

EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

Prof. Dr. Marcelo González Orb

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile

Académico Departamento de Educación Física

Deportes y Recreación

Consideraciones previas

Uno de los aspectos de mayor preocupación en la actualidad, radica en como hacer mejor el ejercicio de la dirección de las entidades deportivas, siendo uno de los caminos el detectar las deficiencias que se presentan durante su desempeño.

El problema es inquietante y afecta no tan solo al quehacer deportivo, sino también es materia de interés de los más diversos campos de desempeño. Pero en contraste con otras realidades, las entidades deportivas federativas carecen en la actualidad de instrumentos adecuados destinados a medir el desempeño de los máximos responsables de su dirección. En este sentido, el reto está enfocado a dos aspectos: por un lado proponer instrumentos que permitan establecer la calidad del desempeño directivo detectando las deficiencias y, por otro, asumir las necesidades de perfeccionamiento adecuadas a cada caso.

El afrontar la realidad de lo que estamos haciendo, bien o mal, resulta imprescindible para la mejoría. Uno de los caminos es el uso de instrumentos apropiados. La evaluación constituye en la actualidad una herramienta básica para la optimización, debido a que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información sobre la labor desarrollada tanto del responsable de la dirección de la entidad, así como de las personas que se encuentran bajo su cargo.

Es decir, la evaluación es el proceso que permite apreciar, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una determinada persona durante un determinado período de tiempo, en relación con su desempeño habitual, con el fin de tratar de mejorar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo tanto personal como institucional.

Todo directivo debe juzgar y evaluar su gestión y la desarrollada por sus colaboradores de forma autocrítica. La evaluación no es un método de medida destinado a establecer si es buen o mal director, sino más bien un proceso que trata de ayudar a mejorar su cometido. Tampoco es un fin en sí misma, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar la labor directiva.

La evaluación es sobre todo un instrumento que permite mejorar la eficiencia de la gestión orientando debidamente las actividades y conductas, así como permite reforzar el rol directivo como agente transmisor de los objetivos y valores establecidos por la dirección. Es también un instrumento de información y comunicación que permite conocer su desempeño como los de sus colaboradores. Por otro lado permite mejorar las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, se constituye en un instrumento de motivación, porque permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores en materias de orientación profesional y formación.

Las entidades de servicio, en general, están comenzando a afrontar la necesidad de optimizar su labor, y en tal sentido algunas de éstas ya han asumido el reto siendo innovadores, constituyéndose en ejemplo para otras organizaciones de mayor

tamaño, implementando el convencimiento de la visión que la evaluación no representa una sanción, sino que, por el contrario, han asumido que su aplicación es una actividad más dentro de su funcionamiento, lo que conlleva que se contemple con naturalidad.

En cualquier caso, es conveniente tener claro que la evaluación responde a una doble necesidad en una organización. Por una parte, permite establecer si sus miembros cuentan con la capacidad para realizar el trabajo asignado, y por otra, la de valorar cómo se pueden realizar mejor los cometidos a partir de la detección de las debilidades del ejercicio directivo.

1. Concepto de evaluación

Cuando se plantea el concepto de evaluación, nos encontramos con uno de los campos más complejos y problemáticos, por lo que, por una parte, no resulta extraño que las evaluaciones en las entidades deportivas sean prácticamente inexistentes, y por otra, se tiende a pensar que éstas se pueden desarrollar de forma general, con un notable desconocimiento referente sobre sus implicaciones, lo cual genera una amplia problemática, dada la amplitud de aspectos que se pueden evaluar.

Según Escudero (1980, p. 25), "... la evaluación es un proceso y no un producto, pero un proceso que se justifica en tanto en cuanto es el punto de apoyo para tomar decisiones racionales. De esta forma definiremos evaluación como el proceso de identificación, recolección, y tratamiento de datos, seguido para obtener información que justifique una determinada decisión".

Desde una perspectiva distinta, para Terry (1997, p. 17) el evaluar es "... asignar un valor a algo, juzgar". Alvira (1991, p. 10-11), sin embargo, la concibe como el "... emitir juicios de valor, adjudicar valor o mérito a un programa/intervención, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente."

Posavac y Carey (1985) consideran la evaluación como una ciencia social que pretende la mejora de los servicios humanos que presten, y que merced a un conjunto de métodos, competencias y sensibilidades necesarias se determina si el servicio es necesario y cómo se dispensa, a la vez que se estudia si es suficiente.

Para otros, como Stufflebeam y Shinkfield (1987, p. 183) es "... el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados".

Para Aguilar y Ander-Egg (1992) la evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; se halla encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, como en la de programación o en la de ejecución), para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

De las definiciones anteriormente señaladas podemos extraer tres conclusiones importantes:

Que todas comportan un elemento de comparación.

Que evaluar, además de medir, implica la emisión de juicios de valor.

Que evaluar es un proceso complejo, pero necesario.

Lo cierto es que las principales dificultades de su aplicación no son de naturaleza técnica, sino de voluntad, de sensibilidad, de creatividad para aplicar la más adecuada. La mejor evaluación es la más operativa, aquella que se centra en obtener datos que permiten adoptar decisiones que optimizan la actividad evaluada.

2. Modelos de evaluación

Históricamente, algunos especialistas en la materia han propuesto diversos modelos de evaluación, entre los que destacan:

El modelo centrado hacia el cumplimiento de los objetivos de Talyer (1950). Se caracteriza por delimitar los objetivos, la confección de instrumentos y una evaluación encaminada a la indagación sobre el cumplimiento de determinados objetivos.

El modelo científico de Suchman (1967). Éste consideraba que la evaluación debía tener la lógica del método científico. Distinguía entre evaluación e investigación evaluativa, y mientras consideraba a la primera como un proceso de emisión de juicios de valor, entendía que la segunda consistía en los procedimientos de recopilación y análisis de datos que aumentan la posibilidad de demostrar, más que de asegurar, el valor de alguna actividad social. La consideraba, por tanto, como investigación aplicada que debe permitir determinar hasta qué punto un programa específico ha conseguido el resultado deseado.

El modelo respondente de Stake (1978). Éste consideraba que el evaluador debe involucrarse en el programa para realizar mejoras inmediatas, y puso un especial énfasis en las posiciones ideográficas y las metodologías flexibles.

El modelo iluminativo de Parlett y Hamilton (1972). Para los autores del denominado modelo de "evaluación iluminativa"... la evaluación ha de abarcar no solo los resultados [...], sino a ésta en su totalidad: fundamentación, desarrollo, dificultades... Se considera que la evaluación debe abarcar no sólo los aspectos más superficiales destacables, "descubre y dimensiona aspectos que, usualmente, quedan ocultos a la observación cotidiana" (autores citados por Blázquez, 1998, p.36).

El modelo basado en la crítica artística de Eisner (1979, 1985). La evaluación se constituye para este autor en "... una actividad eminentemente artística, realizada por un experto [...], que respeta estrictamente el desarrollo natural[...] y profundiza en el conocimiento de las características de la situación específica en que se encuentra, para guiarse en la realización de sus actividades de evaluación. Según Eisner, en ella se identifican tres tipos de áreas:

Descripción. Constituye un minucioso estudio de las necesidades a evaluar, con dos dimensiones: fáctica y artística. La primera referida a la naturaleza de los hechos, y la segunda como forma de expresión de los mismos que haría uso de la metáfora y otros recursos literarios a fin de ofrecer una imagen más completa y rica.

Interpretación. Es el momento de la vinculación entre teoría y práctica. Se hace uso de conceptos y principios teóricos para la explicación de los sucesos reales. Dicha vinculación se contempla como mutuamente enriquecedora desde el momento en que los hechos de la realidad pueden contribuir a mejorar los componentes teóricos.

Valoración. En la realización de juicios de valor las normas o criterios utilizados no son de carácter universal, sino que surgen a partir de las características de la situación que se estudia” (Blázquez, 1998, p.37).

El modelo de información para la toma de decisiones de Stufflebeam (1971). Para este autor, “... la evaluación debe tener por objetivo fundamental el perfeccionamiento... Se comienza con un proceso de identificación de necesidades y a partir de aquí se procede a la elaboración de programas de evaluación que se centren básicamente en el proceso y no directamente en los resultados. Es necesario, a su vez, una evaluación de la evaluación, es decir, una metaevaluación” (autor citado por Blázquez, 1998, p. 36).

El modelo sin referencia a metas de Stufflebeam y Shinkfield (1987). Estos autores afirman que evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto. O, de forma más elaborada, el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Según autores como Tejeda (1988), Fernández-Ballesteros (1995), o Anguera (2002), no existe un modelo ideal, sino que el modelo a utilizar debe estar de acuerdo a lo que se pretende medir, siendo su centro de atención el plasmar lo más fielmente posible lo observado con objeto de introducir las correspondientes mejoras.

En el campo específico de la gestión deportiva, cualquiera de los modelos propuestos constituye una aportación, ya que en la actualidad se carece de alguno que permita optimizar la función de la dirección. La ventaja que supone tenerlo en cuenta es la detección de aquellos aspectos susceptibles de mejorar.

Debemos señalar que el evaluar la gestión de un directivo es un proceso complejo, pero es un modo de avanzar hacia los conceptos de calidad, debido a que ésta genera información que, complementada con otras relacionadas con la función desarrollada, permiten obtener una dirección de calidad. Todo ello supone asumir, de forma autocrítica, los resultados obtenidos, comprometiéndose y responsabilizándose de ser protagonista frente a la evaluación.

Las nuevas tendencias de gestión están exigiendo adoptar roles de mayor responsabilidad durante el ejercicio de los desempeños, lo que supone implicarse para ir optimizándolos sistemáticamente.

3. Funciones de la evaluación

La finalidad de toda evaluación se orienta al estudio objetivo de un programa o actividad, constituyendo la base para la asignación de juicios de valor, pero no ocurre igual con las consecuencias que pueden derivarse de ella. Efectivamente, se puede afirmar que los resultados obtenidos mediante la aplicación de procedimientos de evaluación, permiten adoptar decisiones que modifiquen la forma de dirección ejercida sin alterar el contexto.

Pero destaca la ausencia de instrumentos destinados a evaluar el desempeño directivo en el ámbito deportivo, lo cual no impide desarrollar una gestión eficiente por la falta de implantación de sistemas evaluativos. Se echan de menos los necesarios instrumentos que detecten aquellos aspectos deficitarios del ejercicio de la labor desempeñada, permitiendo adoptar decisiones encaminadas a optimizar tanto los procesos como la calidad de la gestión ejercida.

La calidad puede considerarse como el proceso y resultado de una actitud crítica hacia la reflexión y análisis de las propias actuaciones directivas ejercidas. La evaluación se constituye en un instrumento que facilita la optimización del desempeño. Su aplicación ideal debe ser permanente, y estar relacionada con los conceptos éticos y los valores del ejercicio del cargo.

La función evaluativa, en la modalidad de autoevaluación, lleva implícita esta idea de mejora y de perfeccionamiento, alejada de la función que supone una valoración calificativa de quien se somete a dicho proceso, sea ésta positiva o negativa.

Para Urcola (2000), la evaluación representa una herramienta básica para la gestión de calidad, debido a que permite recoger, comprobar, comparar, ofrecer y utilizar información obtenida sobre los individuos en el ámbito profesional, con el ánimo de mejorar su actuación en él.

Las funciones que cumplen los procesos evaluativos, sean éstos de carácter formativo o sumativo, son importantes. Ambas son opciones, lícitas, válidas y recomendables para establecer y mejorar la calidad de la gestión. El problema está en determinar en qué situación resulta útil y adecuada la utilización de una u otra.

Aún a riesgo de generalizar en exceso, cabría señalar que la función sumativa tiene más aplicación cuando el objeto de valoración lo constituyen productos terminados o de selección, mientras que todo lo que está en constante evolución es terreno más apropiado para la función formativa.

La distinción entre las funciones formativa y sumativa de la evaluación es muy útil, puesto que una y otra plantean exigencias diferentes, sobre todo desde el punto de vista del tipo y cantidad de datos que sirven de base para efectuar la evaluación. Así, mientras la evaluación formativa aporta gran riqueza de información, especialmente de tipo cualitativo, sobre la que se puedan fundamentar las decisiones de mejoramiento, la sumativa aparece como más sancionadora, con indicadores esencialmente cuantitativos, y que no resulta muy adecuada en el ámbito deportivo.

Si hay una autora que permita describir de forma simple pero destacando la importancia de una u otra, ésta es Anguera, para quien la evaluación *sumativa* "... hace referencia a los resultados o efectos de un programa, una vez finalizado,

determinándose así hasta qué punto se cumplen los objetivos o se producen los efectos previstos” (Anguera, 2002, p.1.).

Como la misma autora señala, “ Los datos de una evaluación *sumativa* suministran información útil para la toma de decisiones sobre la continuación, expansión o reducción, contabilidad, modificación y finalización de un programa. Pero habitualmente suscita importantes problemas metodológicos, como es el hallar indicadores adecuados del impacto, o poder atribuir los supuestos efectos del programa a las variables independientes fijadas.

La evaluación *formativa* hace referencia al seguimiento que se realiza durante el proceso de implementación de un programa, proporcionando información acerca de cómo dicho proceso, sirve básicamente para ayudar a la puesta en marcha de un programa o para mejorar lo que se está realizando o su funcionamiento” (Anguera, 2002, p. 12.).

La importancia del uso de una y otra, o ambas, es reafirmada por Aguilar y Ander-Egg (1992) o Fernández- Ballesteros (1995), quienes entienden que no hay que menospreciar ningún tipo, pues las dos son complementarias, y cada una de ellas puede utilizarse validamente, en función del mayor o menor grado de elaboración del programa, así como del contexto y situación concreta.

Lo anterior confirma lo señalado por Crombach (1981), quien piensa que los dos términos de evaluación *sumativa* y evaluación *formativa* no son adecuados para las discusiones de hoy en día, pues las evaluaciones se usan casi totalmente de un modo *formativo*, incluso en los estudios que se autolimitan a medir resultados.

Lo enunciado adquiere singular importancia, porque por lo general se tiende a utilizar una u otra de forma separada, omitiendo el hecho que ambas se pueden complementar.

4. Efectos del proceso evaluativo

El objetivo de evaluar la dirección, es establecer el nivel de calidad de la gestión para procurar contribuir a su optimización y eficacia, y de cuyos resultados dependerá el superar las debilidades del ejercicio del cargo.

La evaluación pone en tela de juicio mecanismos de autocrítica, de la imagen de sí mismo, estimulando cambios cuando las condicionantes durante el desempeño en su calidad de conductor así lo dictaminen, mejorando los procesos de gestión.

El detectar las debilidades y contar con el reconocimiento de ellas por parte de los responsables de la dirección de las entidades deportivas, no basta si no viene acompañado de políticas destinadas a superar dichas debilidades. Según Urcola (2000, p. 245), "Todo directivo tiene como responsabilidad tratar de mejorar el potencial de sus colaboradores y para ello nada mejor que efectuar una evaluación periódica del personal bajo sus ordenes".

Desde esta perspectiva es importante señalar que para producir los cambios correspondientes, éstos deben venir acompañados de diagnósticos adecuados, que permitan explicar las causas de las debilidades para su superación e implementar políticas destinadas a establecer y optimizar la calidad del desempeño.

Estas políticas deben estar necesariamente insertas dentro del marco institucional, debido a que algunos de los aspectos cuestionables recaen en el medio ambiente de

la entidad, de tal forma que si estas deficiencias no son asumidas por toda la organización, difícilmente podrán ser superadas.

Según Blanco y Senlle (1988, p.17), "Hoy más que en otras épocas, los directivos estudian, se preparan, se forman constantemente reciclándose en la imperiosa necesidad de estar al día en las técnicas de gestión más avanzadas que pueden proporcionar mejores beneficios, más calidad, y asegurar el crecimiento de su empresa".

Evidentemente, esto no es nada fácil, evaluar la calidad de dirección implica emitir un juicio de valor a los grados de cumplimiento de los objetivos y la forma en que han alcanzado. Ni especialistas en evaluación ni representantes del medio deportivo, han logrado ponerse de acuerdo en la manera de proceder, ya que los objetivos de las entidades son múltiples. Por lo tanto, si bien están claramente especificados en estatutos y reglamentos, éstos van más allá de lo meramente deportivo.

De esta forma surge la pregunta, ¿qué evaluar para establecer la calidad de gestión de una entidad deportiva?: ¿Los estilos de dirección? ¿Los niveles de conocimientos de los responsables de la dirección? ¿El clima organizacional? ¿Los procedimientos empleados? ¿Los rendimientos deportivos? ¿Los programas en desarrollo? ¿Las metas alcanzadas?, etc. Todos son aspectos importantes, y con seguridad contribuyen a optimizar la labor de dirección, dado que la afectan o la determinan.

Algunos autores consideran que la pertinencia o calidad de las actividades desarrolladas en el medio deportivo difícilmente pueden ser evaluadas, puesto que sus principales efectos son intangibles, o más aún, sólo pueden percibirse a medio o largo plazo. No obstante y a pesar de todo ello, la evaluación de los responsables de la dirección debe contemplar cada uno de estos aspectos y otros que seguramente podrían influir en elevar los rendimientos de la organización.

La evaluación debe ser un proceso permanente destinado a avanzar gradualmente en el mejoramiento de la calidad de dirección. En consecuencia se debe tener una visión clara de lo que se quiere, a efecto de poder contrastar los logros, y cuando éstos no se cumplan plenamente, identificar obstáculos y proponer acciones correctivas para su cumplimiento.

Se pretende de esta forma que la función de la autoevaluación tenga incidencia en tres ámbitos de acción: Primero, en el autoconocimiento de las capacidades individuales para el ejercicio directivo como base para la realización de las tareas; en segundo lugar el fortalecimiento de las acciones consideradas adecuadas para el desempeño del cargo, y en tercer término, la toma de conciencia de las implicaciones de la responsabilidad asumida para llevar a cabo el proyecto institucional.

Ampliando un poco más estos tres ámbitos de acción, veremos que el autoconocimiento de las capacidades individuales permite establecer si realmente está en condiciones para cumplir con las demandas del cargo; el fortalecimiento da lugar a que, a partir de la detección de las debilidades, éstas puedan ser superadas, o reforzadas, dando lugar a implantar medidas adecuadas para suplir dichas deficiencias, todas medidas correctivas para que la entidad funcione de acuerdo a lo esperado. Finalmente, la toma de conciencia da la oportunidad a cada responsable de dirección de asumir con espíritu autocrítico si realmente está capacitado para dirigir la entidad.

5. La autoevaluación como modelo aplicable a la gestión

Cuando se evalúa una entidad, generalmente se está evaluando la calidad de su sus integrantes y al responsable de su dirección. Resulta difícil pensar en una entidad deportiva de éxito que no posea una buena dirección. También resulta difícil pensar en una entidad deportiva con funcionamiento deficiente sin que las causas no se atribuyan a su responsable.

La calidad de su dirección se relaciona por lo general con el grado de cumplimiento de las metas y ésta con logros obtenidos. La evaluación se orienta a determinar los criterios que comprueban la eficiencia y eficacia del desempeño directivo en función del cumplimiento de las metas, a efectos de permitir corregir lo que se desarrolla fuera de los parámetros preestablecidos, pero sin estar supeditado a los resultados.

La actuación crítica es la primera instancia de evaluación del responsable de la dirección, que asume su propia visión respecto al trabajo realizado. La autoevaluación pasa a constituirse en una herramienta de contraste o de apoyo para establecer lo que se está haciendo bien o mal.

La autoevaluación aporta un flujo de información que permite configurar un diagnóstico que da lugar a superar las fallas de su dirección. La información obtenida señala el inicio e identificación de las posibles causas que dificultan el buen ejercicio del cargo, asumiendo la oportunidad de neutralizar los elementos perturbadores.

La autoevaluación permite conocer cuál es la percepción de la calidad del trabajo desarrollado. Ésta da la oportunidad de orientar la labor de dirección dentro de los conceptos de calidad, al tiempo de servir de aliciente para buscar los medios adecuados para superar las deficiencias que posiblemente influyen en el resultado final.

Un propósito primario de un proceso de autoevaluación es la búsqueda de la calidad, la cual se da sólo en la medida en que se aplique a la totalidad de la organización, porque de nada valen los esfuerzos aislados.

En las organizaciones, en general, se pueden llevar a cabo diversos tipos de evaluación, debiendo tener presente que uno de los más apropiados la constituye la autoevaluación, la cual habitualmente no ha sido realizada con rigurosidad. Alejada de las instancias de las concepciones de control o de calificación, si se aplica de forma adecuada resulta determinante para el proceso de optimización de la gestión, ya que permite efectuar un autoexamen de carácter crítico y reflexivo del desempeño directivo.

La evaluación formativa incide en promover la perseverancia y la reducción del temor al fracaso, y sirve como base para el proceso de toma de decisiones respecto de las opciones y acciones que se han de tomar para optimizar la labor de dirección.

La aplicación de procedimientos evaluativos de carácter formativo, permite, entre otras cosas, el orientar las técnicas y procedimientos que resulten de mayor beneficio, provee de información continua sobre los progresos individuales y colectivos, permitiendo a la vez corregir errores y reforzar los logros alcanzados.

Es oportuno señalar que la aplicación de la evaluación formativa es quizás el medio más idóneo para hacer efectiva la optimización de la labor, teniendo presente que no

es necesario aplicar la evaluación formativa cada día, sino en la medida en que cubra las necesidades destinadas a dar cumplimiento a las diferentes etapas previstas para la consecución de objetivos y metas establecidas.

El análisis de los resultados obtenidos mediante las evaluaciones formativas señala el inicio de identificación de las causas que expliquen los resultados de la dirección. No obstante, es conveniente obtener información sobre otros componentes intervinientes a fin de conocer en qué medida estos afectan, favorecen o perturban el logro de las metas propuestas por la dirección de la entidad.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se propone un modelo de autoevaluación cuyos objetivos radiquen en la mejora de la gestión de las entidades. Para ello, se han de evaluar dimensiones tales como, planificación, organización, dirección, evaluación, control, clima organizacional, perfeccionamiento, y finanzas, dejando atrás la concepción de medir la labor de gestión sólo mediante los rendimientos deportivos alcanzados.

De esta manera se propone el hacer partícipe en todo momento del proceso al responsable de la dirección como fuente primaria de consulta. El Presidente de una Federación ya no debe ser un mero observador sino que su papel fundamental ha de ser el de guía y facilitador del proceso.

La autoevaluación, aplicada como herramienta de optimización de la calidad, otorga eficiencia al proceso de dirección. Ésta es una novedad en el proceso de gestión federativa ya que su administración e implementación en los niveles deportivos ha sido escasa, dado el exiguo nivel de conocimiento que ha tenido.

La ventaja de la evaluación formativa es que ésta representa ser una modalidad de autoevaluación que tiene un carácter eminentemente individual y otorga a cada individuo la oportunidad de manifestarse tal cual es, pero para garantizar su éxito se han de establecer procedimientos destinados a estimular la participación de los involucrados en el proceso acorde a cada idiosincrasia.

Ésta constituye una de las principales ventajas de su aplicación en el contexto deportivo, permitiendo detectar tanto las fortalezas como las debilidades de cada sujeto en términos individuales, dando la oportunidad de asumir los resultados individualmente, sin que los demás integrantes de la organización sepan los resultados obtenidos mediante su aplicación. Pero resulta esencial que éstos sean asumidos con espíritu crítico, pues lo que se evalúa es el propio desempeño.

6. La autoevaluación en la gestión

Cuando se evalúa la calidad de la gestión, sin duda alguna se está en gran medida evaluando la calidad de su director. Resulta difícil pensar en una buena Federación que no posea un buen director. También resulta difícil pensar en una entidad deportiva de calidad deficiente sin considerar que ésta se relaciona con él.

Durante largo tiempo, las ciencias experimentales han sido fuente de referencia para contar con información fidedigna para medir diversos aspectos relacionados con el quehacer conductivo, y ello ha determinado que sus planteamientos hayan tendido a la obsesión por obtener datos cuantificables dados a conocer en forma pública, como si éstos fueran el único camino para elevar la calidad del desempeño.

La vida de una entidad deportiva, con la compleja interrelación de sus numerosos elementos, no puede consistir en la aportación pública de información sobre la

calidad de la dirección desarrollada, por muy importante que ésta resulte, o por necesaria que sea, sino que será recomendable obviar la utilización de procedimientos que lesionen la imagen de los responsables de su dirección.

Es necesario incorporar con urgencia en las entidades deportivas los procedimientos idóneos que sean capaces de traducir fielmente la dinámica interna que se pueda plasmar con claridad y aportar datos significativos sobre la calidad de dirección desarrollada.

Por ello, a la hora de presentar un modelo de evaluación destinado a establecer la calidad de gestión ejercida por los responsables de la dirección de las entidades deportivas, ésta debe tener un carácter científico y respetar la vertiente humana de los involucrados.

Algunas evaluaciones se llevan a cabo de modo generalizado, lo cual supone asumir los resultados obtenidos en función de rendimientos estereotipados y de recogida de datos referentes a aspectos que posteriormente se plasman en documentos de carácter oficial, lo cual daña la integridad de quien se somete a ella.

Como no existen fórmulas evaluativas generalizables, siempre será necesario adaptar los instrumentos a las características de cada institución, debido a que ésta constituye una realidad distinta e incomparable dentro de su propio contexto. En consecuencia, los procesos evaluativos han de crear sus propios procedimientos, adaptando tanto métodos como instrumentos que contemplen indicadores específicos a cada realidad, sean éstos de carácter cuantitativo como cualitativo. Lo importante es seleccionar el más apropiado a la propia realidad.

7. Dificultades de implantación de la evaluación de la gestión

Las instituciones deportivas, desde la perspectiva de la esencia de su misión, deben buscar continuamente la excelencia, llevando a cabo acciones que permitan un mejoramiento de su actuación.

La puesta en práctica de la autoevaluación no está exenta de dificultades, ya que algunas condiciones pueden ocasionar resistencias y temores sobre sus usos, los cuales pueden afectar su aplicación. Por ello es conveniente, sobre todo cuando se trata de estudios de autoevaluación, el enfatizar en que ésta se constituye en un instrumento de supervisión técnica y que sólo tiene valía para los involucrados y la organización misma.

Este examen introspectivo puede ser afectado por algunos aspectos que impiden su normal desarrollo, es decir, la aplicación de la secuencia lógica de actividades relacionadas con el proceso de evaluación, dentro de las cuales podemos destacar:

- a) Falta de tradición de su utilización en el medio.
- b) Ausencia de metodologías adecuadas o poco desarrolladas.
- c) La carencia de una cultura autoevaluativa.
- d) Presiones internas y/o externas.
- e) Falta de motivación
- f) Escasa disposición.

- g) Ausencia de espíritu crítico.
- h) Inexistencia de un clima adecuado para su desarrollo.
- i) Temores frente al uso de la información obtenida
- j) Otras.

Lo anteriormente señalado no nos debe llevar a justificar su falta de aplicabilidad sino que, por el contrario, se trata de elementos importantes a considerar para facilitar su implementación en una organización.

La autoevaluación de los responsables de la dirección se enmarca en la especial importancia que tiene el concepto más amplio de la innovación. Se trata de aplicar procedimientos de autoevaluación, que den lugar a mejoras tanto cualitativas como cuantitativas de sus responsables.

Como señala Anguera (2002), a este tipo de evaluación no se le presta gran atención, siendo mencionada por algunos autores como Aguilar y Ander-Eggs (1992), para quienes su importancia radica en la facilidad de uso, pues es aplicada directamente por los propios protagonistas del proceso, ya que quienes se someten a ella valoran y enjuician sus propias conductas y cumplimiento de metas.

La misma autora señala que existen diferencias de planteamientos en la filosofía de fondo en ambas concepciones, pero también indica que contienen indudables implicaciones metodológicas, en el sentido de que, si bien ha existido un enfrentamiento entre los enfoques cuantitativos y cualitativos, en la actualidad ambas posturas han tendido a aproximarse, complementándose entre sí para producir cambios de comportamiento e introducir mejoras en beneficio de la sociedad.

Esto es reafirmado por Cook y Reichardt (1986), quienes indican que el empleo conjunto de la metodología cualitativa y de la cuantitativa, además, se interesa por el proceso y el resultado, potencia la vigorización mutua de los dos tipos de procedimientos, y facilita la triangulación a través de operaciones convergentes.

Lo anterior ha dado lugar a que cada vez se dé mayor utilidad a la combinación de ambos planteamientos dentro del contexto investigador, siendo este tipo de evaluación una de las más apropiadas para establecer la calidad de la dirección desarrollada en las entidades deportivas.

Este paradigma exige la búsqueda de instrumentos que contemplen los puntos que se consideren vitales para desempeñar la función de dirección, lo que implica establecer indicadores de medida exigentes y que permitan verificar los grados de eficiencia y calidad de la gestión desarrollada.

De lo enunciado se desprenden algunos interrogantes a los que debemos dar respuesta, y entre ellos están: ¿Cómo evaluar la calidad de gestión?. ¿En qué momento desarrollar el proceso de autoevaluación? y ¿Por qué evaluar la calidad de gestión?.

Al dar respuesta al primer interrogante debemos indicar que, por lo general, los procesos evaluativos se identifican como herramientas sancionadoras, y en muchas ocasiones son desarrolladas por personas o entidades ajenas a la organización, ya que se presupone que los resultados obtenidos son más objetivos.

Esta postura, propia de los enfoques cualitativos es cuestionada con frecuencia por la parcialidad que se puede dar en sus resultados y por la falta de objetividad. Pero

tiene sentido para aquellas personas que reconocen su importancia y riqueza de información, más aún, quien con responsabilidad se somete voluntariamente a ella y reconoce sus aportaciones, no tan solo se la aplicará a sí mismo, sino que también la fomentará en toda la organización.

El uso de instrumentos y procedimientos adecuados debe constituir la prioridad para determinar aquellos aspectos que deben ser reforzados. La única forma de lograrlo es a través de la aplicación de procedimientos fiables en que los responsables de la dirección autoevalúen su desempeño y puedan optimizar su labor, al quedar en evidencia las áreas deficitarias de su dirección.

Para que la gestión sea de calidad, es recomendable que las autoevaluaciones se lleven a cabo de forma personalizada, garantizando la transparencia del proceso, del uso apropiado de sus resultados y el respeto tanto por la dimensión personal como la profesional de los participantes en ella.

Por otro lado, debido a la magnitud, heterogeneidad y complejidad del desempeño directivo, es preciso seleccionar aquellas áreas que, por su importancia vital, tengan mayor impacto en el sistema y en cada uno de sus integrantes. La decisión acerca de qué evaluar depende del interés manifiesto de los responsables de tomar las decisiones. El análisis de la información será distinto según el nivel en el que se sitúe el procedimiento, pero en general todos deberán estar enfocados a complementar y optimizar el ejercicio de la gestión.

El segundo interrogante se plantea acerca de en qué momento desarrollar el proceso de autoevaluación. Generalmente se dan tres respuestas posibles: Una al principio efectuando un autoexamen de la capacidad real para el desempeño; la que Anguera (2000, p.13.) denomina "Ex-ante" "(llamada también antes, o inicial, o pre-decisión) se realiza antes de aprobar la realización de un programa. Consiste en evaluar el programa en sí mismo, mediante la estimación crítica de su pertinencia o no llevarlo a cabo". En segundo lugar, existen las autoevaluaciones de proceso, o como denomina la misma autora "... evaluación "durante" (denominada también de gestión continua, concurrente, concomitante, o monitorización) es la que se realiza durante la fase de ejecución o implementación, suministrando información sobre la marcha del programa con una ponderación de resultados" (Anguera, 2000, p.13.). La tercera "ex-post", no es posible de aplicar por la duración del ejercicio del cargo de Presidente de Federación.

Pero el ideal de aplicación está más en función a las propias circunstancias es decir, el ideal es que estas sean aplicadas en forma continua, contemplando la totalidad de los integrantes de la entidad, desde los responsables de la dirección hasta la base.

La recogida de información necesaria y útil constituye el eje esencial de todo proceso de evaluación, y del mayor o menor rigor con que se ejecuten todos sus pasos dependerá la fiabilidad y veracidad de la información y consecuentemente, la validez de sus conclusiones.

Finalmente surge el último interrogante ¿Por qué evaluar la calidad de gestión? El objeto de la evaluación es la mejora del proceso directivo, la fundamentación de la evaluación, que descansa en la dedicación al cargo, lo que implica en todo momento contar con soportes que justifiquen las acciones tomadas. Este soporte debe apoyarse en aspectos específicos que representan las metas que, como director, desee alcanzar, hallándose acordes a lo que se espera de él en su calidad de director.

La autoevaluación conduce a una auténtica toma de conciencia respecto del rol que desempeña como director, pudiendo ser sumamente eficaz cuando los resultados se utilizan con el fin de retroalimentar la calidad de gestión.

8. Importancia de la evaluación para la gestión

Múltiples son las repercusiones que trae consigo el desarrollar procesos evaluativos en cualquier organización. Por un lado da lugar a valorar por parte del responsable cómo se llevan a efecto las labores de dirección, y por otro, aporta antecedentes que dan lugar a aplicar medidas correctivas para una mayor eficiencia de la organización.

"Desde la perspectiva de las políticas públicas, la evaluación constituye la herramienta que permite a las administraciones e instituciones rendir cuentas ante la sociedad tanto del grado de cumplimiento de sus fines como de la eficiencia que demuestran en el uso de los recursos que se les asigna" (Díaz, 1998, p. 69).

Esta forma de proceder permite rectificar, cuando sea necesario, los mecanismos de transferencia de la información, de ejecución de las labores y de los procesos de dirección, optimizando la gestión de la entidad. Lo señalado anteriormente valora, motiva e incentiva directamente a los involucrados, debido a que da la oportunidad de actualizar los conocimientos y procedimientos empleados, permite establecer estrategias para llevar a cabo de forma eficiente las labores y da lugar a la formulación de nuevas metas.

En este sentido, la autoevaluación no es tan solo un instrumento de evaluación, sino una herramienta de formación del modo de gestionar, actuando críticamente sobre la labor conductiva.

El responsable de la dirección debe asumir que los resultados obtenidos mediante su aplicación, no son síntomas de debilidad de su ejercicio, sino que, por el contrario, constituyen aportaciones importantes para optimizar la labor directiva.

Para Urcola (2000, p. 246) "La evaluación del personal no es un método de medida de precisión, como puede ser la valoración de puestos de trabajo o la valoración de resultados, sino más bien un proceso de enjuiciamiento que partiendo de la apreciación del evaluador trata de ayudar al evaluado a mejorar su cometido profesional".

El sistema demanda promover mecanismos destinados a optimizar los procedimientos, siendo quién esté al frente de la organización el responsable directo de su aplicación, de tal manera que éste debe romper con la concepción tradicional de pensar que la aplicación de instrumentos evaluativos constituyen herramientas solo calificativas; por el contrario, debe instar fomentar su utilización en todos los niveles de la entidad, para elevar la calidad de gestión, dejando atrás la concepción negativa ante su aplicación.

Todos los integrantes de la institución deben asumir su aplicación como un eslabón importante destinado a enfrentar los errores, dado que éstos son posibles fuentes de multiplicación, siendo de la responsabilidad de quién se encuentra al frente de la dirección el hacer ver la importancia de su aplicación tanto para la mejora personal como para la organización misma.

El atributo distintivo de la evaluación es que esté orientada hacia la toma de decisiones. La evaluación debe estar enfocada de esta manera a definir aquellos indicadores que permitan identificar los factores que interfieren en el desempeño.

Quienes se sometan a un proceso de autoexamen introspectivo deben considerar que éste debe ser desarrollado en forma focalizada en amplitud y profundidad y debe contemplar todas aquellas áreas que los mismos integrantes determinen como importantes o relevantes para su quehacer.

La evaluación formativa, como señala Rotger (1990), tiene un carácter eminentemente procesal, siendo orientadora y no prescriptiva, dinámica, y desarrollándose paralelamente con los objetivos y propósitos preestablecidos.

Indudablemente podemos optar por seguir haciendo lo mismo; sin embargo, parece estar claro que la modernidad, exige gestionar acorde a los nuevos tiempos. La informática, las redes computacionales, el acceso a la información más actualizada ya está implementados, y ahora deben superarse los métodos tradicionales de gestión.

Pero ¿qué hacer en concreto?. Cada Presidente de Federación es diferente. Lo que resulta bien para algunos, fracasa en otros. En el presente contexto, la función de un Presidente no puede ser entendida dentro de los parámetros tradicionales. La función de gestión deficiente debe ser reducida a un mínimo para dar paso al perfil del directivo dinámico vigente. En la actualidad no basta sólo saber si se cumple o no con ciertos objetivos deportivos o metas establecidas, sino además el cómo se logran, y si se crean espacios necesarios para que aquellos que están más próximos a la labor de apoyo conductivo desarrollen sus habilidades.

Surge así necesidad de efectuar un seguimiento al desempeño de la conducción directiva, siendo objeto evaluativo de sí mismo, en su actuar y cometido. La finalidad principal es desarrollar un análisis de los cambios que pueda manifestar el sujeto como objeto de evaluación. Ello da lugar a establecer comparaciones del ejercicio mediante el uso de instrumentos evaluativos en diferentes momentos, lo que permite elevar la calidad de la gestión desarrollada. De esta forma la información obtenida da lugar a establecer contrastes, extraer y valorar consecuencias necesarias para la optimización de la noble labor de conducir una entidad deportiva que está al servicio de la sociedad.

La evaluación de la gestión se ha de constituir en el eje vertebrado de toda organización que, bien orientada, dará consistencia al ejercicio directivo a través de la participación activa de sus integrantes, pero se debe desarrollar óptimamente tanto en forma horizontal como vertical, a efectos de que la solventen y potencien.

Obviamente, los mecanismos de evaluación no garantizan por sí solos el éxito, sino que permitirán potenciar la capacidad individual de cada sujeto y la gestión en sí de la organización. Cada realidad constituye una unidad independiente, sujeta a análisis y que se halla en la posibilidad de optimizar el modelo de gestión aplicado, encontrándose siempre en constantes ajustes, modificaciones y revisiones para su optimización, ya que, como dicen Bernillon y Cerutti (1993, p. 38) "... la realización de un diagnóstico exige un conocimiento previo de la empresa, de las instalaciones, de sus productos, de su organización, de sus organigramas y de las personas implicadas".

Ésta se debe desarrollar mediante el uso de instrumentos adecuados para lo que se pretende medir, procurando que quien la efectúe tenga una visión imparcial y técnica frente a la problemática en estudio; de esta forma se garantiza que la información recopilada cuente con la debida calidad.

Es una responsabilidad de quién aplique la evaluación la plena seguridad de que los resultados serán bien utilizados, prestando atención a los aspectos administrativos

del deber ser del ejercicio del cargo, buscando efectividad y eficiencia en el desempeño.

La implementación de la evaluación debe pasar a formar parte de la cultura de la organización; es decir, los integrantes de la organización deben comprender que no se trata de algo separado al proceso administrativo, y o solicitado en forma especial, sino que esta resulta crucial para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Los responsables directivos requieren información que facilite el dar respuesta a inquietudes concernientes a estrategias destinadas al mejor cumplimiento de su función. Éstos necesitan recopilar y analizar antecedentes en referencia a su gestión, la que ha de ser contrastada con las esperadas por los demandantes, con el fin de determinar el impacto potencial que tienen estas tanto en forma interna como externa.

El director, para poder desempeñar su trabajo en forma efectiva, precisa de información fiable que le ayude desarrollar eficientemente las tareas específicas de demanda del cargo. Al contar con dicha información, éstos pueden asegurar que las responsabilidades, asumidas, tendrán una orientación adecuada, de manera tal que al aplicar instrumentos destinados a establecer cuáles son los puntos débiles del ejercicio del cargo, se permite optimizar su desempeño.

La importancia de llevar a cabo las evaluaciones, tiene como base que estas proporcionan a los responsables de la dirección la información en cuanto a la manera de gestionarlas de planificar, entre otros aspectos importantes de su ejercicio directivo. El recopilar y analizar regularmente datos referente al modo de llevar los procesos de administración, dan lugar a obtener información necesaria para tomar decisiones administrativas críticas, debido a que proporciona antecedentes sobre la forma de cómo se está llevando a efecto la conducción.

9. Contribución de la evaluación a la gestión

Los resultados deportivos son la fuente evaluativa de un Directivo-Deportivo, preguntándose los responsables de su dirección ¿por qué tengo que cambiar mi estilo de dirección si me da buenos resultados?. Las entidades deportivas requieren hoy de directivos que sepan analizar la información y que se adapten con mayor flexibilidad a los cambios y exigencias.

El director que se requiere en la actualidad para el proceso de gestión deportiva es aquél que sabe aprovechar su bagaje cultural, no para repetir rutinas, sino para implementar soluciones. Por ello, las metodologías tradicionales de dirección no sirven para lo que se requiere hoy. En tal sentido resulta conveniente el promover y poner en práctica cambios en la dirección deportiva.

Las organizaciones deportivas bien administradas y gestionadas presentan buenos resultados. La buena gestión se basa en la toma de decisiones adecuadas, el proceso de toma de decisiones depende de una buena información, la buena información requiere que se recopilen buenos datos y que éstos sean analizados cuidadosamente y todo esto constituye la fuerza crítica del proceso de autoevaluación. Pero además la auto evaluación aporta otros aspectos positivos como son:

- Contribuye al mejoramiento de la capacidad de gestión, a la efectividad de la organización y a los programas en desarrollo.
- Establece si se están logrando los resultados previstos y qué modificaciones se deberían efectuar para mejorar la eficiencia y/o la efectividad de gestión
- Permite determinar si las estrategias son apropiadas.

- Señala si los procedimientos utilizados para establecer el tipo de personal que se necesita son adecuados.
- Aporta antecedentes con respecto a si se toman las medidas apropiadas destinadas para proveer cargos.
- Suministra información que permite comprobar si se aplican técnicas de supervisión y si se ocupan y optimizan técnicas de seguimiento.
- Aporta antecedentes que señalan si se efectúan adquisiciones de acuerdo con los procedimientos establecidos y verifica si las necesidades están siendo cubiertas.
- Ayuda a tomar decisiones correctas en cuanto a la mejor forma de dirigir de modo que pueda continuar prestando servicios de calidad y cubrir realmente las necesidades emergentes.
- Permite detectar aquellas áreas deficientes que han de ser complementadas con una preparación adecuada.
- Establece fortalezas y debilidades de procedimientos utilizados permitiendo hacer uso racional de los recursos tanto humanos como económicos o de infraestructura.
- Señala los niveles de calidad de la gestión, permitiendo contribuir progresivamente a su mejora. La información que se recoge sirve, sobre todo, para poner en marcha mecanismos de retroalimentación que ayude al Presidente de una entidad deportiva a su mejora, contribuyendo así a elevar la calidad del ejercicio conductivo de la entidad que dirige.
- Etc.

Señalar todos los beneficios que presenta la utilización de la evaluación no es posible, pero sí se puede indicar que se orienta a mejorar la calidad de gestión, ya que contribuye a detectar las áreas deficitarias específicas de su ejercicio lo que, de una u otra forma, eleva el desempeño tanto individual del responsable de la dirección como de los demás integrantes de la organización. De tal manera que el responsable de la gestión debe promover efectuar autoevaluaciones de carácter formativas con el objeto de estar en condiciones de tomar decisiones adecuadas con respecto a la modalidad de dirección.

10. Rol del directivo Deportivo en la evaluación

El Directivo-Deportivo es una importante fuente de información para establecer la calidad de gestión desarrollada, tanto por él, asumiendo un sentido de autocrítica, como la efectuada por los demás integrantes de la organización. En tal sentido, su participación como agente de primera línea resulta importante y necesaria.

El conocimiento disciplinar y de las demandas del ejercicio del cargo constituye una excelente oportunidad para expresar cuando algo se está desarrollando bien o mal, lo que permite, a partir de la propia realidad, establecer las condicionantes que dictaminan si la conducción esta siendo desarrollada de forma eficiente.

La función del Directivo-Deportivo en el proceso de autoevaluación adquiere niveles de protagonismo, es decir, su responsabilidad esta orientada a determinar por un lado aquellos aspectos que se han de evaluar para optimizar la gestión ejercida como participar activamente para que el proceso tenga éxito.

Sin la cooperación del responsable máximo de la dirección de la entidad no sería posible introducir mejoras al proceso de conducción, por lo tanto la búsqueda de una mejor calidad de la gestión estaría limitada por no estar relacionada con la propia realidad.

Finalmente debemos señalar que las entidades deportivas de hoy demandan modelos de dirección que se empeñen por implementar los conceptos de eficiencia y calidad. En tal sentido la búsqueda no ha estado enfocada a proponer un modelo de Presidente de características estereotipadas, lo que no es posible por la propia naturaleza humana, si no lo que se pretende es sólo señalar las condiciones para optimizar la gestión deportiva para que esta sea desarrollada al más alto más alto nivel de exigencia, eficiencia y calidad.

Síntesis

Evaluar es un proceso complejo pero conveniente, debido a que permite obtener datos destinados a optimizar la labor de dirección de una entidad. Su importancia es reconocida en diversos campos y áreas de desempeño, pero escasamente aplicada en el ámbito deportivo. Más aún, en el ámbito de la gestión de las entidades deportivas son escasos los estudios desarrollados.

En la actualidad se han generado una serie de propuestas teóricas de importantes autores para evaluar el ejercicio de un determinado individuo, pero éstas no se han efectuado en el ámbito del deporte, lo cual demanda por un lado, efectuar una llamada de atención frente a esta problemática, con el fin que se generen propuestas que permitan suplir esta deficiencia y, por otro, la necesidad de la toma de conciencia de los involucrados, reconociendo su importancia, necesidad y aplicación. Su empleo tiene el mérito de ofrecer opciones destinadas a rectificar los aspectos deficitarios, dando como producto una gestión de calidad.

El someterse a procesos de evaluación constituye un excelente medio para avanzar, producto que permite establecer visiones específicas sobre el ejercicio desarrollado, lo cual da lugar a mejorar continuamente en el ejercicio del cargo, comportando como consecuencia una mejor calidad de gestión directiva y de desempeño organizacional.

Las nuevas tendencias exigen que el desempeño en cualquier organización sea de calidad y en tal sentido no tan solo debe contemplar a quién está al frente de la organización, sino que debe tener en cuenta la totalidad de sus integrantes. Sólo así será posible lograr una entidad eficiente y de calidad de servicio.

La aplicación de la autoevaluación como una herramienta de optimización de la gestión se constituye en una modalidad vanguardista dentro del contexto deportivo federado, y los beneficios que representa para la labor de dirección pueden manifestarse en determinar el éxito o posiblemente el fracaso de una labor, lo cual supone asumir el riesgo de su ausencia o falta de reconocimiento, para la calidad de servicio prestado.

La consecuencia directa de la evaluación se enmarca en primer termino en el desarrollo del individuo, además de como responsable de la dirección de la entidad, destacando que su objetivo fundamental está orientado a la mejora de la calidad conductiva, y del desempeño de la entidad, pero en un contexto personal, más allá del ejercicio del cargo.

En consonancia con la aspiración de mejorar la calidad de la gestión deportiva, se han discutido los modelos de evaluación *formativa* y *sumativa*, de forma intencionada, con motivo de suministrar información a los responsables de la dirección de las entidades deportivas que permitan establecer las diferencia entre una u otra.

En definitiva, se trata de aplicar procedimientos evaluativos que den lugar a la optimización de la dirección y de la organización misma, lo cual exige la búsqueda

constante de la calidad, que sólo se logrará contemplando todos los puntos vitales de la organización.