# Tema 13. La evaluación. Tipos, instrumentos. Realización de una memoria de actividades.

La evaluación en gestión deportiva es un proceso esencial para valorar y mejorar el funcionamiento de los **servicios, programas, eventos y recursos deportivos**, ya sean públicos o privados. Esta permite **tomar decisiones informadas**, detectar desviaciones, optimizar recursos, justificar resultados ante entidades financiadoras y mejorar la satisfacción del usuario.

En palabras de **Calabuig Moreno et al. (2010)**, la evaluación en la gestión deportiva "es un instrumento clave de calidad y control que permite adecuar los servicios a las necesidades reales de los usuarios y cumplir con los objetivos de eficiencia en la gestión."

# 1. Evaluación en la gestión deportiva: concepto y relevancia.

## 1.1. ¿Qué es la evaluación en la gestión deportiva?

La **evaluación en la gestión deportiva** es el proceso sistemático mediante el cual se recopila, analiza e interpreta información sobre el diseño, la ejecución, el impacto y la calidad de los **servicios, programas, eventos o recursos deportivos**, con el fin de emitir juicios de valor que permitan la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

Este tipo de evaluación va más allá del simple control estadístico: implica **analizar los procesos**, los **resultados obtenidos** y la **percepción de los usuarios y partes interesadas**, con el objetivo de lograr una gestión eficaz, eficiente, sostenible y centrada en el usuario.

**López Bedoya y Martínez del Castillo (2006)** definen la evaluación en gestión deportiva como: “Un proceso técnico de recogida y análisis de datos sobre una intervención deportiva, cuya finalidad es optimizar la toma de decisiones, mejorar la calidad del servicio y justificar las actuaciones ante los agentes implicados.”

## 1.2. Relevancia de la evaluación en la gestión deportiva.

En el contexto actual, donde los recursos son limitados y los usuarios más exigentes, la evaluación adquiere una **relevancia estratégica** dentro de la gestión:

**¿Por qué es crucial evaluar?**

* **Porque permite verificar si se están cumpliendo los objetivos del servicio.**  
  Ej.: una escuela deportiva puede tener alta participación, pero no estar generando fidelización ni mejora técnica.
* **Porque contribuye a la mejora continua.**  
  Evaluar no es solo comprobar, sino detectar oportunidades de mejora y reformular lo que no funciona.
* **Porque aporta información útil para la toma de decisiones.**  
  Permite elegir entre alternativas basadas en datos, no en intuiciones.
* **Porque justifica la inversión pública o privada.**  
  Las memorias e informes evaluativos sirven para rendir cuentas ante entidades financiadoras, organismos públicos o patrocinadores.
* **Porque mide el impacto social, económico y deportivo de las intervenciones.**  
  No solo importa cuántas personas participan, sino qué cambio generan los servicios ofrecidos.

## 1.3. Ámbitos donde se aplica la evaluación en gestión deportiva.

La evaluación puede y debe aplicarse en múltiples niveles dentro del sector deportivo:

| **Ámbito de actuación** | **Ejemplos prácticos** |
| --- | --- |
| **Servicios deportivos municipales** | Evaluación de programas de mantenimiento, actividades dirigidas, uso de polideportivos. |
| **Clubes deportivos** | Evaluación de rendimiento organizativo, calidad de atención, crecimiento de secciones. |
| **Eventos deportivos** | Evaluación de impacto económico, satisfacción de asistentes, eficacia organizativa. |
| **Programas de promoción de actividad física** | Campañas públicas, salud activa, deporte para mayores, deporte inclusivo. |
| **Gestión de instalaciones deportivas** | Niveles de uso, satisfacción de abonados, retorno económico, mantenimiento. |

**Casado Díaz (2005)** señala que evaluar es una necesidad estructural de cualquier sistema deportivo moderno, ya que **garantiza el control de calidad y la eficiencia** en el uso de recursos.

## 1.4. Dimensiones de la evaluación en gestión deportiva.

Para que la evaluación sea integral, debe contemplar diversas **dimensiones**, que permiten un análisis completo de los servicios o actividades ofrecidas:

| **Dimensión** | **Descripción y ejemplos** |
| --- | --- |
| **Eficacia** | Grado de cumplimiento de los objetivos previstos. Ej.: ¿Se ha alcanzado el número de usuarios esperado? |
| **Eficiencia** | Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Ej.: ¿Cuál ha sido el coste por usuario activo? |
| **Calidad técnica** | Nivel de profesionalidad, coordinación y ejecución de las actividades. |
| **Calidad percibida** | Opinión subjetiva de los usuarios sobre el servicio. Ej.: encuestas de satisfacción. |
| **Impacto social** | Cambios o beneficios generados en la comunidad: salud, cohesión, accesibilidad. |
| **Sostenibilidad** | Capacidad de continuidad del servicio o programa en el tiempo, y su impacto ambiental. |

## 1.5. Evaluación como herramienta estratégica de gestión.

Uno de los principales valores de la evaluación es que convierte la gestión deportiva en una **gestión basada en datos y evidencias**, no en suposiciones.

**La evaluación bien aplicada permite:**

- Identificar servicios rentables vs. servicios deficitarios.

- Diseñar ofertas adaptadas al perfil real del usuario.

- Detectar cuellos de botella en la estructura operativa.

- Analizar el comportamiento de la demanda deportiva (tendencias, cambios de hábitos).

- Generar transparencia y confianza en la gestión ante usuarios, políticos y financiadores.

- Establecer sistemas de calidad certificados (ISO, EFQM, Q+Deporte…).

Según **Parra-Camacho y Calabuig (2013)**, una cultura organizacional que incorpora la evaluación como parte del ciclo natural de gestión está mejor posicionada para **innovar, sostenerse y crecer.**

## 1.6. Diferencia entre evaluación, control y auditoría.

Es importante distinguir entre conceptos cercanos pero no idénticos:

| **Concepto** | **Finalidad principal** |
| --- | --- |
| **Evaluación** | Analizar procesos y resultados para mejorar. Basada en múltiples indicadores. |
| **Control** | Supervisar que se cumplan normas, procedimientos y cronogramas. |
| **Auditoría** | Verificación formal, legal o técnica de la gestión económica o documental. |

La evaluación integra datos del control, pero va más allá: interpreta, propone, orienta.

## 1.7. Riesgos de no evaluar o hacerlo mal.

No implementar una evaluación sistemática o hacerlo de forma superficial puede conducir a:

- Desconocimiento de las **necesidades reales** del usuario.

- Persistencia de **errores estructurales** o ineficiencias.

- Falta de mejora y estancamiento del servicio.

- Baja percepción de calidad o profesionalidad.

- Pérdida de oportunidades de financiación o crecimiento.

# 2. Funciones de la evaluación en la gestión de servicios y actividades deportivas.

La evaluación en la gestión deportiva cumple una serie de **funciones clave que contribuyen al control, la mejora, la transparencia y la sostenibilidad** de las acciones que se desarrollan en instalaciones deportivas, programas de actividad física, eventos o proyectos institucionales.

Estas funciones no solo tienen una utilidad técnica, sino que también son **estratégicas para la toma de decisiones, la legitimidad institucional y la percepción de calidad por parte de los usuarios**.

Según **Calabuig y Crespo (2010)**, la evaluación en servicios deportivos “no debe ser entendida como un juicio final, sino como una herramienta continua que informa, orienta y legitima la gestión”.

## 2.1. Función diagnóstica.

La evaluación **diagnóstica o inicial** permite conocer el punto de partida antes de diseñar o aplicar un servicio deportivo.

**Aplicaciones:**

- Estudio de necesidades de una comunidad o segmento poblacional.

- Valoración de la demanda real antes de abrir un nuevo programa (ej.: escuela de pádel para adultos).

- Identificación de carencias o ineficiencias previas (falta de horarios inclusivos, poca variedad de actividades, etc.).

**Herramientas comunes:**

- Encuestas de expectativas.

- Estudios de mercado deportivo.

- Análisis DAFO.

Esta función permite que el diseño del servicio esté **alineado con las verdaderas necesidades del usuario** y no basado en intuiciones o modas.

## 2.2. Función formativa o reguladora.

La evaluación formativa se realiza durante el desarrollo del programa o servicio y permite hacer ajustes sobre la marcha.

**Aplicaciones:**

- Reprogramar horarios si hay franjas con baja ocupación.

- Cambiar metodologías o materiales si hay baja satisfacción.

- Redistribuir recursos humanos (reforzar monitores en una actividad con mayor afluencia).

Para **López Bedoya (2006)**, esta función es esencial en contextos cambiantes y garantiza la capacidad de **respuesta flexible del gestor ante nuevas circunstancias**.

## 2.3. Función sumativa o de valoración de resultados.

La función sumativa o final busca determinar **si los objetivos planteados se han alcanzado** y en qué medida, una vez finalizada la intervención o temporada.

**Ejemplos:**

- ¿Ha aumentado la práctica deportiva en mayores de 60 años tras una campaña municipal?

- ¿Se ha logrado una tasa de renovación superior al 70% en los cursos trimestrales?

- ¿Qué retorno económico o social ha tenido un evento deportivo patrocinado?

**Herramientas clave:**

- Cuestionarios de satisfacción.

- Informes estadísticos.

- Indicadores de desempeño (KPIs).

**Casado Díaz (2005)** afirma que la evaluación sumativa permite generar **informes de rendimiento y memoria de gestión**, imprescindibles para la rendición de cuentas y la toma de decisiones políticas o estratégicas.

## 2.4. Función de mejora continua.

La evaluación también cumple una función de retroalimentación permanente que permite optimizar la calidad de los servicios y el rendimiento organizativo.

**Aplicaciones:**

- Mejora de procesos internos (reservas, atención al usuario, mantenimiento de instalaciones).

- Innovación en el diseño de actividades.

- Mejora de la comunicación interna y externa del servicio.

**Parra-Camacho (2013)** la vincula con el desarrollo de **sistemas de calidad total (TQM)** en entidades deportivas, donde la mejora es constante y compartida por todos los agentes.

## 2.5. Función justificadora y comunicativa.

La evaluación permite **demostrar con datos objetivos** que se han utilizado correctamente los recursos disponibles, generando beneficios tangibles e intangibles.

**¿Para quién se justifica?**

* - Para administraciones públicas (si el programa es subvencionado).
* - Para patrocinadores (si se busca renovar la inversión).
* - Para usuarios y la comunidad (transparencia y rendición de cuentas).

**Según Martínez del Castillo (2015),** esta función fortalece la legitimidad institucional y mejora la imagen pública del gestor o la entidad.

## 2.6. Función comparativa y estratégica.

La evaluación permite comparar el rendimiento actual con:

- Años anteriores.

- Servicios similares en otras ciudades o entidades.

- Estándares nacionales o internacionales (benchmarking).

Esto facilita la **planificación futura**, el diseño de nuevos objetivos y la detección de **ventajas competitivas o desventajas estructurales**.

En palabras de **Calabuig y Parra-Camacho (2010)**, una buena evaluación ofrece al gestor “una brújula estratégica que le permite tomar decisiones proactivas, no reactivas”.

**Resumen de funciones de la evaluación en gestión deportiva.**

| **Función** | **Finalidad principal** | **Aplicación real** |
| --- | --- | --- |
| Diagnóstica | Detectar necesidades y condiciones iniciales | Estudios previos a lanzar un servicio |
| Formativa | Hacer ajustes durante el proceso | Cambios en programación según participación |
| Sumativa | Valorar los resultados finales | Informes de impacto y eficacia |
| Mejora continua | Optimizar procesos y calidad del servicio | Innovación y rediseño de procesos |
| Justificadora | Rendir cuentas a entidades externas | Subvenciones, patrocinios, transparencia |
| Comparativa | Contrastar rendimiento entre momentos o entidades | Benchmarking y diseño de estrategias |

# 3. Tipos de evaluación aplicables a la gestión deportiva.

El conocimiento y la aplicación de los **distintos tipos de evaluación** permiten al gestor deportivo **adaptar el proceso evaluativo a los objetivos, momentos, recursos y usuarios** del servicio deportivo. No todos los tipos de evaluación tienen la misma función ni se aplican en el mismo momento, por lo que entender sus diferencias es fundamental para una gestión eficiente y profesional.

Según **Casado Díaz (2005)**, la elección adecuada del tipo de evaluación “define la calidad del análisis posterior y determina si las decisiones que se tomen estarán realmente justificadas o no”.

A continuación, analizamos las dos clasificaciones más relevantes: por el momento en el que se aplica y por el enfoque metodológico utilizado.

## 3.1. Según el momento del proceso de gestión.

Esta clasificación se basa en **cuándo se aplica la evaluación** respecto al ciclo de vida del servicio, programa o evento.

**A) Evaluación diagnóstica (ex ante)-**

Se realiza **antes** del inicio del servicio o actividad y tiene un carácter **exploratorio**. Su objetivo es **analizar el contexto**, conocer la demanda, valorar la viabilidad del proyecto y establecer líneas base.

**Aplicaciones prácticas:**

- Estudios de viabilidad para abrir una nueva instalación.

- Análisis de necesidades de una población para lanzar un nuevo programa.

- Encuestas previas de interés en actividades emergentes (yoga, trail, pickleball…).

**Calabuig (2010)** la vincula con la calidad en la fase de diseño: “Un programa mal diagnosticado difícilmente podrá ser eficaz”.

**B) Evaluación formativa (in itinere).**

Se desarrolla **durante la implementación del programa**, y sirve para **supervisar el proceso en tiempo real**, identificando posibles desviaciones y aplicando mejoras inmediatas.

**Aplicaciones prácticas:**

- Detectar franjas horarias poco eficientes y reprogramarlas.

- Cambiar la estrategia de captación ante baja inscripción.

- Reorganizar recursos humanos según demanda real.

**Herramientas frecuentes:**

- Cuestionarios de satisfacción parcial.

- Entrevistas a técnicos.

- Observación directa de sesiones.

Para **Martínez del Castillo (2015)**, esta evaluación es la que **marca la diferencia entre gestión estática y gestión adaptable**.

**C) Evaluación sumativa (ex post).**

Tiene lugar **al finalizar la intervención**. Su objetivo es comprobar el **grado de consecución de los objetivos**, analizar resultados, generar aprendizajes y elaborar **informes y memorias de actividad**.

**Aplicaciones prácticas:**

- Valorar el impacto de un evento deportivo (económico, mediático, social).

- Evaluar los resultados de un plan anual de actividades.

- Medir retorno de la inversión (ROI) en campañas promocionales.

Esta evaluación permite rendir cuentas y proyectar futuras acciones, por lo que es clave para **la toma de decisiones a medio y largo plazo**.

## 3.2. Según el enfoque metodológico.

Esta clasificación distingue entre evaluaciones **por la naturaleza de los datos** recogidos y analizados.

**A) Evaluación cuantitativa.**

Se basa en **números, porcentajes, estadísticas y variables objetivas**. Es útil para medir volúmenes de usuarios, recursos, rendimiento económico o indicadores clave (KPIs).

**Herramientas:**

- Encuestas cerradas.

- Bases de datos CRM.

- Indicadores financieros y de asistencia.

- Software de control de accesos, reservas y uso.

**Ejemplos:**

- Tasa de ocupación media mensual en instalaciones.

- Coste por usuario activo.

- Porcentaje de fidelización o abandono.

**García Ferrando (2000)** destaca que la cuantificación en deporte “es imprescindible para evaluar políticas públicas y justificar inversiones”.

**B) Evaluación cualitativa.**

Se centra en los aspectos **subjetivos, emocionales y actitudinales** de los usuarios o del personal técnico, así como en la **calidad percibida** del servicio.

**Herramientas:**

- Entrevistas en profundidad.

- Focus group.

- Observación participante.

- Cuestionarios abiertos.

**Ejemplos:**

- Evaluar la satisfacción de las familias con los monitores de escuelas deportivas.

- Conocer barreras percibidas para la práctica en mujeres o personas mayores.

- Recoger valoraciones del equipo técnico sobre la dinámica de trabajo.

**Calabuig y Crespo (2010)** señalan que la calidad en gestión deportiva es “perceptiva y experiencial”, y no se reduce a lo que se puede contar numéricamente.

**C) Evaluación mixta o integral.**

Combina ambas perspectivas para ofrecer una **visión más completa**. Integra lo medible (datos) con lo interpretable (percepciones).

**Aplicaciones:**

- Análisis completo de una campaña o evento.

- Memorias de actividades municipales.

- Planes estratégicos de entidades deportivas.

**Técnicas utilizadas:**

- Modelo SERVQUAL aplicado al deporte.

- Matrices de evaluación con indicadores cualitativos y cuantitativos.

- Comparación de datos objetivos con niveles de satisfacción.

**Parra-Camacho (2013)** afirma que los modelos mixtos “permiten triangulación de datos y decisiones más sólidas y consensuadas”.

**Resumen visual: tipos de evaluación en gestión deportiva.**

| **Clasificación** | **Tipos** | **Finalidad principal** | **Ejemplo práctico** |
| --- | --- | --- | --- |
| Según el momento | Diagnóstica | Detectar necesidades y orientar el diseño | Estudio de mercado para una nueva actividad |
|  | Formativa | Supervisar y mejorar en tiempo real | Cambios en programación por baja asistencia |
|  | Sumativa | Valorar los resultados finales | Informe anual de rendimiento y satisfacción |
| Según el enfoque | Cuantitativa | Medir datos objetivos | Tasa de renovación, coste por usuario, asistencia media |
|  | Cualitativa | Analizar percepciones y actitudes | Focus group con usuarios o entrevistas a técnicos |
|  | Mixta | Integrar datos y experiencias | Evaluación completa de un evento o servicio |

# 4. Instrumentos de evaluación en contextos de gestión deportiva.

La elección de **instrumentos adecuados de evaluación** es esencial para asegurar que los datos obtenidos sean válidos, útiles y aplicables a la toma de decisiones en el ámbito de la gestión deportiva.

Según **Casado Díaz (2005)**, “los instrumentos de evaluación deben ser funcionales, adaptados al entorno, y permitir transformar la información en conocimiento útil para la gestión”.

En la práctica, estos instrumentos permiten a clubes, ayuntamientos, gestores de instalaciones o coordinadores de programas deportivos **medir, interpretar y mejorar** tanto los procesos como los resultados de sus intervenciones.

## 4.1. Instrumentos cuantitativos.

Los instrumentos **cuantitativos** permiten recopilar datos objetivos, numéricos y medibles, muy útiles para analizar **volumen de usuarios, eficiencia económica, frecuencia de uso y comportamiento de la demanda.**

**Principales herramientas:**

**a) Encuestas cerradas de satisfacción**

- Utilizan escalas de tipo Likert (por ejemplo, del 1 al 5).

- Pueden abarcar múltiples ítems: atención del personal, limpieza, horarios, precio, accesibilidad, etc.

- Se aplican en papel, web o dispositivos móviles.

Ejemplo: encuesta post-evento deportivo con valoración del sistema de inscripción, servicios y ambiente.

**b) Indicadores de rendimiento (KPIs)**

Los **Key Performance Indicators** en la gestión deportiva permiten analizar la eficiencia del servicio:

| **Indicador** | **Fórmula básica** |
| --- | --- |
| **Tasa de ocupación** | (Horas utilizadas / Horas disponibles) x 100 |
| **Coste por usuario activo** | Gasto total / Nº de usuarios activos |
| **Tasa de fidelización** | (Usuarios que repiten / Total usuarios) x 100 |
| **Índice de abandono** | (Usuarios que no renuevan / Total usuarios) x 100 |
| **Rentabilidad económica** | Ingresos - Gastos / Gastos x 100 |

**Calabuig et al. (2010)** proponen incluir KPIs en los cuadros de mando de gestión para una toma de decisiones basada en evidencia.

**c) Control de accesos y CRM deportivo.**

Los sistemas digitales actuales permiten obtener **datos en tiempo real** de:

- Entradas y salidas.

- Reservas por franja horaria.

- Actividades más y menos demandadas.

- Perfil del usuario: edad, sexo, frecuencia, modalidad elegida.

Estas herramientas permiten **segmentar la oferta** y optimizar los horarios o la planificación de monitores.

## 4.2. Instrumentos cualitativos.

Los instrumentos cualitativos recogen información **subjetiva, contextual y experiencial**, clave para conocer la **percepción del usuario**, la **calidad percibida** o los **aspectos humanos** de la gestión.

**a) Entrevistas semiestructuradas.**

- Aplicables a usuarios, personal técnico, coordinadores o representantes institucionales.

- Permiten profundizar en opiniones, motivaciones, barreras o propuestas.

- Útiles especialmente en servicios nuevos o con cambios.

Ejemplo: entrevistas a madres/padres tras una temporada en la escuela deportiva.

**b) Focus group.**

- Dinámicas de grupo entre 6 y 12 personas para debatir ideas, impresiones o problemas.

- Muy útil en fase de rediseño de un servicio.

- Permite identificar conflictos o sugerencias no detectadas por otros medios.

Ejemplo: focus group con técnicos y usuarios para mejorar la programación de verano.

**c) Observación directa o participante.**

- El evaluador presencia el desarrollo de las actividades para registrar aspectos clave como participación, actitudes, dinámica grupal, coordinación del equipo.

- Puede utilizar listas de control o registros narrativos.

Ejemplo: observar un torneo local para valorar si se cumplen los estándares de organización, seguridad y dinamización.

**d) Registro anecdótico y cuaderno del técnico.**

- Herramienta reflexiva donde los técnicos o coordinadores recogen incidencias, valoraciones personales o cambios aplicados.

- Fundamental para análisis interno y mejora progresiva.

Ejemplo: una técnica de actividad acuática anota semanalmente el comportamiento y evolución del grupo.

## 4.3. Instrumentos mixtos (enfoque integral).

La **combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas** permite obtener una visión más completa de la gestión y del impacto del servicio.

**a) Cuestionarios mixtos.**

- Combinan preguntas cerradas (valoración de ítems) y abiertas (sugerencias, mejoras).

- Aumentan la riqueza de la información recogida.

Ejemplo: evaluación de usuarios de gimnasio con escala de satisfacción + espacio para comentarios.

**b) Modelos SERVQUAL adaptados al deporte.**

- Evalúan la calidad percibida en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad.

- Requiere un análisis estadístico de expectativas vs. percepciones.

Adaptado por **Calabuig et al.** (2010) para servicios deportivos públicos y privados.

**c) Matrices de evaluación-**

- Permiten cruzar dimensiones (eficacia, eficiencia, satisfacción) con indicadores y niveles de logro.

- Útiles en memorias de actividades o evaluaciones institucionales.

Ejemplo: matriz de resultados de una campaña con datos de asistencia, mejora en salud y satisfacción.

**Resumen: instrumentos según tipo de evaluación.**

| **Tipo de evaluación** | **Instrumentos principales** | **Aplicación práctica** |
| --- | --- | --- |
| Cuantitativa | Encuestas cerradas, KPIs, CRM, estadísticas, informes contables | Informes de gestión, control operativo |
| Cualitativa | Entrevistas, focus group, observación, cuadernos, registros narrativos | Evaluación de calidad percibida, clima organizativo |
| Mixta | Cuestionarios abiertos + cerrados, modelos SERVQUAL, matrices de evaluación | Memorias integrales, evaluación estratégica |

# 5. Elaboración de una memoria de actividades en gestión deportiva

La **memoria de actividades** es uno de los **documentos fundamentales** en el ámbito de la gestión deportiva. Sirve como **registro técnico, herramienta de evaluación y medio de justificación institucional**. Su elaboración responde a la necesidad de **documentar lo realizado, valorar los resultados y proponer mejoras**, así como rendir cuentas ante entidades públicas, privadas o colaboradoras.

Según **Martínez del Castillo (2015)**, “la memoria de actividades es un instrumento de comunicación interna y externa que refleja la coherencia entre lo planificado, lo ejecutado y lo evaluado”.

## 5.1. Estructura técnica de la memoria en gestión deportiva.

Una buena memoria debe ser **clara, estructurada y funcional**. Aunque puede variar según el tipo de entidad (ayuntamiento, club, federación, empresa), se recomienda que contenga los siguientes apartados:

**1. Datos generales de la actividad o servicio.**

- Título del programa o actividad.

- Entidad organizadora.

- Ámbito de ejecución (municipal, autonómico, privado…).

- Fechas de inicio y finalización.

- Responsable técnico o coordinador del proyecto.

- Colaboradores (patrocinadores, centros educativos, clubes…).

**2. Objetivos generales y específicos.**

**- Objetivo general**: finalidad del proyecto (ej. fomentar la práctica deportiva en población adulta).

**- Objetivos específicos**: metas concretas, medibles, alcanzables y con plazo definido (ej. alcanzar 300 inscritos, aumentar la tasa de fidelización en un 10%, etc.).

Recomendación de **Casado Díaz (2005)**: formular objetivos con criterios SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

**3. Destinatarios del servicio.**

- Perfil del usuario (edad, sexo, nivel deportivo, situación social…).

- Criterios de segmentación (niños, adultos, mayores, diversidad funcional…).

- Número total de usuarios y análisis comparativo con años anteriores.

Ejemplo: “Participaron 456 personas, distribuidas en tres grupos: mayores de 60 años (34%), adultos entre 30 y 59 (52%) y menores de 30 (14%).”

**4. Descripción de actividades y contenidos.**

- Programación realizada (tipos de actividades, duración, frecuencia).

- Contenidos técnicos (ej.: entrenamiento funcional, rutas de senderismo, escuela de iniciación…).

- Enfoque metodológico (tradicional, lúdico, funcional, inclusivo…).

- Calendario de ejecución (cronograma global o por ciclos).

**5. Recursos utilizados.**

**Recursos humanos:**

- Número y perfil de técnicos deportivos.

- Formación, experiencia, tareas asignadas.

**Recursos materiales:**

- Equipamiento utilizado.

- Estado y adecuación a los usuarios.

**Recursos económicos:**

- Presupuesto inicial, financiación externa (subvenciones, patrocinadores).

- Ejecución real y desviaciones presupuestarias.

Un buen análisis de recursos permite identificar **eficiencia y sostenibilidad financiera**, claves para futuras ediciones.

**6. Resultados obtenidos.**

- Cuantitativos: número de participantes, asistencia media, crecimiento, uso de instalaciones.

- Cualitativos: satisfacción, motivación, implicación, ambiente generado.

Se presentan con **gráficos, tablas o KPIs** relevantes.

Ejemplo de KPIs:

| **Indicador** | **Valor** |
| --- | --- |
| Tasa de fidelización anual | 73% |
| Coste por usuario activo | 18,40 € |
| Satisfacción general (escala 1-5) | 4,3 |

**7. Evaluación del programa.**

- Descripción de los **instrumentos empleados** (encuestas, entrevistas, observación, CRM…).

- Resultados destacados (puntos fuertes, debilidades, incidentes…).

- Valoración global de los objetivos alcanzados.

- Comparativa con ediciones anteriores o programas similares.

Como señalan **Calabuig y Parra-Camacho (2013)**, esta sección convierte la memoria en un **documento de análisis, no solo descriptivo**.

**8. Propuestas de mejora.**

- Cambios recomendados en la estructura o el diseño del servicio.

- Revisión de recursos humanos o materiales.

- Nuevas actividades o segmentos a incluir.

- Estrategias para aumentar la captación o fidelización de usuarios.

- Posibilidades de alianzas o financiación externa.

**9. Anexos.**

- Encuestas utilizadas.

- Fotografías, materiales gráficos.

- Listados de participantes (si procede).

- Planes de medios, materiales promocionales.

- Recortes de prensa o difusión en redes sociales.

## 5.2. Finalidades y usos profesionales de la memoria.

La memoria de actividades no es un documento decorativo: tiene **usos muy concretos y necesarios** en el campo de la gestión deportiva.

| **Finalidad** | **Ejemplo en gestión deportiva** |
| --- | --- |
| **Documentación** | Recoge de forma técnica todo lo realizado durante el periodo |
| **Evaluación** | Refleja el nivel de logro, impacto y satisfacción alcanzado |
| **Justificación económica** | Necesaria para cerrar subvenciones o justificar el uso de fondos |
| **Toma de decisiones** | Sirve de base para rediseñar el programa o planificar mejoras |
| **Transparencia institucional** | Refuerza la credibilidad ante usuarios, políticos o patrocinadores |
| **Comunicación y promoción** | Puede compartirse como informe visual o resumen en medios digitales |

Como afirma **Martínez del Castillo (2015)**: “Una memoria bien elaborada es una **herramienta estratégica de comunicación interna y externa**, y un testimonio de la calidad y profesionalidad del servicio ofrecido.”

# 6. Conclusión.

La evaluación en gestión deportiva ha dejado de ser una acción complementaria o finalista para convertirse en un **elemento esencial y transversal del proceso de gestión**, tan importante como la planificación, la ejecución o la financiación. En un entorno donde se exige **profesionalización, eficiencia, transparencia y mejora continua**, la evaluación se presenta como el **vehículo principal para el análisis, el aprendizaje organizativo y la innovación.**

Como afirma **Calabuig Moreno (2010)**, “el valor de un servicio deportivo no se mide solo por el número de usuarios, sino por su capacidad para satisfacer, transformar y perdurar. Evaluar es la herramienta para medir ese valor.”

**La evaluación como motor de gestión.**

A lo largo del tema hemos comprobado que la evaluación cumple múltiples funciones: diagnóstica, formativa, sumativa, justificadora y estratégica. Permite no solo **valorar los resultados obtenidos**, sino también entender los **procesos que los han generado**, facilitando la mejora continua.

La integración de la evaluación en el ciclo de gestión deportiva permite a los profesionales:

- Ajustar los servicios a las verdaderas necesidades y preferencias de los usuarios.

- Medir el retorno social y económico de programas o eventos deportivos.

- Optimizar los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

- Innovar, adaptarse y crecer a través del conocimiento acumulado.

**Instrumentos y metodologías profesionales**

El uso adecuado de herramientas cuantitativas, cualitativas y mixtas convierte a la evaluación en un proceso riguroso y fundamentado. Desde **indicadores clave de rendimiento (KPIs)** hasta **cuestionarios de satisfacción**, pasando por **entrevistas, focus groups o modelos como SERVQUAL**, el gestor deportivo moderno dispone de un amplio abanico de instrumentos para construir diagnósticos sólidos y tomar decisiones justificadas.

**Casado Díaz (2005)** insiste en que “una buena evaluación permite gestionar con inteligencia y proyectar con evidencia.”

**La memoria de actividades: evidencia documentada y mejora futura.**

La **memoria de actividades** se consolida como el principal documento técnico donde se recoge, sistematiza y comunica todo lo realizado en un servicio, evento o temporada. Su valor no reside solo en su carácter descriptivo, sino en su capacidad para:

- Ser una herramienta de análisis organizativo.

- Justificar inversiones y resultados.

- Proponer mejoras realistas.

- Comunicar profesionalidad, compromiso y calidad.

**Martínez del Castillo (2015)** la define como “el eslabón que une el cierre de un ciclo de gestión con la apertura del siguiente.”

**Reflexión final.**

En definitiva, evaluar es mucho más que medir: es **comprender, aprender y actuar con criterio**. Evaluar es aplicar una mirada crítica y constructiva sobre el trabajo realizado, para hacerlo más pertinente, inclusivo, sostenible y orientado al bien común.

Una gestión deportiva que no evalúa se arriesga a repetir errores, desperdiciar recursos o perder legitimidad. Una gestión que evalúa con rigor, por el contrario, avanza con visión, evidencia y mejora continua.

**Evaluar es profesionalizar. Evaluar es transformar. Evaluar es gestionar mejor.**