el personal para atender las necesidades de los usuarios, en ocasiones los mismos padres de familia se organizan para contratar un instructor específico. Existe un déficit de entrenadores que tenga con un alto grado de preparación específica en el deporte que enseña.
Cómo la DDMM propicia el trabajo en equipo, las multihabilidades, el facultamiento, la autogestión y la participación informada del personal administrativo, entrenadores y de mantenimiento en todos los procesos y niveles.	A través de las juntas de trabajo se hace énfasis en el trabajo en equipo, comunicación oportuna y multihabilidades en las diferentes áreas y unidades deportivas para dar un mejor servicio a los usuarios.	
Cómo la DDMM identifica y ubica al personal administrativo, entrenadores, etc., con actitud, conocimientos y experiencia apropiada para cubrir sus puestos de trabajo y así crear valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	Con el proceso de selección de los candidatos a ocupar las vacantes con el perfil requerido.	
Cómo la DDMM promueve la participación del colectivo (sindicato) y otros grupos de interés, en las actividades ofertadas, en la creación de valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas.	Existe buena comunicación con los representantes del colectivo (sindicato) y otros grupos, ya que éstos se involucran en el desarrollo de las funciones y actividades ofertadas.	

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM los sistemas de trabajo descritos.	Primero el director, posteriormente los coordinadores y administradores.	
Desde cuándo la DDMM aplican los sistemas de trabajo y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración actual.	
Cómo se organiza el personal de la DDMM para aplicar los sistemas de trabajo descritos.	A través de las reuniones semanales, hasta la puesta en práctica en cada una de las instalaciones deportivas.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplican los sistemas de trabajo.	El sistema de trabajo suele ser de tipo verbal y/o escrita.	No existe tecnología utilizada en ninguna UD.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el "Diseño".	Existen manuales y trípticos que contienen las mediciones de las prácticas descritas: programa anual de actividades, manual de funciones...	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes con que cuenta la DDMM.	A través de las reuniones, por medio de resultados, antes y final de una participación masiva. Los responsables son los coordinadores y jefes de áreas.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Por medio de una cultura de valores para que sea tomada como tal.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Existen gráficos e informes que se envían mensualmente al Departamento de Calidad del Municipio de Monterrey.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de los sistemas de trabajo.	Mediante reuniones cuando hay que tomar medidas de acción.	

% de madurez del subcriterio: **2.2 Sistemas de Trabajo**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													40
IMPLANTACIÓN (Hacer)	■	■	■	■	■	■	■	■														30
MEDICIÓN (Evaluar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													35
MEJORA (Optimizar)	■	■	■	■	■	■	■	■														35
TOTAL																					35 %	

ÁREAS DE MEJORA EN SISTEMAS DE TRABAJO

Problema: Falta de personal de apoyo para atender las necesidades y brindar el servicio al usuario en el momento que lo solicita.

Propuesta:

- *Adoptar las líneas de acción que llevan a cabo algunos comités de padres de familia de escuelas deportivas para apoyar la participación de los atletas en eventos deportivos fuera de la ciudad.*

Subcriterio 2.3 **Aportación Social:** analiza cómo la DDMM promueve la atención del impacto en la comunidad, provocado por su trabajo e instalaciones.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cómo la DDMM promueve y difunde las tradiciones culturales del municipio (estado) que apoyan la calidad de vida, el respeto a la dignidad y los recursos naturales.	Existe la programación de actividades deportivas para conmemorar festividades que van acordes con el calendario anual. Navidad en tu barrio, día de la madre, día de la Independencia...	
Cómo participa todo el personal de la DDMM con los vecinos de su comunidad, para identificar y resolver el impacto de su trabajo y sus instalaciones y lo relacionado con los recursos naturales.	De manera concensada con los vecinos, se planean algunas actividades para la rehabilitación conservación y mantenimiento de espacios deportivos existentes.	Se tiene programado un concurso para calificar la mejor área verde entre los vecinos.
Cómo la DDMM promueve la educación ambiental en todo su personal, servidores públicos, usuarios, sectores sociales, deportistas y vecinos de su localidad.	Existe una planificación específica, aunque también existen convenios con otras entidades municipales para promover la forestación, cuidado y conservación de espacios verdes y del medio ambiente.	
Cómo la DDMM promueve programas de Calidad Total, ética, transparencia, rendición de cuentas y diversidad cultural en otras organizaciones deportivas públicas y privadas y de la sociedad civil en su comunidad.	Trabajando de manera coordinada con diferentes instituciones (INDE, DIF municipal y estatal, etc.)	No existe una coordinación madura debido a que sólo algunas entidades municipales sostienen control en sus procesos.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM las prácticas y métodos de aportación social.	Todo el personal de la DDMM desde el comienzo de la administración.	
Desde cuándo la DDMM aplica las prácticas y métodos de aportación social y con qué frecuencia.	Desde el comienzo de la administración. De manera más específica existen eventos calendarizados por semana y mes.	
Cómo se organiza el personal de la DDMM para aplicar los métodos y prácticas de aportación social.	Existe una asamblea semanal específica donde se abordan los temas sociales de la comunidad vecinal.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplican los métodos y prácticas de aportación social.	Existe un método de retroalimentación para redefinir estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo de cierto periodo.	No se tiene una red en todas las UD sólo algunas cuentan con dicho sistema.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el "Diseño".	Existen tablas de indicadores por mes y acumulada para llevar un control definido.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Los indicadores muestran información acerca de la actividad realizada, frecuencia, número de deportistas y sectores sociales que participan activamente, así como el personal de la DDMM involucrado en las actividades.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Es válida ya que se realizan visitas por parte de los promotores en la actividad programada, además se lleva a cabo una bitácora y esto es por semana y por mes.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Las comparaciones se llevan a cabo mediante el acceso a la información recopilada en los indicadores y al acumulado de la misma.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de aportación social.	Las UD que cuentan con red, tienen facilidad de acceder dicha información y permite la toma de decisiones inmediatas y oportunas.	Que todas las UD cuenten con una red o con un programa que facilite las actividades de gestión y administración de las mismas.

% de madurez del subcriterio: **2.3 Aportación Social**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
DISEÑO (Planificar)																						
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						
MEDICIÓN (Evaluar)																						
MEJORA (Optimizar)																						
TOTAL																						35 %

ÁREA DE MEJORA EN APORTACIÓN SOCIAL

Problema: La DDMM desconoce el impacto que tiene de su oferta deportiva, programas e instalaciones hacia la comunidad (sectores sociales beneficiados y vecinos).

Propuesta:

- *Delimitar qué tipo de impacto se quiere medir por parte de la DDMM y proceder a la definición de los indicadores más adecuados para llevarlo a cabo.*

Criterio 3. SERVIDORES PÚBLICOS: analiza cómo se desarrolla el potencial de los servidores públicos y se establece un ambiente positivo de trabajo, en el que se promueve la realización individual y la creación de valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas.

Subcriterio 3.1 Compensación y reconocimiento: este subcriterio examina cómo la DDMM evalúa el desempeño, compensa económicamente a los trabajadores y otorga reconocimiento psicosocial, en congruencia con los principios y valores de Calidad Total.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cómo evalúa la DDMM el desempeño del personal que trabaja en cada una de las instalaciones deportivas: administrativo, mantenimiento, instructores, promotores, etc.	Se evalúa por medio de los administradores de c/ UD: asistencia y participación de los alumnos a clases y torneos deportivos, número de alumnos inscritos a cada actividad ofertada.	El proceso de evaluación del desempeño del personal no está establecido en todas las áreas. No todas las UD cuentan con tarjeta de entrada / salida.
Cómo incluye la DDMM en sus evaluaciones de desempeño: la satisfacción de los usuarios, sectores sociales y deportistas, así como el valor que percibe por la actividad realizada. Además de los principios y valores de Calidad Total de la instalación deportiva a la que acude.	Algunos de los instructores realizan su plan de trabajo diario.	No todos los instructores realizan su plan de trabajo. Falta capacitación para los instructores. No se realizan encuestas de satisfacción de usuarios ni de trabajadores.
Qué reconocimientos económicos otorga la DDMM a su personal administrativo, directivo, operativo, de mantenimiento e instructores.	Se otorga por pago y honorario; además existen otros premios en efectivo por logros deportivos. Si el trabajador está sindicalizado se le da un bono anual y otro premio de asistencia mensual.	
Qué criterios utiliza la DDMM para definir la compensación económica y cómo considera la satisfacción y el resultado obtenido hacia los usuarios, sectores sociales y deportistas, así como los principios y valores de Calidad Total.	Por estar sindicalizado recibe bono (de asistencia), premio anual por logros obtenidos, apoyo económico por culminación de estudios, efectivo para la participación en eventos deportivos.	No todos los trabajadores reciben compensaciones económicas.
De qué manera la DDMM otorga reconocimientos no económicos a sus trabajadores: administrativo, mantenimiento e instructores deportivos.	Con un reconocimiento verbal, diplomas, festejos por área, uniformes. En navidad se rifan regalos, y además se celebran los cumpleaños de manera colectiva.	No se otorga reconocimiento al personal por antigüedad.
Cómo la DDMM considera o toma en cuenta el valor que percibe el usuario, sectores sociales y deportistas. Cuáles considera como reconocimientos a los equipos de trabajo.	Desde que se contrata al personal se le especifica el salario que percibirá y se le motiva para su desempeño laboral. Existen reconocimientos por áreas de trabajo, participación en eventos.	

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM los métodos de compensación y reconocimiento descritos.	El reconocimiento es por parte del director de manera oral y en algunas ocasiones se les entrega un diploma las diferentes coordinaciones. De la misma forma los usuarios expresan su reconocimiento acerca del desempeño laboral.	
Desde cuándo la DDMM conoce y/o aplica los métodos de compensación y reconocimiento y con qué frecuencia.	Es permanente, se realiza semanal y mensualmente en las juntas de trabajo o por eventos especiales.	
Cómo se organiza la DDMM para aplicar los métodos para compensar y reconocer al personal.	Por las funciones asignadas, en reuniones posteriores a un evento deportivo. El director hace llegar a través de los coordinadores un reconocimiento a los entrenadores.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método.	Se recibe la información central y lo hace extensivo a su personal, se tiene una valoración de los logros obtenidos para premiar a los mejores tres entrenadores al año.	No se tienen un programa estadístico para observar el desempeño de otras áreas, para recoger su labor.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida.	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.		Se desconoce que exista una persona que realice este tipo de información (tablas, gráficos y mapas).
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Es permanente, se realiza semanal y mensualmente en las juntas de trabajo o por eventos especiales.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Es válida porque todos los trabajadores son testigos de la actividad desarrollada, el reconocimiento es fiable ya que lo realiza el director, y así como oportuno puesto que es realizado inmediatamente después de la organización de un evento.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.		No se cuentan con tablas, gráficos o mapas para comparar.

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de compensación y reconocimiento.		No se observa una mejora en las prácticas tecnología e instrumentos de medición de compensación y reconocimiento.

% de madurez del subcriterio: **3.1 Compensación y reconocimiento.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total	
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Puntuación																							
DISEÑO (Planificar)																							25
IMPLANTACIÓN (Hacer)																							45
MEDICIÓN (Evaluar)																							30
MEJORA (Optimizar)																							35
TOTAL																						35 %	

ÁREA DE MEJORA EN COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Problema: El proceso de evaluación del desempeño del personal no está establecido en todas las áreas.

Propuesta:

- *Implantar un proceso de evaluación del desempeño del personal en todas las áreas.*

Subcriterio 3.2 Desarrollo de los servidores públicos: este subcriterio examina cómo se desarrollan las habilidades, conocimientos y capacidades de los trabajadores y el equipo líder, para crear valor a los ciudadanos, sectores sociales y deportistas, y la propia DDMM.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cuáles son los planes y programas con los que cuenta la DDMM orientados a la educación y capacitación de su personal.	Se tienen programados diplomados y el SICCED que organiza el INDE para los instructores y entrenadores.	En otras áreas se carece de programas de capacitación.
Qué criterios utiliza la DDMM para definir los planes y programas de educación y capacitación hacia su personal.	Con los instructores que tiene poco tiempo de pertenecer a la DDMM, por logros deportivos y a solicitud del empleado.	En otras áreas no se considera ningún criterio para capacitar.
Cómo considera la DDMM la satisfacción y el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas, el Plan Municipal de Desarrollo, la Misión, Visión, Valores, Estrategias y diversidad cultural.	Cuando acuden los equipos de trabajo de cada área específica, el usuario tiene oportunidad expresar sus inquietudes verbalmente y con la seguridad de que será tomado en cuenta. Estos equipos de trabajo son llamados: brigadas y acuden en fechas específicas o ya establecidas (día del niño, semana de activación física, etc.)	No se aplican ninguna herramienta para conocer las necesidades y satisfacciones de los usuarios y deportistas.
Cómo identifica la DDMM entre su personal, que características o potencialidades tiene para su promoción o sucesión.	Sólo se analizan en base a los resultados obtenidos.	Existe la necesidad de crear un programa para identificar a su personal con potencial.
Cuáles son los planes que tiene establecidos la DDMM para sus trabajadores tanto de carrera como de sucesión y como los desarrolla.		No se tienen establecidos ningún tipo de estos planes.
Qué métodos tiene establecidos la DDMM de capacitación y entrenamiento para asegurar la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por su personal.	Se tiene un programa de becas a los entrenadores para ser capacitados. Se tienen programadas sesiones metodológicas con los entrenadores por parte del área técnica.	Este tipo de capacitación no se lleva a cabo en otras áreas.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método para desarrollar y capacitar al personal.	Los directivos, administradores y jefatura del área técnico – deportiva.	
Desde cuándo la DDMM aplica el método y las prácticas de desarrollo del personal y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración.	
Cómo se organiza la DDMM para aplicar las prácticas de desarrollo.	Esto depende de las necesidades que van surgiendo; en base a eso se programan sesiones de capacitación.	No se lleva a cabo en otras áreas.
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método de desarrollo y capacitación.	Se cuenta con recursos humanos capacitados, tanto en el área técnico – metodológica como en deportes específicos.	No se aplica a todo el personal y tampoco se cuenta con la tecnología necesaria.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el “Diseño”.		Se carece de registros (gráficos) del personal que se está capacitando.
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Se programan reuniones semanales donde se da una retroalimentación para que el personal desarrolle sus habilidades.	No existe un método de medición de la capacitación del personal.
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Mediante los diplomas obtenidos por el personal por haber realizado algún curso.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.		No existen comparaciones de personal que se ha formado.

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de desarrollo y capacitación de su personal.		No se cuenta con un plan de mejora de sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición del desarrollo y capacitación del personal.

% de madurez del subcriterio: **3.2 Desarrollo de los servidores públicos.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
DISEÑO (Planificar)																						
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						
MEDICIÓN (Evaluar)																						
MEJORA (Optimizar)																						
TOTAL																						30 %

ÁREA DE MEJORA EN DESARROLLO DE SERVIDORES

Problema: No se cuenta con un programa de formación y capacitación del personal.

Propuesta: Apoyarse en el presente estudio para identificar la eficacia y la eficiencia de todo el personal de la DDMM, para que de ésta manera se pueda elaborar un programa de formación y capacitación.

Subcriterio 3.3 Calidad de vida: examina cómo se promueve el bienestar y la satisfacción de los servidores públicos, en un ambiente sano y seguro, tanto en el trabajo como en la vida social y familiar.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cómo identifica y atiende la DDMM los factores críticos de bienestar físico, emocional, seguridad y satisfacción en el trabajo, la vida social y familiar de todo el personal que trabaja.	Se manifiesta de forma oral por parte del empleado y como respuesta se le motiva o estimula a desarrollarse en su puesto de trabajo	No se tienen referencias en cuanto al resto del personal.
Cómo la DDMM prepara a los directivos y a los responsables de las UD, personal administrativo, de mantenimiento y entrenadores; además como tienen adaptadas las instalaciones deportivas para enfrentar emergencias y desastres.	En todas las UD se atienden las indicaciones por parte de protección civil. Cuando se han presentado desastres naturales (inundaciones) se acondicionan las unidades deportivas que cuentan con las condiciones necesarias para dar cabida a los ciudadanos. El personal hace guardia mientras se manifiesta la contingencia.	Falta equipamiento para situaciones de contingencia o para dar cabida a más gente.
Cómo la DDMM asegura el horario del personal, facilita el acceso a directivos y a los responsables de las UD en referencia a las prestaciones laborales.	El horario se programa para cubrir las necesidades de los usuarios en las franjas que abarcan desde la mañana hasta la noche. El cumplimiento de dicho horario se asegura por medio de los relojes registradores, uso de tarjetas o de forma manual (firma). Las prestaciones laborales están aseguradas por el contrato colectivo de trabajo en donde se le dan a conocer al trabajador sus derechos y obligaciones.	En algunas áreas falta mejorar las percepciones. Hay personal que no está sindicalizado y es el que puede ser más vulnerable al recorte de personal.
Cómo la DDMM considera la información sobre calidad de vida de los trabajadores, directivos y de los responsables de las unidades deportivas, en la mejora de las instalaciones deportivas, actividades ofertadas y sus procesos.	La DDMM extiende reconocimiento tanto a trabajadores que obtienen resultados favorables como a los que no para motivarlos a seguir desempeñándose en su actividad.	Sólo existen reconocimientos verbales y escritos ya que se tiene que adaptar al presupuesto anual.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM las prácticas de calidad de vida descritas en el "Diseño".	Los responsables de cada una de las unidades deportivas y ellos a su vez a coordinación, subdirección y dirección.	
Desde cuándo la DDMM aplica las prácticas de calidad de vida y con qué frecuencia.	Es una actitud permanente desde el inicio de la administración.	
Cómo se organiza la DDMM para aplicar las prácticas de calidad de vida.	La dirección aplica la misma política desde el inicio de la administración, ya que se tienen establecidos contratos de personal, así como se llegó a un acuerdo con los sindicatos respecto del salario de algunos trabajadores que lo requerían.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal para aplicar las prácticas de calidad de vida.	Existen expedientes de los trabajadores y en ellos es donde se actualiza esta información.	Las unidades deportivas no cuentan con una red para facilitar el acceso directo e inmediato a dicha información. La petición esta hecha y están en espera de respuesta.

3. MEDICION

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el "diseño".	El área de desarrollo deportivo lleva un concentrado estadístico por cada unidad deportiva de cada entrenador, maestro, instructor y de esta manera es identificable el personal con resultados destacables.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	La coordinación de desarrollo deportivo son los responsables.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	La información recibida va firmada por el administrador de la unidad y a su vez se hace una verificación física.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.		No se han realizado estas comparaciones.

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de calidad de vida.	Se le facilitan el acceso a cursos de superación profesional, becas para dichos cursos u otros estudios y la DDMM imparte cursos científico metodológicos en forma programada de forma continua.	Se considera que el personal debe contar con una amplia capacitación la obtención de mejores resultados.

% de madurez del subcriterio: **3.3 Calidad de Vida.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)	█	█	█	█	█	█	█	█	█													30
IMPLANTACIÓN (Hacer)	█	█	█	█	█	█	█	█	█													35
MEDICIÓN (Evaluar)	█	█	█	█	█	█	█	█	█													35
MEJORA (Optimizar)	█	█	█	█	█	█	█	█	█													30
TOTAL																					35 %	

ÁREA DE MEJORA EN CALIDAD DE VIDA

Problema:

- No se cuenta con un plan de contingencia; sólo cuando se presenta un fenómeno natural (inundación, temperatura muy baja, etc.), las instalaciones se adaptan para recibir a las personas afectadas.
- Debido a que se tiene que operar en base a un presupuesto otorgado anualmente, los reconocimientos son de manera oral y en algunos casos por escrito. No se tiene un programa de incentivos para todo el personal por su desempeño.

Propuesta:

- *Elaborar un plan de contingencia en todas las UD y gimnasios de la DDMM, seleccionar y capacitar al personal apto para llevarlo a cabo. Se sugiere que en cada UD se cuente con un botiquín de primeros auxilios y de ser posible a una persona encargada del puesto de socorro.*
- *Al inicio de año o de una temporada deportiva, planificar la captación de recursos económicos, teniendo en cuenta que existirán actividades en los que el personal tiene que ser reconocido económicamente para lograr un mejor desempeño y motivarlos a seguir trabajando, tanto para los reconocimientos económicos como verbales. Esta planificación se puede realizar desde la dirección y con el apoyo de los comités de padres y el propio Gobierno Municipal.*

Criterio 4. CONOCIMIENTO: examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, el diseño de los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor a los usuarios, sectores sociales y a los deportistas.

Subcriterio 4.1 Comunicación: describe cómo se obtiene y difunden datos e información interna y externa, para apoyar la toma de decisiones en todos los procesos, niveles y localidades de la Dependencia Municipal, con el fin de crear valor a los ciudadanos y la sociedad.

1. DISEÑO

Pregunta	Áreas sólida	Área de Mejora
Cómo la DDMM capta y de qué manera hace llegar la información que recibe dentro y fuera de las unidades deportivas.	Mediante las convocatorias que se programan por temporada o desde el inicio del año. La información se recibe por medio de los administradores y jefes de área en las juntas semanales.	No existe comunicación interna entre los departamentos del área administrativa. Solo se le comunica al departamento correspondiente.
Cuáles son los criterios que la DDMM utiliza para identificar y obtener información significativa de los procesos, niveles, UD y oficinas administrativas para que sean incorporadas a sus sistemas de información.	Se lleva un récord de asistencia, retardo e inasistencia de los trabajadores; aún cuando existen faltas justificadas, permisos (con y sin goce de sueldo). Se registra en cada unidad deportiva.	No se aplican encuestas a los trabajadores para saber su opinión.
Cómo considera la DDMM en sus bases de datos y en el sistema de comunicación e información: las necesidades y requerimientos de los ciudadanos, el Plan Municipal de Desarrollo, la Misión, Visión, Valores y las Estrategias.	Cuando se llevan a cabo "brigadas" (cuadrillas o equipos de trabajo de cada área), el ciudadano tiene la oportunidad de externar su opinión de manera verbal y directa.	Se desconoce al usuario, ya que nunca se le han pasado encuestas. No se cuenta con un teléfono de información, así como una base de datos de las necesidades y requerimientos de los usuarios.
Cómo apoya la DDMM los sistemas de comunicación e información, la integración de los procesos de la misma.		Solo con la información obtenida de las cuadrillas realizadas.
Cómo la DDMM apoya sus sistemas de comunicación e información: la toma de decisiones, la autogestión, el facultamiento y las multihabilidades de su personal en todos los procesos y unidades deportivas con las que cuenta.	Se tiene comunicación fluida entre todas las áreas, tanto para la toma de decisiones inmediata, así como en acciones de autogestión. Existe personal con cierto facultamiento y este a su vez desarrolla multihabilidades en todos los procesos clave.	En ocasiones la información no llega a los niveles más bajos de la administración.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM los sistemas de comunicación.	Directivos, jefes de área y administradores de las todas las UD.	
Desde cuándo la DDMM aplica los sistemas de comunicación y con qué frecuencia.	De forma permanente y consistente.	
Cómo se organiza la DDMM para los sistemas de comunicación.	A través de las reuniones semanales, hasta la puesta en práctica en cada una de las instalaciones deportivas.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica los sistemas de comunicación.	Existe el área de informática el cual se encarga de resguardar el récord de la gestión interna de la DDMM.	No se cuenta con equipo de informática en todas las UD.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	La información que existe es concentrada en el área de informática.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Los coordinadores de cada área tienen la responsabilidad de entregar su información de forma mensual al área de informática.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	En las juntas semanales se discuten las acciones que se realizan entre los coordinadores y administradores.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Se realiza un informe mensual con fotografías y trípticos.	Falta hacer una comparación más completa de todas las áreas e indicadores

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de sus sistemas de comunicación.	Se actualizan y se adecuan los indicadores conforme a los programas de trabajo.	

% de madurez del subcriterio: **4.1 Comunicación**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
DISEÑO (Planificar)																						40
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						60
MEDICIÓN (Evaluar)																						60
MEJORA (Optimizar)																						60
TOTAL																						55 %

ÁREA DE MEJORA EN COMUNICACIÓN

Problema:

- Aunque existe una buena comunicación, fluida y oportuna entre todos los departamentos, esto no permite que la información que entrega sea oportuna para los usuarios, sectores sociales, deportistas, proveedores y demás áreas que colaboran con la DDMM. (ver punto siguiente).
- No se cuenta con una base de datos donde se registre todo lo referente a los usuarios, sectores sociales y deportistas.

Propuesta:

- *Revisar los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada en este estudio a los trabajadores para conocer su desempeño, opinión y expectativas laborales y personales de la DDMM.*
- *Para tener una base de datos de la cual se pueda obtener información para planificar actividades o cubrir necesidades, se debe analizar también, la encuesta de satisfacción aplicada en este estudio a los usuarios. Esto es para tener indicadores y realizar mediciones oportunas.*

Subcriterio 4.2 Capital Intelectual: describe la forma de identificar, estimular, utilizar y proteger el conocimiento, el acervo tecnológico vivencial y cultural de la DDMM.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Qué elementos considera la DDMM como su capital intelectual.	El personal que trabaja, posee el perfil adecuado al área correspondiente. Se tiene conciencia del compromiso que se adquiere con la administración para la aplicación óptima de sus capacidades.	
Cómo la DDMM identifica expertos y "mejores prácticas" en todos los procesos, niveles y unidades deportivas.	La directiva tiene un grado de exigencia en cuanto al desempeño de sus entrenadores ya que cuenta con un grupo importante de entrenadores extranjeros y talentos deportivos del área local.	No se tiene un programa establecido para la selección del personal a contratar y para valorar al que ya se tiene.
Cómo la DDMM genera reflexión, intercambio de experiencias e innovaciones entre los directivos, responsables de las unidades deportivas, personal administrativo, mantenimiento y entrenadores, con sus usuarios, proveedores y los vecinos de la comunidad.	Mediante las juntas semanales que tienen las distintas áreas de trabajo. Con los vecinos existe una estrecha comunicación para generar beneficio mutuo.	No se tiene un intercambio de innovaciones, ya que se trabaja en base a lo planeado.
Cómo la DDMM pone a disposición de los trabajadores, usuarios, sectores sociales, deportistas y proveedores, el capital intelectual disponible para su aplicación cotidiana en las actividades ofertadas.	Se elabora un funciograma para ubicar al personal en la actividad adecuada.	Solo se tiene identificado al personal específico del área, pero se desconoce si sea el adecuado al área ya que se le capacita solo para desarrollarse en la misma.
Cómo la DDMM protege sus desarrollos tecnológicos y a su capital intelectual.	Se extiende un reconocimiento por escrito para seguir incentivando. Se organiza una pequeña reunión con el personal que esta a cargo de esa área.	No abarca a todas las áreas de la DDMM, solo personal sindicalizado y de departamentos muy específicos. No se tiene manera de protegerlos ya que no existen incentivos, solo es por escrito o de forma verbal.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método y prácticas para crear capital intelectual.	La subdirección y dirección y estos a su vez a cada responsable de las unidades deportivas.	
Desde cuándo la DDMM aplica las prácticas de capital intelectual y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración y es en forma permanente.	
Cómo se organiza la DDMM para aplicar las prácticas de capital intelectual.	En las juntas semanales se analiza la posible contratación de un entrenador o de la capacitación de algún empleado para moverlo de un puesto a otro en base a su experiencia o aptitud.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplican el método y las prácticas de capital intelectual.	El departamento de desarrollo deportivo trabaja en conjunto con la subdirección correspondiente y este a su vez con la directiva. En algunas ramas deportivas existe un programa de medición del capital intelectual (coordinación de desarrollo deportivo).	No se cuenta con un programa específico para la identificación, seguimiento y capacitación del capital intelectual.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el "Diseño".	El departamento de desarrollo deportivo y el departamento de recursos humanos expedientes (ver criterio 4 o 3,3).	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	El concentrado de los resultados por entrenador, por unidad deportiva.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Es oportuna puesto que se realiza mensualmente, es válida ya que el administrador de cada UD la supervisa y a su vez lleva a cabo una inspección física.	La inspección es solo cuando surge algún concepto por aclarar.
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Las aportaciones se hacen directamente al departamento de desarrollo deportivo el cual interpreta, valora y concentra. Y de acuerdo al análisis realizado se exterioriza en la junta semanal y se pone a consideración.	

4. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de capital intelectual.	Siempre procurando la superación de cada elemento mediante cursos de capacitación, seminarios a todo el personal.	No se tienen en consideración otros procesos los cuales facilitarían la labor diaria.

% de madurez del subcriterio: **4.2 Capital Intelectual**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)	■	■	■	■	■																	25
IMPLANTACIÓN (Hacer)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													40
MEDICIÓN (Evaluar)	■	■	■	■	■	■	■	■	■													40
MEJORA (Optimizar)	■	■	■	■	■	■	■															30
TOTAL																					35 %	

ÁREA DE MEJORA EN CAPITAL INTELECTUAL

Problema:

- En algunas situaciones laborales, sólo se ve beneficiado aquel personal que está sindicalizado y no se cuenta con un plan para involucrar al resto del personal.
- Aunque se cuenta con un departamento de selección de personal, no existe un programa que establezca el perfil del personal a contratar y que realice un seguimiento de desarrollo profesional del mismo.

Propuesta:

- *Analizar el contrato colectivo de trabajo y buscar una adaptación de aquel personal que por su buen desempeño se le pueda beneficiar.*
- *Realizar un programa donde establezca el perfil del personal a contratar apto para cada departamento o área. Capacitar al personal de ese departamento para que analice cada solicitud y necesidad registrada y darle seguimiento.*

Criterio 5. **PLANEACIÓN:** examina los métodos y procesos de planeación estratégica del gobierno municipal y los programas operativos de las dependencias municipales, así como la manera en que se definen sus objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria.

Subcriterio 5.1 Planeación estratégica: examina cómo el Gobierno Municipal elabora y mantiene vigente el Plan Municipal de Desarrollo, y la DDMM lo traduce a su ámbito específico, para crear valor al usuario, sector social y deportista y asegurar su trascendencia.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cómo define y mantiene la DDMM vigentes sus ventajas competitivas (logros deportivos, organización de eventos especiales...).	Se programan eventos en el contexto nacional, siguiendo los planes estratégicos a seguir; buscando el mejor servicio mediante una motivación adecuada, la contratación de mejores entrenadores.	
Cómo favorecen a la DDMM, la ubicación de sus instalaciones, logística y operación, la creación de empleos locales, la protección de los ecosistemas y la diversidad cultural.	La ubicación de las instalaciones es estratégica, en base a la problemática social (índice de conductas antisociales). La logística de la misma y la operatividad mantienen una coordinación con otras dependencias (departamento de tránsito, Servicios Primarios Municipales, Cruz Verde, departamento de policía, etc.), para la organización de eventos masivos. Se ofrece lo que la comunidad vecinal demanda.	
Cómo define la DDMM los procesos o prácticas que serán comparadas con otras unidades deportivas municipales, clubes privados, gimnasios, instalaciones deportivas, etc....	Crear conciencia en la sociedad para mejorar la calidad de vida a través de la cultura de la actividad física. Es mayor número de participación en las olimpiadas estatal y nacional.	
Qué criterios utiliza la DDMM para establecer alianzas con otras unidades deportivas municipales, instalaciones deportivas, clubes privados, gimnasios,....	Se tienen convenios de buena voluntad con clubes profesionales, con el INDE, y diferentes Universidades, así como está por concretarse uno con algunos municipios del área metropolitana.	La DDMM carece personalidad jurídica propia para formar convenio legalmente establecidos ya que sólo se tienen de buena voluntad.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método de planeación estratégica.	El director, subdirectores, coordinadores, asimismo los administradores de cada UD	
Desde cuándo la DDMM aplica el método de planeación estratégica y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración.	Cada tres años cambia con la entrada de otra administración.
Cómo se organiza el personal que definen las estrategias.	En las reuniones semanales.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método de planeación estratégica.	El entrenamiento se lleva a cabo con la retroalimentación semanal	No hay tecnología para su aplicación.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	El organigrama, el manual de procedimientos, mapas de problemas sociales.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Juntas semanales, los responsables son el director, dos subdirectores operado por los coordinadores.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Mediante la información recabada en las reuniones semanales que realizan los administradores de cada UD.	No se tiene un seguimiento o supervisión de la aplicación en todas las unidades deportivas.
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Se tiene una medición mensual y semestral donde se comparan los resultados unos con otros	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de planeación estratégica.	En base a los resultados, después de cada evento, cada mes, por área, jefatura y unidad deportiva.	

% de madurez del subcriterio: **5.1 Planeación Estratégica.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
DISEÑO (Planificar)																						40
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						40
MEDICIÓN (Evaluar)																						40
MEJORA (Optimizar)																						35
TOTAL																					40 %	

ÁREA DE MEJORA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Problema:

- La DDMM no tiene una personalidad jurídica propia que le permita formar convenios legalmente establecidos, los que existen son sólo “convenios de buena voluntad”.
- Cada tres años existe un cambio de administración no se puede aplicar un método de planeación estratégica a largo plazo.

Propuesta:

- *Desarrollar un plan estratégico de mejora en la operatividad de la DDMM, que permita darle continuidad en futuras administraciones.*

Subcriterio 5.2 Planeación Operativa: analiza la forma en que la Dependencia Municipal establece y despliega, a partir del Plan Municipal de Desarrollo y las estrategias definidas, sus objetivos, presupuestos y programas de trabajo.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cómo la DDMM traduce su plan de desarrollo y sus estrategias, en programas de trabajo y presupuestos	Se cuenta con una planeación de las actividades ofertadas, la cual se lleva a cabo a los usuarios y deportistas a través del personal que trabaja en las diferentes UD.	El plan de desarrollo se tuvo que adaptar al presupuesto y no a la necesidad de los usuarios.
Cómo la DDMM asegura la congruencia entre los programas de trabajo y los presupuestos.		Una parte del presupuesto de los programas es patrocinado. No se tienen el suficiente material y personal apto para el puesto que desempeñan.
Cómo considera la DDMM en sus programas de trabajo, los cambios constantes y dinámicos de las necesidades y expectativas de los usuarios, sectores sociales y deportistas, la calidad de vida de los trabajadores, directivos, responsables de las unidades deportivas, vecinos y el entorno natural.	El deporte como otras áreas tiene un cambio constante, por lo que la DDMM intenta adecuarse y ofertar a los usuarios las tendencias que van surgiendo en nuestra sociedad (pilates, taichi,...).	Falta contar con una escuela generadora de entrenadoras, los salarios del personal son bajos debido a la falta de recursos.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método de planeación operativa.	El director, subdirectores, cada a uno de los administradores, instructores y entrenadores en el área que les corresponde.	
Desde cuándo la DDMM aplica el método de planeación operativa y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración.	Cada tres años cambia con la entrada de otra administración.
Cómo se organiza el personal que definen las estrategias.	Se definen en las reuniones semanales.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método de planeación operativa.	El entrenamiento se lleva a cabo con la retroalimentación semanal.	No hay tecnología para su aplicación

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el "Diseño".	El organigrama, el manual de procedimientos, mapas de problemas sociales e informes financieros.	
Describe los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Juntas semanales, los responsables son el director, dos subdirectores aplicado por los coordinadores; asimismo los administradores con su personal que trabaja en cada UD.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	La información es fiable cuando se hace la junta.	No se tiene un seguimiento o supervisión de la aplicación en todas las unidades deportivas.
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Se cuenta con una medición mensual y semestral donde se comparan los resultados unos con otros.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de planeación operativa.	En base a los resultados, después de cada evento, cada mes, por área, jefatura y unidad deportiva.	

% de madurez del subcriterio: **5.2 Planeación operativa.**

% MADUREZ	0-20 % <i>Compromiso</i>					21-40% <i>Cumplimiento</i>				41-60% <i>Prevención</i>				61-80% <i>Clase Mundial</i>				81-100% <i>Líder Mundial</i>				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DISEÑO (Planificar)																						40
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						40
MEDICIÓN (Evaluar)																						35
MEJORA (Optimizar)																						35
TOTAL																					40 %	

ÁREA DE MEJORA EN PLANEACIÓN OPERATIVA

Problemas:

- El plan de desarrollo se tuvo que adaptar al presupuesto y no a la necesidad de los usuarios y eso se refleja en la falta de material para trabajar y recursos humanos aptos al puesto que desempeñan o con límites para aprovechar al máximo sus capacidades. Debido a esto tampoco se puede contar con una escuela que genere entrenadores de mayor calidad y en constante preparación e innovación en técnicas para lograr mejores resultados.
- Se está contemplando iniciar un programa de capacitación con una institución educativa reconocida para que genere entrenadores.

Propuestas:

- *Maximizar los recursos con los que se cuenta (mantenimiento, buen trato, etc.) y trabajar en colaboración con los diferentes comités de padres para la realización de actividades que aporten recursos.*
- *Buscar patrocinios para la captación de recursos o aportación de bienes a cambio de servicios. Ofrecer trabajar en beneficio mutuo.*
- *Buscar otras opciones educativas y evaluar quien ofrezca la mejor opción a la DDMM y a los trabajadores para comenzar a trabajar a la brevedad posible.*

Criterio 6. PROCESOS: examina el sistema de administración y creación de bienes y servicios, la participación de los proveedores y cómo se asegura la satisfacción y el valor de manera consistente.

Subcriterio 6.1 Diseño y Mejora Continua: examina el método para diseñar, corregir, mejorar, actualizar e innovar los bienes, servicios, procesos y tecnología con que cuenta la DDMM.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Qué método de diseño utiliza la DDMM para traducir las necesidades y expectativas de usuarios, sectores sociales y deportistas, objetivos de su plan de desarrollo y estrategias, en características de las instalaciones deportivas, actividades ofertadas, procesos y tecnología.	Se realiza a través de una hoja de visita para solicitar un servicio de mantenimiento: se hace una visita para verificar el trabajo solicitado asistiendo el técnico para hacer la cuantificación de necesidades y materiales; se programa y se da el servicio; se firma el formato de conformidad del trabajo realizado.	
Cómo identifica la DDMM los aspectos prioritarios de las instalaciones deportivas, actividades ofertadas, procesos o tecnología que requieren diseño o mejora.	A través de las personas de mantenimiento que están asignadas en cada una de las áreas; existe una comunicación directa entre el responsable de mantenimiento y el coordinador de las unidades deportivas para atender las prioridades de las instalaciones deportivas.	
Cómo la DDMM determina el coste / beneficio en los diseños, mejoras e innovaciones de sus instalaciones deportivas, actividades ofertadas, procesos y tecnología.	Se hace una evaluación en conjunto con los profesores, se tiene una lista de proveedores, se tiene un presupuesto de las instalaciones deportivas de cada unidad deportiva; se busca que siempre sea mejor el beneficio que el costo para dar servicio a la comunidad.	
Cómo asegura la DDMM el funcionamiento libre de falla, facilidad de uso y mantenimiento de sus nuevas o mejoradas instalaciones, actividades ofertadas, procesos y tecnología.	Se realiza continuamente un mantenimiento preventivo, se tiene por escrito el programa de trabajo diario, se realizan visitas periódicas a las unidades deportivas para levantar un informe y atender las necesidades.	No siempre se tiene el equipo y material requerido para dar el servicio.
Cómo la DDMM previene riesgos ético y de operación en el diseño de instalaciones deportivas, actividades ofertadas, procesos y tecnología.		Se aprecia una falta de comunicación entre el departamento de Obras Públicas y el área de Mantenimiento de la DDMM para la construcción de instalaciones deportivas.
Cómo previene y minimiza la DDMM el impacto de sus actividades ofertadas en los recursos naturales, la diversidad cultural, la integridad física y emocional de los usuarios, sectores sociales y deportistas.	Para algunos eventos masivos se trabaja conjuntamente entre el departamento de Servicios Públicos y el área de Mantenimiento de la DDMM para reducir el impacto al medio ambiente.	Es común que se organicen otros eventos (graduaciones, bailes.) que impactan negativamente en las instalaciones deportivas.
Cómo la DDMM introduce en los usuarios, sectores sociales, deportistas y actividades ofertadas, para asegurar la creación de valor.	Existe un reglamento de uso de las instalaciones que esta estratégicamente localizado en cada UD.	Generalmente el reglamento no se cumple, ejemplo: introducen comida y refresco a los gimnasios. Se requiere realizar campañas de concienciación con los usuarios y profesores.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método de diseño para mejorar e innovar sus bienes, servicios, procesos y tecnología.	Existe una buena comunicación entre los departamentos involucrados para trabajar en coordinación; entre los cuales podemos contar las áreas de mantenimiento e infraestructura.	
Desde cuándo la DDMM aplica el método de diseño y con qué frecuencia.	Es permanente y se tiene programado semanalmente juntas de trabajo, además previo a un evento masivo.	
Cómo se organiza el personal para aplicar el método de diseño.	Se tiene un programa de actividades semanal; están organizado el personal por áreas e instalaciones, además se tiene un personal volátil: fontanero, electricista,... para dar el servicio prioritario.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método de diseño.	Al ingresar un personal nuevo se le orienta y capacita de las tareas que va a desempeñar por parte de los técnicos.	Se tiene contemplado iniciar un programa de capacitación con una institución educativa ya que no existe actualmente.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	Existen indicadores (tablas y gráficos) del servicio realizado para entregar a la dirección y a la SECUD.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Se mide a través de las tablas y gráficos para ver el cumplimiento de los objetivos establecidos. El servicio es permanente y se tiene programado semanalmente juntas de trabajo, además previo a un evento masivo.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	La principal evidencia es una solicitud de trabajos a realizar por la Coordinación de infraestructura y mantenimiento.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	El personal de informática realiza una comparación semestral de trabajo realizado para medir su desempeño.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de diseño.		<p>En la actualidad se tiene contemplado iniciar un programa de adiestramiento en colaboración con un organismo educativo ya que no existe actualmente.</p> <p>Se trabaja con lo que se tiene de equipo, sin embargo, es necesario contar con herramientas y maquinarias nuevas para brindar un mejor servicio.</p>

% de madurez del subcriterio: **6.1 Diseño y Mejora continua.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total	
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
DISEÑO (Planificar)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█													45
IMPLANTACIÓN (Hacer)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█													40
MEDICIÓN (Evaluar)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█									60
MEJORA (Optimizar)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█													40
TOTAL																						45 %	

ÁREA DE MEJORA EN DISEÑO Y MEJORA CONTINUA

Problema:

- El funcionamiento libre de fallo, la facilidad de uso y mantenimiento de las instalaciones en todas las UD de la DDMM no siempre se cubre al 100% ya que hace falta equipo y personal requerido para este servicio.
- No existe una comunicación libre y directa entre el departamento de Obras Públicas Municipales y el área de mantenimiento de la DDMM para construir instalaciones en las UD, ya que se hacen sin un estudio previo de necesidades de la propia DDMM y sólo se aprovechan los espacios que el Municipio concede.

Propuesta:

- *Analizar aquellas UD donde haga falta personal de apoyo y de mantenimiento para apoyar a las actividades diarias. Debe existir en cada UD personal de vigilancia sobretodo en aquellos sectores de mayor conflicto.*
- *Realizar una propuesta por escrito al Municipio, para que analice la posibilidad de que se tomen en cuenta los estudios que realiza la DDMM donde se detecta que hace falta algún espacio deportivo y entonces se le dé ésta información al departamento de Obras Públicas para que vea la forma de cubrir la necesidad sin que se vea afectado el sector.*

Subcriterio 6.2 Administración de Procesos: examina como se administran los procesos clave o de apoyo para crear valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas y a la propia DDMM.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cuáles son los procesos clave de la DDMM, que generan bienes y servicios para usuarios, sectores sociales y deportistas.	Ciertas unidades son aprovechadas por vecinos para uso publicitario o venta de productos, generando ingresos a la UD cambio de cuidar su espacio y el entorno. Cuando hay eventos masivos se firman convenio a cambio de un donativo en especie o cuota módica.	No todas las unidades tienen esa característica, la mayor parte de las unidades están establecidas en áreas conflictivas y hay que cuidarse del propio usuario. No se tienen definidos procesos clave.
Cuáles son los procesos de apoyo de la DDMM, que generan bienes y servicios para la propia dependencia municipal y los servidores públicos	Se reciben peticiones de apoyo para uso de UD para eventos no programados las cuales se evalúan por el administrador y se procede a su respuesta. Se procura dar siempre el uso de la UD.	No se tienen definidos los procesos de apoyo.
Cómo la DDMM asegura el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas en sus procesos clave y de apoyo.	Con el recibo oficial se comprueba el cumplimiento de los procesos y los reglamentos. En el caso de los becarios tiene que tener la autorización de la dirección.	
Cómo la DDMM promueve y mejora el orden y la limpieza en todas sus unidades deportivas.	Se tiene programado los sábados realizar brigadas de recolección de basura. Se predica con el ejemplo de no tirar basura y el respeto a las instalaciones.	Falta hacer una campaña contra el graffiti (pintas).
Cómo la DDMM identifica y reduce las actividades que no crean valor a sus procesos.		En las UD que no tienen el mínimo de usuarios, se cancela en ese horario, agotando la publicidad y tratando de rescatar la actividad y el horario.
Cómo la DDMM asegura el desempeño consistente de sus procesos y reduce la influencia de las fuentes externas de variación.	Mediante la implementación de los programas a corto, mediano y largo plazo y la promoción constante de las actividades.	Hace falta más espacios UD y personal para las que ya existen.
Cómo la DDMM fomenta la flexibilidad y capacidad de respuesta de sus procesos clave y de apoyo.	En diciembre no se cobra cuota, sino que por usuarios se le pide un juguete equiparable a la cuota mensual para realizar una actividad llama Navidad en tu colonia.	
Cómo reduce la DDMM el impacto de sus procesos en el aire, el agua y el suelo.		Se utiliza agua en exceso para el aseo y mantenimiento. El aire se contamina con las polvaderas de los campos de tierra y de los químicos que se utilizan en pinturas y piscinas.
Cómo la DDMM reduce, re-usa y recicla los desechos sólidos, cómo analiza sus residuos peligrosos y biológicos infecciosos.	Los trabajadores utilizan equipo de protección: lentes, casco, guantes, botas...	La basura, vidrios, metal, todo se tira al contenedor, sin reciclar la basura.
Cómo la DDMM asegura el desempeño consistente y la rastreabilidad de sus instalaciones y de sus actividades ofertadas.	Se hacen juntas de trabajo para analizar los problemas y si es por parte de los responsables de las UD se llevan a cabo cambios de UD y se replantea lo existente buscando una persona creativa y persistente capaz de sacarla adelante.	

Cómo la DDMM minimiza y controla el impacto ambiental de sus instalaciones deportivas, actividades ofertadas, empaques y materiales de deshecho.	Para algunos eventos masivos se trabaja conjuntamente entre el departamento de Servicios Públicos y el área de Mantenimiento de la DDMM para reducir el impacto al medio ambiente. Se tiene un programa de reforestación en conjunto con ecología.	
--	--	--

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método de administración de procesos descritos en el "Diseño".	Los administradores de cada unidad deportiva con el visto bueno de área administrativa.	
Desde cuándo la DDMM aplica el método de administración de procesos y con qué frecuencia.	Ha sido permanente y con la frecuencia de la demanda existente.	
Cómo se organiza el personal para aplicar el método de administración de procesos.	Personal de apoyo administrativo habilitado como cajeras oficiales. Con el visto bueno del administrador de cada UD.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método de administración de procesos.	Se imparten sesiones de capacitación a las responsables de dichos procesos. Contando siempre con un manual de procedimientos administrativos en cada UD.	No existe tecnología.

3. MEDICIÓN

Preguntas	Áreas sólidas.	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM.	Existe un manual de procedimientos administrativos en cada UD.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Las cajeras oficiales cuentan con la documentación requerida por el municipio a efecto de llevar un control estandarizado. La frecuencia es cada vez que surge la demanda por parte del usuario.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	La supervisión la lleva a cabo la coordinación de las UD y las visitas de personal de control. La frecuencia depende del departamento de control municipal.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Existen actas en las que se describen las anomalías que surgen, con la sugerencia de que sean corregidas a la brevedad posible. Dichas actas se realizan tanto si existe anomalía o no. La DDMM también realiza supervisiones aparte de las de control para llevar un registro interno.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de administración por procesos.	Cuando existe deficiencias en forma reiterada y habiéndose señalado con oportunidad, se aplican actas administrativas al responsable.	No cuenta con un programa informatizado para controlar dichas mediciones.

% de madurez del subcriterio: **6.2 Administración de procesos.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
DISEÑO (Planificar)																						40
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						20
MEDICIÓN (Evaluar)																						30
MEJORA (Optimizar)																						35
TOTAL																					30 %	

ÁREA DE MEJORA EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Problema:

- No se tiene desarrollados los procesos clave y de apoyo.
- La mayor parte de las UD están ubicadas en sectores conflictivos de la ciudad y eso se refleja en que se tiene que tener cuidado del propio usuario.
- Existen algunas UD que no registran el mínimo de usuarios inscritos y se opta por dar de baja esa actividad sin hacer un estudio del por qué la falta de interés.

Propuesta:

- *Es necesario capacitar y crear una cultura para la implantación de la administración por procesos.*
- *Programar actividades donde sea el propio usuario quien se encargue de que la UD este limpia y sin pintadas de graffiti; esto mediante campañas o concursos para ello. Además se puede canalizar todo aquello que sea negativo del usuario y optimizarlo.*

- *Hacer un estudio para conocer la falta de interés o del por que no se acepta cierta actividad (encuesta de satisfacción de usuarios).*

Subcriterio 6.3 Proveedores: examina la manera en que la DDMM desarrolla a sus proveedores, para crear condiciones de mutuo beneficio y creación de valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas.

1. DISEÑO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Cómo la DDMM contrata a sus proveedores y cuáles son sus criterios de selección.	Por medio de convocatoria, se evalúa la mejor opción (aunque casi siempre se elige la que ofrece el coste mas bajo).	Esta evaluación no la realiza la DDMM o Mantenimiento, sino una dependencia municipal ajena.
Cómo la DDMM evalúa el desempeño, la ética, la transparencia, rendición de cuentas y el impacto ambiental de sus proveedores.	Cuando se recibe el producto o servicio contratado, antes de darle entrada, se analiza todo el proceso.	Este análisis no lo lleva a cabo a DDMM, sino el departamento de adquisiciones el cual solo requiere que sea el de menor inversión.
Cómo la DDMM promueve la protección, preservación y recuperación de los recursos naturales nativos del municipio que se encuentran en sus instalaciones deportivas y las de sus proveedores.	Existen campañas de concienciación en todas las dependencias del municipio.	No se da una campaña propia de la DDMM que afiance la información de manera directa.
Cómo la DDMM administra y adapta su capacidad instalada y la de sus proveedores con la demanda real y potencial de sus usuarios, sectores sociales y deportistas, incluyendo logística de producción para el desarrollo de las actividades ofertadas.	El área de eventos especiales en coordinación con los departamentos encargados del mantenimiento y los administradores son los que evalúan cada UD para adaptarla en caso necesario al evento en curso o programado.	
Cómo promueve la DDMM entre sus proveedores la aplicación de conceptos de Calidad Total en sus procesos, bienes y servicios.		No se lleva un control estricto en cuanto al requerimiento de producto o la calendarización del pago de los mismos. Existen vicios en el proceso.

2. IMPLANTACIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Quiénes aplican en la DDMM el método para desarrollar a sus proveedores.	El Departamento Municipal, específicamente, adquisiciones.	
Desde cuándo la DDMM lo aplica y con qué frecuencia.	Desde el inicio de la administración.	
Cómo se organiza el personal para aplicar los métodos de desarrollo de proveedores.	Por medio de programación establecida en la planificación anual de trabajo.	
Con qué tecnología cuenta la DDMM y qué entrenamiento proporciona a su personal que aplica el método.	Se cuenta con un registro de proveedores a los que se acude con frecuencia.	No se tiene una base de datos con los proveedores ya seleccionados. Solo el personal directamente involucrado conoce a los proveedores.

3. MEDICIÓN

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas por la DDMM en el "Diseño".	Existe un concentrado de proveedores y operaciones realizadas, en el departamento de informática.	
Describa los métodos de medición, frecuencia, responsables y fuentes con que cuenta la DDMM.	Los coordinadores del área son los responsables de analizar los indicadores mensuales que surgen y a su vez esta información se canaliza al área de informática.	
Cómo asegura la DDMM que la información sea válida, fiable y oportuna.	Son los coordinadores y administradores los que directamente entregan el informe de las acciones realizadas en las juntas semanales.	
Presente las comparaciones que hace la DDMM de sus mediciones.	Las comparaciones de dichas acciones las realiza el departamento de informática mensualmente la DDMM también realiza supervisiones aparte de las de control para llevar un control interno.	

4. MEJORA

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
Explique cómo la DDMM mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de diseño.	Se actualiza y se adecuan los indicadores conforme a los programas de trabajo.	No cuenta con un programa informatizado para controlar dichas mediciones.

% de madurez del subcriterio: **6.3 Proveedores.**

% MADUREZ	0-20 % <i>Compromiso</i>					21-40% <i>Cumplimiento</i>				41-60% <i>Prevención</i>				61-80% <i>Clase Mundial</i>				81-100% <i>Líder Mundial</i>				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
DISEÑO (Planificar)																						50
IMPLANTACIÓN (Hacer)																						50
MEDICIÓN (Evaluar)																						30
MEJORA (Optimizar)																						30
TOTAL																						40 %

ÁREA DE MEJORA EN PROVEEDORES

Problema:

- La DDMM no tiene ingerencia en la contratación de sus proveedores, esto lo realiza otra Dependencia Municipal. Como consecuencia no se tiene un control de la calidad de los materiales que se requieren ya que sólo se busca la menor inversión.
- No se cuenta con una base de datos de todos los proveedores que surten a la DDMM.

Propuesta:

- *Realizar una propia base de datos interna de los proveedores y en base a ello, tratar de mejorar el proceso de operaciones y evitar vicios en el proceso. Buscar que sea la propia DDMM quien se encargue de estudiar la mejor opción buscando primero la calidad de los materiales y una buena logística.*

Criterio 7.0 VALOR CREADO: analiza las interrelaciones entre los indicadores globales y la madurez en calidad de los procesos y sistemas de trabajo. Examina los resultados desde la perspectiva externa e interna y la contribución al fortalecimiento de la DDMM y la creación de valor.

Subcriterio 7.1 Valor creado al entorno: examina los resultados globales desde la perspectiva externa de la DDMM, el valor creado a los usuarios, sectores sociales y deportistas, así como a la comunidad contigua a sus instalaciones.

1. NIVELES Y TENDENCIAS

Preguntas	Áreas sólidas.	Área de Mejora
<p>Presente tablas, gráficas y mapas de los indicadores globales y de valor recibido y percibido de la DDMM por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuarios y sectores sociales. ➤ Equipos representativos. ➤ Vecinos de la comunidad aledaña a la DDMM (todas sus unidades deportivas). 	<p>Las UD se apoyan en las escuelas, líderes naturales o de la comunidad, para atraer gente a la UD ofreciendo las instalaciones como algo prioritario. Existen oficios de petición como respaldo y un informe de lo realizado por parte de los promotores y apoyado con otro personal, (existe un comité especializado contra las adicciones).</p> <p>Se tiene también los resultados obtenidos de los equipos que representan al municipio en diferentes torneos nacionales e internacionales.</p>	
<p>Describa la relación de los Indicadores Globales y de valor creado presentados por la DDMM con el cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El plan de desarrollo de la DDMM. ➤ Su misión. ➤ Las estrategias que toma por sector social, usuarios y deportistas. 	<p>El plan de desarrollo cuenta con su misión y estrategias de trabajo las cuales muestran unos indicadores por cumplir y el valor creado es el resultado de este.</p> <p>Se crean comités voluntarios de padres de familia en todas las UD según sea la actividad, a dicho comité se le faculta a realizar actividades, captar recursos y coadyuven en la solución de problemas que puedan surgir en las UD.</p>	<p>No se hace un análisis para comprobar si en realidad se da esta relación.</p>
<p>Explique las variaciones de las mediciones presentadas, sus causas raíz y las acciones de atención que presta la DDMM.</p>	<p>La DDMM se basa en las actas administrativas.</p>	<p>No se realiza un análisis profundo para interpretar las variaciones de las mediciones. Solo se analizan los problemas, necesidades y programas de forma verbal durante las juntas semanales.</p>

2. EQUILIBRIO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Muestre la relación de equilibrio entre los Indicadores Globales y de Valor creado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuarios y sectores sociales ➤ Equipos representativos ➤ Vecinos de la comunidad aledaña a la DDMM (todas sus unidades deportivas). 		Se desconoce si se lleva a cabo esta relación de equilibrio.
<p>Explique las variaciones del equilibrio, sus causas raíz y las acciones de atención.</p>		No se ha realizado algo al respecto.

3. REFERENCIAS

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Presente comparaciones con organizaciones líderes (Otras Direcciones de Deportes Municipales, Clubes deportivos públicos y/o privados), de sus Indicadores Globales y de Valor creado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuarios y sectores sociales ➤ Equipos representativos ➤ Vecinos de la comunidad aledaña a la DDMM (todas sus unidades deportivas). 	<p>Se comparan los resultados obtenidos de la olimpiada municipal, estatal y nacional en base a los logros obtenidos en cada modalidad deportiva.</p> <p>Se compara la asistencia de los usuarios que asisten a las diferentes UD y gimnasios.</p>	
<p>Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, además mencione fuentes y fechas de comparación.</p>	<p>Se busca la táctica adecuada así como su preparación para lograr alcanzar objetivos superiores propuestos con anterioridad.</p>	

% de madurez del subcriterio: **7.1 Valor creado al entorno.**

% MADUREZ	0-20 % <i>Compromiso</i>					21-40% <i>Cumplimiento</i>				41-60% <i>Prevención</i>				61-80% <i>Clase Mundial</i>				81-100% <i>Líder Mundial</i>				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
NIVELES Y TENDENCIAS																						25
EQUILIBRIO																						20
REFERENCIAS																						30
TOTAL																					25 %	

ÁREA DE MEJORA EN VALOR CREADO AL ENTORNO

Problema:

- No se realiza un análisis profundo para interpretar las variaciones y/o equilibrio de las mediciones entre los indicadores globales y de valor creado. Solo se analizan los problemas, necesidades y programas de forma verbal durante las juntas semanales.

Propuesta:

- Se recomienda hacer un análisis profundo para interpretar las variaciones y/o equilibrio de las mediciones entre los indicadores globales y de valor creado de forma interna en cada una de las áreas y entre los coordinadores, basados en datos estadísticos de la oferta deportiva que se brinda a los usuarios, sectores sociales y deportistas.

Subcriterio 7.2 Valor creado a la Dependencia municipal: examina los resultados globales desde la perspectiva interna de la DDMM, la relación entre los indicadores globales y de valor creado al equipo líder (ayuntamiento y funcionarios de la administración pública municipal), los servidores públicos operativos, las entidades subsidiarias y proveedores.

1. NIVELES Y TENDENCIAS

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Presente tablas, gráficas y mapas comparativos con que cuente la DDMM de sus indicadores globales y de valor recibido y percibido para: Para con otras organizaciones deportivas públicas y privadas, otros municipios; su personal y sus proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La rentabilidad de las instalaciones, actividades ofertadas, proyectos o inversiones. ➤ Eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos clave y de apoyo. ➤ Ética, transparencia y rendición de cuentas. ➤ Madurez en la calidad de sus procesos de trabajo. 	<p>Se atiende toda petición externa y más si es de una dependencia oficial. Si es privado se da prioridad a lo programado. Existen peticiones por parte de privados donde se condiciona al donativo en especie para resolver una necesidad existente.</p> <p>Siempre se busca satisfacer una necesidad mediante la aportación de donativos en contrapartida a la instalación facilitada.</p> <p>Existe un récord donde se especifican tanto apoyos brindados como beneficios recibidos.</p> <p>La DDMM informa al municipio de los ingresos y gastos.</p> <p>Se respeta el manual de procedimientos administrativos.</p>	
<p>Describa la relación de los indicadores globales de la DDMM y del valor creado presentados, con el cumplimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Su plan de desarrollo. ➤ Su misión. ➤ Sus estrategias de operación. 	<p>Existe la preocupación constante a todas las demandas existentes, dado que, la razón de ser es el servicio social a la comunidad.</p>	
<p>Explique las variaciones de las mediciones que presenta la DDMM, la causa raíz y las acciones que llevan a cabo para darles seguimiento.</p>	<p>Se atiende toda petición externa y más si es de una dependencia oficial. Si es privado se da prioridad a lo programado. Existen peticiones por parte de privados donde se condiciona al donativo en especie para resolver una necesidad existente.</p> <p>Siempre se busca satisfacer una necesidad mediante la aportación de donativos en contraparte a la instalación facilitada.</p> <p>Existe un récord (hoja de registro), que explica los apoyos brindados y los beneficios recibidos.</p> <p>Se respeta el manual de procedimientos administrativos.</p>	

2. EQUILIBRIO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Muestre la relación de equilibrio entre los Indicadores Globales y de Valor recibido y percibido para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Otras dependencias, directivos, jefes de departamento y coordinadores de la unidades deportivas de la DDMM, y proveedores. ➤ Rentabilidad por la actividad ofertada. ➤ Eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos clave y de apoyo ➤ Madurez en calidad de los procesos de trabajo. ➤ Ética, transparencia y rendición de cuentas. 	<p>Las juntas de trabajo que en forma periódica se realizan permiten que exista una buena comunicación. Con otras dependencias se analiza por medio de oficios y/o peticiones. Se atiende toda petición externa y más si es de una dependencia oficial. Si es privado se da prioridad a lo programado. Existen peticiones por parte de privados donde se condiciona al donativo en especie para resolver una necesidad existente. Siempre se busca satisfacer una necesidad mediante la aportación de donativos en contraparte a la instalación facilitada. Existe un récord donde se especifican tanto apoyos brindados como beneficios recibidos. Además, siempre se respeta el manual de procedimientos.</p>	
<p>Explique las variaciones del equilibrio, sus causas raíz y las acciones de atención.</p>	<p>En cada UD es el administrador quien analiza las fallas o aciertos de las actividades ofertadas y de los procesos administrativos que se cumplan conforma al manual de procedimientos administrativos. Las acciones de atención es que el coordinador respectivo; si es algo deportivo lo analiza con el instructor correspondiente y si es administrativo lo analiza con el administrador.</p>	

3. REFERENCIAS

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Presente comparaciones con organizaciones líderes (Otras Direcciones de Deportes Municipales, Clubes deportivos públicos y/o privados), de sus Indicadores Globales y de Valor creado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directivos, jefes de departamento y coordinadores de las unidades deportivas y proveedores de la DDMM. ➤ Rentabilidad por la actividad ofertada. ➤ Eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos clave y de apoyo. ➤ Madurez en calidad de los procesos de trabajo. ➤ Ética, transparencia y rendición de cuentas. 		<p>Aunque se tienen los datos de la mayoría de los puntos señalados no existen documentos que muestren su comparación.</p>
<p>Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.</p>		<p>No se cuenta con brechas de calidad que permitan observar si las acciones a corto y largo plazo propuestas se comparan de forma programada.</p>

% de madurez del subcriterio: **7.2 Valor creado a la Dependencia Municipal.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				Total
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Puntuación																						
NIVELES Y TENDENCIAS																						35
EQUILIBRIO																						30
REFERENCIAS																						10
TOTAL																						25 %

ÁREA DE MEJORA VALOR CREADO A LA DEPENDENCIA MUNICIPAL

Problema:

- Falta documentos que avalen las comparaciones con organizaciones líderes (Otras Direcciones de Deportes Municipales, Clubes deportivos públicos y/o privados), de sus Indicadores Globales y de Valor creado.

Propuesta:

- Es necesario elaborar documentos (tablas comparativas) que avalen las comparaciones con organizaciones líderes (Otras Direcciones de Deportes Municipales, Clubes deportivos públicos y/o privados), de sus Indicadores Globales y de Valor creado. Esta información será imprescindible para replantear sus proyectos de desarrollo.

Subcriterio 7.3 **Solidez:** éste subcriterio examina los resultados globales desde la perspectiva global de la Dependencia Municipal y su capacidad para asegurar su trascendencia.

1. NIVELES Y TENDENCIAS

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Presente indicadores en tablas, gráficas y mapas comparativos con que cuenta la DDMM que muestre los niveles y tendencias de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de cambio e innovación. ➤ Competitividad. ➤ Trascendencia. 	<p>Se cuenta con los resultados obtenidos de los equipos que representan al municipio en diferentes torneos nacionales e internacionales.</p> <p>La DDMM se consolida como el primer lugar en los juegos infantiles y juveniles del estado.</p> <p>Existen minutas por cada junta semanal de los administradores que avalan la realización de los acuerdos.</p>	<p>La capacidad de cambio e innovación se considera como una área de mejora.</p>
<p>Describa la relación de los indicadores globales de la DDMM presentados, con el cumplimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El plan de desarrollo. ➤ La misión. ➤ La visión. ➤ Los valores. ➤ Las estrategias. 	<p>El plan de desarrollo cuenta con su misión y estrategias de trabajo las cuales muestran unos indicadores por cumplir y el valor creado es el resultado de este.</p>	<p>No se hace un análisis para comprobar si en realidad se da esta relación.</p>
<p>Explique las variaciones de las mediciones que presenta la DDMM, la causa raíz y las acciones de atención.</p>		<p>Falta hacer un análisis de fondo para interpretar las variaciones de las mediciones. Solo se analizan los problemas, necesidades y programas de forma verbal durante las juntas semanales que les permite tomar decisiones de cada situación.</p>

2. EQUILIBRIO

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Muestre la relación de equilibrio entre los Indicadores Globales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor creado al entorno. ➤ Valor creado a la DDMM. ➤ Capacidad de cambio e innovación. ➤ Competitividad. ➤ Trascendencia. 		<p>Se desconoce si se lleva a cabo esta relación de equilibrio.</p>
<p>Explique las variaciones del equilibrio, sus causas raíz y las acciones de atención.</p>		<p>No se explican.</p>

3. REFERENCIAS

Pregunta	Área Sólida	Área de Mejora
<p>Presente comparaciones con organizaciones líderes nacionales e internacionales (Otras Direcciones de Deportes Municipales, Clubes deportivos públicos y/o privados), de sus Indicadores Globales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de cambio e innovación. ➤ Competitividad. ➤ Trascendencia. 	<p>Se comparan los resultados obtenidos de la olimpiada municipal, estatal y nacional en base a los logros obtenidos en cada modalidad deportiva.</p> <p>Se compara la asistencia de los usuarios que asisten a las diferentes UD y gimnasios.</p>	<p>Falta hacer un análisis comparativo con los record obtenidos en cada deporte a nivel nacional e internacional.</p>
<p>Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.</p>		<p>No se completan en número de eventos de las escuelas deportivas. Aún cuando se tiene al personal apropiado para cada actividad o deporte, no se cumple con los objetivos planteados.</p>

% de madurez del subcriterio: **7.3 Solidez.**

% MADUREZ	0-20 % Compromiso					21-40% Cumplimiento				41-60% Prevención				61-80% Clase Mundial				81-100% Líder Mundial				
Puntuación	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Total
NIVELES Y TENDENCIAS																						40
EQUILIBRIO																						5
REFERENCIAS																						30
TOTAL																					25 %	

ÁREA DE MEJORA EN SOLIDEZ

Problema: No se lleva a cabo una relación de equilibrio entre los indicadores globales con el valor creado al entorno y a la DDMM, capacidad de cambio e innovación, competitividad y trascendencia.

Propuesta:

- Llevar a cabo una relación de equilibrio entre los indicadores globales, el valor creado al entorno y a la DDMM, la capacidad de cambio e innovación, competitividad y la trascendencia.

5.1.1 MADUREZ GLOBAL PARA PROCESOS Y RESULTADOS

Al analizar conjuntamente los criterios y subcriterios para procesos, observamos que en la tabla 6, el subcriterio 4.1 “Comunicación” fue el mejor evaluado con un 55% de promedio lo que indica un grado de madurez de prevención, y el más bajo es el 3.2 “Desarrollo de los servidores públicos” con 28% teniendo una madurez de cumplimiento. La madurez global para procesos es del 36% el cual lo coloca en la etapa de “cumplimiento”.

Estos datos están basados en la tabla de madurez en calidad para procesos (anexo 2) contenida en la metodología que se aplica para determinar la ubicación de la empresa autoevaluada (DDMM) con relación a estándares de referencia mundial. Las características del 36% de “Cumplimiento” son: en *Diseño* (planear) muestra evidencia de un 50% de trabajo, cuenta con algunos elementos proactivos o preventivos, la existencia de relación entre procesos, y el diseño con equipos multidisciplinarios; la *Implantación* (hacer) refiere a una aplicación estandarizada, capacitación y actualización continua, y trabajo en equipo; la *Medición* (estudiar) que cuenta con algunos estándares y control de procesos, gráficas con tendencias positivas, relación causal, se asegura validez y confiabilidad, así como su comparación con otros municipios; la *Mejora* (actuar) tiene acciones de adecuación, métodos y tecnología adaptada.

Tabla 6. Porcentajes de la madurez global para procesos

Subcriterios % Madurez	Criterio 1		Criterio 2			Criterio 3			Criterio 4		Criterio 5		Criterio 6			Total
	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3	
DISEÑO (Planificar)	30	25	40	40	40	25	30	30	40	25	40	40	45	40	50	36
IMPLANTACIÓN (Hacer)	35	30	30	30	40	45	30	35	60	40	40	40	40	20	50	38
MEDICIÓN (Evaluar)	30	35	35	35	40	30	25	35	60	40	40	35	60	30	30	37
MEJORA (Optimizar)	25	35	30	35	30	35	25	30	60	30	35	35	40	35	30	34
Promedio	30	31	34	35	38	34	28	33	55	34	39	38	46	31	40	36%

La tabla (7) de madurez global en calidad para análisis de resultados, muestra de forma vertical un 25% “cumplimiento” en sus tres subcriterios, en horizontal, el equilibrio de la organización tiene el porcentaje más bajo (18%), seguido de la referencias (23%) y los niveles y tendencias con el porcentaje más alto (32%). El promedio global para resultados es de un 24 %.

Las características de los resultados, son las siguientes: los niveles y tendencias con un 32% de “Cumplimiento” señalan que cuentan con un 50% de los indicadores globales, y con gráficos que contienen tendencias positivas; el equilibrio con un 18% de “Compromiso” señala que se identifican variaciones entre los indicadores, y que se plantean acciones correctivas; las referencias con un 23% de “Cumplimiento” que se realizan comparaciones con otros municipios.

Podemos concluir que la DDMM tiene un avance importante respecto a la Madurez en Calidad para Procesos y Resultados; sin embargo, se debe trabajar en diferentes indicadores para llegar a ser un organismo público municipal de clase mundial. Por otro lado, las investigaciones realizadas en materia deportiva por diversos autores han utilizado una metodología diferente por lo que resulta difícil su comparación.

Tabla 7. Porcentajes de madurez global para resultados

Subcriterios % Madurez	Criterio 7. VALOR CREADO			Total
	Subcriterio 7.1	Subcriterio 7.2	Subcriterio 7.3	
NIVELES Y TENDENCIAS	25	35	40	32
EQUILIBRIO	20	30	5	18
REFERENCIAS	30	10	30	23
Promedio	25	25	25	24 %

5.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

Para conocer el grado de satisfacción de los usuarios, sectores sociales y deportistas hemos obtenido estadísticas descriptivas (frecuencias y porcentajes) del uso de las instalaciones deportivas y de las actividades ofertadas por la DDMM.

Recordamos que para asegurar la representatividad de la muestra, nos hemos fijado un error global de estimación del 5% y un intervalo de confianza 95%. De una población total de 120,018 usuarios al mes (dato obtenido del control estadístico de la DDMM), aplicamos el programa START v1.1 (Hernández, et al 2001) resultando una muestra final de 380 usuarios.

5.2.1 IDENTIFICACIÓN PERSONAL

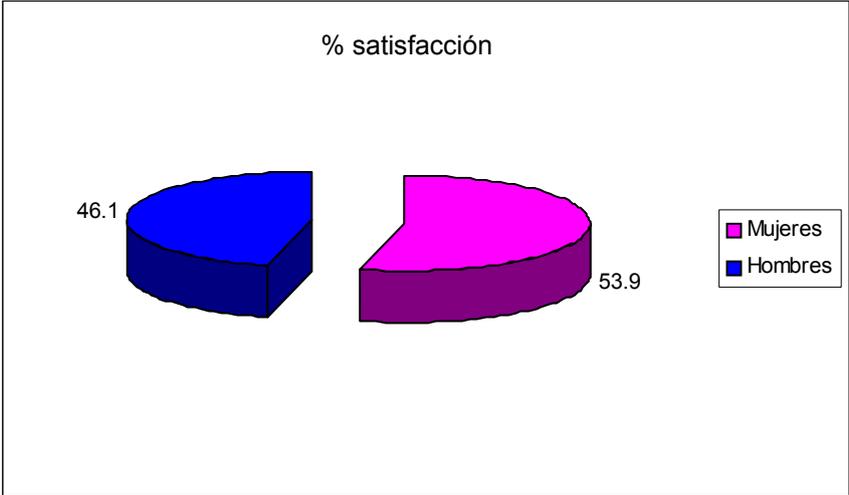
La población quedó distribuida de la siguiente manera (Tabla 8): el grupo poblacional < de 12 años fue el que tuvo mayor porcentaje 40.8 %, seguido de un 29.2 % del grupo de 13 – 21 años y el de menor porcentaje es el de > de 60 años. Lo anterior nos indica que existe un compromiso importante de la población en que la niñez regiomontana realice la práctica del deporte como una forma de contribuir en la formación integral.

Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los grupos de edad que respondieron a la encuesta de satisfacción de usuarios

Grupos de Edad	Frecuencia	%
< 12 años	155	40.8
13 - 21 años	111	29.2
22 - 30 años	40	10.5
31 - 39 años	36	9.5
40 - 49 años	27	7.1
50 - 59 años	10	2.6
> 60 años	1	.3
Total	380	100

Con relación al género, observamos en el gráfico 1, que se encuestaron a 205 mujeres (53.9%) y a 175 hombres (46.1%); recordamos que ésta muestra es proporcional a la cantidad total de personas que acuden a las diferentes instalaciones que tiene la DDMM.

Gráfico 1. Porcentajes de la muestra de usuarios según género



Las personas que acuden a las instalaciones de la DDMM en su mayoría son del propio municipio 84% y el porcentaje restante es de otros municipios que conforman el área metropolitana (Tabla 9).

Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de los usuarios de los diferentes municipios que acuden asiduamente a la DDMM

Municipio	Frecuencia	%
Monterrey	316	84
Guadalupe	32	8.5
San Nicolás	12	3.2
Apodaca	7	1.9
Escobedo	7	1.9
San Pedro	2	.6
Total	376	100

La ocupación de los usuarios que predomina es la de estudiante con un 68.1% coincidiendo con el rango de edad (<12), seguido de trabajador con un 15.5% y personas dedicadas al hogar con un 14.5% (Tabla 10).

Tabla 10. *Ocupación/Situación reflejada de los usuarios de la DDMM*

Ocupación/Situación	Frecuencia	%
Estudiante	259	68.1
Trabajador	59	15.5
Hogar	55	14.5
Jubilado/pensionado	3	.8
Nada	4	1.1
Total	380	100

5.2.2 INFORMACIÓN SOBRE LA PRÁCTICA Y SERVICIOS UTILIZADOS

Las UD y gimnasios de la DDMM a la que acuden la mayor parte de los usuarios son Raúl González con un 30.3%, Monterrey 400 con 11.6% y el Domo Acuático con 10.5% (Tabla 11).

Tabla 11. *Unidades Deportivas y gimnasios de las DDMM a la que acuden los usuarios, sectores sociales y deportistas.*

Unidades Deportivas y Gimnasios	Frecuencia	%
Burócratas	10	2.6
Camino Real	18	4.7
Domo Acuático	40	10.5
Filiberto Sagredo	8	2.1
Moderna	18	4.7
Cd. Deportiva	25	6.6
Parque España	9	2.4
Valle de Infonavit	5	1.3
Valle de Mirador	12	3.2
San Jorge	9	2.4
Villa Alegre	16	4.2

San Bernabé	26	6.8
Raúl González	115	30.3
Monterrey 400	44	11.6
Granja Sanitaria	20	5.3
Los Campeones	5	1.3
Total	380	100

El tipo de deporte que los usuarios practican con mayor frecuencia es el fútbol con un 22.9%, aeróbics con 21.8% y karate con 10.3% (Tabla 12).

Tabla 12. *Tipo de Deporte practicado por los usuarios, sectores sociales y deportistas de la DDMM.*

Tipo de deporte	Frecuencia	%
Atletismo	33	8.7
Básquetbol	2	.5
Fútbol	87	22.9
Gimnasia	26	6.8
Lucha Grecorromana	15	3.9
Natación	36	9.5
Nado Sincronizado	5	1.3
Voleibol	5	1.3
Tiro con Arco	1	.3
Karate	39	10.3
Aeróbics	83	21.8
Waterpolo	23	6.1
Pesas	13	3.4
Box	12	3.2
Total	380	3.2

La frecuencia de asistencia de los usuarios a las diferentes unidades deportivas y gimnasios es de 5 veces por semana con un 39,8%, 3 veces por semana con 23,5% y 6 veces por semana con un 16,9 % (Tabla 13).

Tabla 13. Frecuencia de práctica a la semana por los usuarios de la DDMM.

Nº de días	Frecuencia	%
1	1	.3
2	17	4.2
3	89	23.5
4	58	15.3
5	151	39.8
6	64	16.9
Total	380	100

La intensidad con la que el usuario, sectores sociales y deportistas practican algún deporte o actividad es de manera competitiva con un 62,3% y de forma recreativa un 37,7% respectivamente (Tabla 14).

Tabla 14. Porcentajes de intensidad de la práctica del deporte

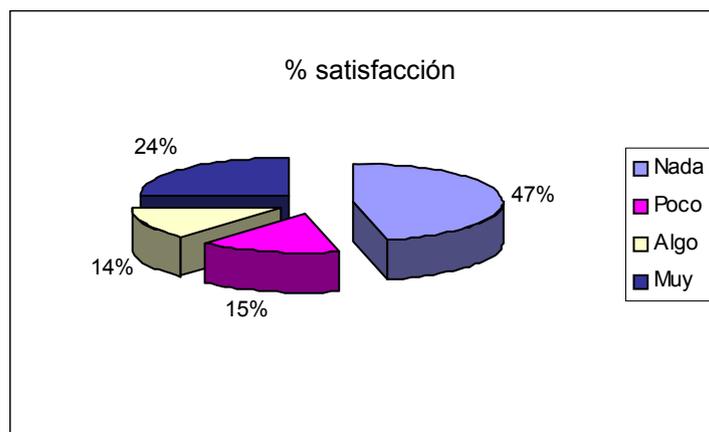
Intensidad	Frecuencia	%
Recreativa	143	37,7
Competitiva	237	62,3
Total	380	100

5.2.3 ATENCIÓN QUE RECIBE EL USUARIO

En este apartado podemos observar del gráfico 2 al 10, el grado (%) de satisfacción de los usuarios, deportistas y sectores sociales acerca de la claridad de los folletos informativos, la publicidad de su oferta deportiva, el proceso de inscripción, la amplitud de horario de atención al público, el tiempo que tarda en atenderle desde el momento en que lo solicita, la información recibida directamente de las oficinas, la información recibida por teléfono, la información que recibe directamente en el servicio solicitado, y si se consigue un trato personalizado.

La claridad en los folletos informativos ofrecidos a los usuarios de la DDMM (gráfico 2) tiene una puntuación baja, ya que el 47% está nada satisfecho, seguido de un 24% como muy, el 25% poco y el 14% algo satisfechos.

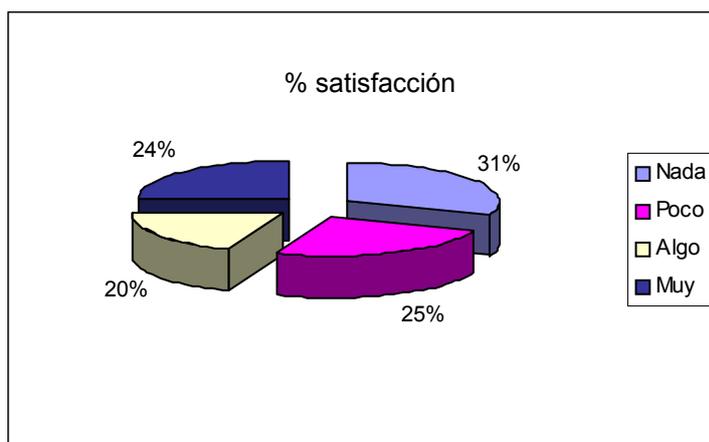
Gráfico 2. Claridad en los folletos informativos ofrecidos a los usuarios de la DDMM.



La publicidad (gráfico 3) es otro de los aspectos que los usuarios de la DDMM valoran negativamente, los datos muestran que el 31% está nada satisfecho, el 25% poco, el 24% muy, y el 20% algo satisfechos.

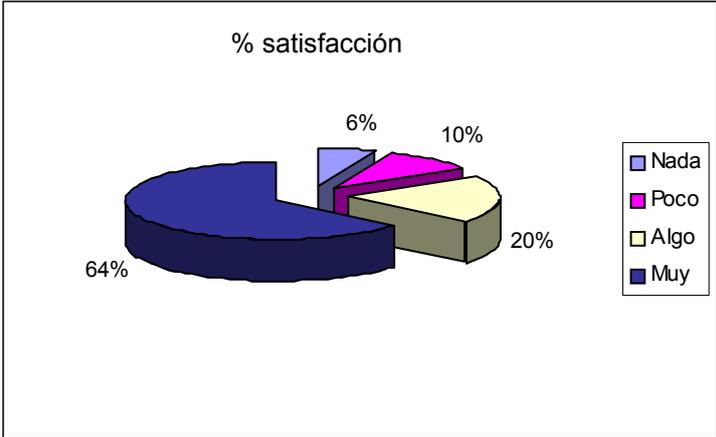
Esta información muestra un área de mejora para la organización, siendo conveniente diseñar un proyecto encaminado a la publicidad de la oferta de actividades que brinda la DDMM a la sociedad.

Gráfico 3. Valoración de la publicidad de la DDMM.



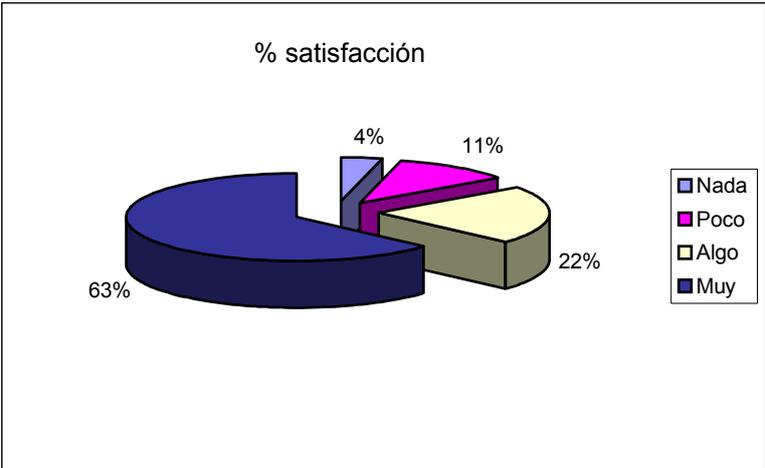
El proceso de inscripción a actividades ofertadas y otros cursos (gráfico 4) en general es bien valorado, ya que el 64% está muy satisfecho, seguido del 20% algo, el 10% poco y el 6% nada respectivamente.

Gráfico 4. Porcentaje de satisfacción del proceso de inscripción a actividades ofertadas y otros cursos



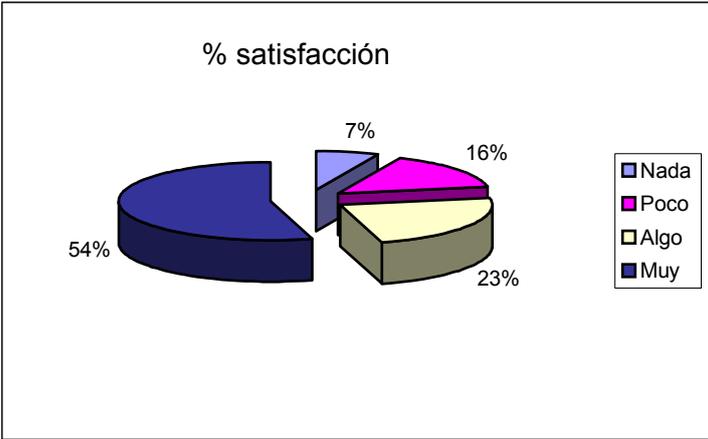
Los usuarios y deportistas valoran positivamente la amplitud del horario de atención al público con un 63% como muy satisfechos, el 22% algo, el 11% poco y finalmente el 4% nada satisfecho (gráfico 5).

Gráfico 5. Amplitud del horario de atención al público



El gráfico 6, muestra la valoración que tiene el usuario respecto al tiempo que tarda el personal en atenderle desde el momento en el que lo solicita, los valores de satisfacción son los siguientes: 54% muy, 23% algo, 16% poco y 7% nada respectivamente.

Gráfico 6. Tiempo que tardamos en atenderle desde el momento en que lo solicita



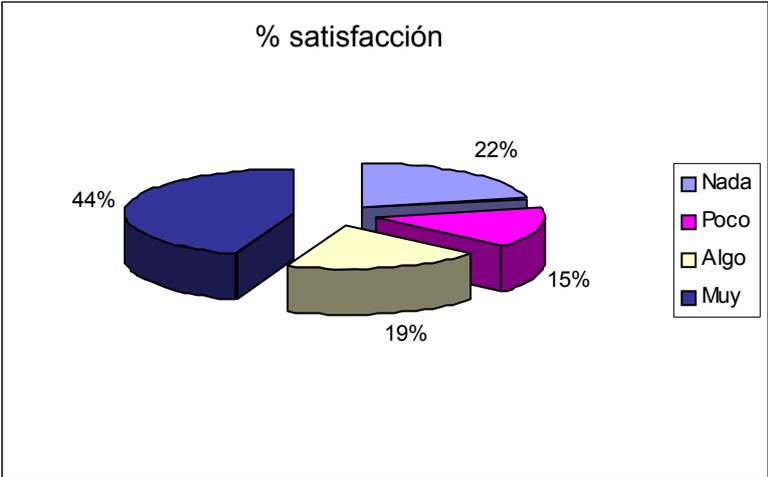
La información que reciben los usuarios directamente en las oficinas de la DDMM, es valorada por los mismos con un 47% como muy satisfactoria, 28% algo satisfactoria y el resto que es el 25% con poco o nada satisfactoria (gráfico 7).

Gráfico 7. Información recibida directamente en nuestras oficinas



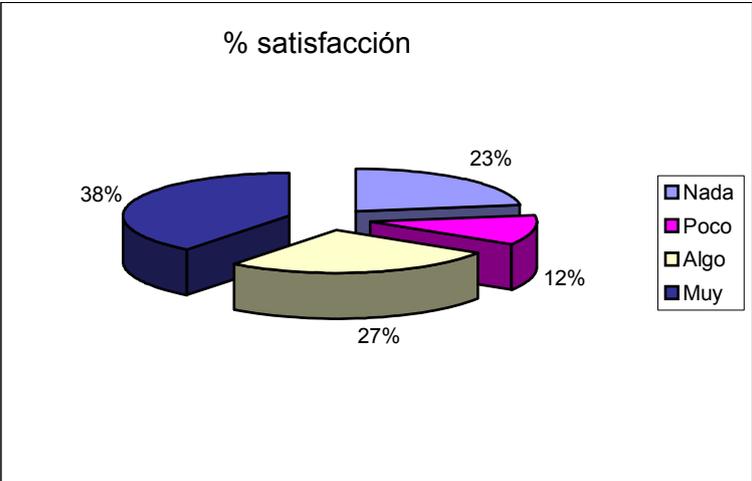
La información que reciben por teléfono los usuarios de la DDMM, es valorada por los mismos con un 44% como muy satisfactoria, 19% algo satisfactoria y el resto que es el 37% con poco o nada satisfactoria (gráfico 8), contrastando con la información recibida directamente.

Gráfico 8. Información recibida por teléfono



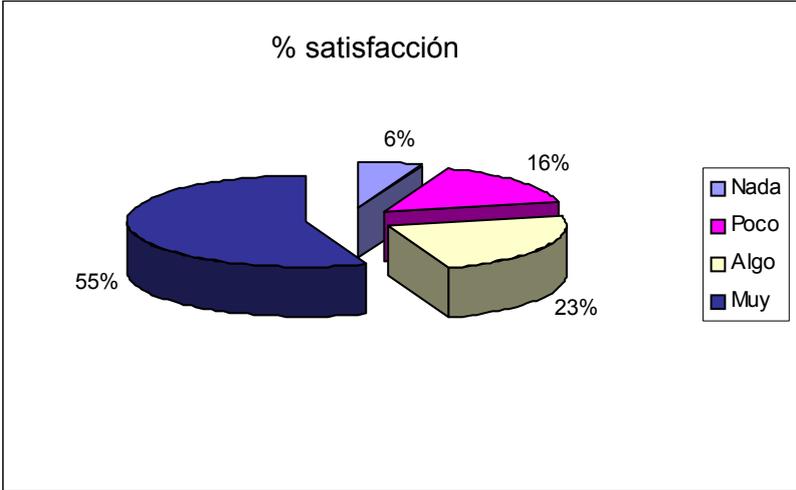
En cuanto a la atención que recibe directamente en el servicio solicitado (gráfico 9), el usuario responde con un 38% como muy satisfactorio, un 27% como algo satisfactorio y da un 35% con un poco y nada satisfactorio.

Gráfico 9. Atención que recibe directamente en el servicio solicitado



En el gráfico 10 donde la DDMM se plantea si el trato personalizado lo perciben los usuarios, éstos le dan un 55% como muy satisfechos con este trato, un 23% como algo satisfecho y un 22% en conjunto, con un poco y nada satisfecho.

Gráfico 10. *Trato personalizado, ¿lo conseguimos?*



5.2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

5.2.4.1 Instalaciones

Como una interpretación general del grado de satisfacción que tienen los usuarios, sectores sociales y deportistas respecto a las instalaciones que utiliza habitualmente, encontramos en los gráficos 11, 12 y 13 que la adecuación de la instalación a la actividad, la limpieza de las instalaciones, la adecuación de los vestuarios, y la atención recibida en las piscinas las valoran en muy y algo satisfechos entre el 50 y 60% en promedio.

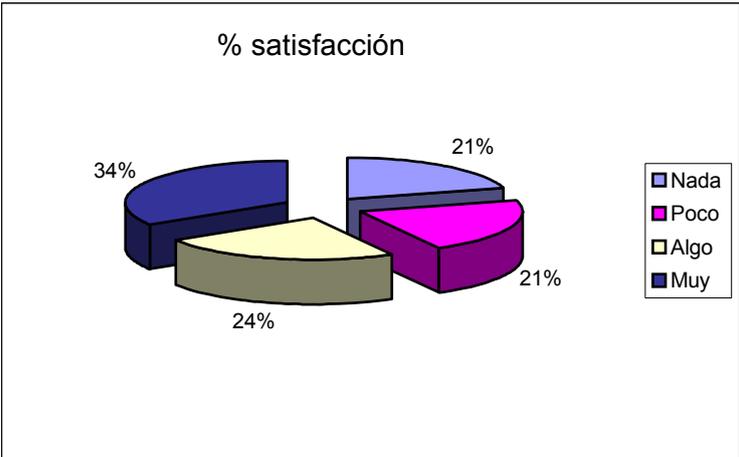
Por otro lado, la valoración de la temperatura del agua de las duchas (gráfico 14), tiene un 66% como poco o nada satisfechos, lo que significa que el usuario no está de acuerdo con ello; además señalaban que tenía el interés de ducharse, siempre y cuando, se mejorara la temperatura del agua especialmente en la temporada de frío.

Las preguntas mejor valoradas en este apartado de la calidad de las instalaciones son (gráficos 15, 16 y 17): la atención recibida por el personal que trabaja en la

instalación (75%), si es usuario de las piscinas (64%) y la valoración global de las instalaciones (67%).

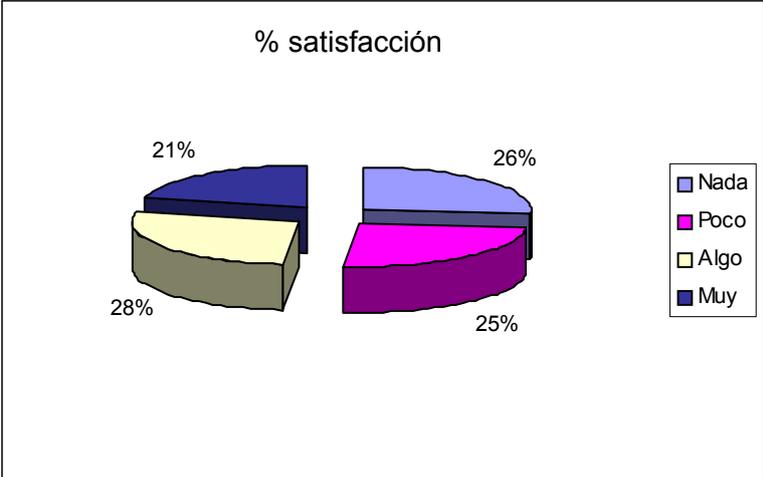
La interpretación específica para cada uno de los gráficos, observamos en el número 11, que la satisfacción hacia la adecuación de la instalación a la actividad es muy variada ya que el 34% está muy, el 24% algo, el 21% con la misma cantidad hacia poco y nada satisfechos.

Gráfico 11. Adecuación de la instalación a la actividad



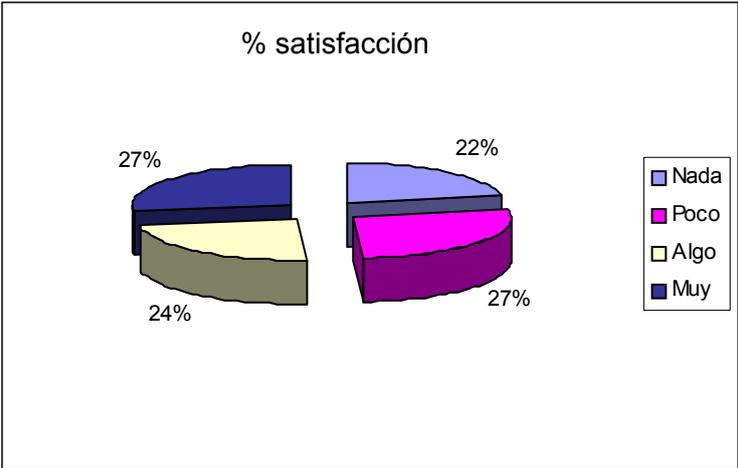
En el gráfico 12, respecto a la limpieza de las instalaciones, existen opiniones encontradas, ya que el 21% está muy satisfecho, el 28% está algo satisfecho en contraste con el 25% con poco satisfecho y nada con un 26%.

Gráfico 12. Limpieza de las instalaciones



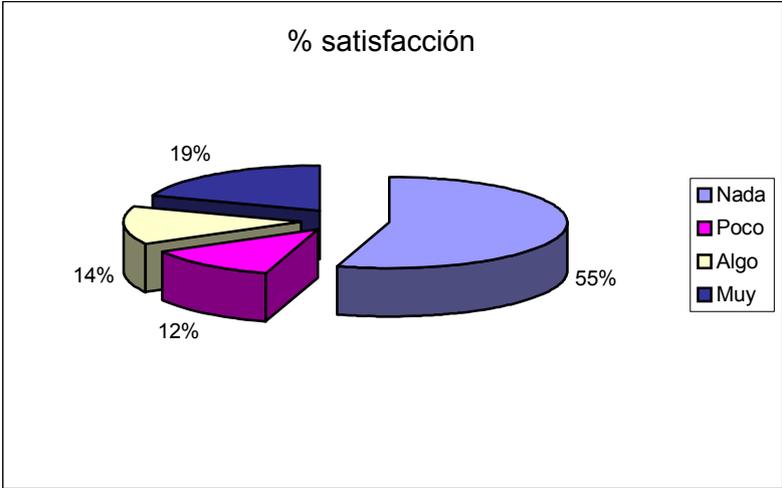
Igual que en el gráfico anterior, observamos en el número 13, muestra datos relativamente semejantes en la valoración que hace el usuario hacia la adecuación de los vestuarios. La cual representa un 27% de muy satisfecho, un 24% como algo satisfecho y 49% en conjunto como poco y nada satisfecho.

Gráfico 13. Adecuación de los vestuarios para el uso que usted hace



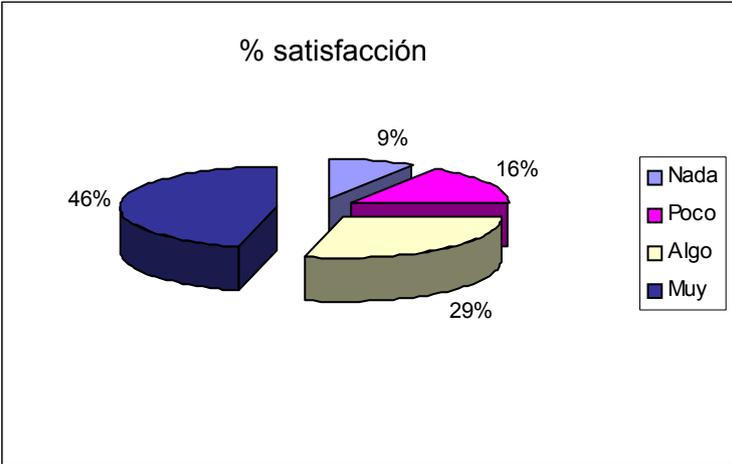
El gráfico (14) encontramos que los usuarios no están satisfechos respecto a la temperatura del agua de las duchas, con un 55% como nada, un 12% con poco, un 14% está algo y un 19% de los usuarios está muy satisfecho.

Gráfico 14. Temperatura del agua de las duchas



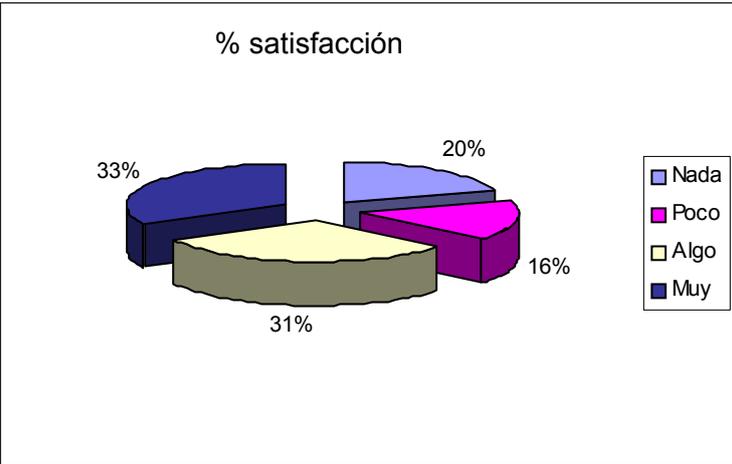
El gráfico 15, muestra la buena valoración que hace el usuario respecto a la atención recibida por el personal de la instalación en uso, el 46% está muy satisfecho, el 29% está algo satisfecho, el 16% poco satisfecho y el 9% nada satisfecho.

Gráfico 15. Atención recibida por el personal que trabaja en la instalación.



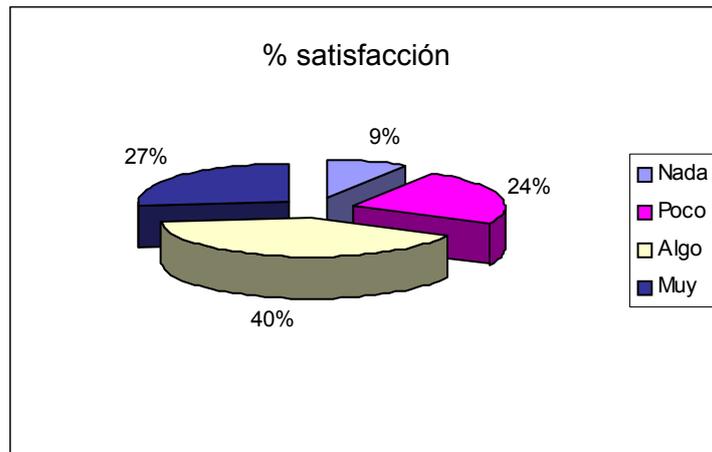
De las personas que usan de las piscinas, la valoración que hacen respecto a la atención recibida es buena, ya que el 33% está muy satisfecho, el 31% algo, el 16% poco y el 20% nada satisfechos (Gráfico 16).

Gráfico 16. Si es usuario de las piscinas, la atención recibida



En general (Gráfico 17), la valoración global que tiene el usuario de las instalaciones es considerada como buena, ya que el 27% señala que está muy satisfecha, el 40% algo, el 24 poco y el 9% nada satisfechos respectivamente.

Gráfico 17. Valoración global de las instalaciones



5.2.4.2 Actividades ofertadas

En lo referente a la valoración que hacen los usuarios, sectores sociales y deportistas respecto a las actividades que oferta la DDMM, encontramos en las siguientes preguntas (Gráficos 18, 19 y 20): ¿la actividad ofertada es entretenida?, ¿las actividades son variadas?, y ¿la valoración global de las actividades?, que por encima del 90% las encuentra como algo y muy satisfechos. Podemos resumir que la DDMM tiene una fortaleza hacia la prestación del servicio a los usuarios, sectores sociales y deportistas.

Gráfico 18. Actividad entretenida

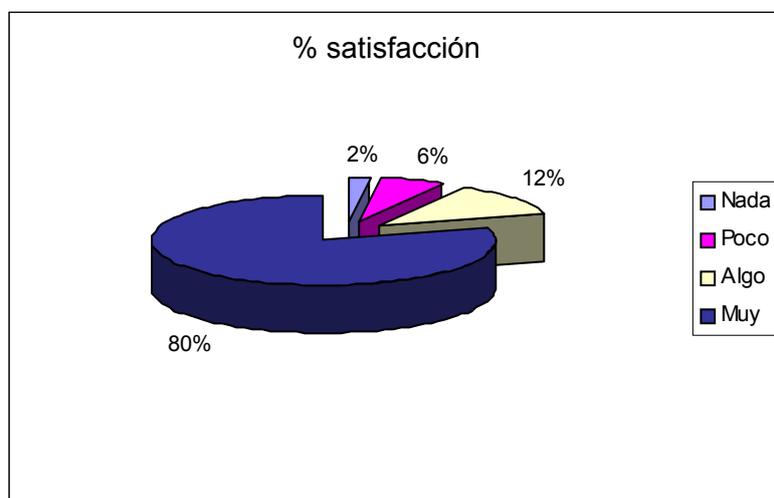


Gráfico 19. Actividad variada

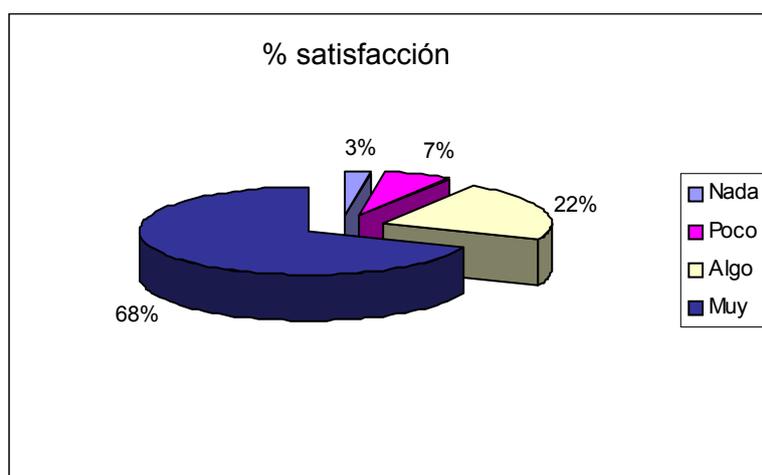
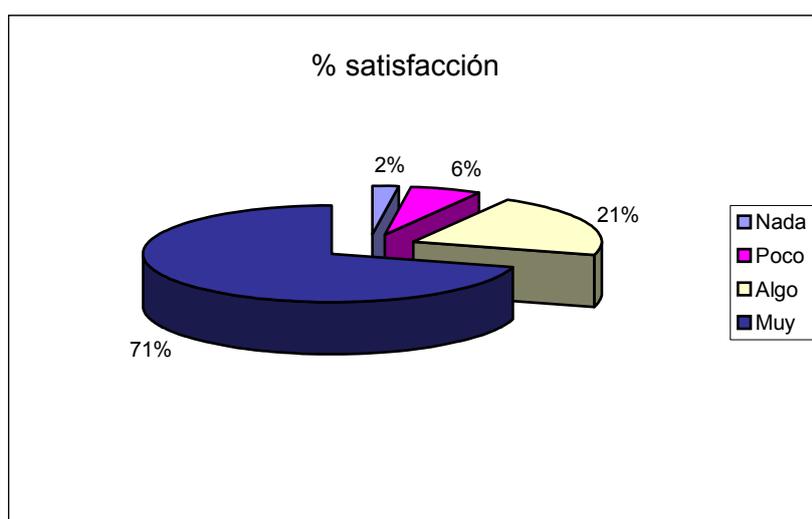


Gráfico 20. Valoración global de las actividades

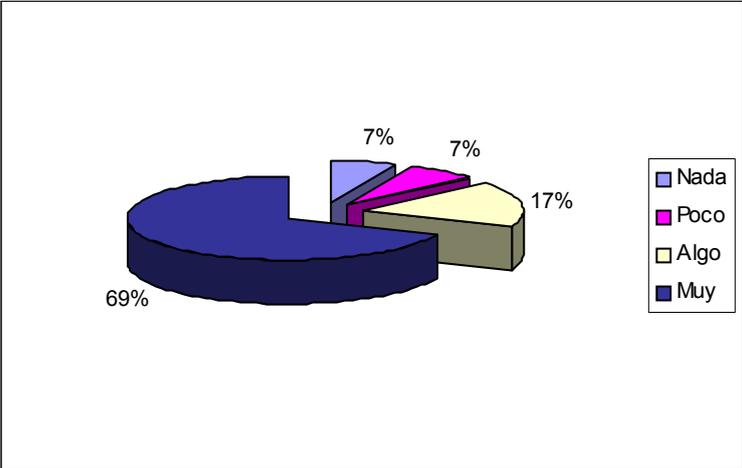


5.2.4.3 Instructores / entrenadores

Los instructores/entrenadores constituyen para la DDMM uno de los elementos más importantes para dar el servicio a los usuarios, el grado de satisfacción en diferentes aspectos de su actuación profesional obtiene una valoración de algo y muy satisfecho con un 90% en promedio; es decir, los usuarios, sectores sociales y deportistas ven al instructor/entrenador como una persona que realiza una buena atención personalizada, profesional, que domina la actividad, puntual, motivante y de competencia global. A continuación describimos los gráficos que hacen referencia al instructor.

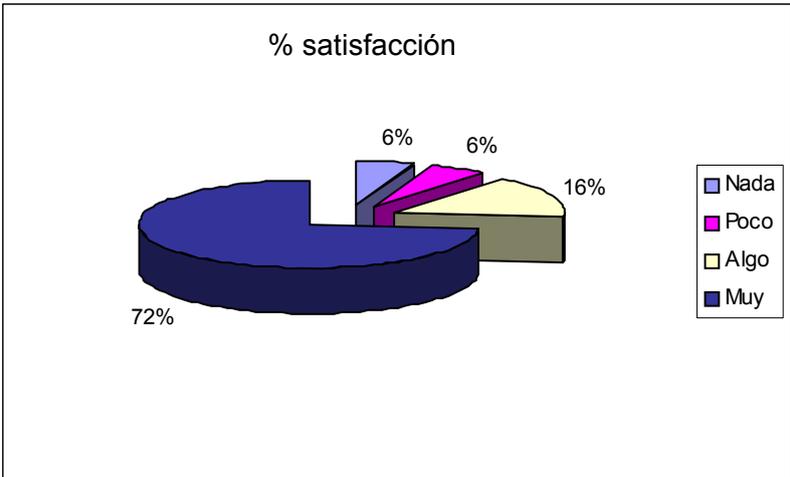
El gráfico 21 muestra la valoración que el usuario hace acerca de la atención individualizada del instructor en la que el 69% dice estar muy satisfecho, el 17% algo, el 7% poco y el 7% nada respectivamente.

Gráfico 21. Atención individualizada del instructor



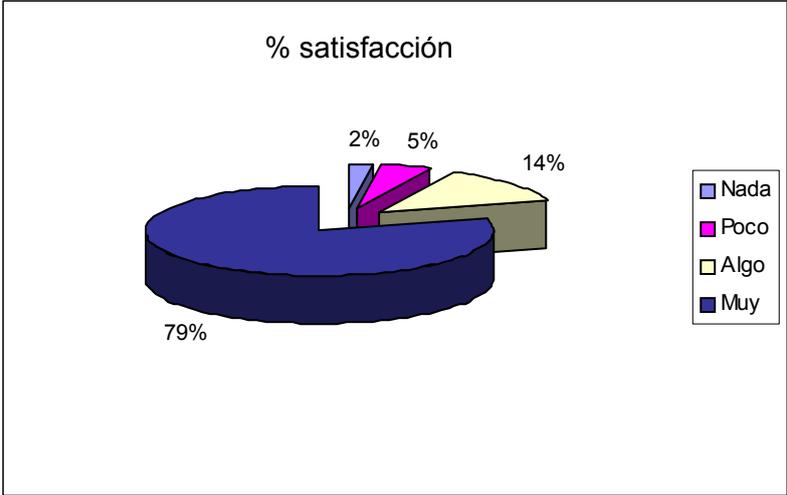
En el gráfico 22, la valoración que hace el usuario respecto del instructor profesional es considerada como buena, ya que el 72% señala que está muy satisfecho, el 16% algo, el 6% poco y el 6% nada satisfechos respectivamente.

Gráfico 22. Instructor profesional



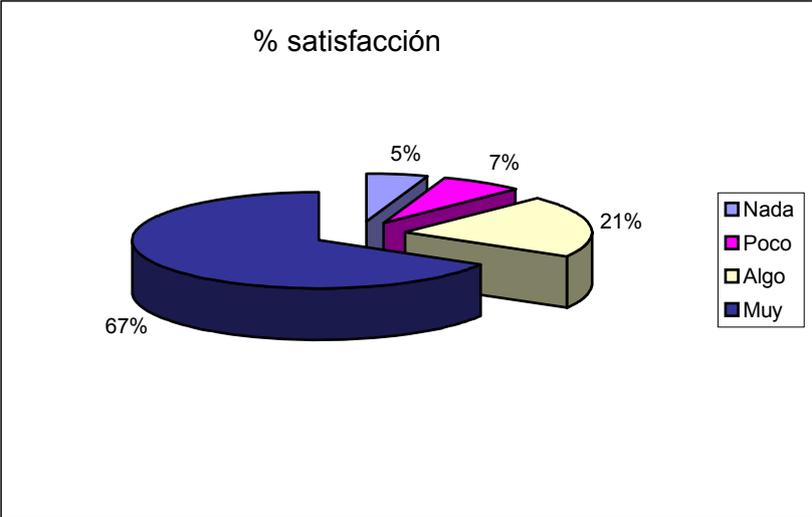
Los usuarios igualmente que en las anteriores, hacen una buena valoración del dominio de la actividad del instructor, ya que el 79% está muy satisfecho, el 14% algo, el 5% poco y sólo el 2% nada satisfechos (Gráfico 23).

Gráfico 23. Dominio de la actividad del instructor



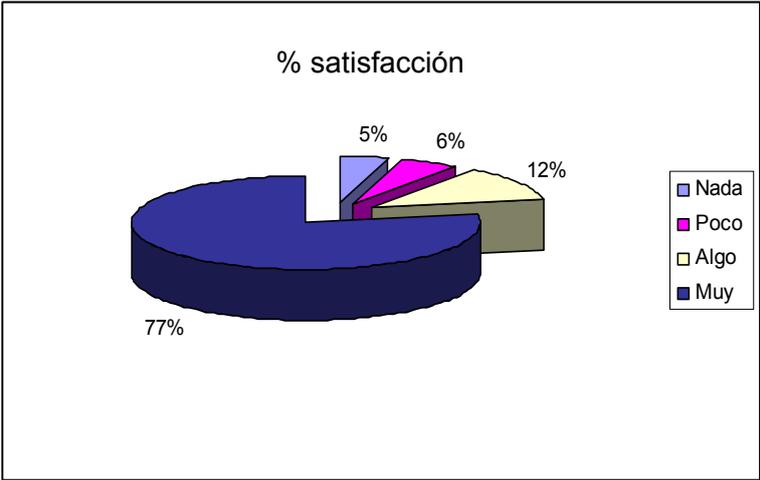
En el gráfico 24, la valoración global que hace el usuario de la puntualidad del instructor podemos considerarla también como buena, ya que el 67% señala que está muy satisfecho, el 21% algo, el 7 poco y el 5% nada satisfechos respectivamente.

Gráfico 24. Puntualidad del instructor



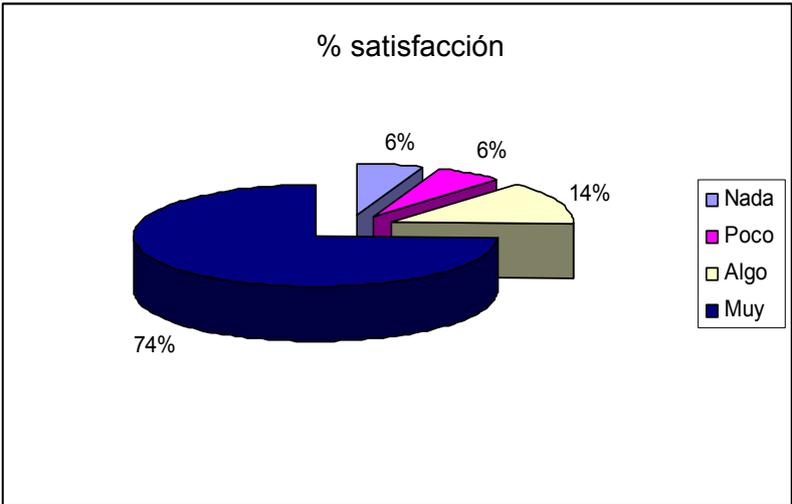
La valoración que hace el usuario respecto a si la actitud del instructor es motivante de la práctica realizada, un 77% dice estar muy satisfecho, el 12% algo y el 11% en conjunto como poco o nada respectivamente (gráfico 25).

Gráfico 25. Actitud motivante hacia la practica del instructor



En el gráfico 26, el usuario hace una valoración sobre la competencia global del instructor respecto a su desempeño, el cual le otorga un 74% como muy satisfecho, el 14% algo, 6% como poco y 6% nada satisfecho.

Gráfico 26. Competencia global del instructor

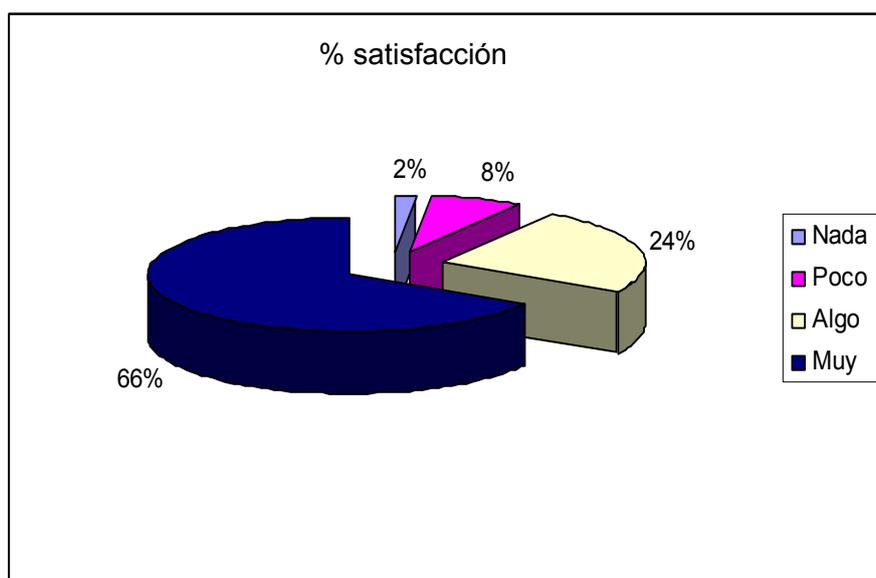


5.2.4.4 Valoración de la oferta de actividades

Al realizar un análisis de las actividades ofertadas por la DDMM (Gráficos 27, 28 y 29) referente a la variedad (atiende a diferentes áreas de actividades), amplitud (ofrece muchos tipos de actividades en cada área), y la valoración global de la oferta de actividades; el usuario valoró estas tres preguntas entre un 85 y 90% de algo y mucha satisfacción, por lo que podríamos considerar este punto como un área sólida.

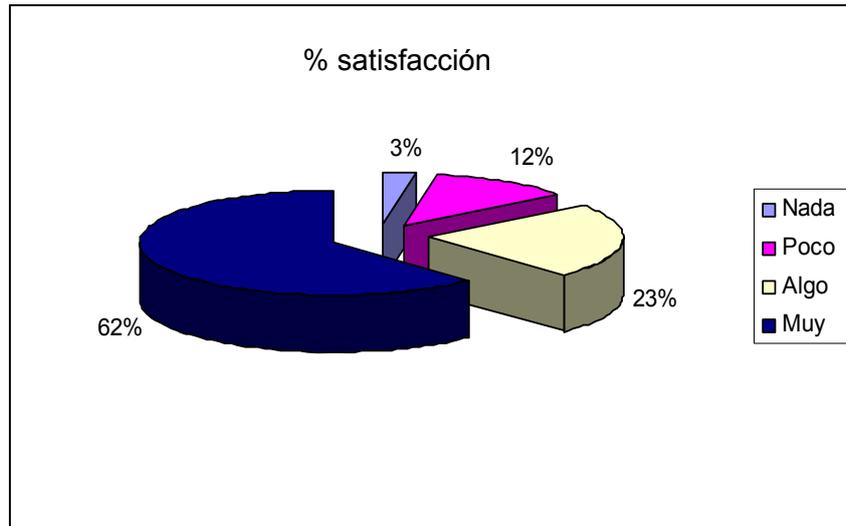
En el gráfico (27) encontramos que, los usuarios están satisfechos respecto a la variedad que abarca a diferentes actividades, al cual le proporcionan 66% muy satisfecho, un 24% con algo, un 8% está poco y un 2% nada satisfecho.

Gráfico 27. Variedad: atiende a diferentes áreas de actividades



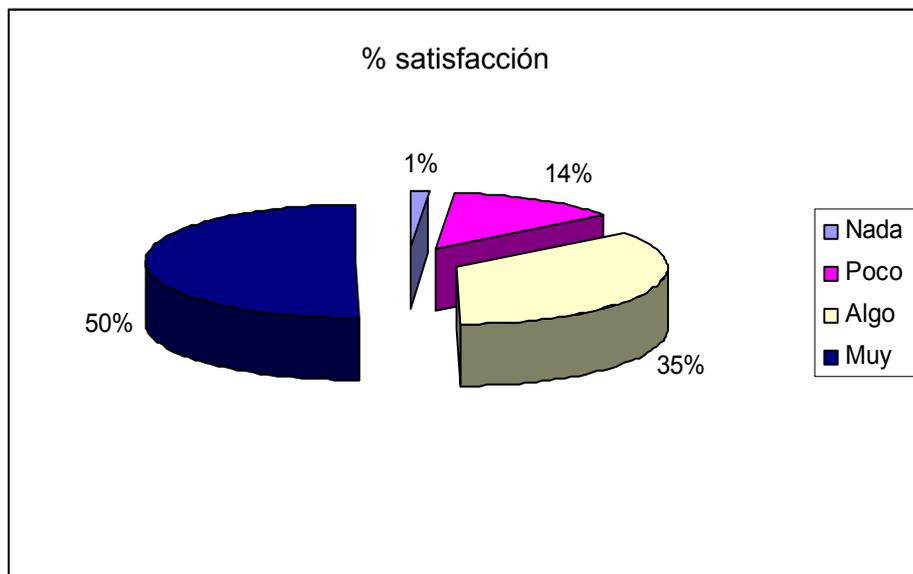
Observamos en el gráfico 28 donde los usuarios están satisfechos respecto a la amplitud de la oferta de actividades en cada área, con un 62% como muy satisfecho, un 23% con algo, un 12% está poco y el 3% nada satisfecho.

Gráfico 28. Amplitud: ofrece muchos tipos diferentes de actividades en cada área



La valoración global que realizan los usuarios respecto de la oferta de actividades, en el gráfico 29, sólo el 50% está muy satisfecho, el 35% algo, el 14% poco y tan solo el 1% está nada satisfecho.

Gráfico 29. Valoración global de la oferta de actividades

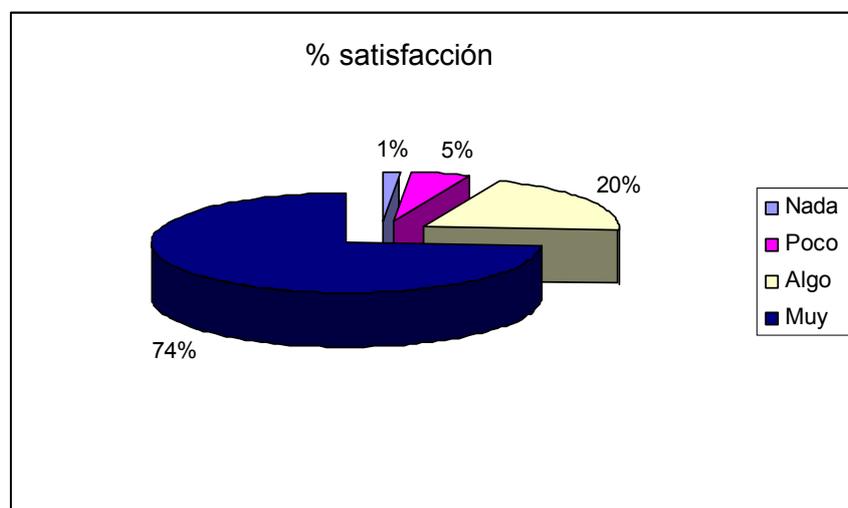


5.2.4.5 Valoración del coste de las actividades

La relación calidad precio de la oferta de actividades está muy bien valorada (Gráficos 30 y 31); es decir, los usuarios están muy conformes con la oferta de actividades y el precio que paga.

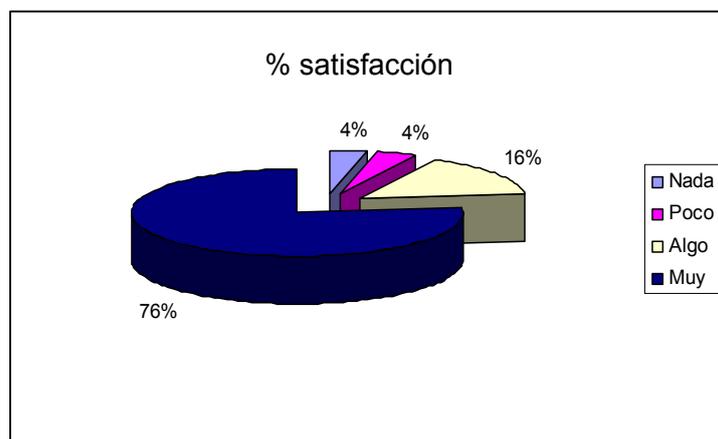
Como podemos observar en el siguiente gráfico (30), los usuarios hacen una valoración positiva de la relación entre la calidad y el precio de la oferta de las actividades de la DDMM ya que un 74% está muy satisfecho, el 20% algo, 5% poco y tan solo en 1% nada satisfecho.

Gráfico 30. *Relación calidad-precio de nuestra oferta de actividades en su conjunto*



La valoración que realizan en cuanto a la relación calidad y precio de la actividad a realizar es que el 76% está muy satisfecho, 16% algo, el 4% poco y el restante 4% nada satisfecho (Gráfico 31).

Gráfico 31. *Relación calidad-precio de la actividad que ha elegido*

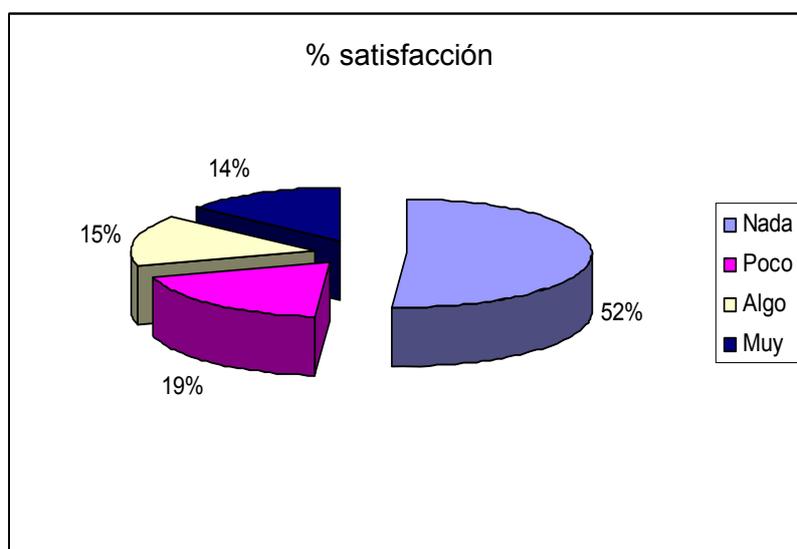


5.2.4.6 Quejas y sugerencias

Por los resultados encontrados en los gráficos 32 al 35, podemos asumir que los usuarios en general no están satisfechos con el procedimiento que tiene la DDMM respecto a quejas y sugerencias; dada la importancia de este punto es necesario elaborar un plan de acción que pueda ser aplicado en las diferentes UD y gimnasios. Lo que permitirá a los usuarios presentar sus inconformidades y a la DDMM darles el seguimiento necesario para la mejora de sus servicios.

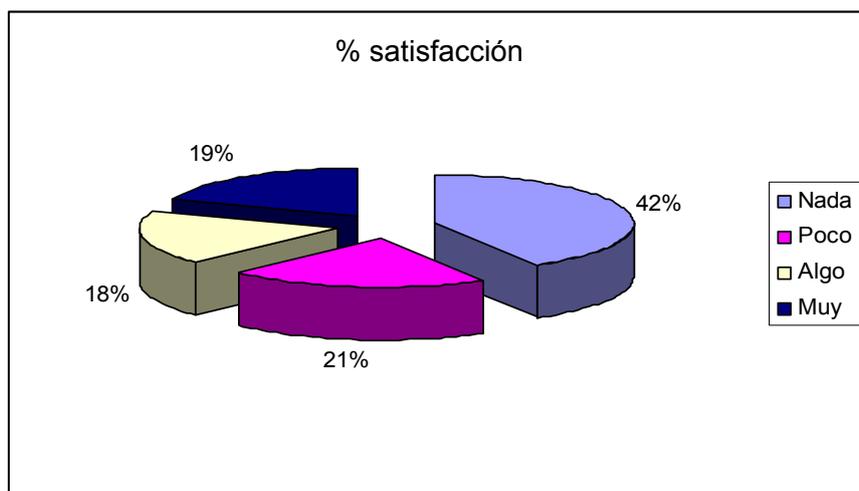
En el gráfico 32, observamos que la valoración que hacen los usuarios a los medios de que dispone y la forma en que la DDMM atiende sus quejas y sugerencias, es que el 52% se encuentra nada satisfecho, el 19 % poco, el 15% algo y el 14% muy satisfecho.

Gráfico 32. Los medios de que se dispone y la forma en que la dirección atiende sus quejas y sugerencias.



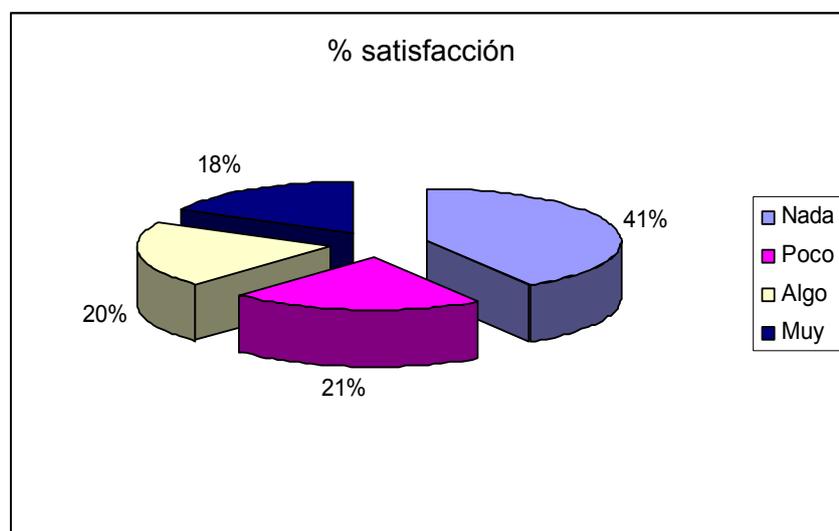
Según el gráfico 33, el usuario realiza una valoración al procedimiento sea accesible y cómodo, el cual el 42% se encuentra nada satisfecho, el 21% está poco, el 18% está algo y el 18% está muy satisfecho.

Gráfico 33. El procedimiento es accesible y cómodo



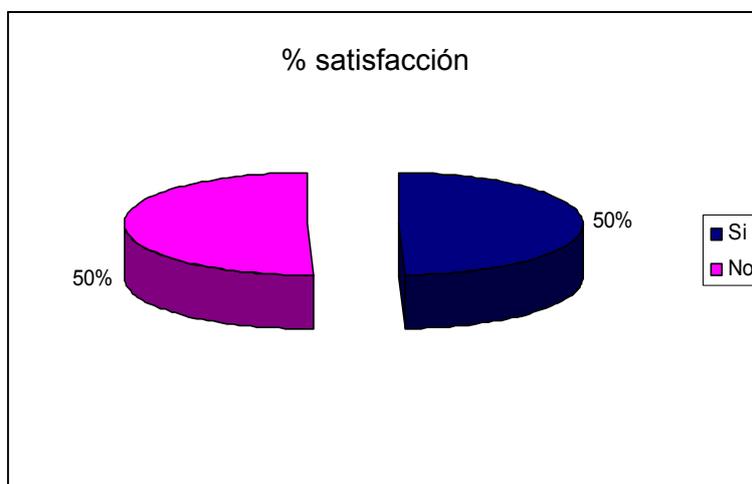
La valoración global de la atención de quejas y sugerencias que lleva a cabo el usuario, es de 41% como nada satisfecho, el 21% poco satisfecho, el 20% algo y el 18% muy satisfecho, según el gráfico 34.

Gráfico 34. Valoración global de la atención de quejas y sugerencias



Cuando el usuario ha presentado alguna queja o sugerencia, valora si la respuesta que se le dio fue razonada o no. En el gráfico 35 lo refleja contradictoriamente ya que el 50% responde positivamente y el restante 50% negativamente.

Gráfico 35. Si usted ha presentado alguna queja o sugerencia, ¿la contestación ha sido razonada?



5.2.4.7 Servicio de guardavidas

Podemos observar en los gráficos 36, 37 y 38 que los usuarios se expresaron con un 63 y 70 % como algo y muy satisfechos respecto a la labor de supervisión y vigilancia; así como a la atención sanitaria que realiza el guardavida. Esto es sólo en las UD y gimnasios donde cuentan con piscina (alberca).

Gráfico 36. Disposición del guardavida en el momento en que se solicita su ayuda

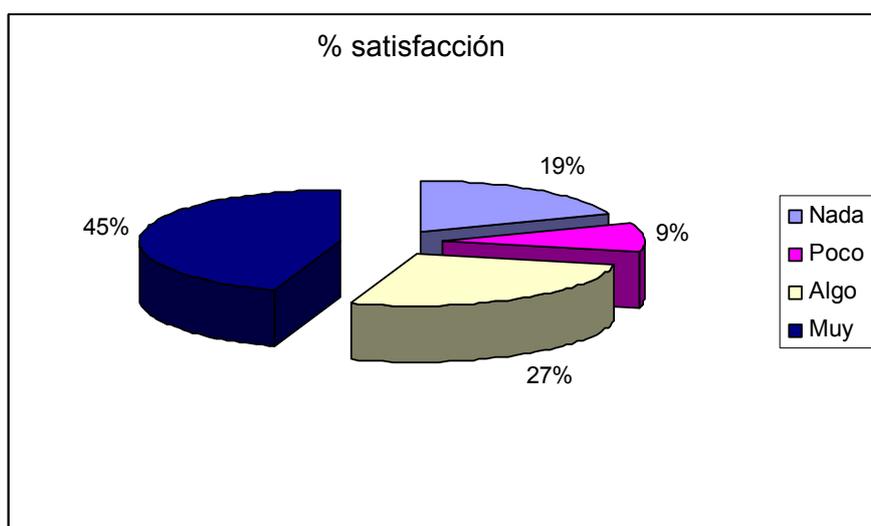


Gráfico 37. Labor de supervisión y vigilancia de los guardavidas

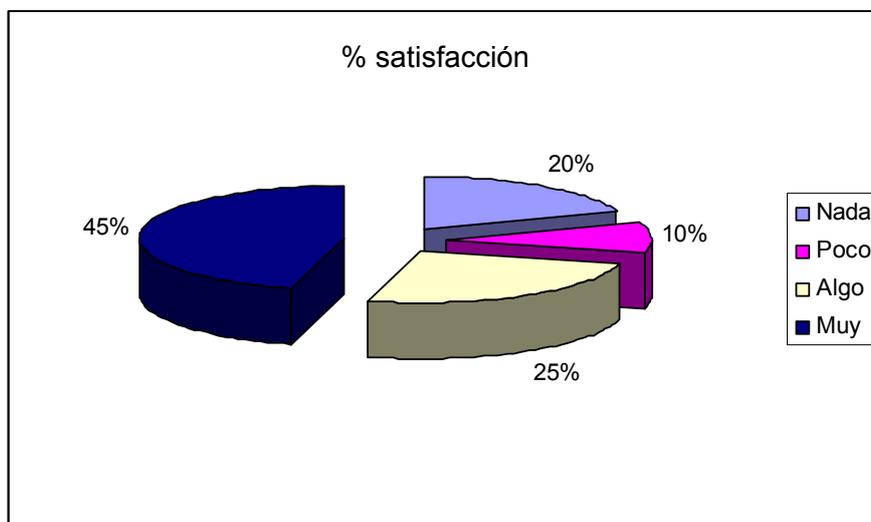
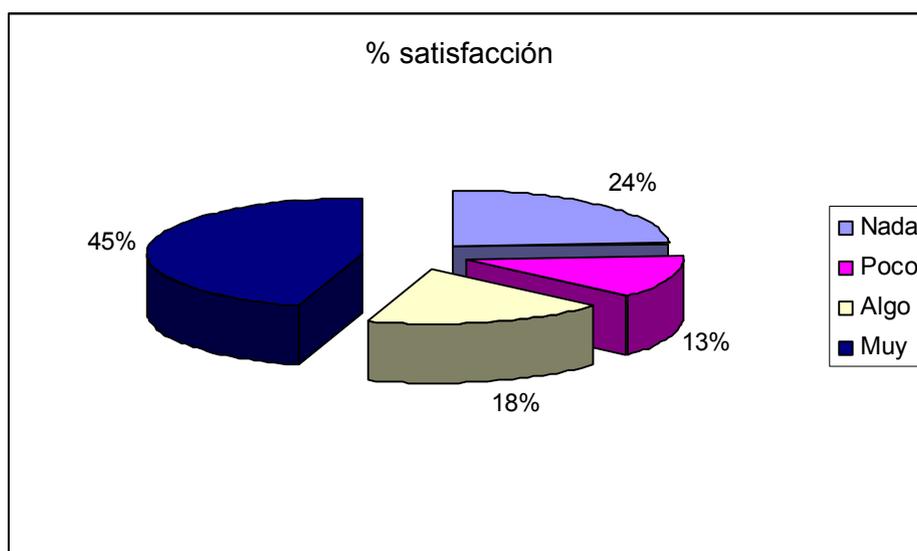


Gráfico 38. La atención sanitaria que llevan a cabo los guardavidas



5.2.4.8 Otros servicios

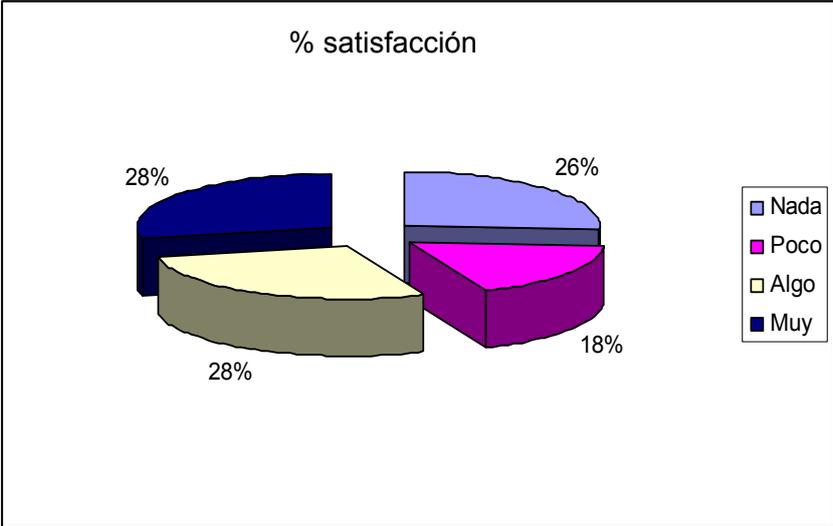
Servicio prestado en la cafetería

Este servicio refleja de los gráficos 39 al 42 que los usuarios perciben desde un 46% hasta un 58% como algo o muy satisfecho con este servicio. Aunque no todas las

UD y gimnasios cuentan con cafetería (snack), se pudo constatar que en las existentes este servicio está concesionado a los propios usuarios de la DDMM. En general, observamos durante las visitas realizadas, que este espacio opera en condiciones mínimas de higiene necesarias, además de no ofrecer alimentos nutritivos, espacio físico aceptable y personal de atención.

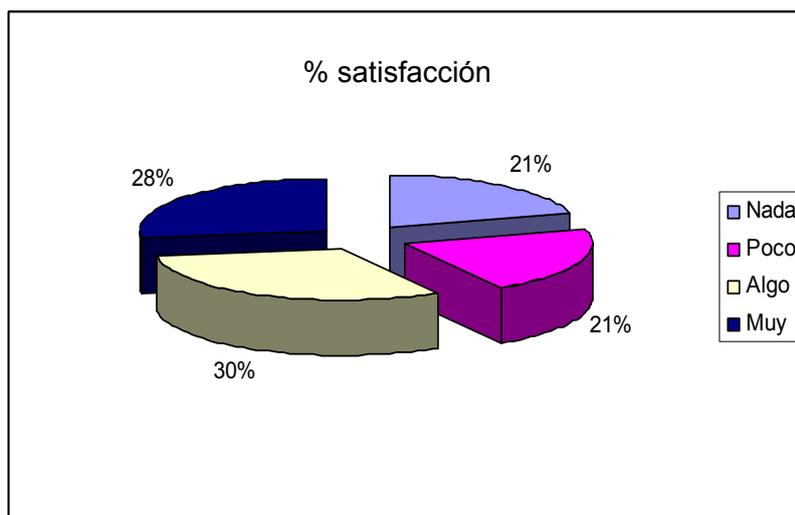
La descripción de estos resultados para cada uno de los gráficos queda de la siguiente manera: el gráfico 39 donde hace referencia al servicio prestado en cafetería muestra una variada satisfacción, ya que el 28% está muy satisfecho, con el mismo valor (28%) algo, el 18% poco y el 26% nada satisfechos respectivamente.

Gráfico 39. Servicio prestado en cafetería (tienda)



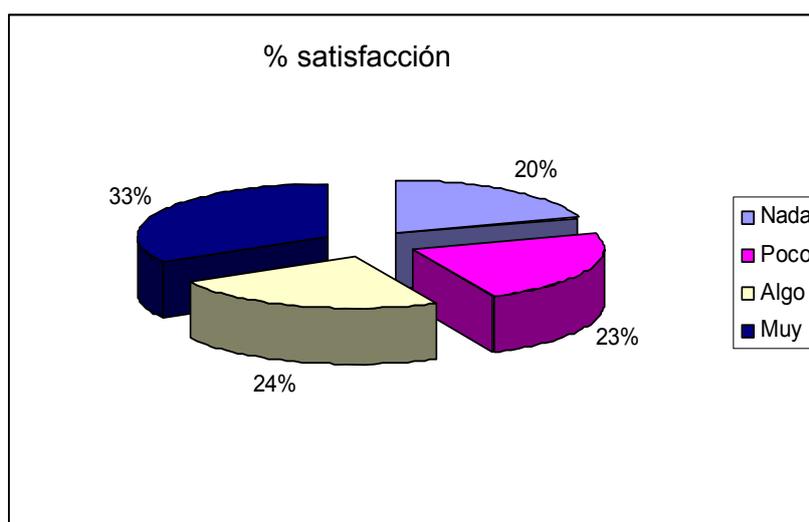
Como podemos apreciar en el siguiente gráfico (40), la limpieza de la cafetería no es la adecuada desde la percepción de los usuarios, ya que el 28% demuestra estar muy satisfecho, el 30% algo, el 21% poco y el 21% nada respectivamente.

Gráfico 40. Limpieza de cafetería (tienda)



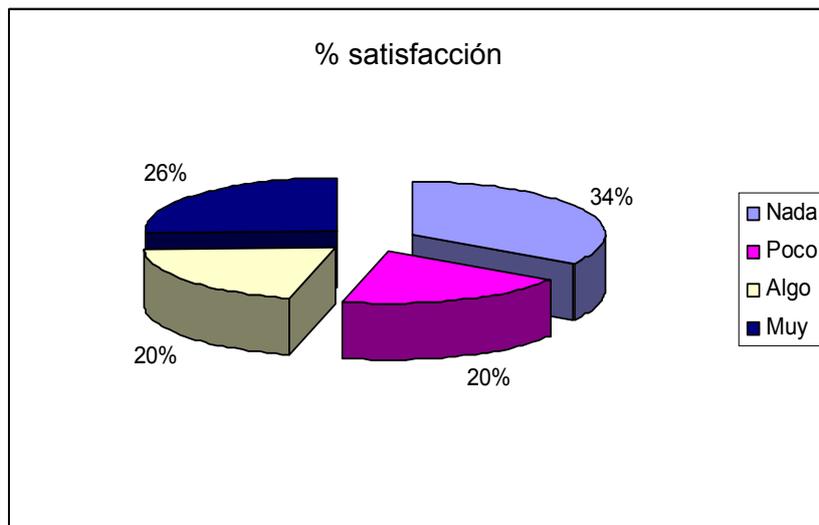
Como se comentó anteriormente, la calidad de los productos que se ofrecen en la tienda, no son lo suficientemente adecuados para los alimentos que debe de consumir un atleta, ya que los productos más consumidos son las frituras y los refrescos; la valoración que hace el usuario (gráfico 41) es la siguiente: el 33% esta muy satisfecho, el 24% algo, el 23% poco y el 20% nada respectivamente.

Gráfico 41. Calidad general de los productos



La relación calidad – precio de los productos ofertados en las cafeterías es valorado de la siguiente forma, el 26% se encuentra muy satisfecho, el 20% algo, el 20% poco y el 34% nada satisfechos respectivamente (gráfico 42).

Gráfico 42. Relación calidad – precio del producto



Estacionamiento (parking)

El grado de satisfacción respecto a la factibilidad de acceso con vehículo a la instalación tiene un 69% de aceptación (gráfico 43), mientras que el tamaño del estacionamiento refleja un 62% (gráfico 44). Es necesario aclarar que no todas las instalaciones cuentan con estacionamiento propio y las que lo tienen en general carece de seguridad y techado.

Gráfico 43. Facilidad de acceso al estacionamiento (parking)

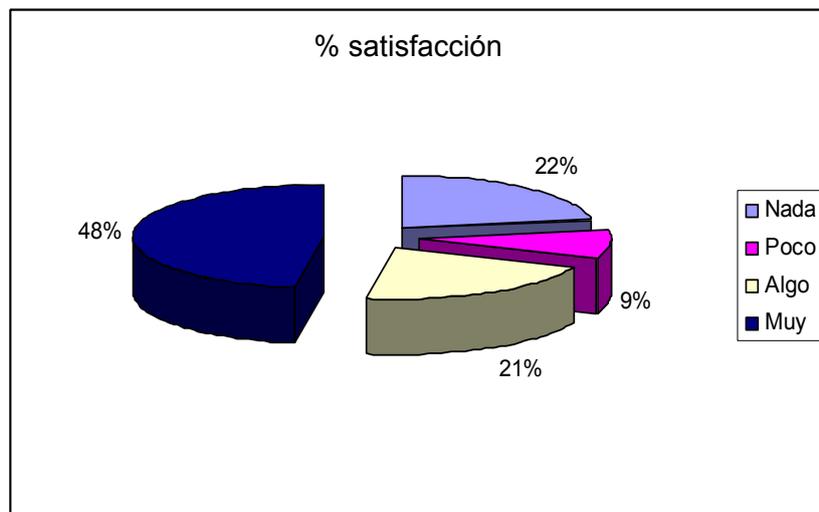
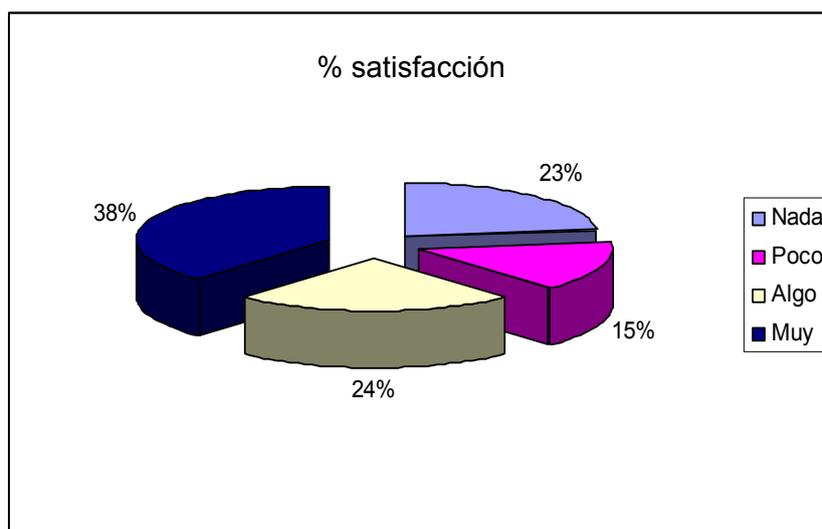


Gráfico 44. Tamaño de estacionamiento



5.2.4.9 Valoración de la actitud de la DDMM

El grado de satisfacción con la disposición que muestra la DDMM para adaptarse a las necesidades e intereses personales (gráfico 45), los usuarios la calificaron con un 65% como algo o muy satisfechos; y la valoración global de la actitud de la DDMM obtiene un 68% respectivamente (gráfico 46).

Gráfico 45. Capacidad de adecuación de la DDMM a los intereses de sus usuarios

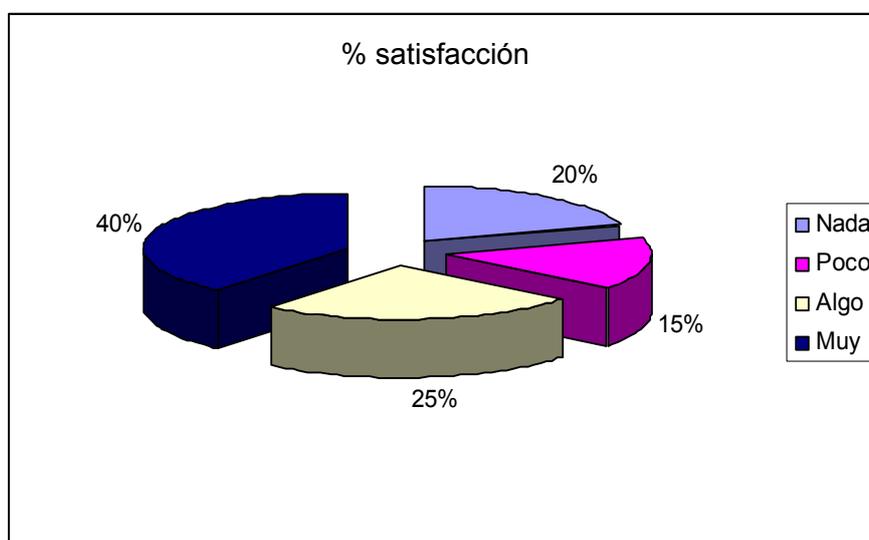
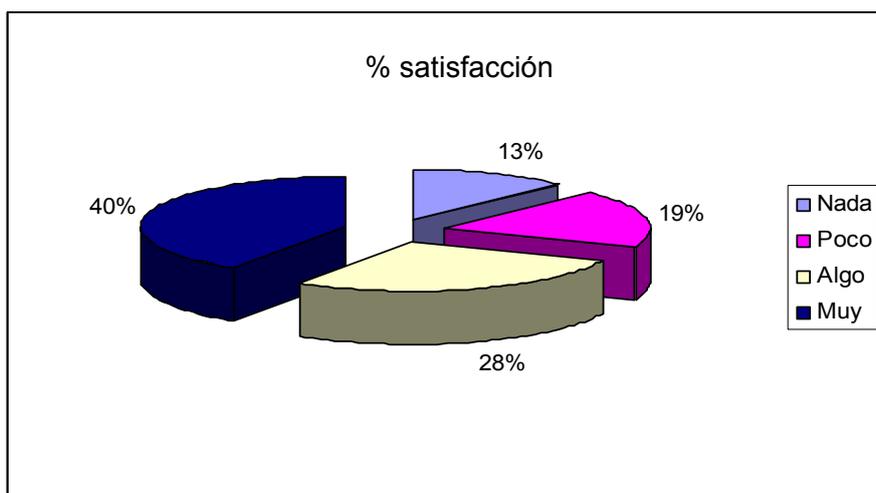


Gráfico 46. Valoración global de la actitud de la DDMM



5.2.4.10 Otras consideraciones

El 89% de los usuarios señala que estaría algo o muy de acuerdo con volver a utilizar los servicios que ofrece la DDMM (Gráfico 47); además, un 90% recomendarían a otras personas los servicios que ofrece la DDMM (Gráfico 48).

Gráfico 47. Volver a utilizar los servicios de la DDMM

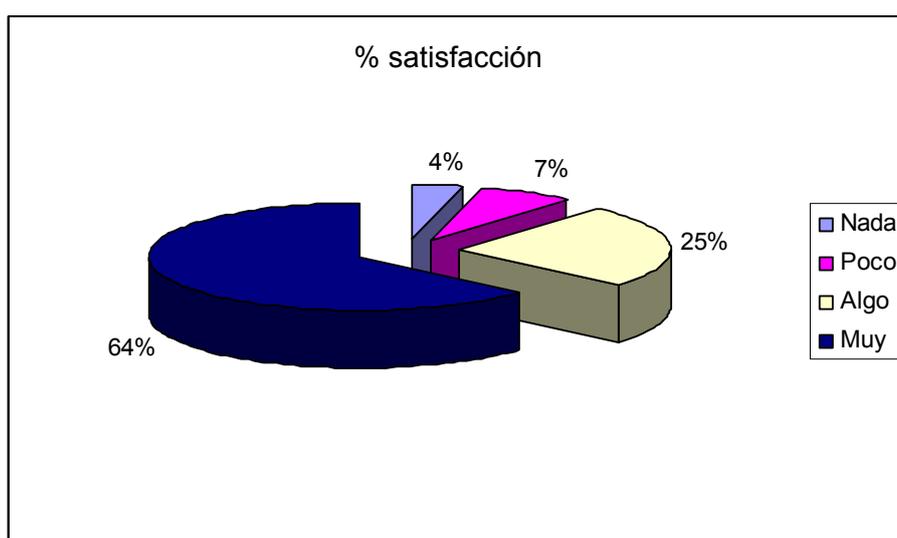
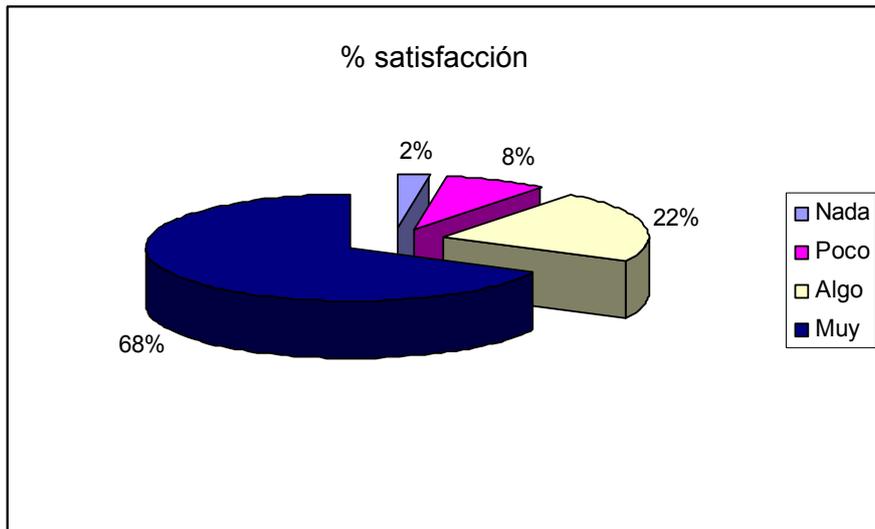


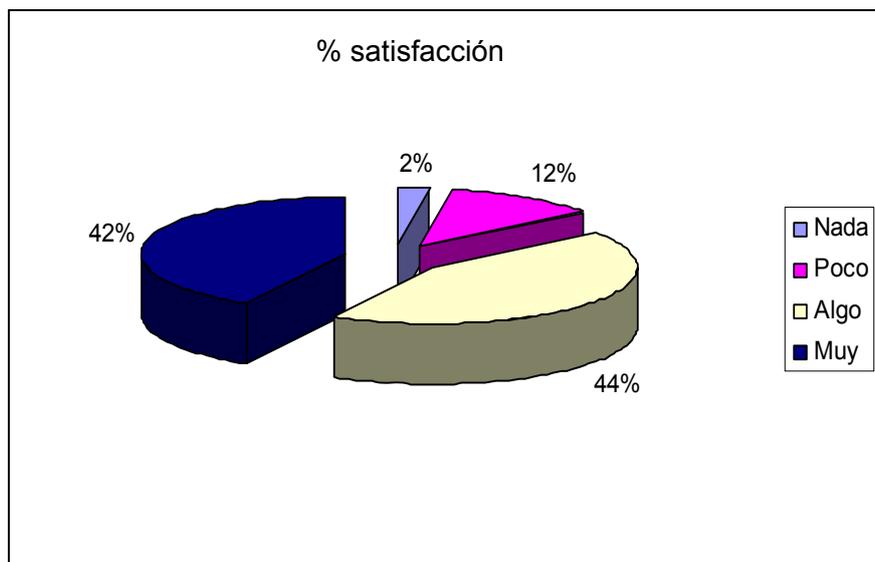
Gráfico 48. Recomendar a otras personas los servicios de la DDMM



5.2.4.11 Valoración global del servicio

Todo lo anterior podría quedar resumido en la valoración personal con el servicio recibido de la DDMM, estando algo y muy satisfecho del 86% (Gráfico 49).

Gráfico 49. Satisfacción global con el servicio recibido



5.3 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES

Para conocer el grado de satisfacción del personal que trabaja en las diferentes áreas o secciones con que cuenta la DDMM, hemos obtenido estadísticas descriptivas (frecuencias y porcentajes).

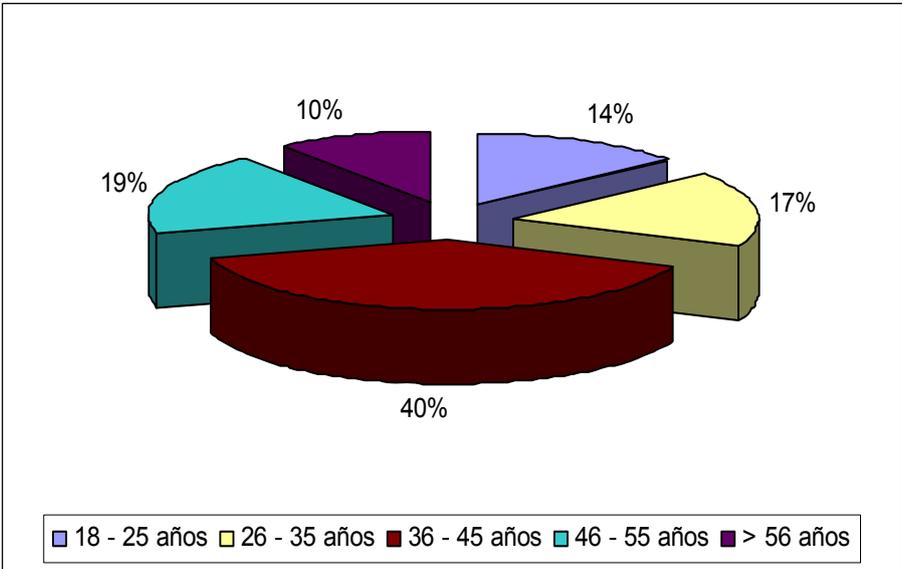
El procedimiento para obtener una muestra representativa, fue igual que la de los usuarios, con un error del 5% y un Intervalo de Confianza del 95%, obteniendo la muestra final de 175 trabajadores de un total de 322. Para el muestreo estratificado se consideró: el departamento (área laboral) al que pertenecen y el género (hombre – mujer).

5.3.1 IDENTIFICACIÓN PERSONAL

5.3.1.1 Edad

Resulta necesario conocer la edad de los trabajadores con los que cuenta la DDMM para ofrecer el servicio a los usuarios, siendo el mayor porcentaje de la muestra el grupo de edad que oscila entre los 36-45 años (40%) y el menor grupo de personas reflejan que son > 56 años (10%), estos datos podemos observarlos en el siguiente gráfico (50).

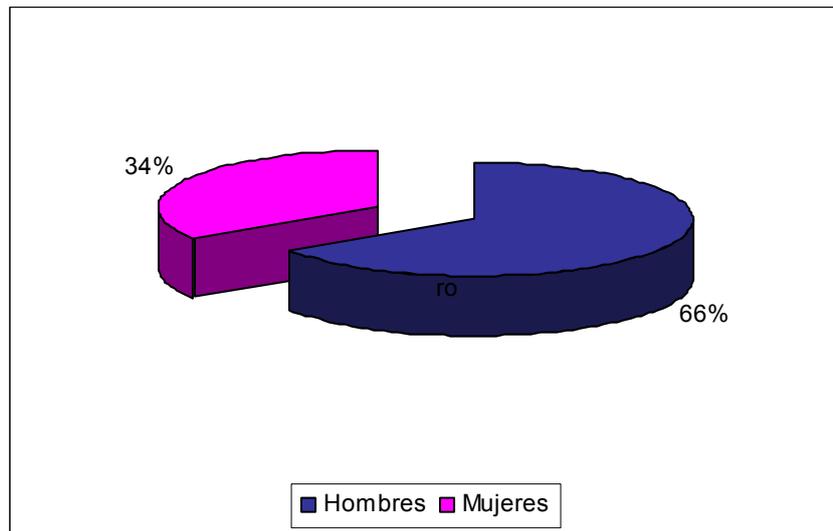
Gráfico 50. Porcentaje de los trabajadores por grupos de edad de la DDMM



5.3.1.2 Género

Observamos que en la gráfico 51 participaron en el estudio 66% de los hombres y 34% de las mujeres. Recordamos que ésta muestra es proporcional a la cantidad total de trabajadores que trabaja en diferentes instalaciones de la DDMM.

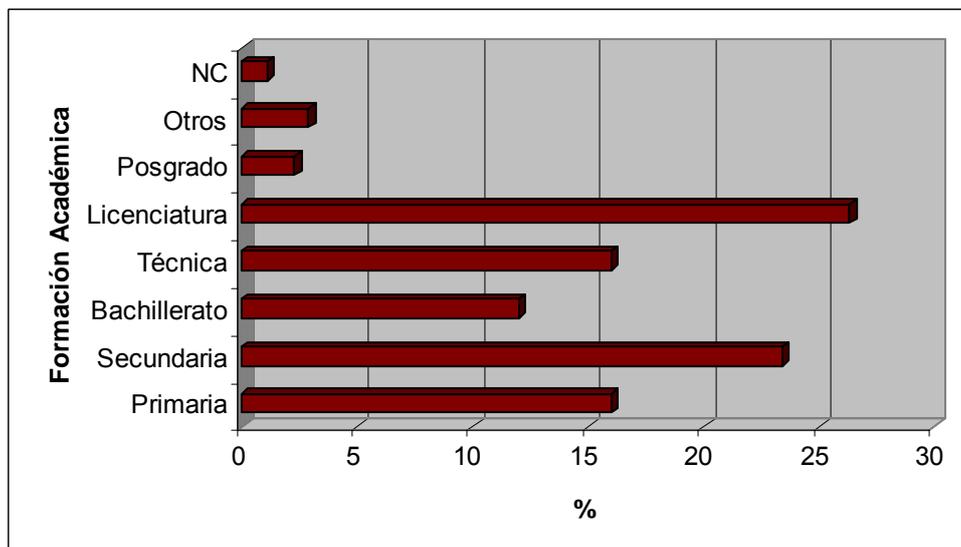
Gráfico 51. Porcentajes de la muestra de trabajadores según género



5.3.1.3 Formación académica

Los estudios de licenciatura (26%) son la formación académica que predomina entre los trabajadores de la DDMM, seguido de la secundaria 23% (Gráfico 52).

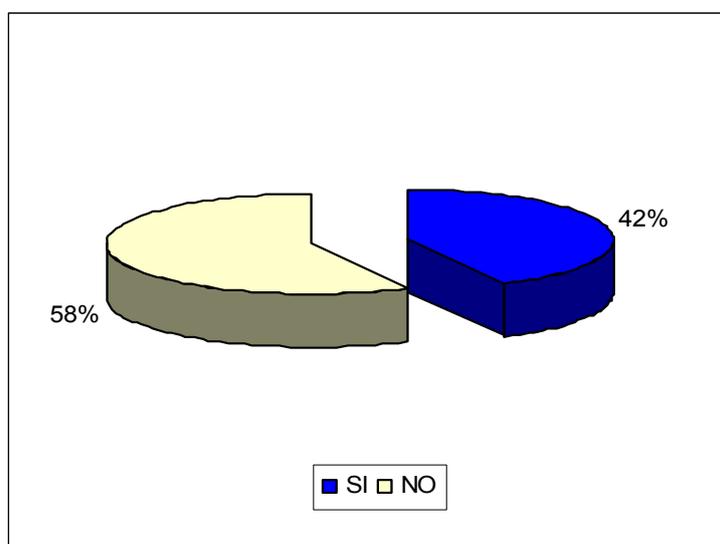
Gráfico 52. Formación académica de los trabajadores de la DDMM



5.3.1.4 Personal sindicalizado

Del total del personal que trabaja en la DDMM sólo el 42% está sindicalizado y el resto (58%) no obtiene el beneficio de las prestaciones de los primeros (Gráfico 53). Es importante señalar que las personas que están sindicalizadas cuentan con mayores y mejores prestaciones y su contrato de trabajo es de base, es decir, no tienen que estar renovando su contrato de trabajo en cada cambio de administración.

Gráfico 53. Personal sindicalizado



5.3.1.5 Área laboral

En la tabla 15, se observa la distribución de la muestra de trabajadores según el área laboral, resaltando el personal de mantenimiento (24.6%) como el más representativo, seguido de los promotores (13.1%).

Tabla 15. Distribución de la muestra de trabajadores según el área de trabajo

Área Laboral	Frecuencia	%
Mantenimiento	43	24.6
Vigilantes y veladores	16	9.1

Secretarias	14	8
Promotores	23	13.1
Administradores	8	4.6
Directivos	11	6.3
Profesores de deportes	7	4
Instructores deportivos	10	5.7
Honorarios: Prof. e Instructores	17	9.7
Varios (chóferes, fotógrafos...)	5	2.9
Temporada acuática	21	12
Total	175	100

5.3.2 MEDIOS FISICOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

5.3.2.1 Lugar de trabajo

En general, los administradores, directivos, profesores de deportes, instructores deportivos, los que trabajan por honorarios y de temporada acuática son las áreas que están menos satisfechas con la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar.

La interpretación de cada una de las tablas queda reflejado de la siguiente manera: En la tabla 16 observamos que el área laboral que se encuentra muy satisfecho con el espacio que le han designado para el buen funcionamiento de su trabajo es el de varios, que abarca: chóferes, fotógrafos, etc.

Tabla 16. Cantidad de espacio que la DDMM le proporciona para el desempeño de su trabajo

Área Laboral	% de satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	2.3	7	23.3	67.4
Vigilantes y veladores	0	0	25	75
Secretarias	0	0	35.7	64.3
Promotores	0	8.7	30.4	60.9
Administradores	0	12.5	50	37.5
Directivos	0	27.3	36.4	36.4
Profesores de deportes	0	0	57.1	42.9
Instructores deportivos	0	20	20	60
Honorarios: Prof. e Instructores	0	23.5	17.6	58.8

Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	20	80
Temporada acuática	9.5	14.3	14.3	61.9

Los promotores y los instructores deportivos se encuentran algo y muy satisfechos con la adecuación del espacio para trabajar designado en la tabla 17.

Tabla 17. Adecuación del espacio de trabajo que la DDMM le proporciona

Área Laboral	% de satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	0	55.8	44.2
Vigilantes y veladores	0	6.3	37.5	56.3
Secretarias	0	21.4	35.7	42.9
Promotores	0	17.4	21.7	60.9
Administradores	0	25	50	25
Directivos	0	27.3	45.5	27.3
Profesores de deportes	14.3	14.3	42.9	28.6
Instructores deportivos	0	20	20	60
Honorarios: Prof. e Instructores	0	23.5	29.4	47.1
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	60	40
Temporada acuática	14.3	4.8	47.6	33.3

La tabla 18, donde se cuestiona la facilidad de disponer de espacio para trabajar, los instructores deportivos y área de varios (chóferes, fotógrafos) están algo y muy satisfechos.

Tabla 18. Facilidad de disponer espacio de trabajo

Área Laboral	% de satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	0	31.7	68.3
Vigilantes y veladores	0	6.3	25	68.8
Secretarias	0	7.1	35.7	57.1
Promotores	0	13.0	34.8	52.2
Administradores	0	37.5	37.5	25.0
Directivos	0	27.3	36.4	36.4
Profesores de deportes	0	0	42.9	57.1
Instructores deportivos	0	10	10	80

Honorarios: Prof. e Instructores	5.9	0	41.2	52.9
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	20	80
Temporada acuática	9.5	4.8	33.3	52.4

5.3.2.2 Recursos materiales disponibles para el desempeño de su trabajo

Coinciden los trabajadores de las diferentes áreas en no estar satisfechos con la cantidad, adecuación y facilidad de disponer los recursos materiales para realizar su trabajo diario.

En la tabla 19, la cantidad de recursos materiales proporcionados para el desempeño de su trabajo, los veladores y el área de mantenimiento, son los que se encuentran poco o nada satisfechos.

Tabla 19. Cantidad de recursos materiales proporcionados

Área Laboral	Grado de satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	2.3	39.5	34.9	23.3
Vigilantes y veladores	50	0	18.8	31.3
Secretarias	14.3	35.7	35.7	14.3
Promotores	0	21.7	30.4	47.8
Administradores	12.5	25	50	12.5
Directivos	9.1	0	63.6	27.3
Profesores de deportes	0	28.6	42.9	28.6
Instructores deportivos	20	20	20	40
Honorarios: Prof. e Instructores	29.4	29.4	17.6	23.5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	40	40
Temporada acuática	28.6	28.6	23.8	19

La mayoría de las áreas laborales no están satisfechas con la adecuación de los recursos materiales proporcionados (Tabla 20), especialmente el personal que trabaja por honorarios ya que valoraron con un 58.8% como poco y nada satisfechos. Este aspecto puede afectar por un lado la calidad del trabajo ofertado a los usuarios y por otro lado el que el trabajador se encuentre más expuesto a alguna

lesión laboral especialmente por la ergonomía del material que utiliza en su jornada diaria.

Tabla 20. Adecuación de los recursos materiales proporcionados

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	7	25.6	32.6	34.9
Vigilantes y veladores	37.5	6.3	25	31.3
Secretarias	0	35.7	35.7	28.6
Promotores	0	21.7	39.1	39.1
Administradores	12.5	37.5	25	25
Directivos	9.1	27.3	36.4	27.3
Profesores de deportes	0	28.6	42.9	28.6
Instructores deportivos	10	40	20	30
Honorarios: Prof. e Instructores	23.5	35.3	23.5	17.6
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	60	40
Temporada acuática	19	28.6	23.8	28.6

La facilidad de disponer de los recursos materiales para trabajar (Tabla 21) es un tema que preocupa en general a todas las áreas laborales, especialmente a los administradores ya que el 62.5% señala estar nada o poco satisfechos.

Tabla 21. Facilidad de disponer de los recursos materiales

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	7	18.6	53.5	20.9
Vigilantes y veladores	43.8	0	12.5	43.8
Secretarias	14.3	21.4	35.7	28.6
Promotores	0	39.1	13	47.8
Administradores	25	37.5	37.5	0
Directivos	9.1	0	63.6	27.3
Profesores de deportes	0	28.6	57.1	14.3
Instructores deportivos	0	30	20	50
Honorarios: Prof. E Instructores	35.3	11.8	29.4	23.5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	20	60
Temporada acuática	23.8	23.8	33.3	19

5.3.2.3 Seguridad e higiene en su lugar de trabajo

Al valorar el grado de satisfacción de los trabajadores respecto a la seguridad e higiene en su lugar de trabajo: útiles y herramientas que utiliza, condiciones del lugar de trabajo, grado de aplicación de normativa sobre seguridad e higiene, forma en que la DDMM toma en cuenta la ergonomía y funcionalidad del puesto de trabajo, cómo la DDMM atiende sus necesidades en condiciones medioambientales; en general, las áreas que mejor califican este apartado son: los directivos y trabajadores varios (chóferes, fotógrafos...), seguidos de los que trabajan por honorarios, profesores e instructores deportivos. Por el contrario, las áreas que están menos satisfechos son: mantenimiento, vigilantes y veladores, secretarias, promotores y administradores. En las siguientes tablas se podrá observar estas interpretaciones de forma más específica.

En general todas las áreas laborales valoran negativamente los útiles y herramientas que utilizan para el desempeño de su trabajo (Tabla 22), tan solo los directivos hacen una buena valoración (90.9% como algo y muy satisfechos).

Tabla 22. Útiles y herramientas que utiliza

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	2.3	20.9	46.5	30.2
Vigilantes y veladores	25	6.3	25	43.8
Secretarias	7.1	21.4	35.7	35.7
Promotores	17.4	4.3	30.4	47.8
Administradores	12.5	25	25	37.5
Directivos	9.1	0	63.6	27.3
Profesores de deportes	0	14.3	42.9	42.9
Instructores deportivos	10	20	30	40
Honorarios: Prof. E Instructores	0	11.8	52.9	35.3
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	60	20
Temporada acuática	14.3	23.8	28.6	33.3

Al igual que en la tabla anterior, no es muy bien valorado las condiciones del lugar de trabajo (Tabla 23), ya que existen mucha variación en la puntuación asignada por las áreas laborales.

Tabla 23. Condiciones del lugar de trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	9.3	18.6	48.8	23.3
Vigilantes y veladores	18.8	12.5	25	43.8
Secretarias	0	21.4	28.6	50
Promotores	17.4	8.7	26.1	47.8
Administradores	12.5	25	37.5	25
Directivos	9.1	0	54.5	36.4
Profesores de deportes	0	0	71.4	28.6
Instructores deportivos	0	10	40	50
Honorarios: Prof. e Instructores	0	11.8	41.2	47.1
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	40	60
Temporada acuática	9.5	23.8	28.6	38.1

El grado de aplicación de la normativa sobre la seguridad e higiene para cada una de las áreas laborales (Tabla 24), resulta ser muy irregular ya que por un lado existen algunas que valoran positivamente este aspecto, tal es el caso de los instructores deportivos (90%) y los trabajadores por honorarios (100%), y por el contrario son los administradores (50%) y de mantenimiento (51.2%) los que hacen una valoración negativa.

Tabla 24. Grado de aplicación de normativa sobre seguridad e higiene

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	51.2	18.6	30.2
Vigilantes y veladores	18.8	0	18.8	62.5
Secretarias	14.3	7.1	50	28.6
Promotores	4.3	34.8	13	47.8
Administradores	12.5	37.5	25	25
Directivos	9.1	0	54.5	36.4
Profesores de deportes	0	14.3	42.9	42.9
Instructores deportivos	0	10	40	50
Honorarios: Prof. E Instructores	0	0	52.9	47.1
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	60	20
Temporada acuática	9.5	23.8	14.3	52.4

A pesar de que existe variación en el grado de satisfacción en que la DDMM considera la ergonomía y funcionalidad del puesto de trabajo, no se observan áreas laborales con valores extremos (Tabla 25).

Tabla 25. Forma en que la DDMM toma en cuenta la ergonomía y funcionalidad del puesto de trabajo.

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	9.3	14	55.8	20.9
Vigilantes y veladores	18.8	12.5	18.8	50
Secretarias	7.1	14.3	35.7	42.9
Promotores	8.7	4.3	30.4	56.5
Administradores	25	12.5	25	37.5
Directivos	9.1	0	63.6	27.3
Profesores de deportes	14.3	14.3	14.3	57.1
Instructores deportivos	0	40	40	20
Honorarios: Prof. e Instructores	0	35.3	23.5	41.2
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	60	20
Temporada acuática	14.3	28.6	23.8	33.3

En las tablas 26 y 27, donde se realizan las valoraciones tanto de la forma en que la DDMM atiende las necesidades en condiciones medioambientales extraordinarias, como de la valoración global de los medios físicos y materiales proporcionados a los trabajadores, podemos observar que los resultados son muy similares en cuanto a las áreas que se encuentran algo y muy satisfechos como lo son directivos y varios, por el contrario el área de mantenimiento la que está menos satisfecha.

Tabla 26. Como la DDMM atiende sus necesidades en condiciones medioambientales

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	25.6	44.2	14	16.3
Vigilantes y veladores	12.5	31.3	37.5	28.8
Secretarias	14.3	7.1	42.9	35.7
Promotores	17.4	8.7	30.4	43.5

Administradores	25	12.5	37.5	25
Directivos	0	9.1	36.4	54.5
Profesores de deportes	14.3	14.3	28.6	42.9
Instructores deportivos	11.1	33.3	33.3	22.2
Honorarios: Prof. e Instructores	0	11.8	35.3	52.9
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	60	40
Temporada acuática	0	23.8	38.1	38.1

Tabla 27. Valoración global con los medios físicos y materiales proporcionados

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	2.3	55.8	25.6	16.3
Vigilantes y veladores	0	31.3	31.3	37.5
Secretarias	7.1	14.3	64.3	14.3
Promotores	8.7	26.1	17.4	47.8
Administradores	12.5	12.5	37.5	37.5
Directivos	0	9.1	63.6	27.3
Profesores de deportes	0	14.3	57.1	28.6
Instructores deportivos	0	10	50	40
Honorarios: Prof. e Instructores	0	29.4	23.5	47.1
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	80	20
Temporada acuática	0	23.8	47.6	28.6

5.3.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

5.3.3.1 Diferentes aspectos que afectan la organización de su trabajo

Los diferentes aspectos que afectan de alguna manera la organización de su trabajo en la DDMM y utilizados en el presente trabajo son: la definición de las funciones en sus puestos de trabajo, el horario de trabajo, la responsabilidad designada en su puesto de trabajo, la forma en que está organizado el trabajo (en equipo o dirigido), la información y comunicación interna, la posibilidad de aportar propuestas de mejora para su trabajo y del funcionamiento en general de la organización.

La tabla 28, donde se hace una valoración sobre la definición de funciones de su puesto de trabajo, son las secretarías, administradores, directivos y trabajadores varios los que se encuentran algo y muy satisfechos. De los pocos que están menos satisfechos son los instructores deportivos.

Tabla 28. Definición de funciones de su puesto de trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	2.3	32.6	65.1
Vigilantes y veladores	12.5	0	18.8	68.8
Secretarías	0	0	28.6	71.4
Promotores	8.7	4.3	17.4	69.6
Administradores	0	0	37.5	62.5
Directivos	0	0	9.1	90.9
Profesores de deportes	0	0	71.4	28.6
Instructores deportivos	0	30	10	60
Honorarios: Prof. e Instructores	5.9	5.9	17.6	70.6
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	40	60
Temporada acuática	0	9.5	28.6	61.9

La estructura del horario de trabajo de jornada laboral es mejor valorada por el personal de mantenimiento el 86% está muy satisfecho, los puestos varios 80% y los administradores con un 75%. El resto de las áreas tiene una valoración más variada en este aspecto (Tabla 29).

Tabla 29. Estructura del horario de trabajo de jornada laboral

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	11.6	2.3	86
Vigilantes y veladores	0	12.5	18.8	68.8
Secretarías	7.1	14.3	14.3	64.3
Promotores	0	17.4	17.4	65.2
Administradores	0	0	25	75
Directivos	0	9.1	63.6	27.3
Profesores de deportes	0	14.3	14.3	71.4
Instructores deportivos	0	20	10	70
Honorarios: Prof. e Instructores	5.9	5.9	17.6	70.6
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	0	80

Temporada acuática	4.8	4.8	23.8	66.7
--------------------	-----	-----	------	------

La responsabilidad asumida en puesto de trabajo está muy bien valorada por los directivos y varios como algo y muy satisfechos, pero el resto del personal hace una valoración positiva y esto lo podemos observar en la tabla 30.

Tabla 30. Responsabilidad asumida en puesto de trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	7	7	86
Vigilantes y veladores	0	0	31.3	68.8
Secretarias	0	0	28.6	71.4
Promotores	0	0	26.1	73.9
Administradores	0	0	12.5	87.5
Directivos	0	0	0	100
Profesores de deportes	0	0	14.3	85.7
Instructores deportivos	0	0	20	80
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	17.6	82.4
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	0	100
Temporada acuática	0	4.8	14.3	81

En la tabla 31, donde los trabajadores hacen una valoración acerca de la forma en que está organizado el trabajo (equipo o dirigido), los profesores de deportes, personal que labora por honorarios y varios muestran estar algo y muy satisfechos.

Tabla 31. Forma de organización de trabajo (equipo o dirigido)

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	0	25.6	74.4
Vigilantes y veladores	12.5	0	31.3	56.3
Secretarias	0	0	28.6	71.4
Promotores	0	0	43.5	56.5
Administradores	0	0	25	75
Directivos	0	9.1	27.3	63.6
Profesores de deportes	0	0	0	100
Instructores deportivos	0	10	20	70

Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	17.6	82.4
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	20	80
Temporada acuática	0	0	28.6	71.4

Dentro de las posibilidades de información y comunicación interna a disposición de los trabajadores, en general se puede observar una valoración aceptable, ya que la mayoría se encuentra algo satisfecho (Tabla 32).

Tabla 32. Posibilidades de información y comunicación interna a su disposición

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	20.9	34.9	44.2
Vigilantes y veladores	0	12.5	43.8	43.8
Secretarias	14.3	0	35.7	50
Promotores	8.7	0	34.8	56.5
Administradores	0	0	62.5	37.5
Directivos	0	9.1	63.6	27.3
Profesores de deportes	0	28.6	14.3	57.1
Instructores deportivos	0	30	20	50
Honorarios: Prof. e Instructores	0	17.6	29.4	52.9
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	40	40
Temporada acuática	0	19	47.6	33.3

La posibilidad de que los trabajadores puedan aportar propuestas de mejora para el diseño de su trabajo (Tabla 33), así como hacia el funcionamiento general de la DDMM (Tabla 34), en ambos casos es mejor valorado por los administradores y directivos; lo que nos indica que se limitan estas posibilidades hacia los niveles medios y bajos de la organización.

Tabla 33. Posibilidad de aportar propuestas de mejora para el desempeño de su trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	9.3	4.7	34.9	51.2

Vigilantes y veladores	18.8	6.3	31.3	43.8
Secretarias	0	28.6	42.9	28.6
Promotores	8.7	0	34.8	56.5
Administradores	0	12.5	50	37.5
Directivos	0	0	36.4	63.6
Profesores de deportes	0	28.6	28.6	42.9
Instructores deportivos	0	20	30	50
Honorarios: Prof. e Instructores	0	11.8	29.4	58.8
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	40	40
Temporada acuática	0	19	42.9	38.1

Tabla 34. Posibilidades de aportar propuestas de mejora en el funcionamiento general de la DDMM

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	9.3	14	39.5	37.2
Vigilantes y veladores	18.8	0	37.5	43.8
Secretarias	7.1	28.6	35.7	28.6
Promotores	8.7	8.7	34.8	47.8
Administradores	0	0	50	50
Directivos	0	0	63.6	36.4
Profesores de deportes	0	28.6	28.6	42.9
Instructores deportivos	0	20	40	40
Honorarios: Prof. e Instructores	0	17.6	35.3	47.1
Varios (chóferes, fotógrafos...)	20	0	60	20
Temporada acuática	4.8	28.6	38.1	28.6

5.3.4 RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO

5.3.4.1 El reconocimiento que tiene de su trabajo la DDMM

La mayoría de las áreas laborales no están satisfechas con el reconocimiento que la DDMM hace sobre el desempeño de su trabajo, tan solo dos áreas están algo más conforme con ello: administradores y profesores de deportes (Tabla 35). En lo que

se refiere a la retribución económica, los directivos son los que están un poco más satisfechos que el resto de las áreas (Tabla 36).

Tabla 35. Tipo de reconocimiento que la DDMM hace sobre el desempeño de su trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	11.6	37.2	51.2
Vigilantes y veladores	0	12.5	25	62.5
Secretarias	14.3	14.3	28.6	42.9
Promotores	8.7	8.7	34.8	47.8
Administradores	0	0	50	50
Directivos	0	27.3	45.5	27.3
Profesores de deportes	0	0	71.4	28.6
Instructores deportivos	10	20	30	40
Honorarios: Prof. e Instructores	5.9	5.9	29.4	58.8
Varios (chóferes, fotógrafos...)	20	0	20	60
Temporada acuática	9.5	14.3	28.6	47.6

Tabla 36. Retribución económica que recibe con respecto a puestos similares en otras organizaciones

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	14.0	55.8	9.3	20.9
Vigilantes y veladores	0	12.5	50	37.5
Secretarias	7.1	35.7	35.7	21.4
Promotores	26.1	8.7	39.1	26.1
Administradores	12.5	0	62.5	25
Directivos	0	0	72.7	27.3
Profesores de deportes	0	28.6	42.9	28.6
Instructores deportivos	10	30	40	20
Honorarios: Prof. e Instructores	23.5	29.4	11.8	35.3
Varios (chóferes, fotógrafos...)	20	0	40	40
Temporada acuática	9.5	19	47.6	23.8

5.3.5 VALORACION GLOBAL DE SU TRABAJO

5.3.5.1 Diferentes aspectos que permiten hacer una valoración global de su trabajo

En general, se observa en la tabla 37 buenas expectativas personales satisfechas con el trabajo realizado en la mayoría de las áreas laborales; es decir, los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan día a día.

Tabla 37. Expectativas personales satisfechas con el trabajo realizado

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	0	11.6	88.4
Vigilantes y veladores	0	12.5	18.8	68.8
Secretarias	0	7.1	35.7	57.1
Promotores	8.7	8.7	34.8	47.8
Administradores	0	25	0	75
Directivos	0	0	36.4	63.6
Profesores de deportes	0	0	57.1	42.9
Instructores deportivos	0	10	50	40
Honorarios: Prof. e Instructores	0	17.6	23.5	58.8
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	60	20
Temporada acuática	0	9.5	14.3	76.2

Las áreas más comprometidas con los objetivos generales de la DDMM son: mantenimiento, vigilantes y veladores, secretarias, administradores, instructores deportivos, honorarios, trabajadores varios y de temporada acuática, por el contrario los menos comprometidos son los promotores, directivos y profesores de deportes (tabla 38).

Tabla 38. Compromiso con los objetivos generales de la DDMM

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	0	14	86

Vigilantes y veladores	0	0	7.1	92.9
Secretarias	0	7.1	7.1	85.7
Promotores	0	26.1	13	60.9
Administradores	0	12.5	0	87.5
Directivos	0	27.3	0	72.7
Profesores de deportes	0	28.6	28.6	42.9
Instructores deportivos	0	0	30	70
Honorarios: Prof. e Instructores	0	5.9	17.6	76.5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	40	60
Temporada acuática	0	0	38.1	61.9

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores dice que hay una buena disposición de la DDMM para adaptarse y atender a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo (Tablas 39 y 40).

Tabla 39. Disposición de la DDMM para adaptarse a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	4.7	18.6	76.7
Vigilantes y veladores	0	0	33.3	66.7
Secretarias	0	7.1	42.9	50
Promotores	0	18.2	22.7	59.1
Administradores	0	12.5	25	62.5
Directivos	0	0	0	100
Profesores de deportes	0	14.3	28.6	57.1
Instructores deportivos	0	20	30	50
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	29.4	70.6
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	40	60
Temporada acuática	4.8	9.5	33.3	52.4

Tabla 40. Disposición de la DDMM para atender sus necesidades e intereses personales

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	2.3	18.6	79.1
Vigilantes y veladores	0	6.3	31.3	62.5

Secretarias	7.1	14.3	28.6	50
Promotores	0	17.4	21.7	60.9
Administradores	12.5	0	25	62.5
Directivos	0	27.3	18.2	54.5
Profesores de deportes	0	14.3	28.6	57.1
Instructores deportivos	0	30	10	60
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	29.4	70.6
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	60	40
Temporada acuática	4.8	23.8	9.5	61.9

Los directivos son los que menos disfrutan el ambiente en el desempeño de su trabajo (relaciones personales, cordialidad, colaboración), este dato es importante ya que por el puesto que tienen, son los que deben poner el ejemplo de crear un ambiente agradable hacia las diferentes áreas (Tabla 41).

Tabla 41. Ambiente que disfruta en el desempeño de su trabajo (relaciones personales, cordialidad, colaboración)

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	2.3	7	20.9	69.8
Vigilantes y veladores	0	6.3	18.8	75
Secretarias	0	7.1	50	42.9
Promotores	0	13	8.7	78.3
Administradores	0	0	25	75
Directivos	0	36.4	9.1	54.5
Profesores de deportes	0	0	42.9	57.1
Instructores deportivos	0	0	30	70
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	23.5	76.5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	40	60
Temporada acuática	0	4.8	23.8	71.4

Las posibilidades de formación que otorga la DDMM (Tabla 42) son mejores para los directivos, profesores de deportes e instructores deportivos, por el contrario los menos satisfechos con este aspecto son el área de mantenimiento.

Tabla 42. Posibilidades de formación ofrecida por la DDMM

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	27.9	32.6	11.6	27.9
Vigilantes y veladores	6.3	37.5	18.8	37.5
Secretarias	14.3	21.4	28.6	35.7
Promotores	8.7	8.7	26.1	56.5
Administradores	12.5	12.5	37.5	37.5
Directivos	0	0	72.7	27.3
Profesores de deportes	0	0	57.1	42.9
Instructores deportivos	0	10	40	50
Honorarios: Prof. e Instructores	5.9	5.9	23.5	64.7
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	60	20
Temporada acuática	0	19	19	61.9

Finalmente, todas las áreas señalan una buena satisfacción global en el desempeño de su trabajo (Tabla 43).

Tabla 43. Satisfacción global en el desempeño de su trabajo

Área Laboral	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Muy
Mantenimiento	0	7	25.6	67.4
Vigilantes y veladores	0	0	31.3	68.8
Secretarias	0	7.1	21.4	71.4
Promotores	8.7	0	17.4	73.9
Administradores	0	0	25	75
Directivos	0	0	36.4	63.6
Profesores de deportes	0	0	28.6	71.4
Instructores deportivos	0	10	20	70
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	23.5	76.5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	80	20
Temporada acuática	4.8	4.8	19	71.4

5.4 DIFERENCIAS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS RESPECTO A LA EDAD Y GÉNERO

A continuación, mostramos los resultados de la encuesta de usuarios de las diferencias entre las dimensiones que desde su perspectiva son significativos en su satisfacción respecto a su edad y género.

Recordamos que los datos obtenidos de las encuestas tanto de usuarios como de trabajadores por dimensión, pasaron de una variable ordinal (1= nada satisfecho, 2= poco satisfecho, 3= algo satisfecho y 4= muy satisfecho) a una continua a través de la conversión a índice de 0 a 100. Los estadísticos de prueba utilizados para valorar la significancia de la diferencia son la prueba U de Mann – Whitney y Kruskal Wallis ya que las variables mostraron no tener una distribución normal.

Los estadísticos descriptivos de cada uno de las dimensiones se muestran en la siguiente tabla (44), el dato más relevante es la baja valoración que hace el usuario sobre las quejas y sugerencias.

Tabla 44. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la satisfacción de los usuarios.

Dimensiones	Media	Desviación estándar	Valor mínimo	Valor máximo
Atención recibida	61.37	22.48	11.11	100
Calidad en las instalaciones	54.45	22.07	8.40	100
Calidad en el servicio de actividades	87.41	19.78	.0	100
Calidad en el servicio de instructores	85.78	22.24	.0	100
Valoración de la oferta actividades	81.67	20.83	22.22	100
Valoración del costo de actividades	88.64	21.17	.0	100
Valoración de quejas y sugerencias	30.99	24.83	.0	83.33
Calidad en el servicio de guardavidas	64.32	28.20	.0	100
Calidad en el servicio de cafetería	52.67	26.40	.0	100
Calidad del estacionamiento	61.84	35.12	.0	100
Valoración de la actitud	63.44	33.89	.0	100
Valoración de otras consideraciones	83.82	23.42	.0	100
Valoración global del servicio	75.04	25.23	.0	100

Al comparar las dimensiones de la encuesta de usuarios por **grupos de edad** (tablas 45 – 57), observamos que tres de estas presentan diferencias significativas ($p < 0.05$): la calidad de las instalaciones, del servicio que prestan las cafeterías y la valoración global del servicio que presta la DDMM. En resumen, aunque son pocas las dimensiones que muestran diferencias significativas las personas mayores de 40 años son las que valoran negativamente estas tres dimensiones.

Un aspecto que consideramos importante señalar, es que el 70% de los encuestados tienen menos de 21 años, por lo que sus intereses y criterio no están aún bien definidos y tienden a ser más vulnerables para dar sus respuestas, pudiendo afectar de alguna manera los resultados de la encuesta.

A continuación se describe cada una de estas comparaciones:

Al comparar la atención recibida por los usuarios (tabla 45), observamos que no hay diferencias significativas entre los diferentes grupos de edad.

Tabla 45. Comparación de la atención recibida por los usuarios según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	“P” valor
Atención recibida	< 12	155	58.71	20.71	59.26	11.11	100	.080
	13-21	111	62.19	21.33	62.96	14.81	100	
	22-30	39	69.32	27.04	77.78	18.52	100	
	31-39	36	63.79	24.13	66.66	22.22	100	
	> 40	38	59.35	24.77	62.96	11.11	96.30	

La calidad en las instalaciones deportivas y administrativas de la DDMM muestra diferencias significativas ($p < 0.05$) entre los grupos de edad (Tabla 46), siendo los usuarios de 13 a 21 años los que otorgan la puntuación más alta (60.04) y por el contrario los $>$ de 40 años la calificación más baja (46.55).

Tabla 46. Comparación de la calidad en las instalaciones por los usuarios según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en las instalaciones	< 12	155	53.00	21.56	52.38	8.40	100	.006
	13-21	111	60.04	18.70	61.80	18.37	100	
	22-30	40	54.18	27.23	59.94	9.52	100	
	31-39	36	52.15	24.49	52.38	9.52	100	
	> 40	38	46.55	22.27	46.49	8.40	94.11	

No se observaron diferencias significativas ($p > 0.05$) respecto a la calidad en la oferta de actividades por los usuarios según grupo de edad (Tabla 47).

Tabla 47. Comparación de la calidad en la oferta de actividades por los usuarios según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en la oferta de actividades	< 12	155	88.59	17.99	100.00	22.22	100	.799
	13-21	111	86.35	19.58	100.00	.00	100	
	22-30	40	89.13	18.91	100.00	33.33	100	
	31-39	36	86.41	23.02	100.00	33.33	100	
	> 40	38	84.79	24.97	100.00	.00	100	

La valoración de la calidad de los instructores por los usuarios es muy similar ($p > 0.05$) entre los diferentes grupos de edad.

Tabla 48. Comparación de la calidad de los instructores por los usuarios según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en el servicio de los instructores	< 12	155	89.07	17.77	97.14	11.11	100	.069
	13-21	111	85.48	18.34	94.44	16.67	100	
	22-30	40	78.95	31.24	91.67	.00	100	
	31-39	36	85.36	26.65	100.00	.00	100	
	> 40	38	80.79	30.50	100.00	.00	100	

Al igual que en la tabla anterior, no se observan diferencias significativas en la calidad del servicio de actividades según grupos de edad (Tabla 49).

Tabla 49. Comparación de la calidad en el servicio de actividades según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en el servicio de actividades	< 12	155	79.14	21.53	88.89	22.22	100	.133
	13-21	111	84.72	18.67	88.89	22.22	100	
	22-30	40	83.15	17.95	85.28	33.33	100	
	31-39	36	85.91	20.36	94.45	33.33	100	
	> 40	38	77.49	25.60	88.89	22.22	100	

En general, la mayoría de los usuarios de la DDMM están satisfechos con el coste de las actividades ofertadas (Tabla 50), ya que las puntuaciones medias son altas y similares ($p > 0.05$).

Tabla 50. Comparación del coste de las actividades ofertadas según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en coste de actividades ofertadas	< 12	155	87.88	21.83	100	.00	100	.460
	13-21	111	88.13	18.99	100	16.67	100	
	22-30	40	93.46	13.43	100	50.00	100	
	31-39	36	88.89	25.51	100	.00	100	
	> 40	38	87.86	26.47	100	.00	100	

Los valores otorgados a la calidad en el apartado de quejas y sugerencias son muy bajos (Tabla 51), y al compararse por grupos de edad no se aprecian diferencias ($p > 0.05$).

Tabla 51. Comparación de la calidad en el apartado de quejas y sugerencias según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en el apartado de quejas y sugerencias	< 12	155	28.99	25.87	20.87	.00	83.33	.068
	13-21	111	29.19	25.14	29.21	.00	79.21	
	22-30	40	36.06	23.05	34.26	4.21	83.33	
	31-39	36	35.99	19.46	37.54	.00	79.21	
	> 40	38	34.26	25.40	29.21	4.21	79.21	

No se observaron diferencias significativas ($p > 0.05$) respecto a la calidad en el servicio de guardavidas según grupo de edad (Tabla 52).

Tabla 52. Comparación de la calidad el servicio de guardavidas según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en el servicio de guardavidas	< 12	155	64.90	27.23	64.32	.00	100	.104
	13-21	111	65.37	33.05	75.73	.00	100	
	22-30	40	58.49	23.92	64.32	.00	100	
	31-39	36	62.74	19.88	64.32	11.11	100	
	> 40	38	66.54	28.05	64.32	.00	100	

La calidad del servicio que prestan las cafeterías de la DDMM es diferente ($p < 0.05$) según grupos de edad, los niños menores de 12 años (56.70) tienen una mayor satisfacción respecto a los usuarios mayores de 40 años (39.17).

Tabla 53. Comparación de la calidad del servicio que presta la cafetería según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en el servicio que presta la cafetería	< 12	155	56.70	25.61	52.67	.00	100	.038
	13-21	111	55.31	27.82	52.67	.00	100	
	22-30	40	47.03	22.91	52.67	.00	100	
	31-39	36	47.71	25.97	52.67	.00	100	
	> 40	38	39.12	24.17	52.67	.00	100	

La valoración de la calidad del estacionamiento es muy similar ($p > 0.05$) entre los diferentes grupos de edad (Tabla 54).

Tabla 54. Comparación de la calidad en el estacionamiento (parking) según grupo de edad.

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en el estacionamiento (parking)	< 12	155	64.88	32.67	66.66	.00	100	.811
	13-21	111	60.55	36.27	66.67	.00	100	
	22-30	40	60.08	35.25	64.25	.00	100	
	31-39	36	57.80	37.17	61.84	.00	100	
	> 40	38	58.88	39.91	64.25	.00	100	

Al comparar la calidad que percibe el usuarios sobre la actitud de la DDMM según grupos de edad (Tabla 55), es muy similar ($p > 0.05$).

Tabla 55. Comparación de la calidad en la actitud que percibe de la DDMM según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Calidad en la actitud que percibe de la DDMM	< 12	155	61.27	34.23	66.67	.00	100	.411
	13-21	111	66.51	31.66	66.67	.00	100	
	22-30	40	65.67	33.96	66.67	.00	100	
	31-39	36	68.98	33.84	83.33	.00	100	
	> 40	38	55.70	38.22	66.67	.00	100	

La siguiente tabla (56) nos muestra que no hay diferencias ($p > 0.05$) por grupos de edad, sobre si volverían a utilizar y recomendar los servicios de la DDMM.

Tabla 56. Comparación sobre otras consideraciones para volver a utilizar y recomendar los servicios de la DDMM según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Otras consideraciones a cerca de la DDMM	< 12	155	86.35	20.58	100	33.33	100	.097
	13-21	111	85.73	22.23	100	.00	100	
	22-30	40	79.18	24.03	83.82	16.67	100	
	31-39	36	83.33	22.54	100	33.33	100	
	> 40	38	73.24	33.45	83.33	.00	100	

La valoración global del servicio que presta la DDMM muestra diferencias significativas según grupos de edad (Tabla 57), específicamente podemos señalar que el grupo de 13-21 años (80.18) tiene la puntuación más alta respecto a las personas mayores de 40 años (66.66) que tienen el más bajo.

Tabla 57. Comparación sobre la valoración global del servicio que presta la DDMM según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Valoración global del servicio que presta la DDMM	< 12	155	72.31	23.36	66.66	.00	100	.031
	13-21	111	80.18	23.08	100	.00	100	
	22-30	40	76.04	24.98	66.66	33.33	100	
	31-39	36	78.71	26.61	100	33.33	100	
	> 40	38	66.66	33.78	66.66	.00	100	

Al comparar las dimensiones de satisfacción por los usuarios según **género**, observamos que en cuatro de estas (atención recibida, calidad de las instalaciones, valoración de quejas y sugerencias, y valoración global del servicio) se dan diferencias significativas ($p < 0.05$); es decir, en estas cuatro dimensiones los hombres son los que dan una puntuación más baja, por consiguiente los menos satisfechos con el servicio recibido (Tabla 58). En las nueve dimensiones restantes no se dan diferencias.

Tabla 58. Comparación de las dimensiones de satisfacción por los usuarios según género

Dimensiones	Género	N	Media	Desv. Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Atención recibida	H	175	55.96	21.54	55.55	11.11	100	.000
	M	205	65.96	22.28	66.66	.0	83.33	
Calidad en las instalaciones	H	175	49.00	21.49	51.26	8.40	100	.000
	M	205	59.10	21.54	58.73	9.52	100	
Calidad en el servicio de actividades	H	175	86.52	20.79	100	.0	100	.360
	M	205	88.16	18.91	100	.0	100	
Calidad en el servicio de instructores	H	175	82.72	26.18	94.44	.0	100	.060
	M	205	88.40	17.87	94.44	11.11	100	
Valoración de la oferta actividades	H	175	80.66	20.46	88.89	33.33	100	.162
	M	205	82.53	21.15	88.88	22.22	100	
Valoración del costo de actividades	H	175	88.37	22.17	100	.0	100	.654
	M	205	88.86	20.33	100	16.67	100	
Valoración de quejas y sugerencias	H	175	26.16	23.84	20.87	.0	83.33	.000
	M	205	35.10	24.98	33.33	.0	83.33	
Calidad en el servicio de guardavidas	H	175	63.09	29.45	64.32	.0	100	.694
	M	205	65.37	27.12	64.32	.0	100	
Calidad en el servicio de cafetería	H	175	53.45	29.68	52.67	.0	100	.910
	M	205	52.00	23.30	52.67	.0	100	
Calidad del estacionamiento	H	175	60.01	34.01	66.66	.0	100	.209
	M	205	63.40	36.06	66.66	.0	100	
Valoración de la actitud	H	175	59.49	36.19	66.66	.0	100	.073
	M	205	66.81	31.48	66.66	.0	100	
Valoración de otras consideraciones	H	175	82.76	25.19	100	.0	100	.712
	M	205	84.72	21.82	100	.0	100	
Valoración global del servicio	H	175	70.14	27.47	66.66	.0	100	.001
	M	205	79.23	22.38	66.66	.0	100	

5.5 DIFERENCIAS DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA EDAD, GÉNERO Y ÁREA LABORAL.

No se encontraron diferencias significativas al comparar la satisfacción de los trabajadores de la DDMM según **grupo de edad** (Tablas 59 – 64). Esto nos indica que en general tienen el mismo grado de satisfacción sobre los diferentes aspectos laborales, tanto los trabajadores jóvenes como los de mayor antigüedad.

No se observaron diferencias significativas ($p > 0.05$) respecto a la satisfacción que tiene el trabajador del espacio físico para realizar su trabajo según grupo de edad (Tabla 59).

Tabla 59. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador del espacio físico para realizar su trabajo (lugar de trabajo) según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	“P” valor
Lugar de trabajo	18-25	25	87.11	18.05	100	33.33	100	.072
	26-35	30	74.07	23.22	72.22	.0	100	
	36-45	69	76.65	23.43	77.77	22.22	100	
	46-55	33	84.17	22.40	100	.0	100	
	> 56	18	83.95	16.70	88.88	33.33	100	

Al comparar la satisfacción que tiene el trabajador de los recursos materiales para realizar su trabajo (tabla 60), no observamos diferencias entre los grupos de edad.

Tabla 60. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de los recursos materiales para realizar su trabajo según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	“P” valor
Recursos materiales	18-25	25	58.66	29.49	66.66	.0	100	.220
	26-35	30	48.52	27.75	44.44	.0	100	
	36-45	69	60.71	33.63	55.55	.0	100	

	46-55	33	64.98	32.52	77.78	.0	100	
	> 56	18	61.11	30.55	66.66	.0	100	

La siguiente tabla (61) nos muestra que no hay diferencias ($p > 0.05$) por grupos de edad, acerca de la satisfacción que tiene el trabajador de la seguridad e higiene para realizar su trabajo.

Tabla 61. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la seguridad e higiene para realizar su trabajo según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Seguridad e higiene	18-25	25	73.55	22.98	77.78	27.78	100	.266
	26-35	30	66.67	20.73	66.67	27.78	100	
	36-45	69	64.33	26.17	61.11	5.56	100	
	46-55	33	68.69	28.25	66.67	11.11	100	
	> 56	18	57.71	28.21	52.78	.0	100	

En general, la mayoría de los trabajadores de la DDMM están satisfechos con la organización del trabajo (Tabla 62), ya que las puntuaciones medias son altas y similares ($p > 0.05$).

Tabla 62. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador sobre la organización del trabajo según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Organización del trabajo	18-25	25	81.90	13.81	85.71	52.38	100	.701
	26-35	30	81.11	15.34	80.95	52.38	100	
	36-45	69	82.19	19.83	85.71	28.57	100	
	46-55	33	79.50	22.29	90.48	23.81	100	
	> 56	18	87.57	11.21	90.48	71.43	100	

La valoración de la satisfacción que tiene el trabajador del reconocimiento a su trabajo es muy similar ($p > 0.05$) entre los diferentes grupos de edad (Tabla 63).

Tabla 63. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador del reconocimiento a su trabajo según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Reconocimiento a su trabajo	18-25	25	70.67	18.18	66.67	33.33	100	.220
	26-35	30	62.78	29.58	66.67	.0	100	
	36-45	69	68.11	27.97	66.67	.0	100	
	46-55	33	66.16	28.41	66.67	.0	100	
	> 56	18	64.81	25.49	66.67	33.33	100	

Se observa en la tabla 64, una buena satisfacción del trabajador sobre la valoración global de su trabajo, sin encontrarse diferencias significativas ($p > 0.05$) entre los grupos de edad.

Tabla 64. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la valoración global de su trabajo según grupo de edad

Dimensión	Grupo de edad	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Valoración global de su trabajo	18-25	25	87.24	13.73	95.24	61.90	100	.081
	26-35	30	77.32	17.72	83.33	.0	100	
	36-45	69	81.92	19.11	90.48	19.05	100	
	46-55	33	86.20	12.85	80.95	52.38	100	
	> 56	18	89.95	8.47	92.86	76.19	100	

Al comparar las dimensiones de satisfacción por los trabajadores según **género**, observamos que casi todas: lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, reconocimiento a su trabajo y valoración global de su trabajo, los hombres tienen una puntuación mayor ($p < 0.05$) respecto a las mujeres. La única que no mostró diferencias es la organización del trabajo (Tabla 65).

Tabla 65. Comparación de las dimensiones de satisfacción por los usuarios según género

Dimensiones	Género	N	Media	Desv. Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Lugar de trabajo	H	115	82.99	19.37	88.88	22.22	100	.033
	M	60	73.88	25.86	77.77	.0	100	
Recursos materiales	H	115	62.51	32.39	66.67	.0	100	.037
	M	60	52.78	29.48	50.00	.0	100	
Seguridad e higiene	H	115	68.60	26.42	66.67	.0	100	.032
	M	60	61.57	23.42	55.55	22.22	100	
Organización del trabajo	H	115	83.39	17.30	85.71	23.81	100	.195
	M	60	79.36	19.40	85.71	33.33	100	
Reconocimiento a su trabajo	H	115	70.29	24.86	66.67	.0	100	.027
	M	60	60.28	29.12	66.67	.0	100	
Valoración global de su trabajo	H	115	85.44	16.00	90.48	19.05	100	.020
	M	60	79.84	17.07	80.95	28.57	100	

No se encontró diferencias significativas ($p < 0.05$) al comparar la satisfacción de cada una de las dimensiones por **área de trabajo** (Tablas 66-71), esto nos indica que las áreas laborales mantienen un criterio similar al momento de evaluar su satisfacción laboral.

En la tabla 66 se observa la comparación de la satisfacción del espacio físico para realizar su trabajo según las áreas laborales, sin encontrarse diferencias significativas ($p > 0.05$).

Tabla 66. Comparación de la satisfacción del espacio físico para realizar su trabajo (lugar de trabajo) según área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Lugar de trabajo	Mantenimiento	43	83.46	18.20	88.89	33.33	100	.517
	Vig. y veladores	16	87.50	15.65	94.44	55.56	100	
	Secretarias	14	81.75	19.29	83.33	44.44	100	
	Promotores dep	23	81.64	21.08	100	44.44	100	
	Administradores	8	68.05	24.08	66.67	33.33	100	
	Directivos	11	68.69	26.67	66.67	33.33	100	
	Maestros dep.	7	76.19	14.95	77.78	55.56	100	
	Instructores	10	83.33	24.14	100	33.33	100	
	Honorarios	17	77.78	25.46	77.78	22.22	100	
	Varios	5	88.89	7.86	88.89	77.78	100	
	Temp. acuática	21	73.01	30.94	77.78	.0	100	

Las áreas laborales no muestran diferencias significativas ($p > 0.05$) en la satisfacción que tiene el trabajador acerca de los recursos materiales que utiliza para realizar su trabajo (Tabla 67).

Tabla 67. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de los recursos materiales para realizar su trabajo según área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Recursos Materiales	Mantenimiento	43	62.53	25.66	66.67	.0	100	.242
	Vig. y veladores	16	48.61	45.34	55.55	.0	100	
	Secretarias	14	57.94	27.62	61.11	11.11	100	
	Promotores dep	23	72.46	26.77	66.67	33.33	100	
	Administradores	8	48.61	27.82	50.00	.0	88.89	
	Directivos	11	66.67	28.54	66.67	.0	100	
	Maestros dep.	7	65.08	21.69	66.67	33.33	100	
	Instructores	10	63.33	33.96	61.11	11.11	100	
	Honorarios	17	45.75	36.40	44.44	.0	100	
	Varios	5	77.78	20.79	66.67	55.56	100	

	Temp. acuática	21	49.21	35.76	55.55	.0	100	
--	----------------	----	-------	-------	-------	----	-----	--

La valoración de la satisfacción que tienen las áreas laborales de la seguridad e higiene en su trabajo es muy similar (Tabla 68).

Tabla 68. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la seguridad e higiene para realizar su trabajo según área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Seguridad e higiene	Mantenimiento	43	57.49	22.08	55.55	27.78	100	.170
	Vig. y veladores	16	65.28	31.20	77.78	11.11	100	
	Secretarias	14	67.86	23.28	66.67	22.22	100	
	Promotores dep	23	69.81	32.86	66.67	5.56	100	
	Administradores	8	59.03	32.79	61.11	.0	94.44	
	Directivos	11	73.23	24.82	72.22	11.11	100	
	Maestros dep.	7	73.01	19.36	66.67	50.00	100	
	Instructores	10	68.33	17.96	75.00	38.89	100	
	Honorarios	17	76.14	21.22	83.33	38.89	100	
	Varios	5	73.33	15.42	66.67	61.11	100	
	Temp. acuática	21	65.61	26.56	66.67	27.78	100	

En general, la mayoría de las áreas laborales de la DDMM están satisfechos con la organización del trabajo (Tabla 69), ya que las puntuaciones medias son elevadas y muy similares ($p > 0.05$).

Tabla 69. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador de la organización del trabajo según área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Organización del trabajo	Mantenimiento	43	83.16	18.07	90.48	33.33	100	.994
	Vig. y veladores	16	77.98	25.96	90.48	23.81	100	
	Secretarias	14	78.91	18.74	83.33	42.86	100	
	Promotores dep	23	82.19	21.93	90.48	28.57	100	
	Administradores	8	86.31	10.32	85.71	71.43	100	
	Directivos	11	84.85	10.82	85.71	71.43	100	
	Maestros dep.	7	82.31	13.10	76.19	71.43	100	
	Instructores	10	80.48	20.51	88.09	52.38	100	

	Honorarios	17	84.87	14.89	85.71	57.14	100	
	Varios	5	81.90	14.44	80.95	61.90	100	
	Temp. acuática	21	79.82	17.23	85.71	42.86	100	

La valoración de la satisfacción que tienen los trabajadores del reconocimiento a su trabajo es muy similar ($p > 0.05$) comparada entre los diferentes las áreas laborales (Tabla 70).

Tabla 70. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador por el reconocimiento que hace la DDMM a su trabajo según área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
Reconocimiento a su trabajo	Mantenimiento	43	62.79	24.35	66.67	33.33	100	.651
	Vig. y veladores	16	79.17	22.36	83.33	33.33	100	
	Secretarias	14	61.90	29.55	66.67	16.67	100	
	Promotores dep	23	64.49	27.66	66.67	.0	100	
	Administradores	8	75.00	15.43	75.00	50.00	100	
	Directivos	11	71.21	19.85	66.67	50.00	100	
	Maestros dep.	7	71.43	20.89	66.67	50.00	100	
	Instructores	10	61.67	32.44	66.67	.0	100	
	Honorarios	17	66.67	30.62	66.67	.0	100	
	Varios	5	70.00	42.00	83.33	.0	100	
	Temp. acuática	21	66.67	31.18	66.67	.0	100	

Finalmente, se observa en la tabla 71, una buena satisfacción del trabajador sobre la valoración global de su trabajo, sin encontrarse diferencias significativas ($p > 0.05$) entre las áreas laborales.

Tabla 71. Comparación de la satisfacción que tiene el trabajador por la valoración global de su trabajo según área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desviación Estándar	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	"P" valor
	Mantenimiento	43	84.82	11.77	85.71	57.14	100	
	Vig. y veladores	16	85.39	11.45	89.46	65.10	100	
	Secretarias	14	79.93	19.60	85.71	38.10	100	

Valoración global de su trabajo	Promotores dep	23	80.66	25.06	88.44	19.05	100	.933
	Administradores	8	83.93	16.08	88.09	61.90	100	
	Directivos	11	83.12	15.56	90.48	61.90	100	
	Maestros dep.	7	81.63	13.02	80.95	66.67	100	
	Instructores	10	82.38	17.96	90.47	52.38	100	
	Honorarios	17	88.23	12.38	95.24	61.90	100	
	Varios	5	78.09	10.96	76.19	66.67	95.24	
	Temp. acuática	21	83.67	21.06	95.24	28.57	100	

6. DISCUSIÓN

6.1 MODELO DE CALIDAD PARA GOBIERNOS MUNICIPALES:

AUTOEVALUACIÓN

Una vez analizado el Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales (SMCT, 2005) y hechas las consideraciones acerca de cada criterio, creemos que es un instrumento de autoevaluación útil y de fácil aplicación, para medir la calidad del servicio de la DDMM. Su adaptación al contexto deportivo, desde la perspectiva del sistema deportivo municipal y desde la propia realidad organizativa y funcional de la entidad que lo utilice; así como la metodología de aplicación es una aportación importante de esta investigación.

Como ya se comentó en su momento (metodología), la autoevaluación se llevó a cabo en sesiones programadas por parte de un facilitador (responsable de la investigación) con el equipo de trabajo integrado por personal de las diferentes áreas laborales, para responder de forma colegiada a cada una de las preguntas contenidas en los subcriterios del Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales, pensando en la gestión y en los resultados obtenidos por el global de la DDMM.

Para la valoración de cada una de las preguntas, seguimos la metodología marcada por la Sociedad Mexicana para la Calidad Total (2005), considerando como:

- **ÁREAS SÓLIDAS:** aspectos o elementos de cada pregunta que *SI* existen en la organización.
- **ÁREAS DE MEJORA:** aspectos o elementos de cada pregunta que *NO* existen en la organización.

En resumen, la autoevaluación realizada por parte del grupo de trabajo, en cada uno de los criterios y subcriterios nos permitió identificar las áreas sólidas y las áreas de mejora tal y como se observa en el apartado de resultados; posteriormente, se realizó la ponderación del porcentaje de madurez de calidad para procesos y resultados, para saber como se encuentra la organización en una escala de referencia mundial. A continuación, analizamos los principales datos obtenidos de la autoevaluación para cada uno de sus criterios:

Criterio 1. CIUDADANO Y SOCIEDAD

“Cómo la DDMM integra sus métodos y procesos dirigidos a conocer a sus usuarios, sectores sociales y deportistas, antes, durante y después de la entrega de servicios, para fortalecer su relación”.

La oferta deportiva de la DDMM, tiene un impacto importante en la sociedad regiomontana: salud pública, valores, integración familiar, cultura, etc.; sin embargo, una de sus principales prioridades es que la DDMM necesita conocer las necesidades, expectativas y características de los usuarios, sectores sociales y deportistas, sin embargo, con la aplicación de las encuestas de satisfacción de usuarios realizadas en esta investigación, se cuenta ahora con esta información.

Criterio 2. LÍDERES

“Examina la forma en que el equipo líder (administradores, jefes de área y directivos de la DDMM), dirige y promueve la administración por procesos y el enfoque sistémico, congruente con los principios y valores de calidad total”.

Hemos observado como el equipo líder, especialmente su director, ha creado una *cultura de trabajo* donde promueve ciertos valores hacia sus administradores y jefes de áreas; así mismo, se tiene la visión de hacer un hábito la práctica de la Actividad Física para tener mejor calidad de vida, a través del deporte popular en las diferentes comunidades, de las escuelas deportivas en las 16 unidades deportivas, programas permanentes en las ligas de los deportes más populares y adultos mayores, así como programas de apoyo para personas con necesidades especiales; sin embargo, esto no se logra al 100% debido a la falta de recursos económicos y de mejora en las instalaciones deportivas por lo que se hace más difícil promover esta cultura de trabajo hacia todo el personal.

Por otro lado, los *sistemas de trabajo* se han beneficiado debido a que existen documentos que muestran la estructura formal de cada una de las áreas y unidades deportivas; su ubicación física en sectores estratégicos (principalmente con problemas sociales); se cuenta con un programa de mantenimiento de las instalaciones deportivas; existe una lista de control por parte de la subdirección de administración de todo el personal: administradores, entrenadores, intendentes.

La mayoría de las unidades deportivas cuenta con un administrador, secretaria, intendente, vigilante e instructores y en algunas ocasiones se forman comités de padres de familia para apoyar la participación de sus hijos en eventos deportivos. Este personal, no es suficiente ya que existe un déficit de entrenadores especialmente con un buen nivel de preparación específica al deporte. Es importante además, elaborar un plan de formación y capacitación del personal para ofrecer un mejor servicio al usuario en el momento que lo solicita.

El procedimiento de trabajo que según los líderes, les ha facilitado el funcionamiento de la organización, es a través de las juntas de trabajo semanal haciendo énfasis en el trabajo en equipo, comunicación oportuna y multihabilidades en las diferentes áreas y unidades deportivas para dar un mejor servicio a los usuarios. Aunque existe una comunicación fluida entre todos los departamentos, esto no permite que la información que entrega sea oportuna para los usuarios, sectores sociales, deportistas, proveedores y demás áreas que colaboran con la DDMM.

El *aporte social* de la DDMM lo realiza a través de la programación de actividades deportivas para conmemorar festividades que van acordes con el calendario anual: navidad en tu barrio, día de la madre, día de la independencia; además, con el apoyo de los vecinos se planean algunas actividades para la rehabilitación y mantenimiento de espacios deportivos existentes, así como el cuidado y conservación de espacios verdes y del medio ambiente.

Por otro lado, la DDMM desconoce el impacto que tiene de su oferta deportiva, programas e instalaciones hacia la comunidad (sectores sociales beneficiados y vecinos).

Criterio 3. SERVIDORES PÚBLICOS

“Analiza cómo se desarrolla el potencial de los servidores públicos y se establece un ambiente positivo de trabajo, en el que se promueve la realización individual y la creación de valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas”.

La *compensación* económica hacia los trabajadores se otorga por nómina y honorario, otros premios en efectivo por logros deportivos; si está sindicalizado se le da un bono anual y otro premio de asistencia mensual (el personal no sindicalizado no tiene estas prestaciones).

El *reconocimiento* hacia el personal se hace principalmente de forma verbal, diplomas, festejos por área, uniformes. En navidad se rifan regalos, y además se celebran los cumpleaños de manera colectiva. No existe ningún reconocimiento por antigüedad o al momento de jubilarse.

Es necesario implantar un proceso de evaluación del desempeño del personal en todas las áreas.

Podemos sugerir que los directivos de la DDMM, pueden apoyarse en el presente estudio para identificar la eficacia y la eficiencia de todo el personal, para que de ésta manera se pueda elaborar un *programa de formación y capacitación*.

La *calidad de vida* del personal es trascendente para cualquier organización al promover el bienestar y la satisfacción de los servidores públicos, en un ambiente sano y seguro, tanto en el trabajo como en la vida social y familiar.

Al inicio de año o de una temporada deportiva, planificar la captación de recursos económicos, teniendo en cuenta que existirán actividades en los que el personal tiene que ser reconocido económicamente para lograr un mejor desempeño y motivarlos a seguir trabajando, tanto para los reconocimientos económicos como verbales. Esta planificación se puede realizar desde la dirección y con el apoyo de los comités de padres y el propio Gobierno Municipal.

Es necesario elaborar un plan de contingencia en todas las unidades deportivas y gimnasios de la DDMM, seleccionar y capacitar al personal apto para llevarlo a cabo. Se sugiere que en cada unidad deportiva se cuente con un botiquín de primeros auxilios y de ser posible a una persona encargada del puesto de socorro.

Criterio 4. CONOCIMIENTO

“Examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, el diseño de los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor a los usuarios, sectores sociales y a los deportistas”.

La información se da por medio de los administradores y jefes de área en las juntas semanales. Una de las formas que utiliza la DDMM para *comunicarse* con los usuarios, sectores sociales y deportistas es mediante las convocatorias que se

programan por temporada desde el inicio del año para informar de la oferta de actividades y eventos especiales.

Aunque existe una buena comunicación, fluida y eficaz entre todos los departamentos, esto no permite que la información que entrega sea oportuna para los usuarios, sectores sociales, deportistas, proveedores y demás áreas que colaboran con la DDMM.

Para tener una base de datos de la cual obtener información para planificar actividades o cubrir necesidades, se debe analizar, la encuesta de satisfacción aplicada en este estudio a los usuarios. Esto permitirá tener indicadores y realizar mediciones oportunas.

El *capital Intelectual* permite identificar, estimular, utilizar y proteger el conocimiento, el acervo tecnológico vivencial y cultural de la organización. Consideramos conveniente que la DDMM deba analizar el contrato colectivo de trabajo y buscar una adaptación de aquel personal que por su buen desempeño se le pueda beneficiar. Además, contar con un programa donde establezca el perfil del personal a contratar apto para cada departamento o área, así como capacitar al personal de ese departamento para que analice cada solicitud y necesidad registrada y darle seguimiento.

Criterio 5. PLANEACIÓN

“Examina los métodos y procesos de planeación estratégica del gobierno municipal y los programas operativos de las dependencias municipales, así como la manera en que se definen sus objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria”.

Se programan eventos locales y de contexto nacional buscando el mejor servicio a la comunidad mediante una motivación adecuada. La ubicación de las instalaciones es estratégica en base a la problemática social (índice de conductas antisociales). La logística de la misma y la operatividad mantienen una coordinación con otras dependencias (tránsito, servicios primarios, médicos, policía...) para la organización de eventos masivos.

Por otro lado, la DDMM no cuenta con un plan estratégico en el que tuviera definida la política y estrategia a seguir en las distintas áreas, para establecer unas líneas de acción y unos objetivos con ciertas garantías de éxito. Hace falta además una

personalidad jurídica propia que le permita formar convenios legalmente establecidos, los que existen son sólo “convenios de buena voluntad”. En otras ciudades como Barcelona y Madrid han pasado de Direcciones de Deportes a ser Institutos Municipales de Deportes, lo que se ha traducido a una gestión independiente y la obtención de mayores ingresos y mejores programas.

Debido a que cada tres años existe un cambio de administración municipal, no se puede aplicar un método de planeación estratégica a largo plazo ya que el Plan de Desarrollo Municipal se tiene que adaptar al presupuesto y no en base a la necesidad de los usuarios. Esto se ve reflejado en la falta de material para trabajar y recursos humanos aptos al puesto que desempeñan o con limitaciones para aprovechar al máximo sus capacidades.

Es conveniente maximizar los recursos con los que se cuenta (mantenimiento, buen trato, etc.) y trabajar en colaboración con los diferentes comités de padres para la realización de actividades que aporten recursos. Buscar patrocinios para la captación de recursos o aportación de bienes a cambio de servicios. Ofrecer trabajar en beneficio mutuo.

Criterio 6. PROCESOS

“Examina el sistema de administración y creación de bienes y servicios, la participación de los proveedores y cómo se asegura la satisfacción y el valor de manera consistente”.

Es necesario capacitar y crear una cultura en todo el personal para la implantación de la *gestión por procesos* para crear valor a los usuarios, sectores sociales y deportistas y a la propia organización. Asimismo, establecer un marco terminológico y conceptual acerca de la gestión por procesos previamente a la aplicación del modelo. Es el que permitirá distinguir los procesos clave del resto además de facilitar la adaptación de lo que demanda el criterio a la realidad específica de la gestión deportiva realizada en la DDMM.

Para entender mejor lo antes expuesto, señalamos la existencia de un proceso que para la DDMM sería clave y que por la falta de cultura en este sentido no se desarrolla como tal: el funcionamiento libre de falla, la facilidad de uso y

mantenimiento de las instalaciones en todas las UD de la DDMM no siempre se cubre al 100% ya que hace falta equipo y personal requerido para este servicio.

Además, no existe una comunicación libre y directa entre el departamento de Obras Públicas Municipales y el área de mantenimiento de la DDMM para construir instalaciones en las UD, ya que se hacen sin un estudio previo de necesidades de la propia dependencia y sólo se aprovechan los espacios que el Municipio concede. Asimismo, no tiene ingerencia en la contratación de sus *proveedores*, esto lo realiza otra Dependencia Municipal y como consecuencia no se tiene un control de la calidad de los materiales que se requieren ya que sólo se busca la menor inversión.

La mayor parte de las UD están ubicadas en sectores conflictivos de la ciudad contribuyendo a que las personas ocupen su tiempo de ocio en la práctica de actividades físicas y por consiguiente combatir el índice de delincuencia; sin embargo, eso se refleja en que se tiene que tener cuidado del propio usuario.

Criterio 7. VALOR CREADO

“Analiza las interrelaciones entre los indicadores globales y la madurez en calidad de los procesos y sistemas de trabajo. Examina los resultados desde la perspectiva externa e interna y la contribución al fortalecimiento de la DDMM y la creación de valor”.

No se realiza un análisis profundo para interpretar las variaciones y/o equilibrio de las mediciones entre los indicadores globales y de valor creado. Solo se analizan los problemas, necesidades y programas de forma verbal durante las juntas semanales.

Faltan documentos que avalen las comparaciones con organizaciones líderes (otras Direcciones de Deportes Municipales, Clubes deportivos públicos y/o privados), de sus Indicadores Globales y de Valor creado.

Nota: En el anexo 6, mostramos un ejemplo de la ejecución de un proyecto de mejora, el cual puede ser utilizado como una alternativa de gestión de las áreas de mejora observadas.

A manera de resumen, podemos señalar que los siete criterios de la autoevaluación contienen un total de 240 preguntas, de las cuales 214 (89.17%) fueron contestadas

como áreas sólidas y 113 (47.08%) de mejora, encontrándose una diferencia de 101 (42.09%) respuestas a favor de las áreas sólidas.

Por otro lado, al analizar los datos obtenidos en la aplicación de los modelos de gestión de la calidad, encontramos los que han sido analizados por algunos autores para su adaptación en organizaciones deportivas, en España, Gericó (2005), Sánchez (2004) y Marqués (2002), en Grecia, Kriemadis (2001) utilizaron el EFQM; en Estados Unidos, Oebbecke (1998) y Mawson (1993) usaron el modelo de Malcom Baldrige; aún así, creemos que existen pocos estudios donde se utiliza la gestión de la calidad total en organizaciones deportivas; aunque siempre es importante contar con datos de otras investigaciones para su discusión, consideramos una oportunidad aportar evidencias a un área relativamente nueva de estudio como lo es la gestión de la calidad total aplicada a una organización deportiva municipal.

6.1.1 MADUREZ GLOBAL PARA PROCESOS Y RESULTADOS

Como ya se indicó en la metodología, se le pidió al grupo de trabajo analizar las respuestas dadas a áreas sólidas y de mejora para realizar una ponderación a cada uno de los subcriterios. La mayoría de los subcriterios de madurez en calidad para procesos fueron evaluados con un 36% (etapa de cumplimiento); mientras que el porcentaje de madurez para resultados fue de un 25% (etapa de cumplimiento).

Estos datos muestran que la DDMM cuenta con escasos indicadores para llegar a ser un organismo público municipal competente mundialmente debido a que no es suficiente la información que se tiene referente a procesos y resultados de calidad; sin embargo al haber realizado ésta investigación, consideramos que ahora se tiene un avance importante, puesto que con este proceso de autoevaluación se ha permitido identificar las principales fortalezas y debilidades indispensables para tomar decisiones y definir los proyectos prioritarios y poder crecer en base a indicadores reales de la organización.

6.2 ENCUESTA DE USUARIOS

En el sector deportivo, los estudios han incorporado la aplicación de encuestas para conocer los hábitos deportivos de la población, así como otros indicadores sobre el grado de satisfacción, uso de equipamiento, evaluación de las necesidades y demandas prioritarias de las instalaciones y servicios; además de los servicios deportivos municipales (Ruiz y García, 2005; García y Mestre, 2002; Casimiro, 2002; García, 2001). En el presente trabajo hemos aplicado una encuesta a los usuarios, la cuál nos ha permitido observar que la práctica deportiva disminuye conforme a la edad, esto coincide con varios estudios donde los niños y jóvenes tienen una mayor demanda (Stephens y Craing, 1988; Northern Ireland Fitness Survey, 1989; Sánchez, 1990; Nebot et al., 1991; Sport Council and Health Ed. Authority, 1993; Cale, 1993; García, 1993; Mendoza y col., 1994; Biglino, 1994; Wold, 1995; Pate et al., 1996; Sánchez, 1996; Cantera 1997; Domínguez et al., 1998; Castillo y Balaguer, 1998; Tercedor, 1998; Piéron et al., 1999; Telama y Yang, 2000; Ceballos, 2002).

Al comparar las dimensiones de la encuesta por grupos de edad, tres de estas presentan diferencias significativas ($p < 0.05$): la calidad de las instalaciones, del servicio que prestan las cafeterías y la valoración global del servicio que presta la DDMM. En resumen, aunque son pocas las dimensiones que muestran diferencias significativas las personas mayores de 40 años son las que valoran negativamente estas tres dimensiones.

Por otro lado, el porcentaje de mujeres que acude a la DDMM a practicar alguna disciplina deportiva es mayor respecto a los hombres. Este dato es similar en EE UU Bungum y Morrow (2000), en Holanda Mechelen, et al. (2000), en España García (2001), y en Huesca Marqués (2002) señalando que las mujeres realizan más actividad física que los hombres; sin embargo, casi siempre los hombres acuden con mayor frecuencia a realizar algún tipo de actividad física respecto a las mujeres. El dato nos hace ver la necesidad de conocer los aspectos básicos culturales de los personas respecto a este tipo de actividades para, por ejemplo, ofertar una variedad de actividades que conecte con los intereses y motivaciones tanto de las mujeres como de los hombres para que de esta forma incrementen su actividad física.

Al comparar las dimensiones de satisfacción según género, cuatro de estas (atención recibida, calidad de las instalaciones, valoración de quejas y sugerencias,

y valoración global del servicio) muestran diferencias significativas ($p < 0.05$); es decir, los hombres son los que dan una puntuación más baja, por consiguiente los menos satisfechos con el servicio recibido.

El fútbol y el aeróbic son las dos disciplinas más practicadas por los regiomontanos; por otro lado, en España y en otras comunidades los deportes más practicados son la natación, el ciclismo, carrera a pie, fútbol y aeróbics (García y Mestre, 2002). Los usuarios acuden a practicar deporte con una frecuencia promedio de 5 veces a la semana, coincidiendo con los datos obtenidos en la población española (García, 2001). Con un interés más competitivo que recreativo, esto puede estar influido debido a que en los niños y jóvenes el deporte es formativo pero con un enfoque competitivo; sin embargo, a los adultos les interesa más el deporte por recreación. Esto último sucede en la población valenciana que reporta un 67% de práctica deportiva de forma recreativa.

Por grupos de edad, en general los usuarios más jóvenes son los que dan las puntuaciones más altas y por el contrario los de más edad son los menos satisfechos, especialmente en: la calidad de las instalaciones, del servicio que prestan las cafeterías, y la valoración global del servicio que presta la DDMM.

La atención que recibe el usuario de la DDMM en general es bien valorada, excepto la publicidad y los folletos informativos, donde los usuarios señalan que se debe promover más las actividades ofertadas ya que una parte importante de la sociedad no se entera de la existencia de las instalaciones deportivas, su utilidad y los programas que ofertan. Esto datos muestran un área de mejora para la organización, siendo conveniente diseñar un proyecto encaminado a la publicidad de la oferta de actividades que brinda la DDMM a la sociedad.

En lo que respecta a la calidad en el servicio de las instalaciones no es bien valorada por el usuario, especialmente la temperatura del agua de las duchas; sin embargo, la valoración global de las instalaciones es de un 67%. Por otro lado, García (2001) reporta que uno de los motivos más importantes por los que la población española no hace suficiente deporte, es la falta de instalaciones y medios; aún así, las instalaciones deportivas públicas siguen siendo las más utilizadas.

Las actividades ofertadas tienen una calificación por encima del 90%, lo que nos indica que tiene la DDMM una fortaleza hacia la prestación del servicio a los usuarios. Otro elemento bien valorado por los usuarios es el instructor/entrenador como una persona que realiza una buena atención personalizada, profesional, que domina la actividad, puntual, motivante y de competencia global.

Los usuarios están conformes con la oferta de actividades y el precio que paga. Por el contrario, no están satisfechos con el procedimiento que tiene la DDMM respecto a quejas y sugerencias, por lo que no saben como presentar sus inconformidades y del seguimiento que hará la DDMM para atender sus propuestas, consideramos importante señalar que ésta dimensión es la que obtuvo la valoración más baja por parte de los usuarios, especialmente por los hombres. Los usuarios que acuden a las piscinas (piscinas) valoran como regular la supervisión, vigilancia y la atención sanitaria del guardavidas.

En lo referente a otros servicios que tiene la DDMM como es el caso de la cafetería (snack), está concesionado a los propios usuarios operando en condiciones mínimas de higiene, sin ofrecer alimentos nutritivos, espacios físico aceptable y personal de atención. No todas las instalaciones cuentan con estacionamiento y las que lo tienen, carece de seguridad y techado.

La actitud de la DDMM es calificada de regular a bien; los usuarios están de acuerdo en seguir usando los servicios de la DDMM y recomendarían a otras personas las instalaciones y actividades ofertadas. Finalmente, la satisfacción global del servicio recibido por el usuario es de un 86%.

6.3 ENCUESTA DE TRABAJADORES

Los trabajadores de 36 – 45 años son el grupo de edad mayoritario en la DDMM, es el género masculino el que prevalece y su formación académica predominante es la licenciatura seguido de la secundaria. No se encontraron diferencias significativas al comparar la satisfacción de los trabajadores de la DDMM según grupo de edad y área laboral. Esto nos indica que en general tienen el mismo grado de satisfacción sobre los diferentes aspectos laborales, tanto los trabajadores jóvenes como los de mayor antigüedad y de las diferentes áreas laborales. Respecto al género, que casi

todas las dimensiones: lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, reconocimiento a su trabajo y valoración global de su trabajo, son los hombres quienes tienen una puntuación mayor ($p < 0.05$) respecto a las mujeres. La única que no mostró diferencias es la organización del trabajo.

Al comparar la satisfacción de los trabajadores de la DDMM por grupos de edad y por áreas de trabajo no se encontraron diferencias significativas ($p < 0.05$); este dato resulta contrastante con el género, ya que casi todas: lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, reconocimiento a su trabajo y valoración global de su trabajo, los hombres tienen una puntuación mayor ($P < 0.05$) respecto a las mujeres. La única que no mostró diferencias es la organización del trabajo.

En general, los trabajadores que integran las diferentes áreas de la DDMM están poco satisfechos de los medios físicos (la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar, los recursos materiales y la seguridad e higiene) para el desarrollo inestimable de sus funciones laborales.

En lo que se refiere a los diferentes aspectos que afectan la organización del trabajo, la mayoría de los trabajadores están satisfechos con ello específicamente en la definición de las funciones en sus puestos, el horario, la responsabilidad designada, la forma en que está organizado el trabajo (en equipo o dirigido), la información y comunicación interna, la posibilidad de aportar propuestas de mejora, así como del funcionamiento generalizado de la organización.

En otro estudio realizado por Marqués (2002) en el Patronato de Deportes de Huesca encontró que existe una insatisfacción en la estructura orgánica y funcional, ya que la encuentran muy rígida e impide compartir o variar funciones entre puestos.

En el presente estudio, la mayoría de las áreas laborales no están satisfechas con el reconocimiento que la DDMM hace sobre el desempeño de su trabajo, tan solo dos áreas están algo más conformes con ello: administradores y profesores de deportes. En lo que se refiere a la retribución económica, los directivos son los que están un poco más satisfechos que el resto de las áreas.

Frecuentemente, existe una buena satisfacción en todas las áreas laborales en diferentes aspectos que permiten hacer una valoración global de su trabajo: el estar comprometidos con los objetivos generales de la dependencia, una buena

disposición de la DDMM para adaptarse y atender sus necesidades e intereses, así como el disfrutar de un buen ambiente en el desempeño de su trabajo. Por otro lado, las posibilidades de formación que otorga la DDMM no son llevadas a todas las áreas. Finalmente, todas las áreas señalan una buena satisfacción global en el desempeño de su trabajo.

Las personas que trabajan en el sistema deportivo son conscientes de la importancia de la práctica deportiva (sus beneficios y sus exigencias) tienen una mayor sensibilidad hacia las demandas de los usuarios y deportistas, así como una mejor predisposición para prestar un servicio de calidad.

7. CONCLUSIONES

Una vez analizado el modelo de calidad para gobiernos municipales (SMCT, 2005) y hechas las consideraciones acerca de cada criterio, creemos que es un instrumento de autoevaluación útil y de fácil aplicación, para medir la calidad del servicio de la DDMM. Su adaptación al contexto deportivo, desde la perspectiva del sistema deportivo municipal y desde la propia realidad organizativa y funcional de la entidad que lo utilice; así como la metodología de aplicación, es una aportación importante de esta investigación.

Al haber realizado un análisis de carácter global y estratégico de la organización y gestión del deporte municipal de la ciudad de Monterrey, se puede disponer de valiosa información producto del diagnóstico y la identificación de las áreas sólidas y de mejora, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio deportivo y recreativo a los ciudadanos.

Las áreas sólidas producto de la autoevaluación de la DDMM fueron superiores a las áreas de mejora por lo que la primera hipótesis es aceptada.

El promedio de los subcriterios de madurez en calidad para procesos fueron evaluados con un 36% (etapa de cumplimiento); mientras que el porcentaje de madurez para resultados fue de un 25% (etapa de cumplimiento), por lo que se rechaza la segunda hipótesis planteada ya que ésta consideraba un valor superior al 40%.

El grado de satisfacción de los usuarios, deportistas y sectores sociales respecto al servicio percibido es bien valorado en lo que respecta a la atención que reciben por parte de la DDMM, la calidad en el servicio de actividades ofertadas, el instructor, la oferta de actividades y el precio que paga, la actitud de la DDMM, así como el seguir usando los servicios y el recomendar a otras personas las instalaciones y actividades ofertadas; por el contrario los menos valorados son la publicidad y folletos informativos, la calidad del servicio de las instalaciones, el procedimiento respecto a las quejas y sugerencias, el servicio de la cafetería y el estacionamiento.

Por su parte la satisfacción de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo, no es bien valorado, la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar, los recursos materiales

y la seguridad e higiene, así como el reconocimiento al desempeño de su trabajo y las posibilidades de formación; mientras que lo que mejor valoraron fueron aquellos aspectos que afectan a la organización, el estar comprometidos con los objetivos generales de la organización, buena disposición de ésta para adaptarse y atender sus necesidades e intereses, así como el disfrutar de un buen ambiente laboral, lo que se traduce a una buena satisfacción global.

Estos datos indican que no es aceptada la hipótesis tres de la investigación, al existir una insatisfacción en algunos de los aspectos evaluados por parte del usuario respecto al servicio percibido, como de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo.

Por grupos de edad, en general los usuarios más jóvenes son los que dan las puntuaciones más altas y por el contrario los de más edad son los menos satisfechos, especialmente en: la calidad de las instalaciones, del servicio que prestan las cafeterías, y la valoración global del servicio que presta la DDMM.

Respecto al género, en cuatro dimensiones (atención recibida, calidad de las instalaciones, valoración de quejas y sugerencias, y valoración global del servicio) las mujeres están más satisfechas ($p < 0.05$) respecto a los hombres y en las nueve restantes no se encontraron diferencias.

En las comparaciones de las dimensiones de satisfacción para los trabajadores, por grupos de edad y área laboral no se encontraron diferencias, tan solo se dieron por género otorgando las puntuaciones más altas los hombres respecto a las mujeres.

8. RECOMENDACIONES FINALES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

Consideramos importante darle continuidad a este trabajo ya que debido a sus características, resulta ser pionero en nuestro país y en Latinoamérica.

Recomendamos utilizar la metodología propuesta en esta investigación para futuras investigaciones y como una manera de llevar a cabo una gestión de la calidad eficaz.

Así como la implantación de planes de formación para el personal que labora en entidades deportivas, relacionados con la calidad total.

La búsqueda de alianzas con otras organizaciones deportivas municipales y escuelas formadoras de profesionales en gestión deportiva, para trabajar con sistemas similares de gestión deportiva.

El desarrollar sistemas para analizar la satisfacción del cliente de forma cuantitativa y cualitativa, y crear mecanismos de participación de los trabajadores en la gestión.

Los verdaderos resultados acerca de la satisfacción de los usuarios comenzarán a tener verdadero valor después de haber obtenido información durante varios años, cuando ya se muestren tendencias. En los primeros años sería aconsejable ser cuidadosos al utilizar estos resultados.

En este contexto, cabe la posibilidad de presentarse algunas limitaciones al momento de aplicar la metodología de autoevaluación, principalmente en otros países, debido a las leyes y reglamentos en materia de deporte que estén vigentes en cada uno de éstos; además de la manera de gestionarse y las políticas que se empleen.

El proceso de autoevaluación podría presentar sesgos en las ponderaciones realizadas tanto en clasificar las respuestas como áreas fuertes o de mejora, así como en la madurez de la calidad para procesos y resultados, ya que éstas se llevan a cabo de manera subjetiva con el equipo de trabajo.

El estudio es estático, ya que fue hecho en un solo momento en el tiempo, siendo importante su continuidad año con año para ver las tendencias globales de la organización.

Aunque se intentó asegurar la representatividad de la muestra de usuarios que respondieron a la encuesta, con un error global de estimación del 5% y un intervalo de confianza 95%, y muestreo estratificado considerando los centros deportivos (unidades deportivas) a los que acuden, así como si son los alumnos inscritos en cursos, usuarios de unidades deportivas, número de deportistas participando, alumnos y usuarios de natación; consideramos que existe un sesgo, respecto a la edad, debido a que el 70% de los encuestados tienen menos de 21 años, por lo que sus intereses y criterio no están aún bien definidos y tienden a ser más vulnerables.

Como futuras líneas de investigación consideramos trascendente darle continuidad a este estudio, repetir el procedimiento metodológico ligado a la gestión de la calidad, al conocimiento del usuario y de trabajadores a otros niveles tanto municipales como estatales y nacionales.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Anguera, M.T. y Hernández, A. (2003). Evaluación de programas de actividad física. En A. Hernández, *Psicología del deporte (Vol. 2): Metodología*. Buenos Aires: efdeportes.com.
2. Anguera, M.T. y Blanco, A. (1988-91). Evaluación de programas en Servicios Sociales: Alternativas metodológicas. Proyecto de investigación subvencionado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT). Barcelona: Universidad de Barcelona.
3. Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals, (2002). 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Ayuntamiento de Girona. INDE.
4. Ayuntamiento de Barcelona, (1999). Manual de calidad de las instalaciones deportivas municipales (I). Rev. Agua y Gestión. 45: 37-42.
5. Ayuntamiento de Barcelona, (1999). Manual de calidad de las instalaciones deportivas municipales (II). Rev. Agua y Gestión. 46: 23-31.
6. Biglino L. C., Coronado A. L., et al. (1994). Encuesta nacional de salud 1993. Rev San Hig Púb. 68 (1):121-178.
7. Bigné, J., Moliner, M., Vallet, T. y Sánchez, J. (1997). Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad en los servicios públicos. Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC. 33-35.
8. Bloemer, J. y de Ruter, K. (1995). Integrating service quality and satisfaction: pain in the neck of marketing opportunity. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*. 8: 44-52.
9. Bloemer, M. M. y Polesz, B. C. (1989). The illusion of consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*. 2: 43-48.
10. Boné, A. (1999). Análisis del deporte en un territorio. Evolución del sistema deportivo en Aragón. Mira Editores y Departamento de Cultura Turismo del Gobierno de Aragón. Zaragoza.
11. Bolton, R. N. y Drew, J. H. (1991). A multistage model of customer's assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*. 17: 175-384.

12. Bouchet, P. (1999). L'administration du sport municipal: approche legaliste ou management public. STAPS: Revue des sciences et techniques des activités physiques et sportives. 20 (50) 65-83.
13. Butle, F. A. (1996). SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. European Journal of Marketing. (30) 1: 8-32.
14. Bungum, T. J. y Morrow, J. R. (2000). Differences in self-reported rationale for perceived increases in physical activity by ethnicity and gender. Research Quarterly for Exercise and Sport. 71 (1): 55-60.
15. Cale, L. (1993). Monitoring physical activity in children. Tesi Mechelen W. V., Twisk, J. W., et al. (2000). Physical activity of young people: the Amsterdam longitudinal growth and health study. Med Sci Sports Exercise. 32 (9): 1610-16.
16. Campos, C. & IHRSA (The International Health Raquet and Sporclub Association), (2000). Resumen encuesta industria española fitness 2000. <http://www.efedeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – (5) 24:1-2.
17. Cantera, M. A. (1997). Niveles de Actividad Física en la Adolescencia. Estudio realizado en la población escolar de la provincia de Teruel. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza. España.
18. Casimiro, A. J. (2002). Hábitos deportivos y estilo de vida de los escolares almerienses. Universidad de Almería. Servicio de Publicaciones.
19. Castillo, I. y Balaguer, I. (1998). Patrones de actividades físicas en niños y adolescentes. Apunts: Educación Física y Deportes. 54: 22-29.
20. Ceballos, O. (2002). Actividad y condición física en escolares adolescentes de las ciudades de Zaragoza, España y Monterrey, México. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
21. Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. Champaign, IL. Human Kinetics.
22. Correal, J. (2000). Financiación y modelos de gestión en poblaciones andaluzas. III Encuentro Andaluz sobre deporte municipal. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
23. Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions-Minuts-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing. 58: 125-131.

24. Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*. 56: 55-68.
25. De Benito, C. M. (2000). La mejora continua en la gestión de calidad. Seis sigma, el camino para la excelencia. *Economía Industrial*. 331: 59-66.
26. De Ruyter, K., Lemmink, J., Wetzels, M. y Mattson, J. (1997). Carry-over effects in the formation of satisfaction: the role of value in a hotel service delivery process. *Advances in services marketing and management*. 6: 61-77.
27. Díez, M. A. y Cecilio, B. R., (1998). Ayuntamiento de Alcobendas: Participación y calidad total en la gestión pública. *Rev. Agua y Gestión*. 42: 32-38.
28. Domínguez B., Borell C., et al. (1998). Actividad física habitual de la población residente en la ciudad de Barcelona. *Gac Sanit* 12: 110-117. España.
29. Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. INDE. Zaragoza.
30. Echebarría, K. (1992). Calidad total en los servicios públicos y en la empresa. Ministerio para las administraciones públicas. Madrid.
31. Eiglier, P. y Langeard, E. (1996). *Servución. El marketing de los servicios*. McGraw Hill. Madrid.
32. Federation Internationale D'Education Physique, FIEP. (2000). Manifiesto mundial de la educación física. FIEP. Córdoba, Argentina.
33. Gallardo, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Revista Motricidad. European Journal of Human Movement*. 9, 163-189.
34. Gallardo, L. y Jiménez, A. (2004). La gestión de los servicios deportivos municipales. *Vías para la excelencia*. INDE. Zaragoza.
35. García, M. (1997). *Los españoles y el deporte*. Tirant lo Blanch. Valencia.
36. García, M. (2000). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
37. García, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000*. MEC. Madrid.
38. García, M. (1993). *Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España*. Instituto de la Juventud - Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.

39. García, M. y Mestre, J. A. (2002). Los hábitos deportivos de la población de valencia (2000). Colección Aula Deportiva. Valencia.
40. Garvín, D. (1988). Compartir en las ocho dimensiones de calidad. Harvard Deusto Business Review, 2º trimestre, 37-48.
41. Garvín, D. (1983). Managing quality: the strategie and adge. Free Press. New York.
42. Gericó, R. (2005). Análisis y evaluación de la satisfacción de los usuarios del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Zaragoza, según el modelo EFQM para el Sector Público. Criterio 6, Resultados en los clientes. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
43. Gil, A. M. (1999). La calidad en los servicios deportivos: la perspectiva del monitor. Rev. Agua y Gestión. 46: 32-42.
44. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
45. Hayes, B. E. (1995). Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
46. Hernández, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. Revista de Psicología del Deporte. 10: 179-196.
47. Hernández, A y Anguera, M. T. (2001). Análisis psicosocial de los programas de actividad física: evaluación de la temporalidad. Psicothema. (13) 2: 263-270.
48. Hernández, R., Fernández, J. C. y Baptista, P. (2001). Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill. 2da Ed.
49. Hernández, A., Morales, V. y Fernández, J. C. (2004). Evaluación para la determinación de perfiles de usuarios de instalaciones deportivas. <http://efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 79 - Diciembre de 2004.
50. Holbrook, M. B. y Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again, en Perceived quality de Jacoby, J., y Olson, J. C. (1985). Lexington books. Lexington.
51. Howat, G., Crilley, G. y Milne, I. (1996). Measurement of customer service quality for leisure service. Melbourne: Australian Leisure.
52. INTRAGOB. (2004). Premio Intragob. <http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intragob/default.asp>

53. Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1997). Manual de control de calidad. 2º vol. McGraw-Hill.
54. Kriemadis, A. (2001) Total quality management in sport organizations. *International Sport Law Review (ISLR) (IV)2*: 167-177.
55. Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. Prentice Hall. Séptima Edición.
56. Lagardera, F. (1990). Una interpretación de la cultura deportiva entorno a los orígenes del deporte contemporáneo de Cataluña. Tesis doctoral. Barcelona.
57. Liljander, V. (1994). Modeling perceived service quality using different comparison standards. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*. 7: 126-142.
58. Lizalde, E. y París, F. (2002). Método de Autoevaluación para la valoración de la oferta de programas y servicios deportivos. *Apunts. Educación física y deportes*. 70, 56-61.
59. López, J. y Gadea, A. (1998). Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la administración pública. Barcelona. Gestión 2000.
60. López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Análisis preliminar. *Apunts educación física y deporte*. 61:88-94.
61. Lloréis, F. J. y Fuentes, M. (2000). Calidad total. Fundamentos e implantación. Pirámide. Madrid.
62. Lutz, R. (1986). Quality is as quality does: an attitudinal perspective on consumer quality judgments. *Marketing Science Institute Trustees, meeting*, Cambridge. M. A.
63. Marqués, L. (2002). La implantación de la gestión de la calidad total en un patronato municipal de deportes. Utilización del modelo EFQM de excelencia empresarial para el sector público. El caso del patronato municipal de deportes del ayuntamiento. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza. España.
64. Marqués, L. y Gericó, R. (1998). La gestión de los recursos humanos desde un modelo de calidad total. En "Deporte y calidad de vida" 225-235. Librerías Deportivas esteban Sanz. Madrid.
65. Mawson, M. L. (1993). Total quality management: perspectives for sport managers. *Journal of sport management*. 7(2) 101-106.

66. Mechelen, W. V., Twisk, J. W., et al. (2000). Physical activity of young people: the Amsterdam longitudinal growth and health study. *Med Sci Sports Exercise*. 32 (9): 1610-16.
67. Mendoza R. y col. 1994. Conductas de los escolares españoles relacionados con la salud (1986-1990). Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
68. Membrado, J. (1999). La gestión empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial de la EFQM. Díaz de Santos S.A. Madrid.
69. Mestre, J. A. y García, E. (1997). La gestión del deporte municipal. Barcelona: INDE.
70. Morales, V. (2003). Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología de la Universidad de Málaga.
71. Morales, V. (2004). Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad. <http://efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 72 - Mayo de 2004.
72. Nebot M., Comín E., et al. (1991). La actividad física de los escolares: un estudio transversal. *Rev. San Hig Púb* 65: 325-331. España.
73. Northern Ireland Fitness Survey. (1989). A report by the Division of Physical and Health Education. Belfast: Queen's University of Belfast.
74. Oebbecke, M. (1998). Toward a framework or Total Quality Management (TQM) in professional sport team organizations: identification and validation or TQM constructs, and the development of an associated measurement instrument. Tesis Doctoral. Temple University.
75. Oestreicher, E. G. (1999) Assessment of a quality management initiative in a health and fitness organization. Pro Quest. The union Institute. 207 pages; AAT 9946533.
76. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*. 69: 140-147.
77. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*. 64: 12-40.

78. Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49: 41-50.
79. Pate, R. R., Heath, G. W., et al. (1996). Associations between physical activity and other health behaviors in a representative sample of US adolescents. *American Journal of Public Health* 86 (11): 1577-81.
80. Peiró, J. M. y Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: NUA Libres.
81. Pérez, M. (2000). Perspectivas de la gestión municipal y modelos de gestión. *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Catalunya*. Barcelona: INDE, 125-129.
82. Piéron, M., Telama, R., et al. (1999). Estilo de vida de jóvenes europeos: un estudio comparativo. *Rev. de Educación Física*. 76: 5-13
83. Premio Nacional de Calidad. (2004). *Modelo nacional para la calidad total*. México. www.pnp.org.mx
84. Prieto, F. D. (2000). Los estudios de satisfacción de usuarios en la gestión de equipamientos deportivos. *Rev. Agua y Gestión*. 49: 39-44.
85. Revees, C. A. Y Vendar, C. A. (1994). Defining quality; alternatives and implications. *Academy of Management Review*. 19: 419-445.
86. Rossi Mori, B. (1979). Un programa locale per lo sviluppo dello sport. Suplemento al nº 12/1979 de "Quadern dello Sport". Roma: CONI. Traducido y publicado en España por INEFC, AETIDE y CEMUT, Andrés F. Y Puig N. Barcelona. 1991.
87. Ruiz, F. y García, M. E. (2005). Hábitos físicos-deportivos de los almerienses en su tiempo libre. Universidad de Almería. Servicio de Publicaciones.
88. Salvador, J. L. (2000). Perfil del director de un servicio deportivo. En *Comunicaciones del II Congreso del Deporte de Euskadi "Deporte y Administración"* San Sebastián: Ayuntamiento de San Sebastián. 41-51.
89. Sánchez, E. (1990). Hábitos de vida y salud en la población joven de Zaragoza. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
90. Sánchez, F. (1996). *La actividad física orientada hacia la salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.

91. Sánchez, P. (2004). Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos. La calidad total herramienta imprescindible en la gestión. Ed. Gymnos. Madrid.
92. Sarv Singh Soin (1997). Control de la calidad total. McGraw-Hill. México.
93. Secretaría de Educación Pública, SEP. (2003). Antología de Educación Física. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México.
94. Sociedad Mexicana para el desarrollo de la calidad total, SMCT. (2005). Modelo de calidad para gobiernos municipales. www.fundameca.com.mx
95. Sports Council and Health Education Authority. (1993). Allied Dunbar National Fitness Survey. London: Belmont Press.
96. Stephens T. y Craig C. L. (1988). The well-being of Canadians: highlights of the 1988 Campbell's survey. Ottawa: Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute.
97. Stoppani, J. (2001). Conclusiones, lineamientos y manifiestos mundiales. HG. Producciones. Argentina.
98. Stoppani, J. (2000). El servicio deportivo y recreativo municipal. Madrid: Gymnos.
99. Telama, R. y Yang, X. (2000). Decline of physical activity from youth to young adulthood in Finland. *Med Sci Sports Exerc.* 32 (9): 1917-22.
100. Tercedor, P. (1998). Estudio sobre la relación entre actividad física habitual y condición física-salud en una población escolar de diez años de edad. Tesis Doctoral.
101. Teruelo, B. (2000). Situación del deporte municipal en Euskadi: análisis y perspectivas. III Encuentro Andaluz sobre el deporte municipal. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
102. Westerbeek, H. M. y Shilbury, D. (2003). A conceptual model for sport services marketing: integrating quality, value and satisfaction. *International journal of sports marketing and sponsorship* (London); Mar/Apr. 11-31.
103. Wold, B. (1995). Health behavior in school children: A WHO cross-national survey. Resource Package of Questions 1993-94, Norway: University of Bergen.
104. Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). Calidad Total en la gestión de servicios. Díaz Santos S.A. Madrid.

10.1 Anexo 1

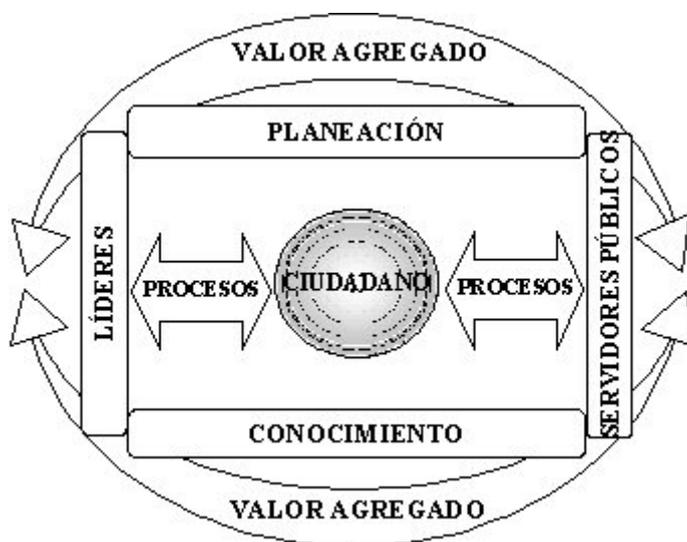
Estás en: Modelos de Calidad Total » Modelo de Calidad para Gobiernos Municipales » Criterio 1

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio 7](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 1.0 Ciudadano y Sociedad

Visión General

Este Criterio examina cómo la Dependencia Municipal integra sus métodos y procesos dirigidos a conocer a sus ciudadanos y sectores sociales, antes, durante y después de la entrega de servicios, para fortalecer su relación.



- Subcriterios**
- 1.1 Conocimiento de ciudadanos
 - 1.2 Valor creado a ciudadanos

Subcriterio 1.1 Conocimiento de Ciudadanos

Descripción

Este Subcriterio analiza cómo la Dependencia Municipal conoce las necesidades y expectativas de sus ciudadanos y sectores sociales, así como las características de los bienes y servicios que les crean valor.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Describa sus bienes y servicios.
2. Describa las entidades y organismos públicos y privados que participan con la Dependencia Municipal en la prestación de sus servicios.
3. Qué método utiliza para conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y sectores sociales beneficiarios de sus bienes y servicios.
4. Describa las características de los ciudadanos y sectores sociales que atiende.
5. Cuáles son las necesidades prioritarias de sus ciudadanos actuales y potenciales.
6. Cómo responden sus bienes y servicios a los requerimientos y necesidades prioritarias de sus ciudadanos y sectores sociales.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método para conocer a los ciudadanos y los sectores sociales.
2. Desde cuándo conocen las necesidades de los ciudadanos y sectores sociales y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los métodos para conocer las necesidades de los ciudadanos y sectores sociales.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.

3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de Conocimiento de Ciudadanos.

Subcriterio 1.2 Valor creado a ciudadanos

Descripción

Este Subcriterio analiza cómo se mide y se promueve la satisfacción y el valor creado a los ciudadanos, a través de relaciones positivas de largo plazo.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Qué garantías otorga sobre la calidad de sus bienes y servicios.
2. Cómo define el valor creado a los ciudadanos por cada bien y servicio.
3. Cómo mide la satisfacción, insatisfacción y valor creado a sus ciudadanos y sectores sociales en todos los puntos de contacto con la Dependencia Municipal, durante la vigencia o vida útil de sus bienes y servicios.
4. Cómo facilita a sus ciudadanos el acceso a sus bienes y servicios, en todos los puntos de contacto con la Dependencia Municipal.
5. Cómo selecciona, desarrolla y faculta al Servidor Público, en cualquier punto de contacto con el ciudadano y sectores sociales para crear respuestas y decisiones oportunas y efectivas
6. Cómo recibe y soluciona las peticiones de información, quejas, inconformidades e incidentes, para recobrar la confianza de los ciudadanos y corregir las causas-raíz.
7. Cómo apoyan otros procesos y políticas de la Dependencia Municipal, la satisfacción y creación de valor de los ciudadanos y los sectores sociales.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método para medir y promover el valor

- creado a ciudadanos.
2. Desde cuándo se aplican los métodos para medir y promover la satisfacción y el valor creado a ciudadanos, y con qué frecuencia.
 3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los métodos para medir y promover la satisfacción y el valor creado a los ciudadanos.
 4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método para medir y promover la satisfacción y el valor creado a los ciudadanos.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
 Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
 Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

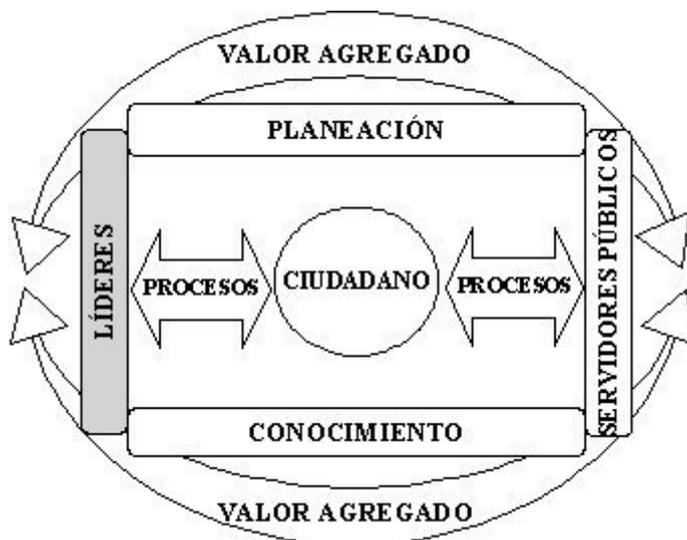
Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición para conocer y promover la satisfacción y el valor creado a los ciudadanos.

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 2.0 Líderes

Visión General

Este criterio examina la forma en que el Equipo Líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Municipal), dirige y promueve la administración por procesos y el enfoque sistémico, congruente con los principios y valores de Calidad Total.



-
- Subcriterios**
- 2.1 Cultura organizacional
 - 2.2 Sistemas de trabajo
 - 2.3 Aportación social
-

Subcriterio 2.1 Cultura Organizacional

Descripción Este Subcriterio examina cómo el Equipo Líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Municipal) impulsa, con el ejemplo, la cultura de trabajo deseada.

-
- I Diseño**
- Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:
- 1.Cuál es la "Visión" del Gobierno Municipal y como la integra a la operación de la Dependencia Municipal, cómo se define y se mantiene vigente.
 2. Cuáles son los valores del Gobierno Municipal y cómo los integra a su operación la Dependencia Municipal.
 3. Cuál es el perfil deseado del equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal) y cómo lo desarrolla.
 4. Cómo se promueve la transparencia y rendición de cuentas,

así como la diversidad cultural en el equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), los servidores públicos operativos.

5. Cómo identifica y controla o elimina los puntos de riesgo ético en los bienes, servicios y procesos de toda la Dependencia Municipal.
6. Qué actividades personales lleva a cabo el equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), para promover los valores con el ejemplo.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método para definir y promover la cultura deseada.
2. Desde cuándo se aplican las prácticas y métodos para promover la cultura deseada y con qué frecuencia.
3. Cómo se organiza el equipo líder para definir y promover la cultura deseada entre los servidores públicos.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona al equipo líder que aplica el método.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de Conocimiento de Ciudadanos.

Subcriterio 2.2 Sistemas de trabajo

Descripción	Este Subcriterio examina cómo el equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), promueven la congruencia de los puestos y sistemas de trabajo con las políticas, el Plan Municipal de Desarrollo y las estrategias, para propiciar el alto desempeño y el desarrollo sostenido en el largo plazo.
I Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuál es su estructura formal, organigrama y ubicación física de personas y equipos, para apoyar la administración por procesos, la satisfacción y creación de valor a ciudadanos, servidores públicos, entidades subsidiarias, proveedores y recursos naturales. 2. Cómo asegura que el diseño de todos los puestos de trabajo responden a las necesidades de los ciudadanos, con flexibilidad, sin duplicidades, de manera ágil y oportuna. 3. Cómo propicia el trabajo en equipo, las multihabilidades, el facultamiento, la autogestión y la participación informada de los servidores públicos en todos los procesos y niveles. 4. Cómo identifica y ubica a las personas con actitud, conocimientos y experiencia idónea para cubrir los puestos de trabajo y crear valor a los ciudadanos. 5. Cómo se promueve la participación del sindicato y otros grupos de interés en la creación de valor a los ciudadanos.
II Implantación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quiénes aplican los sistemas de trabajo descritos. 2. Desde cuándo se aplican los sistemas de trabajo y con qué frecuencia. 3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los sistemas de trabajo descritos. 4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican los sistemas de trabajo.
III Medición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño": Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación. Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades: Resultados, Percepción, Valor creado. Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:

Costo, Tiempo, Esfuerzo

Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),

Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)

2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de los sistemas de trabajo.

Subcriterio 2.3 Aportación Social

Descripción

Este Subcriterio analiza cómo la Dependencia Municipal promueve la atención del impacto en la comunidad, provocado por su trabajo e instalaciones.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cómo promueve y difunde las tradiciones culturales de su localidad que apoyan la calidad de vida, el respeto a la dignidad y los recursos naturales.
2. Cómo participan los servidores públicos de la Dependencia Municipal con los vecinos de su comunidad, para identificar y resolver el impacto de su trabajo y sus instalaciones, y lo relacionado con los recursos naturales.
3. Cómo promueve la educación ambiental del equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), los servidores públicos operativos, ciudadanos, proveedores y vecinos de su localidad.
4. Cómo promueve programas de Calidad Total, ética, transparencia, rendición de cuentas y diversidad cultural en otras organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil en su comunidad.

II Implantación

1. Quiénes aplican las prácticas y métodos de aportación social.
2. Desde cuándo se aplican las prácticas y métodos de

- aportación social y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los métodos y prácticas de aportación social.
 4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican los métodos y prácticas de aportación social.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño":
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de Aportación social.

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio 7](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 3.0 Servidores Públicos

Visión General

En este criterio se analiza cómo se desarrolla el potencial de los servidores públicos y se establece un ambiente positivo de trabajo, en el que se promueve la realización individual y la creación de valor a los ciudadanos.



-
- Subcriterios** 3.1 Compensación y Reconocimiento
 3.2 Desarrollo de los servidores públicos
 3.3 Calidad de Vida
-

Subcriterio 3.1 Compensación y Reconocimiento

Descripción Este Subcriterio examina cómo la Dependencia Municipal evalúa el desempeño, compensa económicamente a los servidores públicos y otorga reconocimiento psicosocial, en congruencia con los principios y valores de Calidad Total.

I Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cómo evalúa el desempeño del equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal) y los servidores públicos operativos.
2. Cómo incluye en las evaluaciones de desempeño la satisfacción, el valor creado a ciudadanos, así como los principios y valores de Calidad Total.
3. Cómo compensa económicamente al Equipo Líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal) y los servidores públicos operativos.
4. Qué criterios utiliza para definir la compensación económica y cómo se considera la satisfacción y el valor creado a ciudadanos, así como los principios y valores de Calidad Total.
5. Qué reconocimientos no económicos otorga a los equipos de trabajo.

6. Cómo consideran el valor creado a ciudadanos y el cumplimiento de los valores del Gobierno Municipal Cuáles en los reconocimientos a los equipos de trabajo.

II Implantación

1. Quiénes aplican los métodos de compensación y reconocimiento descritos.
2. Desde cuándo conocen aplican los métodos de compensación y reconocimiento, y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los métodos para compensar y reconocer a los Servidores Públicos.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de compensación y reconocimiento.

Subcriterio 3.2 Desarrollo de los Servidores Públicos

Descripción

Este Subcriterio examina cómo se desarrollan las habilidades, conocimientos y capacidades de los servidores públicos directivos

y operativos, para crear valor a los ciudadanos y sectores sociales, a los propios servidores públicos y a la Dependencia Municipal.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cuáles son sus planes y programas de educación y capacitación de los servidores públicos.
2. Qué criterios utiliza para definir los planes y programas de educación y capacitación.
3. Cómo considera la satisfacción y el valor creado a ciudadanos y sectores sociales, el Plan Municipal de Desarrollo, la Misión, Visión, Valores, Estrategias y diversidad cultural.
4. Cómo identifica a los servidores públicos con potencial para su promoción o sucesión.
5. Cuáles son los planes de carrera y sucesión de los servidores públicos y cómo los desarrolla.
6. Qué métodos de capacitación y entrenamiento utiliza para asegurar la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método para desarrollar y capacitar a los servidores públicos.
2. Desde cuándo se aplican el método y las prácticas de desarrollo de los servidores públicos y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar las prácticas de desarrollo.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método de desarrollo y capacitación.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño":
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)

2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de desarrollo y capacitación de los servidores públicos.

Subcriterio 3.3 Calidad de Vida

Descripción

Este Subcriterio examina cómo se promueve el bienestar y la satisfacción de los servidores públicos, en un ambiente sano y seguro, tanto en el trabajo como en la vida social y familiar.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cómo identifica y atiende los factores críticos de bienestar físico, emocional, seguridad y satisfacción en el trabajo, la vida social y familiar del equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal) y servidores públicos operativos.
2. Cómo prepara al equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), a los servidores públicos operativos y los lugares de trabajo, para enfrentar emergencias y desastres.
3. Cómo se asegura el respeto al tiempo personal y se facilita el acceso a los servidores públicos y el equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal) a las prestaciones laborales.
4. Cómo se considera la información sobre calidad de vida de los servidores públicos directivos y operativos, en la mejora de bienes, servicios y procesos.

II Implantación

1. Quiénes aplican las prácticas de calidad de vida descritas en Diseño.
2. Desde cuándo las aplican las prácticas de calidad de vida y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar las prácticas de calidad de vida.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos para aplicar las

prácticas de calidad de vida.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño":
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

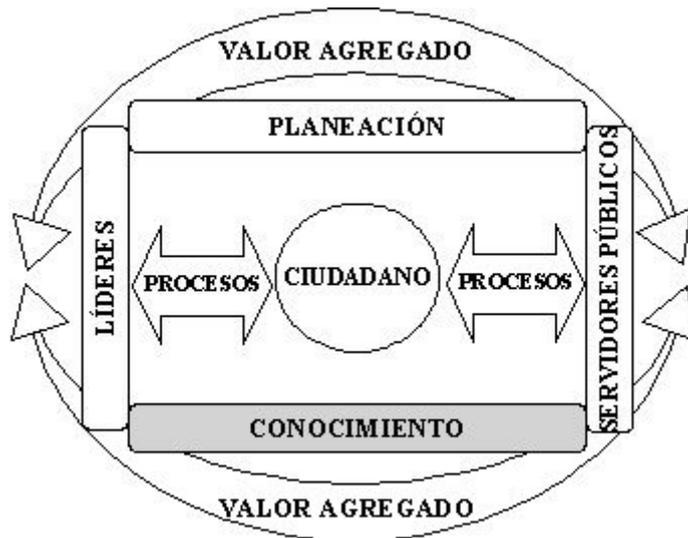
Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de calidad de vida.

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio 7](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 4.0 Conocimiento

Visión General

Este Criterio examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, el diseño de los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor a los ciudadanos y la sociedad.



Subcriterios 4.1 Comunicación
4.2 Capital Intelectual

Subcriterio 4.1 Comunicación

Descripción En este Subcriterio se describe cómo se obtienen y difunden datos e información interna y externa, para apoyar la toma de decisiones en todos los procesos, niveles y localidades de la Dependencia Municipal, a fin de crear valor a los ciudadanos y la sociedad.

I Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cómo capta y difunde información dentro y fuera de la Dependencia Municipal.
2. Cuáles son sus criterios para identificar y obtener información significativa de procesos, niveles y unidades operativas y administrativas de la Dependencia Municipal para ser incorporada a los sistemas de comunicación.
3. Cómo considera en sus bases de datos y en el sistema de comunicación e información: las necesidades y requerimientos de ciudadanos, el Plan Municipal de Desarrollo, la Misión, Visión, Valores y las Estrategias.
4. Cómo apoyan los sistemas de comunicación e información, la integración de los procesos de la Dependencia Municipal.
5. Cómo apoyan sus sistemas de comunicación e información: la toma de decisiones, la autogestión, el facultamiento y las multihabilidades de los servidores públicos en todos los procesos y unidades de la Dependencia Municipal.

-
- II Implantación**
1. Quiénes aplican los sistemas de comunicación.
 2. Desde cuándo se aplican los sistemas de comunicación y con qué frecuencia.
 3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los sistemas de comunicación.
 4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican los sistemas de comunicación

-
- III Medición**
1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
 2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
 3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
 4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

-
- IV Mejora**
- Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de sus sistemas de comunicación.
-

Subcriterio 4.2 Capital Intelectual

-
- Descripción**
- En este Subcriterio se describe la forma de identificar, estimular, utilizar y proteger el conocimiento, el acervo tecnológico, vivencial y cultural de la Dependencia Municipal.
-

- I Diseño**
- Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:
1. Qué elementos integran el capital intelectual de la Dependencia Municipal.

2. Cómo identifica expertos y "mejores prácticas" en todos los procesos, niveles y Unidades de la Dependencia Municipal.
3. Cómo genera reflexión, intercambio de experiencias e innovaciones entre los servidores públicos directivos y operativos, con sus ciudadanos, proveedores y los vecinos de la comunidad.
4. Cómo pone a disposición de los servidores públicos, ciudadanos y proveedores el capital intelectual disponible para su aplicación cotidiana.
5. Cómo protege los desarrollos tecnológicos y el capital intelectual de la Dependencia Municipal.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método y prácticas para crear capital intelectual.
2. Desde cuándo se aplican las prácticas de capital intelectual y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar las prácticas de capital intelectual.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método y prácticas de capital intelectual.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño":
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de capital intelectual.

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio 7](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 5.0 Planeación

Visión General

Este criterio examina los métodos y proceso de planeación estratégica del Gobierno Municipal y los programas operativos de las Dependencias Municipales, así como la manera en que se definen sus objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria.



Subcriterios 5.1 Planeación Estratégica
5.2 Planeación Operativa

Subcriterio 5.1 Planeación Estratégica

Descripción En este Subcriterio se examina cómo el Gobierno Municipal elabora y mantiene vigente el Plan Municipal de Desarrollo, y las Dependencias Municipales lo traducen a su ámbito específico, para crear valor al ciudadano y asegurar su trascendencia.

I Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cuál es la estructura y principales propuestas del Plan Municipal de Desarrollo.
2. Cuál es la Misión del Gobierno Municipal y como se implementa en cada Dependencia.
3. Cuál es la Razón de Ser de la Dependencia Municipal y su congruencia con las atribuciones establecidas por el marco jurídico, el Plan Municipal de Desarrollo, la Misión, Visión y Estrategias Municipales.
4. Qué método utiliza para definir y mantener vigente el Plan Municipal de Desarrollo y los planes estratégicos, planes de ejecución y planes de contingencias.
5. Cómo promueve la participación ciudadana en la elaboración de sus estrategias.
6. Cómo define y mantiene vigentes sus ventajas competitivas.
7. Cómo favorecen la ubicación de sus instalaciones, logística y operación, la creación de empleos locales, la protección

- de los ecosistemas y la diversidad cultural.
8. Cómo define los procesos o prácticas que serán comparados con organizaciones líderes.
 9. Qué criterios utiliza para establecer alianzas con otras organizaciones.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método de planeación estratégica.
2. Desde cuándo se aplica el método de planeación estratégica y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos que definen las estrategias.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método de planeación estratégica.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de planeación estratégica.

Subcriterio 5.2 Planeación Operativa

Descripción	En este Subcriterio se analiza la forma en que la Dependencia Municipal establece y despliega, a partir del Plan Municipal de Desarrollo y las estrategias definidas, sus objetivos, presupuestos y programas de trabajo.
I Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo traduce el Plan Municipal de Desarrollo y las estrategias, en programas de trabajo y presupuestos. 2. Cómo asegura la congruencia entre los programas de trabajo y los presupuestos. 3. Cómo considera en sus programas de trabajo los cambios constantes y dinámicos de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y sectores sociales, la calidad de vida de los servidores públicos directivos y operativos, requerimientos de grupos de interés, el entorno social y natural.
II Implantación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quiénes aplican el método de planeación operativa. 2. Desde cuándo se aplica el método de planeación operativa y con qué frecuencia. 3. Cómo se organizan los servidores públicos para realizar la planeación operativa. 4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método de planeación operativa.
III Medición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño": Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación. Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades: Resultados, Percepción, Valor creado. Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos: Costo, Tiempo, Esfuerzo Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional), Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación) 2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes. 3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y

- oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de planeación operativa.

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio 7](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 6.0 Procesos

Visión General

Este criterio examina el sistema de administración y creación de bienes y servicios, la participación de los proveedores y cómo se asegura la satisfacción y el valor de manera consistente.



-
- Subcriterios** 6.1 Diseño y Mejora Continua
6.2 Administración de Procesos
6.3 Proveedores
-

Subcriterio 6.1 Diseño y Mejora Continua

Descripción Este Subcriterio examina el método para diseñar, corregir, mejorar, actualizar e innovar sus bienes, servicios, procesos y tecnología.

I Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Qué método de diseño utiliza para traducir las necesidades y expectativas de ciudadanos, sectores sociales, grupos de interés, objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y estrategias, en características y especificaciones de bienes, servicios, procesos y tecnología.
2. Cómo identifica los aspectos prioritarios de bienes, servicios, procesos o tecnología que requieren diseño o mejora.
3. Cómo determina el costo / beneficio en los diseños, mejoras e innovaciones de sus bienes, servicios, procesos y tecnología.
4. Cómo asegura el funcionamiento libre de falla, facilidad de uso y mantenimiento de sus nuevos o mejorados bienes, servicios, procesos y tecnología.
5. Cómo previene riesgos éticos y de operación en el diseño

- de bienes, servicios, procesos y tecnología.
6. Cómo previene y minimiza el impacto de sus diseños en los recursos naturales, la diversidad cultural, la integridad física y emocional de los ciudadanos y los servidores públicos.
 7. Cómo introduce en los sectores sociales sus bienes y servicios, para asegurar la creación de valor.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método de diseño para mejorar e innovar sus bienes, servicios, procesos y tecnología.
2. Desde cuándo se aplica el método de diseño y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar el método de diseño.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método de diseño.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas:
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de diseño.

Subcriterio 6.2 Administración de Procesos

Descripción

Este Subcriterio examina cómo se administran los procesos clave

o sustantivos y de apoyo o adjetivos, para crear valor a los ciudadanos y a la propia Dependencia Municipal.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cuáles son sus Procesos Clave o Sustantivos, aquellos que generan bienes y servicios para ciudadanos y sectores sociales.
2. Cuáles son sus Procesos de Apoyo o Adjetivos, aquellos que generan bienes y servicios para la propia Dependencia Municipal y los servidores públicos.
3. Cómo asegura el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas en sus procesos Clave (Sustantivos) y de Apoyo (Adjetivos).
4. Cómo promueve y mejora el orden y la limpieza de sus instalaciones.
5. Cómo identifica y reduce las actividades que no crean valor a sus procesos.
6. Cómo asegura el desempeño consistente de sus procesos y reduce la influencia de las fuentes externas de variación.
7. Cómo fomenta la flexibilidad y capacidad de respuesta de sus procesos Clave (Sustantivos) y de Apoyo (Adjetivos).
8. Cómo reduce el impacto de sus procesos en el aire, el agua y el suelo.
9. Cómo reduce, re-usa y recicla los desechos sólidos¹ ; cómo maneja sus residuos peligrosos² y biológico infecciosos³.
10. Cómo asegura el desempeño consistente y la rastreabilidad de los bienes y servicios de la Dependencia Municipal.
11. Cómo minimiza y controla el impacto ambiental de sus bienes y servicios, empaques y materiales de desecho.

II Implantación

1. Quiénes aplican el método de administración de procesos descrito en Diseño.
2. Desde cuándo se aplica el método de administración de procesos y con qué frecuencia.
3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar el método de administración de procesos.
4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método de administración de procesos.

III Medición

1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño":
Operación: medición de especificaciones técnicas y

condiciones de operación.

Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:

Resultados, Percepción, Valor creado.

Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:

Costo, Tiempo, Esfuerzo

Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),

Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)

2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

IV Mejora

Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de administración de procesos.

Subcriterio 6.3 Proveedores

Descripción

Este Subcriterio examina la manera en que la Dependencia Municipal desarrolla a sus proveedores, para crear condiciones de mutuo beneficio y creación de valor a ciudadanos.

I Diseño

Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fechas de la información, cuando proceda:

1. Cómo contrata a sus proveedores y cuáles son sus criterios de selección.
 2. Cómo evalúa el desempeño, la ética, transparencia, rendición de cuentas y el impacto ambiental de sus proveedores.
 3. Cómo promueve la protección, preservación y recuperación de los recursos naturales nativos de la localidad en que se encuentran sus instalaciones y las de sus proveedores.
 4. Cómo administra y adapta su capacidad instalada y la de sus proveedores con la demanda real y potencial de sus ciudadanos y sectores sociales, incluyendo logística de producción y entrega de bienes y servicios.
 5. Cómo promueve que sus proveedores apliquen conceptos de Calidad Total en sus procesos, bienes y servicios.
-

- II Implantación**
1. Quiénes aplican el método para desarrollar a sus proveedores.
 2. Desde cuándo lo aplican y con qué frecuencia.
 3. Cómo se organizan los servidores públicos para aplicar los métodos de desarrollo de proveedores.
 4. Con qué tecnología cuenta y qué entrenamiento proporciona a los servidores públicos que aplican el método.

-
- III Medición**
1. Presente tablas, gráficas y mapas con mediciones de las prácticas descritas en "Diseño":
Operación: medición de especificaciones técnicas y condiciones de operación.
Efectividad: medición de propósitos alcanzados, en tres modalidades:
Resultados, Percepción, Valor creado.
Eficiencia: medición de recursos empleados, de tres tipos:
Costo, Tiempo, Esfuerzo
Esfuerzo mecánico o humano (# de personas, desgaste físico o emocional),
Eficacia: combinación de mediciones (Efectividad, Eficiencia y Operación)
 2. Describa sus métodos de medición, frecuencia, responsables, fuentes.
 3. Cómo asegura que la información sea válida, confiable y oportuna.
 4. Presente las comparaciones que hace de sus mediciones.

-
- IV Mejora** Explique cómo mejora sus prácticas, tecnología e instrumentos de medición de desarrollo de sus proveedores.

[Inicio](#) [Criterio 1](#) [Criterio 2](#) [Criterio 3](#) [Criterio 4](#) [Criterio 5](#) [Criterio 6](#) [Criterio 7](#)
[Tablas de Madurez](#) [Glosario](#) [Bibliografía](#)

Criterio 7.0 Valor creado

-
- Visión General** Este criterio analiza las interrelaciones entre los indicadores globales y la madurez en calidad de los procesos y sistemas de trabajo. Examina los resultados desde la perspectiva externa e interna y la contribución al fortalecimiento de la Dependencia Municipal y la creación de valor.
-



-
- Subcriterios** 7.1 Valor creado al entorno
 7.2 Valor creado a la Dependencia Municipal
 7.3 Solidez
-

Subcriterio 7.1 Valor creado al Entorno

Descripción Este Subcriterio examina los resultados globales desde la perspectiva externa de la Dependencia Municipal, el valor creado a ciudadanos y la comunidad aledaña a sus instalaciones.

- Niveles y Tendencias**
1. Presente tablas, gráficas y mapas de sus indicadores globales y de valor recibido y percibido por:
 - Ciudadanos y sectores sociales
 - Grupos de interés
 - Vecinos de la comunidad aledaña a las instalaciones de la Dependencia Municipal
 2. Describa la relación de los Indicadores Globales y de Valor creado presentados, con el cumplimiento de:
 - El Plan Municipal de Desarrollo
 - La Misión
 - Las estrategias por sector social
 3. Explique las variaciones de las mediciones presentadas, sus causas-raíz y las acciones de atención.

-
- Equilibrio**
1. Muestre la relación de equilibrio entre los

- Indicadores Globales y de Valor creado a:
- Ciudadanos y sectores sociales
 - Grupos de interés
 - Vecinos de la comunidad aledaña a las instalaciones de la Dependencia Municipal
2. Explique las variaciones del equilibrio, sus causas raíz y las acciones de atención.

Referencias

1. Presente comparaciones con organizaciones líderes, de sus Indicadores Globales y de Valor creado para:
 - Ciudadanos y sectores sociales
 - Grupos de interés
 - Vecinos de la comunidad aledaña a las instalaciones de la Dependencia Municipal
 2. Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.
-

Subcriterio 7.2 Valor creado a la Dependencia Municipal

Descripción

Este Subcriterio examina los resultados globales desde la perspectiva interna de la Dependencia Municipal, la relación entre los Indicadores Globales y de Valor creado al equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), los servidores públicos operativos, las entidades subsidiarias y proveedores.

Niveles y Tendencias

1. Presente tablas, gráficas y mapas comparativos de sus Indicadores Globales y de Valor Recibido y Percibido para:
 - Entidades subsidiarias, equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), servidores públicos operativos y proveedores
 - Rentabilidad por bien, servicio, proyecto o inversión
 - Eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos clave y de apoyo
 - Ética, transparencia y rendición de cuentas
 - Madurez en calidad de los procesos de trabajo
2. Describa la relación entre los Indicadores Globales y

de Valor creado presentados, con el cumplimiento de:

- El Plan Municipal de Desarrollo
 - La Visión
 - Los Valores
 - Las estrategias de operación
3. Explique las variaciones de las mediciones presentadas, sus causas-raíz y las acciones de atención.

Equilibrio

1. Muestre la relación de equilibrio entre los indicadores globales del valor recibido y percibido para:
- Entidades subsidiarias, equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), servidores públicos operativos y proveedores
 - Rentabilidad por bien, servicio, proyecto o inversión
 - Eficiencia, efectividad y eficacia de los Procesos Clave (Sustantivos) y de Apoyo (Adjetivos)
 - Madurez en calidad de los procesos de trabajo
 - Ética, transparencia y rendición de cuentas
2. Explique las variaciones del equilibrio, sus causas raíz y las acciones de atención.

Referencias

1. Presente comparaciones con organizaciones líderes, de sus Indicadores Globales y de Valor creado para:
- Equipo líder (Ayuntamiento y Funcionarios de la Administración Pública Municipal), servidores públicos operativos y entidades subsidiarias proveedores
 - Rentabilidad por bien, servicio, proyecto o inversión
 - Eficiencia, efectividad y eficacia de los Procesos Clave (Sustantivos) y de Apoyo (Adjetivos)
 - Madurez en calidad de los procesos de trabajo
 - Ética, transparencia y rendición de cuentas
2. Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.

Subcriterio 7.3 Solidez

Descripción

Este Subcriterio examina los resultados desde la perspectiva global de la Dependencia Municipal y su capacidad para asegurar su trascendencia.

Niveles y Tendencias

1. Presente indicadores en tablas, gráficas y mapas comparativos que muestren los niveles y tendencias de:
 - Capacidad de cambio e innovación
 - Competitividad
 - Trascendencia
 2. Describa la relación de los Indicadores Globales presentados, con el cumplimiento de:
 - El Plan Municipal de Desarrollo
 - La Misión
 - La Visión
 - Los Valores
 - Las Estrategias
 3. Explique las variaciones de las mediciones presentadas, sus causas raíz y las acciones de atención.
-

Equilibrio

1. Muestre la relación de equilibrio entre los Indicadores Globales para:
 - Valor creado al entorno
 - Valor creado a la Dependencia Municipal
 - Capacidad de cambio e innovación
 - Competitividad
 - Trascendencia
 2. Explique las variaciones del equilibrio, sus causas raíz y las acciones de atención.
-

Referencias

1. Presente comparaciones con organizaciones líderes en el entorno nacional e internacional de sus Indicadores Globales de:
 - Capacidad de cambio e innovación
 - Competitividad
 - Trascendencia
2. Explique las brechas identificadas y acciones

propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.

10.2 Anexo 2

TABLA DE MADUREZ EN CALIDAD PARA PROCESOS

% Madurez	I Diseño (Planear)	II Implantación (Hacer)	III Medición (Estudiar)	IV Mejora (Actuar)
<i>Compromiso</i> 0 a 20%	30% de los puntos de "Diseño" Documentos Manual y diagrama Participación ocasional de los servidores públicos en diseño	Evidencias de aplicación Capacitación a solicitud Disminuye la supervisión Participación ocasional de operativos en toma de decisiones	Indicadores definidos Gráficas con resultados principales Mediciones de operación Gráficas con niveles positivos Comparaciones con objetivos del Plan Municipal de Desarrollo	Corrección a la operación Cumple normatividad Métodos y tecnología adquirida
<i>Cumplimiento</i> 25 a 40 %	50 % de "Diseño" Algunos	Aplicación estandarizada	Estándares y control de proceso	Acciones de adecuación

	elementos proactivos o preventivos Relación entre procesos Diseño con equipos multidisciplinarios	Capacitación y actualización continua Trabajo en equipo	Mediciones/proceso Gráficas con tendencias positivas Relación causal Se asegura validez y confiabilidad Comparación con otros Municipios.	Métodos y Tecnología adaptada
<i>Prevención</i> 45 a 60 %	75% de "Diseño" Enfoque preventivo Principios y valores de calidad	Un ciclo mejora completo Desarrollo de multihabilidades Autogestión de los servidores públicos	Comparación con estrategias, Misión, Visión, Valores Niveles y Tendencias positivas sostenidas	Comparación referencial Desarrollos propios de métodos y tecnología
<i>Clase Mundial</i> 65 a 80 %	100 % "Diseño" Procesos interrelacionados Procesos innovados	Varios ciclos de mejora Auto desarrollo de los servidores públicos	Comparaciones con líderes	Métodos y Tecnología innovadora Métodos y tecnología comparable con líderes mundiales
<i>Líder Mundial</i> 85 a 100 %	Referencia mundial en todos los puntos de diseño	Ciclos de mejora sistemáticos en la aplicación de todos los puntos de diseño	La medición de todos los puntos de Diseño es referencia mundial.	Método para mejorar todos los puntos de diseño que es referencia mundial.

TABLA DE MADUREZ EN CALIDAD PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS:

% Madurez	Niveles y Tendencias	Equilibrio	Referencias
<i>Compromiso</i> 0 a 20%	30% de los indicadores globales Tablas de datos Gráficas simples Algunos niveles positivos	Se identifican variaciones entre los indicadores. Se plantean acciones correctivas.	Comparación de indicadores con ciclos anteriores, Comparación con objetivos del Plan Municipal de Desarrollo
<i>Cumplimiento</i> 25 a 40 %	50 % de los indicadores globales. Gráficas con tendencias positivas	Algunos indicadores muestran equilibrio entre ellos Se analizan las	Comparación con otros municipios

		causas-raíz Se plantean acciones correctivas	
<i>Prevención</i> 45 a 60 %	75% de los indicadores globales solicitados Gráficas, tablas y algunos mapas	Equilibrio entre la mayoría de los indicadores	Relación de indicadores con Estrategias, Relación con la Misión Relación con la Visión Relación con los valores
<i>Clase Mundial</i> 65 a 80 %	100 % de los indicadores globales solicitados Gráficas, tablas y mapas Niveles y tendencias comparables a nivel mundial	Equilibrio entre todos los indicadores.	Indicadores comparables con líderes mundiales.
<i>Líder Mundial</i> 85 a 100 %	Todos los indicadores globales son referencia mundial	Equilibrio sostenido.	Líder mundial

10.3 Anexo 3

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

Instalación: _____ Fecha _____ Hora _____

INTRODUCCIÓN

Estamos realizando un **trabajo de investigación** relacionado con la gestión de la calidad en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey. Deseamos conocer su grado de satisfacción personal sobre los diferentes aspectos de la organización y el trabajo que desempeña. Sus respuestas supondrán una importante colaboración y permitirán, además, mejorar la prestación de los servicios que usted realiza.

Por favor, no marque en los recuadros grandes de la columna de la derecha.

I. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

1 Edad: 1 < de 12 años 1

2 De 13 a 21 años

3 De 22 a 30 años

4 De 31 a 39 años

5 De 40 a 49 años

6 De 50 a 59 años

7 > de 60 años

2 Sexo: 1 Hombre. . 2

2 Mujer . . .

3 Lugar de residencia 3

1 Municipio: _____

2 Colonia o sector: _____

4 Situación laboral 4

1 Estudiante 2 Trabajador 3 Ama de casa

4 Jubilado 5 Otro _____

II. INFORMACIÓN SOBRE LA PRÁCTICA Y SERVICIOS UTILIZADOS

5 A que *tipo de instalación* deportiva acude con mayor frecuencia 5

1 Cd. Deportiva 3 Gimnasio

2 Unidad Deportiva 4 Alberca

5. Otra _____

6 Ordene, de mayor a menor *importancia* para usted las actividades físicas que realiza, su frecuencia semanal de práctica y las instalaciones que utiliza para cada una :

Tipo de ACTIVIDAD	FRECUENCIA (veces/semana)	INTENSIDAD (recreativo/competencia)	Duración (horasy/o min)

6

7 Cual es la **forma de pago** que usted utiliza con más frecuencia para el uso de las diferentes Actividades y Servicios

- 1.- En efectivo
- 2.- Con Cheque
- 3.- Otro

7

III. ATENCIÓN QUE RECIBE DE LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

8 Desde su experiencia personal, indique su **grado de satisfacción** con los siguientes aspectos de la atención que recibe del DDMM.

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4		
1.- La claridad de los folletos informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	<input type="text"/>
2.- La valoración global de nuestra publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	<input type="text"/>
3.- El proceso de inscripción a actividades ofertadas y otros cursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	<input type="text"/>
4.- La amplitud del horario de atención al público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	<input type="text"/>
5.- El tiempo que tardamos en atenderle desde el momento en que lo solicita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	<input type="text"/>
6.- La información recibida directamente en nuestras oficinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	<input type="text"/>
7.- La información recibida por teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	<input type="text"/>
8.- La atención que recibe directamente en el servicio concreto solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	<input type="text"/>
9.- El trato personalizado, ¿lo conseguimos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	<input type="text"/>
10.- Otro. ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17	<input type="text"/>

IV. CALIDAD EN EL SERVICIO

9 Nos sería muy útil su opinión sobre el nivel de calidad que tienen para usted cada uno de los siguientes apartados:

- INSTALACIONES**

9.1 Indique su grado de satisfacción con las instalaciones que utiliza habitualmente.

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción) **1** **2** **3** **4**

1.- Adecuación de la instalación a la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>
2.- La limpieza de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19	<input type="checkbox"/>
3.- La adecuación de los vestuarios para el uso que usted hace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>
4.- La temperatura del agua de las regaderas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>
5.- La atención recibida por el personal laboral de la instalación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22	<input type="checkbox"/>
6.- Si es usuario de las albercas, la atención recibida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>
7.- Valoración global de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>
8.- Otro. ¿Cual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	<input type="checkbox"/>

• **ACTIVIDADES**

9.2 *Su experiencia le permitirá indicarnos su satisfacción sobre los siguientes aspectos de las actividades que realiza.*

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- Entretenida (no aburrida)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26 <input type="checkbox"/>
2.- Variedad (no monótona)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27 <input type="checkbox"/>
3.- Valoración global de las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28 <input type="checkbox"/>
4.- Otro. ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29 <input type="checkbox"/>

• **INSTRUCTORES / ENTRENADORES**

9.3 *Según su relación con su/s profesor/es de actividades, indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su actuación profesional.*

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- Atención individualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>
2.- Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 <input type="checkbox"/>
3.- Dominio de la Actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32 <input type="checkbox"/>
4.- Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 <input type="checkbox"/>
5.- Actitud motivante hacia la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34 <input type="checkbox"/>
6.- Competencia Global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35 <input type="checkbox"/>

7.- Otro. ¿Cuál? _____

36

• **VALORACIÓN DE LA OFERTA DE ACTIVIDADES**

9.4 *Si usted conoce todas las actividades que le ofertamos, analícelas en su conjunto e indíquenos, de forma global, su grado de satisfacción con dicha oferta de actividades en los siguientes aspectos .*

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción) **1 2 3 4**

1.- Variedad: atiende a diferentes Áreas de actividades. 37

2.- Amplitud: ofrece muchos tipos diferentes de actividades en cada Área 38

3.- Valoración global de la oferta de Actividades 39

4.- Otro. ¿Cuál? _____ 40

• **VALORACIÓN DEL COSTE DE LAS ACTIVIDADES**

9.5 *Indíquenos su satisfacción con el coste que para usted tiene nuestra oferta de actividades en su conjunto.*

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción) **1 2 3 4**

1.- Relación Calidad- Precio de nuestra oferta de actividades en su conjunto. 41

2.- Relación Calidad- Precio de la actividad que ha elegido. 42

• **VALORACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

9.6 *Indíquenos su satisfacción sobre los siguientes aspectos del procedimiento de Quejas y Sugerencias existente en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey.*

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- Los medios de que dispone y la forma en que la dirección atiende sus quejas y sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43 <input type="checkbox"/>
2.- El procedimiento es accesible y cómodo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44 <input type="checkbox"/>
3.- Valoración global de la atención de las quejas y sugerencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45 <input type="checkbox"/>
4.- Otro. ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46 <input type="checkbox"/>

	SI	NO	
5.- Si usted ha presentado alguna queja o sugerencia, ¿La contestación ha sido razonada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47 <input type="checkbox"/>

• **SERVICIO DE GUARDAVIDAS .**

9.7 Respecto a la labor que desempeñan los guardavidas, tanto si ha requerido su ayuda como si no, indique su grado de satisfacción con el trabajo que realizan en los siguientes aspectos:

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- Su disposición en el momento en el que se solicita su ayuda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48 <input type="checkbox"/>
2.- Su labor de supervisión y vigilancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49 <input type="checkbox"/>
3.- La atención sanitaria que llevan a cabo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50 <input type="checkbox"/>
4.- Otro. ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51 <input type="checkbox"/>

• **OTROS SERVICIOS**

Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos:

9.8 Servicio de cafetería / tienda / snack

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4
--	---	---	---	---

1.- El servicio prestado en la cafetería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52	<input type="checkbox"/>
2.- La limpieza en la cafetería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>
3.- La calidad general de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54	<input type="checkbox"/>
4.- La relación calidad-precio del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55	<input type="checkbox"/>
5.- Otro. ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56	<input type="checkbox"/>

9.9 Accesibilidad y Estacionamiento

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- La facilidad de acceso con vehículo a la instalación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57 <input type="checkbox"/>
2.- El tamaño del estacionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58 <input type="checkbox"/>
3.- Otro. ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59 <input type="checkbox"/>

• VALORACIÓN (DE LA ACTITUD) DE LA DIRECCIÓN DE DEPORTES.

9.10 Indique su grado de satisfacción con la disposición que muestra la Dirección de Deportes para adaptarse a sus necesidades e intereses personales.

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- Demuestra la Dirección de Deportes capacidad de adecuación a sus intereses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60 <input type="checkbox"/>
2.- Valoración global de la actitud de la Dirección de Deportes .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61 <input type="checkbox"/>

• OTRAS CONSIDERACIONES

9.11 Valore su intención de:

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción)	1	2	3	4	
1.- Volver a utilizar cualquiera de los servicios que le ofrece la Dirección de Deportes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62 <input type="checkbox"/>

2.- Recomendar o otras personas los servicios que ofrece la Dirección de Deportes 63

3.- Otro. ¿Cuál? _____ 64

• **VALORACIÓN GLOBAL DEL SERVICIO**

9.12 Valore su satisfacción personal por el servicio que le presta la Dirección de Deportes.

De 1 (mínima satisfacción) a 4 (máxima satisfacción) **1 2 3 4**

1.- Satisfacción Global con el servicio recibido. 65

V. SUGERENCIAS.

10.- Indíquenos todo aquello que considere puede ser de interés para mejorar su satisfacción con la calidad del servicio que recibe en la DDMM .

_____ 66

Muchas gracias por su colaboración.

10.4 Anexo 4

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES

DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

Instalación: _____ Fecha _____ Hora _____

INTRODUCCIÓN.

Estamos realizando un **trabajo de investigación** relacionado con la gestión de la calidad en organizaciones deportivas municipales. Deseamos conocer su grado de satisfacción personal de los diferentes aspectos del trabajo que desempeña. Sus respuestas supondrán una importante colaboración y permitirán, además, mejorar la prestación de los servicios que usted realiza.

Por favor, no marque en los recuadros grandes de la columna de la derecha.

Muchas gracias por su colaboración

I. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

1. Edad:

	1.- De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	1	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
	2.- De 26 a 35 años .	<input type="checkbox"/>		
	3.- De 36 a 45 años .	<input type="checkbox"/>		
	4.- De 46 a 55 años .	<input type="checkbox"/>		
	5.- > de 56 años	<input type="checkbox"/>		

2. Sexo:

	1 Hombre.	<input type="checkbox"/>	2	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
	2 Mujer .	<input type="checkbox"/>		

3. Estudios realizados

	1.- Primaria	<input type="checkbox"/>	3	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Indique sólo la más alta	2.- Secundaria	<input type="checkbox"/>		
	3.- Preparatoria	<input type="checkbox"/>		
	4.- Técnica	<input type="checkbox"/>		
	5.- Licenciatura	<input type="checkbox"/>		
	6.- Posgrado	<input type="checkbox"/>		
	7.- Otro	<input type="checkbox"/>		

4. Otro tipo de formación 4

Indique los 2 que considere más importantes

Académica	Deportiva	Otros
-----------	-----------	-------

5. Es usted trabajador sindicalizado: 1 Si 5
 2 No

6. Cuál es el área laboral a la que pertenece? 6

II. MEDIOS FÍSICOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

7. Indique su grado de satisfacción con su lugar de trabajo en relación con los siguientes aspectos:

1: Nada satisfecho	2: Poco	3: Algo	4: Muy satisfecho		1	2	3	4		
1	La cantidad de espacio que la organización (DDMM) le proporciona para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					7 <input type="checkbox"/>
2	La adecuación del espacio de trabajo que la organización (DDMM) le proporciona para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					8 <input type="checkbox"/>
3	La facilidad de disponer de espacio para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					9 <input type="checkbox"/>

8. Indique su grado de satisfacción con los recursos materiales de que dispone (útiles, herramientas, etc.) en relación con los siguientes aspectos:

1: Nada satisfecho	2: Poco	3: Algo	4: Muy satisfecho		1	2	3	4		
1	La cantidad de recursos materiales que la organización (DDMM) le proporciona para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					10 <input type="checkbox"/>
2	La adecuación de los recursos materiales que la organización (DDMM) le proporciona para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					11 <input type="checkbox"/>
3	La facilidad de disponer de los recursos necesarios para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					12 <input type="checkbox"/>

9. Indique su grado de satisfacción sobre la seguridad e higiene en su puesto de trabajo en relación a :

1: Nada satisfecho	2: Poco	3: Algo	4: Muy satisfecho		1	2	3	4		
1	Los útiles y herramientas que utiliza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					13 <input type="checkbox"/>
2	Las condiciones del lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					14 <input type="checkbox"/>
3	El grado de aplicación de la normativa sobre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					15 <input type="checkbox"/>

seguridad e higiene en su puesto de trabajo.

- 4 La forma en que la organización (DDMM) tiene en cuenta la Ergonomía y Funcionalidad en su puesto de trabajo. 16
- 5 Cómo la organización (DDMM) atiende sus necesidades en relación a las condiciones medioambientales en las que desempeña su trabajo (frío, viento, , etc...). 17
- 6 Indique de forma global su grado de satisfacción con los medios físicos y materiales que la organización (DDMM) pone a su disposición para el desempeño de su trabajo. 18

III. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

10. Indique su grado de satisfacción en relación a los diferentes aspectos que afectan a la organización de su trabajo:

- 1: Nada satisfecho 2: Poco 3: Algo 4: Muy satisfecho
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 Con la definición de funciones de su puesto de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19 <input type="checkbox"/> |
| 2 La estructuración del horario de trabajo de su jornada laboral. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20 <input type="checkbox"/> |
| 3 La responsabilidad que asume en el desempeño de su trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21 <input type="checkbox"/> |
| 4 La forma de organización del trabajo que desempeña (equipo o dirigido). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22 <input type="checkbox"/> |
| 5 Las posibilidades de información y comunicación interna que pone a su disposición la organización (DDMM). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23 <input type="checkbox"/> |
| 6 Las posibilidades que le ofrece la organización (DDMM) de aportar propuestas de mejora en el desempeño de su trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24 <input type="checkbox"/> |
| 7 Las posibilidades que le ofrece la organización (DDMM) de aportar propuestas de mejora en el funcionamiento general de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 25 <input type="checkbox"/> |

IV. RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO

11. Indique su grado de satisfacción sobre el reconocimiento que tiene su trabajo por parte de la organización (DDMM):

1: Nada satisfecho 2: Poco 3: Algo 4: Muy satisfecho	1	2	3	4	
1 Con el tipo de reconocimiento que la organización (DDMM) tiene de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26 <input type="checkbox"/>
2 Con la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otras organizaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27 <input type="checkbox"/>

V. VALORACIÓN GLOBAL DE SU TRABAJO

12. Indique su **grado de satisfacción** sobre los diferentes aspectos que van a permitir hacer una valoración global de su trabajo:

1: Nada satisfecho 2: Poco 3: Algo 4: Muy satisfecho	1	2	3	4	
1 Indique el grado en que sus expectativas personales están satisfechas con el trabajo que realiza en la organización (DDMM).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28 <input type="checkbox"/>
2 Indique su grado de compromiso con los objetivos generales la organización (DDMM).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29 <input type="checkbox"/>
3 Su grado de satisfacción con la disposición de la organización (DDMM) para adaptarse a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>
4 Su grado de satisfacción con la disposición de la organización (DDMM) para atender sus necesidades e intereses personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 <input type="checkbox"/>
5 En general, indique su grado de satisfacción con el ambiente que disfruta en el desempeño de su puesto de trabajo (relaciones personales, cordialidad, colaboración, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32 <input type="checkbox"/>
6 Indique el grado de satisfacción con las posibilidades de formación que le ofrece la organización (DDMM).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 <input type="checkbox"/>
7 En general, indique su grado de satisfacción con el trabajo que desempeña en la organización (DDMM).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34 <input type="checkbox"/>

VI. SUGERENCIAS.

13. Indíquenos todo aquello que considere puede ser de interés para mejorar su satisfacción con el trabajo que desempeña en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey.

35

Muchas gracias por su colaboración.

**DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
DE LOS TRABAJADORES DE LA DDMM**

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Nº	Pregunta	Adecuación y claridad De cada ítem			Adecuada pertenencia al título			Definición del título por los ítems indicados		
		Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho
	Identificación Personal									
1	Edad									
2	Sexo									
3	Estudios realizados									
4	Otro tipo de formación									
5	Es usted sindicalizado									
6	Área laboral a que pertenece									
	Medios Físicos trabajo									
	Lugar de trabajo									
7	Cantidad espacio trabajo									
8	Adecuación espacio trabajo									
9	Facilidad disponer espacio									
	Recursos Materiales									
10	Cantidad recursos materiales									
11	Adecuación recursos materiales									
12	Facilidad disponer recursos									
	Seguridad e Higiene									
13	Útiles y herramienta									
14	Condiciones lugar trabajo									
15	Aplic. Norma seguridad higiene									
16	Atenc. Ergonómica y funciona									
17	Atenc. Necesidades medioambi									
18	Satisfa medios físicos materiales									
	Organización trabajo									
	A la organización									
19	Definición funciones									
20	Horario de trabajo									
21	Responsabilidad en trabajo									
22	Forma organización trabajo									
23	Posib informa y comu interna									
24	Posib apor prop mejora desempe									
25	Posib apor prop mejor funciona									
	Reconocimiento del trabajo									
	Grado de satisfacción									
26	Tipo reconociento a su trabajo									
27	Retri econ reci respec otra org									
	Valoración global trabajo									
	Grado de satisfacción									
28	Expectativas satisfechas									
29	Compromiso con objetivos									
30	Disposición p/adap a necesidad									
31	Atención necesidad personal									
32	Ambiente trabajo									
33	Posibilidad formación									
34	Trabajo desempeña									
	Otros									
35	Sugerencias									

1

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Nº	Pregunta	Adecuación y claridad de cada ítem			Adecuada pertenencia al título			Definición del título por los ítems indicados		
		Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho
	Identificación Personal									
1	Edad									
2	Sexo									
3	Lugar de residencia									
4	Situación laboral									
	Inf práctico y servi utilizado									
5	Tipo instalación acude									
6	Importancia Actividad realiza									
7	Forma de pago									
	Atencion recibida									
	Grado Satisfacción									
8	Claridad folletos									
9	Valoración publicidad									
10	Proceso inscripción									
11	Amplitud horario atención									
12	Tiempo prestar atención									
13	Información recibida direc oficina									
14	Información recibida por teléfono									
15	Atención recibida directamente									
16	Trato personalizado									
17	Otros									
	Calidad del servicio									
	Instalaciones									
18	Adecuación instalación a actividad									
19	Limpieza instalación									
20	Adecuación vestuarios									
21	Temperatura regaderas									
22	Atención del personal									
23	Atención recibida en alberca									
24	Valoración global instalaciones									
25	Otros									
	Actividades									
26	Entretenida									
27	Variedad									
28	Valoración global									
29	Otros									
	Instructores / Entrenadores									
30	Atención individualizada									
31	Profesional									
32	Dominio de actividad									
33	Puntualidad									
34	Actitud motivante									
35	Competencia global									
36	Otros									
	Valoración Oferta Actividad									
37	Variedad									

**DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS
USUARIOS DE LA DDMM**

2

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Nº	Pregunta	Adecuación y claridad de cada ítem			Adecuada pertenencia al título			Definición del título por los ítems indicados		
		Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho
38	Amplitud de actividades									
39	Valoración global									
40	Otros									
	Valoración coste actividades									
41	Relación calidad-precio oferta									
42	Rel. Calidad-precio activi elegida									
	Valoración Quejas Sugeren									
43	Medios disponibles atenderlas									
44	Procedimiento accesible cómodo									
45	Valoración global									
46	Otros									
47	Recepción respuesta razonada									
	Servicio Guardavidas									
48	Disposición en momento solícita									
49	Labor de supervisión vigilancia									
50	Atención sanitaria aplicada									
51	Otros									
	Otros Servicios									
52	Servicio en cafetería /snack									
53	Limpieza cafetería/ snack									
54	Calidad en productos									
55	Relación calidad-precio servicio									
56	Otros									
	Accesibilidad y estacionami									
57	Facilidad acceso vehículo									
58	Tamaño estacionamiento									
59	Otros									
	Valoración de DDMM									
60	Demuestra adecuación a interese									
61	Valoración global de su actitud									
	Otras consideraciones									
62	Intención volver utilizar servicio									
63	Recomendar los servicios									
64	Otros									
	Valoración global servicio									
65	Satis global del servicio recibido									
	Sugerencias									
66	Sugerencia									

10.6 Anexo 6

Ejemplo de la ejecución de un proyecto de mejora

DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY (DDMM)								
Proyecto de Mejora: Conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y deportistas.				Criterio: Ciudadano y sociedad Subcriterio: Conocimiento de ciudadanos				
Objetivo Diseñar y aplicar una encuesta a los usuarios y deportistas para conocer sus necesidades, expectativas y características generales.								
Meta Aplicar la encuesta a una muestra representativa de la población que acude a las diferentes unidades deportivas y gimnasios								
Estrategias Diseñar la encuesta Aplicación de la encuesta								
Área que apoya: Coordinación de UD			Responsable: Coordinador de las UD			Colaboradores: Los administradores de las UD		
Inicio 01/02/06				Final 11/03/06				
Recursos financieros \$300.00 m/n				Recursos materiales Computadora, impresora y copias de los cuestionarios.				
Tareas	1-4 Feb	5-11 Feb	12-18 Feb	19-25 Feb	26-28 Feb	1-4 Feb	5-11 Feb	PRODUCTO
1. Analizar diferentes cuestionarios relacionados que puedan existir								No de cuestionarios
2. Seleccionar uno o adaptarlo al contexto								
3. Diseñar formato para captura								
4. Revisión de expertos								
5. Última modificación								Cuestionario final
6. Selección y capacitación de encuestadores								
7. Selección de muestra								
8. Aplicación de encuesta								% Cubierto
9. Recopilación y captura de datos								
10. Análisis estadístico								
11. Obtención de resultados								
12. Presentación de informe								Informe final
13. Toma de decisiones								

Vo Bo.

Coordinador del Área

Director

Monterrey, N. L. a 23 de enero de 2006



www.unizar.es

