

**TALLER INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LOS ENTES ESTATALES
DEL DEPORTE**

DARÍO ALBERTO GRAJALES CASTAÑO

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN FÍSICA Y
DEPORTES
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**MEDELLÍN
2005
TALLER INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LOS ENTES ESTATALES
DEL DEPORTE**

DARÍO ALBERTO GRAJALES CASTAÑO
dgrajales@edufisica.udea.edu.co

**Aporte Académico al Seminario Internacional
Expomotricidad 2005 y Tercera Jornada Iberoamericana
de Dirección y Gestión Deportiva.**

**Evento con el auspicio de: UNESCO, República de
Colombia, COLDEPORTES, Comité Olímpico
Colombiano, Gobernación de Antioquia, IDEPORTES
Antioquia, Instituto para el Desarrollo de Antioquia
IDEA, Comité Departamental de Recreación de Antioquia,
FUNLIBRE, Asociación Red Colombiana de Facultades
de Educación Física y Recreación ARCOFADER,
(MEDELLÍN 21_23 de Noviembre de 2005)**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN FÍSICA Y
DEPORTES
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA
MEDELLÍN

2005

TALLER INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LOS ENTES ESTATALES
DEL DEPORTE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTUALIZACIÓN.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

3. OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. CONCEPTO DE LO PÚBLICO.

4.2. PROCESOS.

4.3. CLASES DE PROCESOS.

4.4. ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y DE LOS
RESULTADOS.

- ▶ Calidad.
- ▶ Cumplimiento.
- ▶ Costo.
- ▶ Confiabilidad o Garantía.
- ▶ Comodidad.
- ▶ Comunicación o Atención.
- ▶ Pertinente.
- ▶ Equidad.
- ▶ Cobertura.
- ▶ Eficiencia.
- ▶ Impacto.

4.5. EL INDICADOR DE GESTIÓN.

4.6. CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN.

4.7. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.

4.8. DIMENSIONES DE PRESENTACIÓN DE UN
INDICADOR.

4.8.1. FORMAS DE PRESENTACIÓN CUANTITATIVA DEL
INDICADOR.

4.8.2. FORMAS DE PRESENTACIÓN CUALITATIVA DEL
INDICADOR.

4.9. LA CALIDAD DE LOS DATOS Y LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

5. MARCO LEGAL.

- ▣ Constitución Política de Colombia.
- ▣ ley 181 de 1995.
- ▣ El decreto ley 1228 art. 36, 39, 40.
- ▣ Ley 142 de 1993
- ▣ Ley 152 de 1994 art.29
- ▣ Ley 190 de 1995 art. 48

6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS ENTES DEPORTIVOS ESTATALES.

6.1. MAPA DEL DISEÑO.

6.2 CRITERIOS DE CALIDAD PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

- ▣ Claridad Conceptual.
- ▣ Mensurable.
- ▣ Certeza.
- ▣ Pertinentes.
- ▣ Oportunos.
- ▣ Sensibles.
- ▣ Sincronía de Calidad y Cantidad.
- ▣ El Peligro del Traslado de Otros Indicadores.
- ▣ Participación o autocracia.
- ▣ Confiables.
- ▣ Validos.
- ▣ Demostrables.
- ▣ Fácticos.
- ▣ Objetivos.

6.3 FORMAS DE CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN.

- ▣ Propuesta de DOMÍNGUEZ GERARDO.
- ▣ Propuesta de MORRISEY GEORGE L.

7. PROPUESTA DE COMPONENTES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

PARA LOS ENTES DEPORTIVOS ESTATALES.

8. PROPUESTA DE MODELOS DE FORMATOS DE INDICADORES.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

GLOSARIO.

BIBLIOGRAFIA.

RESUMEN

El trabajo académico presentado tiene como objetivo general, Diseñar Indicadores de Gestión basados en fundamentos teóricos y éticos con el fin de crear y proponer nuevos indicadores de Gestión, pertinentes, confiables y validos para la planeación, el seguimiento, la evaluación y el control de la gestión en los Entes Deportivos Estatales rectores del de sector, Deporte, la Recreación, el Ocio y afines.

La metodología empleada tiene en cuenta el contexto normativo e institucional que regula la evaluación de la gestión, un trabajo practico tipo taller y una puesta en común sobre los indicadores elaborados.

Los resultados esperados son: Definir los elementos componentes de los Indicadores de Gestión propios para los entes deportivos estatales y con ellos construir una batería de Indicadores de Ingestión útil a los Entes Deportivos Estatales. Además aplicar los Indicadores de Gestión como una poderosa herramienta para la planeación, la evaluación, el seguimiento y control.

Palabras clave: Indicadores de Gestión, deporte, recreación, entes estatales, cumplimiento, costo, equidad, eficiencia, cobertura, impacto, control interno, criterios de calidad, seguimiento, resultado, planeación, pertinentes.

INTRODUCCIÓN

Desarrollar el estado por un perfeccionamiento progresivo que le permita la autorregulación y el rendir cuenta a si mismo y a la sociedad, mediante elementos verificables de características cuantitativas y cualitativas como son los Indicadores de Gestión (I.G.), permitirá una mayor claridad sobre las acciones que este a emprendido y habrá de emprender.

Debemos comprender que si bien son útiles y necesarios (los I.G.), estos nos expresan los rendimientos del logro, sin embargo siempre están ausentes los procedimientos por los cuales los hemos alcanzado.

La construcción de los I.G. se hace compleja debido al gran número de variables que en ellos intervienen, por lo tanto es necesario el permanente debate sobre su aplicación, pertinencia y vigencia, siempre teniendo presentes las decisiones políticas centrales que afectan al sector Deportivo, Recreativo, Ocio y/o afines.

CONTEXTUALIZACIÓN

Los I.G para los Institutos Departamentales y Municipales deberán ser: holísticos, integrales, complejos, también incluirán, la pertinencia, la eficacia, eficiencia y la efectividad solicitada para la consolidación de todo tipo de Indicadores.

La evaluación de los Entes Deportivos Estatales rectores del de sector, Deporte, Recreación, Ocio y afines mediante I.G. no podrá ser semejante a la evaluación por I.G. que realiza el sector privado. El segundo es más ilimitado en sucesos, el primero además de mantener el fin pretendido del estado de, “el bienestar común” lo que lo determina en su evolución, debe cumplir este fin con la eficiencia y eficacia requerida. Por lo tanto los principios de racionalidad y eficiencia en el sentido del sector financiero y que se piden a todo tipo de emprendimientos de crecimiento del sector privado, son aquí subsumidos por los fines del estado, “bienestar del individuo y la colectividad, libertad, seguridad y mantenimiento del derecho, condiciones exteriores favorables para la realización de las actividades vitales, prestación de servicios públicos y defensa del territorio” estos, según Jellinek.

Estos fines pretendidos del estado se interceptan en la construcción de los I.G. con los criterios de racionalidad, equidad, justicia distributiva requeridas para los bienes y servicios públicos. Por lo tanto los I.G para los Entes Deportivos Estatales deberán tener presente las concepciones sobre el estado, sobre la democracia, sobre lo público y el papel rector el estado en la sociedad moderna.

El contexto de la sociedad o entorno, compuesto por los niveles nacional, departamental, municipal y los planes, programas y proyectos, en los niveles respectivos; condicionan el desarrollo socio-económico en el que pretende influir el respectivo ente. Por lo tanto, la misión de los entes no puede ser objetivada desde la visión del crecimiento y desde el propósito de generar rentabilidad. Aquí debe ser explícita la función social del sector público en su propósito del desarrollo para la obtención de “la calidad de vida idealmente deseada”. Así la misión de los Entes Deportivos Estatales rectores del sector, estará comprometida a garantizar el Deporte, la Recreación, el Ocio y/o afines como un servicio público de obligatorio cumplimiento, con los criterios de: equidad y justicia distributiva; entonces su propio contexto de relevancia es el

de responder al déficit de oferta en bienes y servicios a su comunidad, con buena calidad y eficiente prestación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para plantear un trabajo sobre el tema de los Indicadores de Gestión se hacen necesarias las siguientes preguntas: ¿qué es un Indicador de Gestión?, ¿cuál es su naturaleza? y ¿a quien son útiles los Indicadores de Gestión?, entonces ¿para qué se emplea un Indicador de Gestión?. Si aceptamos los Indicadores de Gestión como una correcta medición de la gestión, ¿podríamos entonces hablar de un sistema de Indicadores de Gestión?. Estos ¿nos entregarán información útil confiable y valida?. Se podrán construir sin juicios interpretativos locales, o ¿presentan sesgos los Indicadores de Gestión?.

Al igual se debe particularizar y/o tipificar para los entes estatales del deporte:

¿Qué es lo que debemos medir en los entes deportivos estatales?, ¿quiénes deben ser los responsables de las mediciones?, ¿cómo se deben efectuar las mediciones para que sean objetivas?, ¿cuáles áreas es conveniente medir?, ¿cómo se divulgarán los resultados en la comunidad? y ¿en cuáles momentos y con que frecuencias debemos medir?, a estos interrogantes, daremos respuesta en el presente taller.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar Indicadores de Gestión basados en fundamentos teóricos y éticos con el fin de crear y proponer nuevos indicadores de Gestión, pertinentes, confiables validos para la planeación, el seguimiento, la evaluación y el control de la gestión en los Entes Deportivos Estatales rectores del sector, Deporte, la Recreación, el Ocio y afines.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir y analizar los elementos propedéuticos de la construcción y la aplicación de los Indicadores de Gestión, para los Entes Deportivos Estatales rectores del de sector, Deporte, la Recreación, el Ocio y/o afines.
- Definir los elementos componentes de los indicadores de gestión propios para los entes deportivos estatales y con ellos construir una batería de indicadores de ingestión.

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE: LO PÚBLICO

Debemos comprender lo público como lo útil, lo conveniente y necesario a todos sin distingos de razas, género, posición social, posición política e ideológica, religiosa u otras, además, si es público debe ser de conocimiento de los ciudadanos lo que es público, además cuales son los bienes considerados como públicos.

La Confederación Colombiana de O.N.G. en su Acuerdo Programático. Bogota, julio de 2002. expresa, "Todos los bienes o servicios destinados a la satisfacción de las necesidades comunes e indispensables, que hacen posible la vida digna de todos y todas, son los bienes públicos o bienes colectivos por excelencia: la justicia, la vigilancia de las calles, los servicios domiciliarios (agua, luz, alcantarillado), la educación básica, la salud preventiva, la vivienda mínima, las telecomunicaciones".

Entonces, si es público, debe ser de conocimiento de todos y es deber del estado garantizar las formas de comunicación, divulgación y conocimiento de que cosas son públicas, sean estas tangibles o intangibles. Luego, podemos hacer visible el actuar del estado mediante Indicadores de Gestión para evidenciar si su orientación sí ha sido hacia el pretendido fin del bien común. O si oculta su actuación para permitir el peculado y la privatización por apropiación, al hurtar los bienes públicos.

PROCESO

Los procesos están en todas las actividades. En algunos productos el cambio debido al proceso es evidente. "Se da un proceso de transformación siempre que hay un cambio de un estado inicial a un estado final de características diferentes (tránsito del insumo al producto), logrado deliberadamente como objetivo de la función productiva. Esto es válido para proyectos cuyo producto es tanto un bien como un servicio. El diseño del proceso puede lograrse por varias modalidades: concepción original, selección sin modificación de la tecnología existente o adaptación de tecnología a las condiciones propias del proyecto para facilitar la visualización, descripción y análisis de los procesos,". Tomado de Héctor Sanín programa de Inversión Social Local PROINSOL, del Fondo de Inversión Social de Venezuela. (P,17)

CLASES DE PROCESOS:

DOMÍNGUEZ GIRALDO Gerardo en su texto EVALUACIÓN DE GESTIÓN, DISEÑO DE INDICADORES. Considera que en el enfoque sistémico, son cinco sistemas en la organización y estos son al igual sus procesos, de producción, apoyo o de recursos, mantenimiento, adaptación y de dirección.

Cuando se tienen muchos productos los procesos se agrupan por líneas de producción y así de esta manera se pueden manejar con mayor éxito. Este agrupamiento también suele recibir el nombre de Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N.).

El direccionamiento está dado por la definición de la misión de la empresa o la razón de ser; de la visión o el sueño de sus directivos para un futuro cercano: de los objetivos externos e internos de la empresa en las áreas de la convivencia social, del crecimiento económico y del desarrollo social; de los principios y valores que se han determinado para alcanzar su misión y objetivos, en los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional y finalmente las estrategias, planes o programas definidos para alcanzar los objetivos. (P,22)

ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y DE LOS RESULTADOS:

Los atributos o requisitos exigidos por el cliente externo o el usuario generalmente se agrupan en seis así: calidad, cumplimiento, costo, garantía-confiabilidad, comodidad, atención-amabilidad.

■ Calidad.

Tiene que ver con el cumplimiento del producto, de los requisitos exigidos por el cliente. Algunos de los requisitos solicitados son los de pertinencia, características físicas, empaque, diseño. Si la calidad es aceptada por el cliente, es muy probable que el cliente siga consumiendo el producto. Se cuantifica por el número de aceptaciones o rechazos.

También por la pertinencia o el cumplimiento de las especificaciones o de los objetivos.

- ▣ Cumplimiento (oportunidad).
Tiene que ver con el momento oportuno en la entrega del producto. El tiempo de entrega lo fija el cliente, en concordancia con el productor. Si la entrega es en los tiempos esperados, es decir, cumple con el momento solicitado por el cliente, es muy probable que éste siga comprando. Se cuantifica por el número de veces que se cumple, o por el número de horas o días de desfase.
- ▣ Costo.
Tiene que ver con la relación beneficio / costo del producto, que tienen nuestros clientes acerca del servicio que le presta nuestro producto. El cliente fija la relación de acuerdo con la experiencia y expectativas. Si el beneficio es mayor que el costo, es muy probable que el cliente siga comprando nuestros productos. Se cuantifica por la relación beneficio/ costo, obtenida por medio de encuestas.
- ▣ Confiabilidad o garantía.
Tiene que ver con la atención postventa del producto, que se brinda a los clientes. Está relacionada con la garantía de que el producto sí funcionará bien. Si la garantía es buena el cliente seguirá comprando y le contará a otros clientes. Se cuantifica por las quejas y devoluciones realizadas.
- ▣ Comodidad.
Tiene que ver con la facilidad que tiene el cliente para acceder al producto y servicios de la empresa. El cliente es muy ocupado y no tiene mucho tiempo para comprar, por eso espera comodidad. Si la empresa le brinda comodidad, acercamiento y horarios, el cliente le comprará nuevamente. Se cuantifica por la percepción de comodidad y esta es obtenida a través de encuestas.
- ▣ Comunicación o atención.
Tiene que ver con la atención y amabilidad que se le preste al cliente. El cliente espera una atención de tipo personalizada y cordial, que le ayude en las dificultades. Se cuantifica por la percepción del cliente y es obtenida a través de encuestas. (P24-26)
- ▣ Pertinente.
Los procesos son pertinentes si al realizarlos estos sirven al propósito del resultado final esperado.
- ▣ Cobertura.

Referida a la capacidad total y parcial que se tiene de albergue poblacional, por programa, por estratificación social, por género y por períodos etáreos.

▣ Eficiencia.

Un proceso nos debe permitir la optimización de los recursos obteniendo más y mejores servicios con menores montos de inversión.

EL INDICADOR DE GESTIÓN

El Indicador de Gestión es “Una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de las variables y atributos de un proceso en una organización.

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver”. (P,72)

DOMÍNGUEZ GIRALDO Gerardo en su texto EVALUACIÓN DE GESTIÓN, DISEÑO DE INDICADORES.

FORMA DE CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN:

Según DOMÍNGUEZ, Gerardo un indicador se construye con los siguientes datos:

▣ El nombre.

Se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado, o al impacto de la gestión que se quiere medir. Algunos ejemplos son: eficiencia en el uso de los materiales, eficiencia en el uso de la maquinaria, la calidad del producto, la confiabilidad del resultado, la productividad de la empresa,

ocupación de camas, rotación de personal, porcentaje de errores por informe.

- ▣ El objetivo.

Se refiere a uso que se le espera dar a la información obtenida, Por ejemplo, conocer nuestro grado de eficiencia con respecto a la competencia, el grado de aceptación de nuestros productos por parte del cliente.

Los niveles de referencia.

Se refieren a los estándares de comparación de nuestros indicadores. Algunos de ellos son: histórico, teórico, competencia, política, consenso, planificado.

- ▣ El dueño del proceso.

Se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias seleccionadas.

- ▣ Los puntos de lectura.

Se refieren a los puntos o actividades del proceso en las cuales debe realizarse la medición. Esta debe estar claramente definida para evitar distorsiones en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente, los procedimientos y los métodos.

- ▣ La frecuencia.

Se refiere a la periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que le permita una toma de decisiones oportuna.

(Domínguez Gerardo - pp., 73 – 75)

CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN

Se definen los Indicadores de Gestión según el ciclo del proyecto, en: Indicadores de diagnóstico, de seguimiento, de evaluación y resultados

I. INDICADORES DE DIAGNÓSTICO

Son básicos para la planeación y desarrollo, establecen el nivel de la calidad de vida de una población en un momento. Su aplicación permite identificar la situación socioeconómica de una población en un territorio definido. Los indicadores de diagnóstico permiten el análisis y la cuantificación de las necesidades y prioridades en una comunidad.

II. INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Durante la ejecución de un programa y/o proyecto es necesario hacer evaluación en el proceso. Los indicadores de seguimiento revelan áreas débiles o deficitarias que se presentan durante la ejecución y sobre las que es necesario emprender un mecanismo de corrección. La medición se realiza con indicadores que entreguen información relacionada con el comportamiento de las variables que intervienen en el desarrollo del programa o proyecto. La medición pretendida es la de eficiencia y eficacia, de forma tal que podamos hacer ajustes durante la puesta en marcha del proyecto.

III. INDICADORES DE EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Con los indicadores de evaluación y resultado es que se verifica si se han cumplido los objetivos planteados. Para la formulación se debe tener en cuenta los indicadores de la fase diagnóstica. "Verifican el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su contribución al desarrollo. Para su definición se deberán tener en cuenta las principales variables que determinan la operación, la producción y el efecto. Estos indicadores expresan, de diferentes maneras, el grado de obtención de los beneficios previstos con el proyecto". P2 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN UNIDAD DE INVERSIONES Y FINANZAS PÚBLICAS (1996) "Indicadores de Diagnóstico, Seguimiento, Evaluación y Resultados. Elementos Conceptuales para su Definición y Aplicación" Versión () Santa Fe de Bogotá, D.C.

TIPOS DE INDICADORES

■ Indicador de Eficiencia.

Evalúa la utilización de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos considerando el principio de la economía.

"relaciona los costos del producto del proyecto con el tiempo invertido en la producción. Este indicador debe compararse con las proyecciones y, en general con los supuestos que se tuvieron en cuenta en la evaluación ex-ante del proyecto, en la cual se definió una producción mínima, a un costo, por período de tiempo. Estos supuestos determinaron los beneficios económicos del proyecto. El indicador obtenido se

expresa como alta, media o baja eficiencia, teniendo en cuenta la relación de lo previsto con lo observado. En algunos casos este indicador puede ser numérico, como el caso de costo de producción de m³ de agua potable por un período de tiempo determinado; en otros casos la comparación será cualitativa.”

P3 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN UNIDAD DE INVERSIONES Y FINANZAS PÚBLICAS (1996) “Indicadores de Diagnostico, Seguimiento, Evaluación y Resultados. Elementos Conceptuales para su Definición y Aplicación” Versión () Santa Fe de Bogotá, D.C.

Se puede expresar también, como la relación de la cantidad de actividad ejecutada con el tiempo proyectado. Este indicador se mide en porcentaje de realización, se compara con el cronograma de actividades y dependiendo de las holguras se ajusta o se continúa con lo planeado.

■ Indicador de Eficacia_Efectividad.

Define los niveles de logro que la organización ha alcanzado para los objetivos.

■ Indicador de Calidad.

Como lo expresa el Consejo Nacional de Acreditación P10,11, La calidad es una síntesis de características que permiten reconocer una actividad o programa y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como se presta el servicio y el óptimo deseable de la prestación. El óptimo debe definirse en un conjunto de características generales de calidad. Respecto a ellas se emiten los juicios sobre la calidad, esas características estarán condicionadas por la naturaleza de la institución y por los programas que ofrece. Aunque se parte de referentes universales, la lectura diferenciada de esas características, es lo que permite evaluar la calidad. Se reconoce como buena calidad de un bien o servicio el portar los elementos sustantivos que le corresponden. Y calidad de la institución el cumplimiento de su especificidad (misión de la institución). Así una institución y un programa o actividad tiene calidad, en la medida en que se aproxime al ideal deseable que le corresponde, en relación con sus aspectos universales.

Los juicios se dan mediante ponderaciones, o en escalas cualitativas jerárquicas como buena, regular mala.

■ Indicador de Cobertura.

“Relaciona el número de usuarios o beneficiarios del proyecto en un período determinado. Debe compararse con la población objetivo del proyecto y las proyecciones de incorporación en el tiempo. Estos supuestos se tuvieron en cuenta en la evaluación ex-ante del proyecto y contribuyeron a determinar su viabilidad socioeconómica. El indicador obtenido se expresa como alta, media o baja cobertura”.
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN UNIDAD DE INVERSIONES Y FINANZAS PÚBLICAS (1996) “Indicadores de Diagnostico, Seguimiento, Evaluación y Resultados. Elementos Conceptuales para su Definición y Aplicación” Versión () Santa Fe de Bogotá, D.C.

■ Indicador de Impacto.

“Expresan la relación entre los cambios o modificaciones que se han producido en la población objetivo y su contexto y lo planeado, con el fin de verificar en qué quedó el plan o programa, en qué contribuyó a solucionar el problema prioritario. Pueden ser referidos a la satisfacción de la población objetivo, cumplimiento de la misión en general o a la respuesta a las necesidades de la población objetivo”.
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Dirección de Coordinación y Regulación del Sistema Nacional de Información Estadística “SNIE”. (Agosto 2003, versión final) “Elementos Metodológicos Básicos para la Selección, Construcción, Interpretación y Análisis de Indicadores”. Bogotá D. C.

■ Indicador de Equidad.

Expresa el esfuerzo estatal por brindar subsidios o apoyos a los sectores más vulnerables de la sociedad, Evitando cualquier tipo de discriminación social, racial, ideológica o política. Creando igualdad de oportunidades para todos los sectores de la sociedad.

Otros indicadores utilizados son los de aportes, de beneficios, de esfuerzo. Los de beneficio (Político. Económico. Social). y los de Economía.

DIMENSIONES DE PRESENTACIÓN DE UN INDICADOR

En general los indicadores pueden tener la dimensión cuantitativa o cualitativa. Ambas sirven para evaluar y medir los cambios que presenta una variable. Además muestran la evolución o comportamiento de una situación o fenómeno en el tiempo. El valor resultante de un indicador puede ser positivo o negativo, en un momento determinado.

FORMAS DE PRESENTACIÓN CUANTITATIVA DEL INDICADOR

La presentación cuantitativa es una expresión numérica, dada en los enteros, en los naturales o en los reales.

- ▣ Valores Absolutos: Son números enteros sobre una variable en un momento dado. Por Ej. Número de inscritos en programas de formación e iniciación deportiva, Número de mujeres deportistas.
- ▣ Porcentajes: Se refiere a la distribución de una variable. Por Ej. Porcentaje de menores de once años en el total de la población deportista, Porcentaje de participación del gasto social en el PIB del municipio.
- ▣ Medidas Estadísticas Descriptivas: Como las tablas de distribución de frecuencias. Y transformaciones como: el promedio, la moda, la media acotada, la mediana, la desviación estándar, la varianza, puntuaciones z, coeficientes de variación u otras. Son empleadas para evidenciar el comportamiento de las variables. Ejemplo, la mediana de los salarios de los técnicos deportivos de los seleccionados del municipio.
- ▣ Razones y Tasas: son una relación de dos variables. Ej1. La razón de mujeres a hombres que practican deporte es, $120 \text{ mujeres} / 60 \text{ hombres}$, es = a 2. Lo que quiere decir que por cada dos mujeres deportistas hay un hombre deportista. Ej2. La tasa de deportistas del municipio de Timbiriche es, el número total de deportistas/el número total de la población, multiplicado por cien o por mil. $(1000/30000) \text{ por } 100 = 3.33\%$ es decir tenemos tres deportistas por cada cien habitantes en Timbiriche.
- ▣ Diferencias de valores. Generalmente son los valores finales menos los valores iniciales, con ellos evaluamos impacto.
- ▣ Frecuencias: Expresa la iteración de un fenómeno en el tiempo. Ej. Cada dos años son los juegos intercolegiados municipales.

FORMAS DE PRESENTACIÓN CUALITATIVA DEL INDICADOR

La presentación cualitativa es la expresión de un atributo de tipo nominal, jerárquica o numérica en porcentajes.

- ▣ Nominaciones: es asignar un nombre que diferencie la variabilidad. Ej. Tipos de actividades deportivas: Luctatorias, recreativas, competitivas.
- ▣ Jerarquías: presenta una escala ordinal. Ej. Deporte de iniciación, deporte de formación, deporte de competencia, deporte de élite.
- ▣ Porcentajes: Se refiere a la distribución de una variable. Porcentaje de Voleibolistas del municipio.

LA CALIDAD DE LOS DATOS Y LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

“La calidad de los datos es fundamental para obtener buenos indicadores, por tal razón es importante hacer un análisis previo de la calidad de los datos a utilizar, tomando como referencia el cumplimiento de los siguientes criterios o atributos de la misma:

- ▣ *Relevancia*: que sean significativos dentro de un conjunto de datos, esto es, que de por sí se constituyan en el insumo necesario para la construcción del indicador.
- ▣ *Consistencia*: que sean comprobables y válidos dentro del análisis. los datos para que sean consistentes deben reflejar la realidad del fenómeno o problema medido
- ▣ *Coherencia*: que sean adecuados al proceso de aplicación o uso y que guarden relación con los propósitos de la metodología
- ▣ *Confiable*: los datos son confiables si su obtención se fundamenta en diseños y procesos técnicamente elaborados y estandarizados, de tal manera que
- ▣ permita que las mediciones se hagan siempre del mismo modo.

- ▶ *Disponibilidad: contar con registros estadísticos que se pueda contar con ellos cuando se necesiten*
- ▶ *Accesibilidad: que la información de base se encuentre disponible en condiciones de ser usada fácilmente, sin restricciones ni limitaciones.*
- ▶ *Oportunidad: la oportunidad de los datos esta relacionada con la oferta y la producción de estos, para atender demandas en el tiempo requerido por el usuario.*
- ▶ *Continuidad: que tengan regularidad en el tiempo y en el espacio. la producción continua de datos estadísticos garantiza su utilización regular y periódica para atender necesidades específicas“.*

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Dirección de Coordinación y Regulación del Sistema Nacional de Información Estadística “SNIE”. (Agosto 2003, versión final) “Elementos Metodológicos Básicos para la Selección, Construcción, Interpretación y Análisis de Indicadores”. Bogotá, D. C. REPUBLICA DE COLOMBIA.

- ▶ Las fuentes de información deben ser confiables, reconocidas por su trayectoria e idoneidad en esa labor. Estas fuentes deben de contar con protocolos claramente establecidos de recolección de información.

Las fuentes pueden ser varias:

- Datos suministrados por organismos nacionales. Vgr. DANE, CONPES,
- Datos suministrados por todo tipo de registros administrativos. Vgr. IDEAM, civiles y notariales, biblioteca nacional luís Ángel Arango, Oficina de Planeación Nacional.
- Datos de fuentes primarias, obtenidos por encuestas, entrevistas
- Datos de institutos descentralizados. Vgr. Inventarios de inmuebles e inmuebles de INDER, INDEPORTES.
- Datos de Informes Institucionales de planeación, planes, programas y proyecto de gobierno.
- Fuentes indirectas de información. Son otras fuentes de información a las cuales se recurre solo ante la imposibilidad de obtener el dato en la fuente primaria.

MARCO LEGAL

En la construcción de los Indicadores de Gestión para los Entes Deportivos Estatales se debe tener presente los siguientes referentes legales.

La Constitución Nacional de 1991. La cual define en el

Art. 52. El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

Y ordena ejercer el control de la gestión con base en Indicadores de Gestión, para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos mediante los artículos 209, 267 y 269.

Art. 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Art 267: El control fiscal... “La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales.”

Art. 269. En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

La ley 181 de 1995

En el Art. 3 numeral 15 establece como uno de los objetivos rectores por parte del estado

Art. 3: numeral 15

Compilar, suministrar y difundir la información y documentación relativas a la educación física, el deporte y la recreación y en especial, las relacionadas con los resultados de las investigaciones y los estudios sobre programas experiencias técnicas y científicas referidas a aquellas.

Y además en los Artículos 84 y 88 delega en los alcaldes el control, vigilancia y la creación de oficinas de control interno y el control fiscal en las contralorías.

Art. 84: En los términos de los artículos 211 de la Constitución Política, el Presidente de la República podrá delegar en el Director General del Instituto Colombiano del Deporte, en los gobernadores y en los alcaldes, el ejercicio de las funciones de inspección y vigilancia previstas en la Ley 49 de 1993 y en la presente Ley.

Art.88: Los departamentos, municipios o distritos y sus entidades descentralizadas diseñarán e implementaran los sistemas de control interno a que se refiere el artículo 269 de la Constitución Política, para garantizar la protección y el uso honesto y eficiente de los recursos que se transfieren, ceden o asignan en desarrollo de la presente Ley.

El control fiscal posterior será ejercido por la respectiva Contraloría Departamental Distrital o Municipal donde la hubiere y la Contraloría General de la República de conformidad con lo establecido por la Constitución Política y la Ley 42 de 1993.

El decreto ley 1228

TITULO IV

Inspección vigilancia y control

Art. 34° naturaleza de la inspección vigilancia y control. El Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes, por delegación

del Presidente de la República, ejercerá las funciones de Inspección, vigilancia y Control de los organismos deportivos y demás entidades del Sistema Nacional del Deporte, de acuerdo con las competencias que le otorga el presente decreto, y con sujeción a lo dispuesto sobre el particular en la Ley 181 de 1995 y demás disposiciones legales.

Art. 36° sujetos de inspección, vigilancia y control. Coldeportes ejercerá las funciones de Inspección, Vigilancia y Control, sin perjuicio de las competencias que les corresponda a otras autoridades, en la siguiente forma:

1. Sobre los organismos deportivos, clubes deportivos profesionales que conforman el Sistema Nacional del Deporte en el nivel nacional y departamental, así como sobre los entes deportivos departamentales, del Distrito Capital, distritales y municipales, para verificar que se ajusten en su formación y funcionamiento y en el cumplimiento de su objeto a las previsiones legales y estatutarias, y en especial a las disposiciones que reglamentan el desarrollo del Sistema Nacional del Deporte, y el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.

Art. 39°- medios de inspección vigilancia y control.

La Inspección, Vigilancia y Control se ejercerán mediante:

1. Requerimiento de informes, cuando de oficio o por medio de denuncias se evidencien irregularidades en el desarrollo de sus actividades.

2. Solicitud de información jurídica, financiera, administrativa y contable relacionada con el objeto social y su desarrollo, y demás documentos que se requieran para el correcto ejercicio de las funciones de inspección.

3. Realización de visitas de inspección con el fin de comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, cuyo control le compete, y ordenar que se tomen las medidas a que haya lugar para subsanar las irregularidades que se hayan observado durante su práctica e imponer las medidas correspondientes, conforme a lo dispuesto en el presente decreto y demás disposiciones legales.

4. Solicitar a la federación deportiva correspondiente, o al Comité Olímpico Colombiano, según el caso, la suspensión de eventos deportivos con participación de selecciones nacionales, u otro tipo de certámenes de la misma

naturaleza, cuando a juicio del Director de Coldeportes, no se den las condiciones mínimas para garantizar la seguridad de los participantes y espectadores, o no permitan garantizar que los resultados de las competencias no se afectaran en forma extra deportiva.

5. Solicitar a las autoridades competentes de los organismos deportivos de cualquier nivel, la suspensión temporal de los miembros de los órganos directivos, administradores y de control, cuando medie investigación disciplinaria o penal, y exista pliego de cargos o vinculación formal al respectivo proceso penal.

6. Solicitar a los tribunales competentes deportivos, la suspensión o el retiro del cargo, de los miembros de los organismos deportivos, cuando se establezca la violación grave de las normas legales, reglamentarias y estatutarias que los rigen.

7. Administrar los recursos nacionales con destino a los entes deportivos departamentales, del Distrito Capital, municipales y distritales, si las entidades territoriales no conforman en los plazos previstos en la ley 181 de 1995 los entes en mención.

8. Establecer distintos mecanismos de coadministración en la administración de los recursos nacionales que de conformidad con la ley 181 de 1995, se le deben transferir a los entes deportivos departamentales, del Distrito Capital, municipales y distritales; cuando estos den a los recursos una destinación diferente a la prevista en el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y Educación Física, y promover las investigaciones ante las autoridades correspondientes.

Art. 40. Aplicación del régimen de inspección vigilancia y control.

Las decisiones del Director General del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, y de las demás autoridades delegadas para el ejercicio de las funciones de Inspección, vigilancia y control, se adoptarán mediante resolución motivada que se notificará personalmente, y contra ellas proceden los recursos previstos en el Código Contencioso Administrativo.

La ley establece el régimen sobre la organización de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen. Esta ley discurre sobre los elementos y las formas del control en el ámbito contable y financiero y hace especificidad sobre las formas que el estado debe emplear para ejercer el control fiscal. Las formas hoy son claramente establecidas y rigen en la forma técnico científica establecida por las ciencias contables. (Ver anexo)

LEY 152 DE 1994

ARTÍCULO 29. EVALUACIÓN. Corresponde al Departamento Nacional de Planeación, en su condición de entidad nacional de planeación, diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y de resultados de la administración, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, y señalar los responsables, términos, y condiciones para realizar la evaluación. Dichos sistemas tendrán en cuenta el cumplimiento de las metas, la cobertura y calidad de los servicios y los costos unitarios, y establecerán los procedimientos y obligaciones para el suministro de la información por parte de las entidades.

Para los efectos previstos en este artículo todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados.

El Departamento Nacional de Planeación presentará al Conpes, en el mes de abril de cada año, un informe sobre el resultado del total de las evaluaciones con un documento que se constituirá en la base para el diseño del plan de inversiones del próximo año.

De acuerdo con la organización del sistema las principales entidades ejecutoras desarrollarán sus propios sistemas de evaluación y el DNP podrá efectuar de manera selectiva directa o indirectamente la evaluación de programas y proyectos de cualquier entidad nacional, regional o territorial responsable. La organización del sistema de evaluación se establecerá mediante decreto.

PARÁGRAFO 1. Para efectos de este artículo, se aplicarán los principios de eficiencia, de eficacia y responsabilidad, conforme lo disponga la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, en lo pertinente.

LEY 190 DE 1995

ARTÍCULO 48. CONTROL SOCIAL

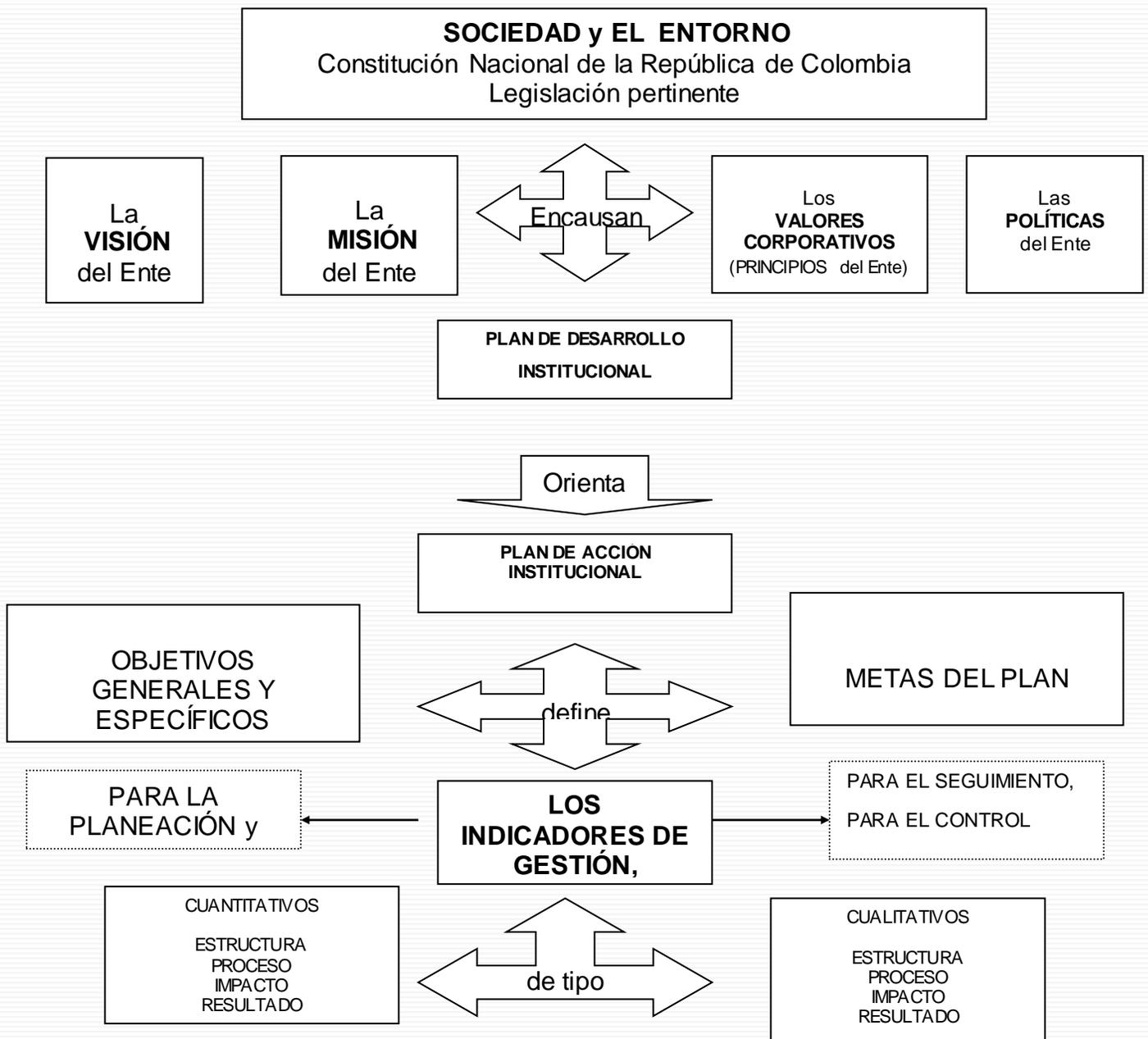
A partir de la vigencia de esta ley todas las entidades públicas, de la rama ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso, excepto los gobernadores y alcaldes a quienes en un todo se aplicará lo estipulado en la ley que reglamentó el artículo 259 de la Constitución Política referente a la institución del voto programático.

PARÁGRAFO. A partir de la vigencia de esta Ley, todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán corresponder a indicadores generalmente aceptados.

El incumplimiento reiterado de las metas establecidas para los indicadores de eficiencia, por parte de un servidor público, constituirá causal de mala conducta.

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS ENTES ESTATALES DEL DEPORTE.

MAPA DEL DISEÑO: Se parte de la



CRITERIOS DE CALIDAD PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Al momento del diseño y propuesta de Indicadores de Gestión, cada uno de ellos debe haber estado sometido previamente, a los siguientes criterios de calidad:

- ▶ Claridad Conceptual.
Nos exige que en la redacción del indicador su vocabulario y dicción sea unívoca y por lo tanto el sentido y el significado para el emisor y el receptor sea el mismo y no un acto de fe.
- ▶ Mensurable.
Deben entregar alguna forma de medición de tipo objetivo. En un sentido amplio es el obtener valores en números reales sobre el comportamiento de los eventos o sucesos que deseamos conocer en su transformación, esta mensurabilidad se da conforme a determinadas reglas previamente establecidas por el diseñador de los I.G..
- ▶ Certeza.
Los I.G. deben poderse comprobar.
- ▶ Pertinentes.
Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de las actividades, de los planes, de los programas y de los proyectos propuestos.
- ▶ Oportunos.
Los I.G. deben permitir la medición en el momento necesario, mas no, cuando los sucesos calificados no se puedan hacer modificables o reversibles.
- ▶ Sensibles.
Un I.G. es sensible al reflejar modificaciones en los sucesos o eventos y son tanto más sensibles si cambian sus valores ante pequeñas fluctuaciones.
- ▶ Sincronía de Calidad y Cantidad.
Un I.G. generalmente nos entregara información de tipo cuantitativo y debemos acompañarlo de información y análisis de tipo cualitativo que de cuenta de la presencia de las características deseadas por el usuario y el oferente, esto nos permitirá una mejor comprensión.
- ▶ Peligro del Traslado de Otros Indicadores.

Al ser los I.G. formulados desde las misiones, planes, programas y proyectos de una particular entidad se corre el riesgo de traslados impropios a otra que le sea análoga.

▣ Participación o Autocracia.

En la construcción de un I.G. participativo con las comunidades que son objeto de su beneficio y aplicación, se logrará una mejor evaluación de la realización. Si bien lo anterior es cierto, igual lo es, que el administrador tendrá que rendir cuentas a su comunidad sobre indicadores.

▣ Confiables o Fiables.

La fiabilidad confiabilidad de un I.G. esta dada por el grado de exactitud con que mide los cambios del evento suceso (precisión de la medida). Esto suele probarse por la repetición en la aplicación y la obtención de la misma valoración.

▣ Validos.

Deben reflejar las acciones de los planes programas proyectos y no las de las factores externos a éstos.

▣ Validez de Contenido.

Es invocada cuando es evidente que el propio I.G. es el mejor criterio posible para la evaluación determinada.

▣ Validez de criterio (empírica).

Es el resultado de correlacionar los I.G. de un determinado ente con los I.G. de otro ente y deberá ser plausible el obtener resultados análogos. Es de anotar que no debemos confundir a este momento, el traslado impropio de I.G. con la validez de criterio.

▣ Demostrables.

Los Indicadores de Gestión deben hacer evidentes los cambios esperados.

▣ Fácticos.

Los I.G. deben ser objetivamente verificables.

▣ Objetivos.

La objetividad de un indicador esta dada por el grado de independencia del rendimiento medido y probado por el I.G. y la persona quien efectúa la medición, la evaluación y la interpretación.

Estos criterios anteriores son la prenda de garantía sin la cual no se da la construcción de un buen Indicador de Gestión.

FORMAS DE CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN:

Según DOMÍNGUEZ, Gerardo un indicador se construye con los siguientes datos:

- ▶ El nombre.
Se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado, o al impacto de la gestión que se quiere medir. Algunos ejemplos son: eficiencia en el uso de los materiales, eficiencia en el uso de la maquinaria, la calidad del producto, la confiabilidad del resultado, la productividad de la empresa, ocupación de camas, rotación de personal, porcentaje de errores por informe.
- ▶ El objetivo.
Se refiere a uso que se le espera dar a la información obtenida, Por ejemplo, conocer nuestro grado de eficiencia con respecto a la competencia, el grado de aceptación de nuestros productos por parte del cliente.
- ▶ Los niveles de referencia.
Se refieren a los estándares de comparación de nuestros indicadores. Algunos de ellos son: histórico, teórico, competencia, política, consenso, planificado.
- ▶ El dueño del proceso.
Se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias seleccionadas.
- ▶ Los puntos de lectura.
Se refieren a los puntos o actividades del proceso en las cuales debe realizarse la medición. Esta debe estar claramente definida para evitar distorsiones en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente, los procedimientos y los métodos.
- ▶ La frecuencia.
Se refiere a la periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que le permita una toma de decisiones oportuna.

(Domínguez Gerardo - pp., 73 – 75)

Y según MORRISEY George L. En su texto "Planeación Táctica Produciendo Resultados al Corto Plazo" (1995) Ed. Prentice Hall. Florida USA. Un indicador debe construirse cumpliendo con los con los siguientes criterios:

1. Deben ser factores medibles, que caigan lógicamente dentro de un área de Resultados Críticos en especial, sobre la que se puedan fijar los objetivos. Hay muchos factores, como flujo de efectivo, normas de calidad y programas de entrega, que pueden ser muy útiles para rastrear el rendimiento a nivel de la organización total, pero que podrían no ser útiles en la definición de sus objetivos:

2. Pueden seleccionarse de cualquiera o de todos los tipos siguientes:

- ▶ Números precisos, como ventas, unidades de producción, productos embarcados y clientes atendidos.
- ▶ Porcentajes, como márgenes de utilidad, participación de mercado, ventas a clientes nuevos, negocios repetitivos y aumentos en la productividad.
- ▶ Logros importantes, como conclusiones de proyectos importantes (o acontecimientos importantes), certificaciones, capacidad de servicios nuevos y premios de rendimiento.
- ▶ Factores de servicio, como tiempo de respuesta, frecuencia de contacto y aceptación de los clientes.
- ▶ Problemas a superar, como exceso de inventario, retrasos en los Programas, deficiencias de calidad y costos excesivos.
- ▶ Indicadores indirectos (o suaves), que podrían sugerir efectividad en áreas subjetivas, como cambio de personal o ausentismo (relacionados con el estado de ánimo de los empleados) y resultados de encuestas (relacionados con el servicio a clientes).

3. Debe identificarse lo que se medirá, no cuánto o en qué dirección. El enfocarse de manera específica en el factor que se medirá por lo general proporciona una mayor objetividad, ya que esto asegura que se haya seleccionado el ICR más

adecuado. La identificación de los números o de resultados específicos deseados antes de que usted haya considerado otras opciones podría llevarlo a una selección prematura del ICR (y del objetivo) por su atractivo emocional. Por ejemplo, un ICR identificado como "aumento del 10 por ciento en la participación de mercado" (que es casi un objetivo) podría parecer muy atractivo. Sin embargo, si se selecciona esto de manera prematura como indicador, el resultado podría ser que se esté pasando por alto el impacto que tendría en el desarrollo de nuevos productos, lo cual podría no producir resultados a corto plazo pero que podría tener un tremendo potencial futuro. Un ICR como "introducción de nuevos productos", junto con uno de "porcentaje de participación de mercado" podría proporcionar una perspectiva más equilibrada a partir de la cual se establezcan objetivos más realistas.

4. Deben representar factores que puedan rastrearse de manera continua y al mayor grado posible. Son aceptables en algunas áreas los ICR que sólo se miden después de terminados, como adquisiciones,. Sin embargo, cuando se pueden identificar los ICR de tal manera que puedan rastrearse como tendencias continuas, como crecimiento en las ventas o porcentaje de negocios repetitivos, éstos son mucho más útiles como una parte del proceso total de planeación.

5. El costo de identificar y de controlar los ICR no debe superar el valor de la información. Esto es un punto de sentido común. Por ejemplo, la medición del nivel del rendimiento individual usando un cierto equipo o software podría proporcionar información valiosa, en términos de la confiabilidad de ese equipo o software. Sin embargo, es muy probable que resulte prohibitivo el costo por obtener esa información. Una muestra representativa podría ser casi tan útil y a un costo mucho menor.

PROPUESTA DE COMPONENTES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS ENTES DEPORTIVOS ESTATALES

Como consecuencia lógica de los objetivos, y una vez desarrolladas las etapas de: la discusión teórica, diseño metodológico, la discusión y el análisis. Se presenta, la siguiente propuesta de ítems que contendrá el indicador, son los siguientes:

NOMBRE DEL INDICADOR: Frase u oración corta de tipo descriptivo que nominará al indicador.

OBJETIVO: Es la pretensión de la medición del Indicador de Gestión.

ÁREA DE DESEMPEÑO: Defino para el sector desde su interior las siguientes Áreas: Deporte, educación física, ocio, tiempo libre, recreación. Y desde la Teoría General de la Administración (T.G.A.) las definidas en las operaciones de la empresa: Técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contable, administrativa. Al igual las de sus áreas misionales propias o las que defina el ente como sus Unidades Estratégicas de Negocio, (U.E.N.)

PROCESOS: tipos de secuencias de actividades a los que pertenece el indicador nominado.

DUEÑO DEL PROCESO: Instancia de tipo administrativo que se encuentra comprometida en el desarrollo del servicio.

ATRIBUTO – VIRTUD: Calidad o propiedad del Indicador de Gestión que define la potestad con la que obra el respectivo indicador. V.Gr.: Calidad, cantidad, eficiencia, cobertura, equidad, impacto, u otras.

PUNTOS DE LECTURA: Momento de la secuencia de actividades que desarrolla el ente para la prestación de un

especifico servicio, en el que se aplica el Indicador de Gestión.

FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN: Periodicidad definida para la aplicación.

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tipo de documento o archivo que soportará la información para la construcción del Indicador de Gestión.

COMPONENTES DE LA CONSTRUCCIÓN: Parte o partes que conforman el Indicador de Gestión.

FORMA DE CONSTRUCCIÓN: Definida por la forma de relación del o de los componentes y las clases de signos con los que construirán el Indicador de Gestión, en estos casos los más usuales serán: los de relación, los de cuantificación, de operación y de agrupación.

CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO: Aspecto particular a tener en cuenta en la construcción de un Indicador de Gestión. V.Gr.: Tener presente solo las matriculas de un semestre. Tener presente solo las matriculas de género femenino.

PROPUESTA DE MODELOS DE FORMATOS DE INDICADORES

FORMATO NÚMERO 1.

NOMBRE DEL INDICADOR.	
OBJETIVO.	
ÁREA DE DESEMPEÑO, o U.E.N..	
PROCESOS.	
DUEÑO DEL PROCESO.	
ATRIBUTO –	

VIRTUD.	
PUNTOS DE LECTURA.	
FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN.	
FUENTE DE INFORMACIÓN.	
COMPONENTES DE LA CONSTRUCCIÓN.	
FORMA DE CONSTRUCCIÓN.	
CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO.	

FORMATO NÚMERO 2.

UEN		
RESPONSABLE:		
INDICADORES		
Objetivo:		
RESPONSABLE:		
Indicador:		
Objetivo		
RESPONSABLE:		
Indicador 1:		
Indicador 2:		
Total bruto:		

FORMATO NÚMERO 3.

O B J E T I V O P L A N A C C I Ó N	
------------------------------------------------------------------------------------------------	--

S U B P R O C E S O			
<i>INDICADORES</i>			<i>M e t a 2 0 0 6</i>
LOGROS:			

FORMATO NÚMERO 4.

UEN:				
RESPONSABLE:				
Indicador:				
A ñ o	Met a	L o g r o		% d e l o g r o
2 0 0 5				
2 0 0				

0				
6				
2				
0				
0				
7				

FORMATO NÚMERO 5.

Mes	Cancha de Fútbol		
	Horas uso	Horas alquiler	
Total			

FORMATO NÚMERO 6.

Programas	Valor bruto	% respecto al total
Total	Σ	100%

FORMATO NÚMERO 7.

Indicadores de satisfacción del usuario.

Programa	Excelente	Bueno	

EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LOS FORMATOS DE INDICADORES

FORMATO NÚMERO 1. Ejemplo 1.

NOMBRE DEL INDICADOR.	Tasa de retención en la
------------------------------	-------------------------

	capacitación.
OBJETIVO.	Medir aspectos misionales.
ÁREA DE DESEMPEÑO, o U.E.N..	Deporte.
PROCESOS.	Capacitación Formación.
DUEÑO DEL PROCESO.	Coordinador de Capacitación.
ATRIBUTO – VIRTUD.	Cantidad de porcentual de capacitados por área.
PUNTOS DE LECTURA.	Inicio y fin de cada curso.
FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN.	Semestral.
FUENTE DE INFORMACIÓN.	Matriculas, listados de los docentes.
COMPONENTES DE LA CONSTRUCCIÓN.	Listado inicial. Listado final.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN.	(Número de personas que terminan el curso/número de personas que se matricularon)*100.
CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO.	

FORMATO NÚMERO 1. Ejemplo 2.

NOMBRE DEL INDICADOR.	Número de bruto de población en programas de deporte.
OBJETIVO.	Medir aspectos misionales.
ÁREA DE DESEMPEÑO, o U.E.N..	Deporte.

PROCESOS.	Programas de deportes.
DUEÑO DEL PROCESO.	Coordinador de deportes.
ATRIBUTO – VIRTUD.	Cantidad total de deportistas del municipio.
PUNTOS DE LECTURA.	Inicio y fin de cada programa.
FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN.	Semestral.
FUENTE DE INFORMACIÓN.	Matriculas, listados de los docentes.
COMPONENTES DE LA CONSTRUCCIÓN.	Listado inicial. Listado final.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN.	Sumatoria de todos los matriculados en los diferentes programas deportivos.
CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO.	

FORMATO NÚMERO 2. Ejemplo 1.

UEN. PROGRAMAS RESPONSABLE: NN		
INDICADORES		
Objetivo: CREAR NUEVOS PROGRAMAS DE SALUD Y ACTIVIDAD FÍSICA RESPONSABLE: NN		
Indicador: número bruto de programas de salud y actividad física creados.		

Objetivo: CREAR PROGRAMAS DE DEPORTE CAMPESINO RESPONSABLE: DARÍO GRAJALES		
Indicador 1: Número bruto de programas de deporte campesino.		
Indicador 2: Número de programas de deporte campesino dirigidos a la mujer campesina.		
Indicador 3: Número de programas de deporte campesino dirigidos a la infancia campesina.		
Total bruto:		

FORMATO NÚMERO 3. Ejemplo 1.
(U.E.N.) GESTIÓN CALIDAD

O B J E T I V O P L A N A C C I Ó N	Reorganizar la estructura administrativa del ente municipal del deporte. Objetivo de MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA
------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

S U B P R O C E S O	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD			
	INDICADORES			M e t a
				2 0 0 6
	<i>Porciento de realización del proceso certificación de la calidad.</i>			6 0 %
LOGROS: Establecimiento de convenios y contactos con pares regionales, nacionales e internacionales para el proceso de certificación.				

FORMATO NÚMERO 4. Ejemplo 1.

UEN. ADULTO MAYOR				
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD RESPONSABLE: DARIO GRAJALES				
Indicador 3: Número de programas para el adulto mayor certificados en la Calidad				
A ño	Met a	L o g r o		% d e l o g r o

2005	0	0	0%
2006	1	1	100%
2007	2	1	50%
2008	3		

FORMATO NÚMERO 5. Ejemplo 1.
Hora uso por escenario.

Mes	Cancha de Fútbol.	
	Horas uso.	Horas alquiler.
Enero.	32	16
Febrero.	40	10
Total año.		

FORMATO NÚMERO 6. Ejemplo 1.

Programas	Valor bruto	% respecto al total
Ocio.	400	40%
Discapacidad.	50	5%
Deporte para todos.	400	40%
Deporte de competencia.	150	15%
Total	Σ 1000	100%

FORMATO NÚMERO 7. Ejemplo 1.
Indicadores de satisfacción del usuario por programa.

Programa	Excelente	Bueno
Tiempo libre	10%	60%

Ocio	0%	70%	
Aeróbicos	20%	70%	

El siguiente listado no pretende ser exhaustivo de todas las variables posibles sobre las cuales deberá construir Indicadores de gestión un ente deportivo municipal. Solo pretendo en aras de la brevedad que debo tener en un evento internacional como este me limito a exponer resumidamente algunos ítem para construir indicadores en nuestras entidades.

Indicadores de Planificación y Administración.

- Indicador de prospectiva.
- Indicador de planes.
- Indicador de programas.
- Indicador de proyectos.
- Indicador de proyectos BPPIN.
- Indicador de proyectos con otras fuentes de financiamiento.
- Indicadores de Estructuras Funcionales.
- Indicadores Personal Directivo.
- Indicadores Personal Administrativo.
- Indicadores Personal Operativo.
- Indicador de Manuales de Funciones.
- Indicador de Manuales de Procedimientos.

Indicadores de Estructuras Físicas o de Escenarios.

Se diseñan indicadores en área² y Volumen³ por escenario. Y en de espacio² per cápita para la totalidad de habitantes del municipio.

- Piscinas.
- Coliseos.
- Parques recreativos.
- Parques infantiles.
- Diamantes Baseball, Softball.
- Pistas atléticas.
- Placas polideportivas.
- Casa del deporte.
- Canchas de: Fútbol, baloncesto, voleibol, tenis, fútbol de salón.
- Indicador de senderos ecológicos y/o ecoturísticos. (Kmts, flora y fauna).
- Indicadores de Servicios: sanitarios, de teléfonos, iluminación, transporte.

Indicador de Capacidad de Albergue en Tribunas.

Especificando si el escenario es cubierto si /no.

- ▣ Piscinas.
- ▣ Coliseos.
- ▣ Parques recreativos.
- ▣ Parques infantiles.
- ▣ Diamantes Baseball, Softball.
- ▣ Pistas atléticas.
- ▣ Placas polideportivas.
- ▣ Canchas de Fútbol.
- ▣ Cancha de baloncesto.
- ▣ Cancha voleibol.
- ▣ Cancha de fútbol de salón.

Indicadores de Tiempo Efectivo de Uso de Estructura Físicas o de Escenarios.

- ▣ Piscinas.
- ▣ Coliseos.
- ▣ Parques recreativos.
- ▣ Parques infantiles.
- ▣ Diamantes Baseball, Softball.
- ▣ Pistas atléticas.
- ▣ Placas polideportivas.
- ▣ Canchas de Fútbol.
- ▣ Cancha de baloncesto
- ▣ Cancha voleibol.
- ▣ Cancha de fútbol de salón.

Indicadores de Equidad.

Este indicador se compara contra la participación porcentual de los habitantes del municipio.

- ▣ Indicador de equidad de género femenino.
- ▣ Indicador de equidad de género masculino.
- ▣ Indicador de equidad social. (Estratificación)

Indicadores de Cobertura.

Este indicador se compara contra la participación porcentual de los habitantes del municipio.

- ▣ Cobertura del Género femenino.
- ▣ Cobertura del Género masculino.
- ▣ Cobertura Por Período etáreo.
- ▣ Cobertura Niñez.
- ▣ Cobertura Infancia.
- ▣ Cobertura Adolescencia.
- ▣ Cobertura Jóvenes.
- ▣ Cobertura Adulto.
- ▣ Cobertura Adulto mayor.
- ▣ Cobertura Vejez.

- De cobertura total.

Indicadores de talento humano específico con el que cuenta el ente municipal.

- Número de Médicos – Paramédicos.
- Número de Nutricionistas.
- Número de Psicólogos del Deporte.
- Número de Educadores físicos.
- Número de Recreacionistas.
- Número de Profesionales en Deportes.
- Número de Secretarías.
- Número de Contadores.
- Número de Personal de Higiene y limpieza.
- Número de Personal de Vigilancia y seguridad.
- Número de Personal de Mantenimiento.

Indicadores de Nivel de formación del personal vinculado al ente deportivo municipal.

- Básica primaria.
- Básica secundaria.
- Media vocacional.
- Bachilleres.
- Técnicos.
- Tecnólogos.
- Licenciados.
- Educación avanzada.

Indicadores de acciones divulgativas en los medios de Comunicación.

- Periódico propio.
- Periódico local.
- Boletines.
- Volantes.
- Carteleras.
- Perifoneo.
- Avisos en radio.
- Pesos invertidos en la divulgación/usuarios matriculados.
- Pesos invertidos en la divulgación/totalidad de la población municipio.
- Valores unitarios de: Periódico propio, boletines, volantes, avisos en prensa o radio.

Indicadores de capacitación del personal vinculado al ente deportivo municipal.

- Capacitación de dirigentes.
- Capacitación de autoridades deportivas. (Jueces).
- Capacitación de entrenadores.

Indicador de torneos. (existencia, número de torneos, número de participantes).

- ▣ Torneo de natación.
- ▣ Torneo de Baseball, Softball.
- ▣ Torneo atlético.
- ▣ Torneo de Fútbol.
- ▣ Torneo de baloncesto.
- ▣ Torneo de voleibol.
- ▣ Torneo de fútbol de salón.

Indicadores de Programas de alto rendimiento.

Indicadores de programas de alto rendimiento. (existencia, número de programas)

- ▣ Programas de alto rendimiento en natación.
- ▣ Programas de alto rendimiento en Baseball, Softball.
- ▣ Programas de alto rendimiento atlético.
- ▣ Programas de alto rendimiento en Fútbol.
- ▣ Programas de alto rendimiento en baloncesto.
- ▣ Programas de alto rendimiento en voleibol.
- ▣ Programas de alto rendimiento en fútbol de salón.

Indicadores de gestión y soporte.

- ▣ Indicadores de crecimiento institucional.
- ▣ Indicadores de crecimiento financiero.
- ▣ Indicadores de crecimiento corporativo. (nuevos clubs)
- ▣ Indicadores de logística.
- ▣ Indicadores de Materiales de apoyo.
- ▣ Indicadores de Presupuesto de compras.
- ▣ Indicadores de Presupuesto de gastos. (implementos, Agua, luz, teléfono)
- ▣ Indicadores de Presupuesto de inversiones.
- ▣ Indicadores de fortalecimiento financiero.
- ▣ Indicadores de Ingresos propios (los del ente). Alquiler de instalaciones.
- ▣ Indicadores de Ingresos municipales.
- ▣ Indicadores de Ingresos corrientes de la nación (ICN).
- ▣ Indicadores de Ingresos por proyectos BPPIN.
- ▣ Indicadores de Ingresos totales.
- ▣ Indicadores de % del presupuesto general del municipio que va al ente deportivo.
- ▣ Presupuesto de presupuesto anual aportado por el municipio al ente/presupuesto anual municipal.
- ▣ Indicadores de Comparación año fiscal vigente con año fiscal anterior.
- ▣ Indicadores de auspicio, Subvenciones, Patrocinio, Copatrocinio.

- ▣ Indicadores de Eficiencia. (eficiencia interna. \$en personal administrativo/\$ totales del ente)

Indicadores de Programas Orientados a la Salud.
Indicadores de. Programas Orientados a la Salud.
(Existencia, número de programas).

- ▣ Programa de hipertensión.
- ▣ Programa de obesidad.
- ▣ Programa de diabéticos.
- ▣ Programa de Gimnasia prenatal.

Indicadores de Programas Orientados al Ocio y al Tiempo Libre.

- ▣ Programa de Tiempo libre.
- ▣ Programa de Ocio.
- ▣ Programa de Semiocio.
- ▣ Programa de Deporte para todos.
- ▣ Festivales escolares.
- ▣ Torneos vacacionales.
- ▣ Programas de aeróbicos.
- ▣ Ciclovías.
- ▣ Turismo.
- ▣ Vacaciones creativas.

Indicadores de Masividad_Pasividad.

- ▣ Indicador de Masividad. (en valor bruto, en tasa).
- ▣ Indicador de Pasividad. (1- indicador de masividad).

Indicadores de Programas de Ciclo Deportivo.

- ▣ Iniciación deportiva.
- ▣ Deporte formativo.
- ▣ Deporte competitivo.
- ▣ Deporte representativo.
- ▣ Deporte de altos logros.

Indicadores de Participación Municipal en Eventos.

- ▣ Juegos departamentales.
- ▣ Juegos nacionales.
- ▣ Juegos intercolegiados.
- ▣ Juegos veredales.

Indicadores de Quejas, Sugerencias y Reclamos.
Se evalua por la cantidad.

- ▣ Indicador de cantidad de quejas.
- ▣ Indicador de cantidad de sugerencias.

- Indicador de cantidad de reclamos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se propone una batería de Indicadores de Gestión válida para los Entes Deportivos Estatales.
- No es suficiente con la propuesta hecha a los entes, si bien podemos considerar las baterías como isomorfas, cada ente debe, particularizar los Indicadores de Gestión para su caso. Sería impropio el no hacerlo.
- Los Indicadores de Gestión presentan la imposibilidad de ser enunciados exhaustivamente para toda organización, siempre ocurrirá que, no serán todos los que están, ni estarán todos los que son.
- De lo anterior igualmente se concluye, que esta dificultad, no es óbice en ningún momento para no evaluar o no emplear Indicadores de Gestión.
- Para los Indicadores de Gestión tampoco podemos hablar como si por ellos mismos se constituyeren en una jerarquía propia, entonces, solo podríamos hablar para ellos desde una ponderación exógena.
- Los Indicadores de Gestión son una poderosa herramienta para la planeación, la evaluación, el seguimiento y control.

RECOMENDACIONES

- Recomendamos la aplicación y prueba de los Indicadores de Gestión al terminar períodos anuales o semestrales, según la calidad de las fuentes de información. Y su aplicación obligatoria, al culminar y/o empalmar un periodo de gobierno vigente con su consecuente.
- Evaluar con base en baterías o sistemas de Indicadores de Gestión.
- Actualizar permanentemente las baterías o sistemas de Indicadores de Gestión en cada ente.
- Realizar análisis comparativos con otros entes de similar o análogo desarrollo, con base en baterías de indicadores.
- Puestas periódicas en común de nivel regional para redefinir la batería de Indicadores de Gestión.

GLOSARIO

* ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA,
Decimonovena edición.

** ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. vigésima
primera edición

ATRIBUTO: (Del lat. *atribūtum*.) m. Cada una de las cualidades o propiedades de un ser. //2. En obras artísticas, símbolo que denota el carácter y representación de las figuras; como la *palma*, ATRIBUTO *de la victoria*; *el caduceo*, *de Mercurio*, etc. //3. *Gram.* Lo que se enuncia del sujeto. //4. *Teol.* Cualquiera de las perfecciones propias de la esencia de Dios; como su omnipotencia, su sabiduría, su amor, etc. *

AUSPICIO: (Del lat. *auspicium*.) m. **agüero**. //2. Protección, favor. //3. pl. Señales prósperas o adversas que en el comienzo de una actividad parecen presagiar su resultado. **

BENEFICENCIA: (Del lat. *beneficencia*.) f. Virtud de hacer bien. // 2. V. **casa de beneficencia**. // 3. Conjunto de fundaciones, mandas, establecimientos y demás institutos benéficos, y de los servicios gubernativos referentes a ellos, a sus fines y a los haberes y derechos que les pertenecen. *

BENEFICIO: (Del lat. *beneficium*.) m. Bien que se hace o se recibe. //2. Utilidad, provecho. //3. Labor y cultivo que se da a los campos, árboles, etc. //4. Acción de beneficiar minas o minerales. //5. V. **hacienda de beneficio**. //6. Conjunto de derechos y emolumentos que obtienen un eclesiástico, inherentes o no a un oficio. //7. Acción de beneficiar empleos por dinero, o de dar los créditos por menos de los que importan. //8. Función de teatro u otro espectáculo público, cuyo producto se concede a una persona, corporación, establecimiento, etc. //9. *For.* Derecho que compete a uno por ley o privilegio... *

BIENESTAR: (De bien y estar.) m. Copia de las cosas necesarias para vivir bien. //2. Vida holgada o abastecedora de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad. //3 Estado de la persona humana, en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica. **

CALIDAD: (Del lat. *quilitas, -ātis*.) f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla

como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. *Esta tela es de CALIDAD inferior.* // 2. En sentido absoluto, buena **calidad**, superioridad o excelencia. *La CALIDAD del vino de Jerez ha conquistado los mercados.* // 3. **Carácter**, genio, índole. // 4. Condición o requisito que se pone en un contrato. // 5. Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad. // 6. Nobleza del linaje. // 7. V. voto de calidad. // 8. fig. Importancia o gravedad de alguna cosa. // 9. *Filos.* desus. **Cualidad.** // 10. pl. Prendas del ánimo. // 11. Condiciones que se ponen en algunos juegos de naipes. // **a calidad de que.** m. adv. Con la condición de que. // **dar**, o **pedir, cualidades.** fr. En el arriendo de las rentas reales, comunicar relación jurada del estado de las cobranzas y pagos. // **de calidad.** loc. adj. Que se aplica a personas que gozan de estimación general. // **en calidad de.** loc. con el carácter o la investidura de. *

CANTIDAD: (Del lat. *quantitas, -ātis.*) f. Propiedad de lo que es capaz de número y medida y puede ser mayor o menor que algo con que se lo compara. // 2. Cierta número de unidades. // 3. Porción grande o abundancia de algo. // 4. **rata por cantidad.** // 5. Porción indeterminada de dinero. // 6. *Pros.* Tiempo que se invierte en la pronunciación de una sílaba. // **alzada.** La suma total de dinero que se considera suficiente para algún objeto. // **concurrente.** La necesaria para completar cierta suma... *

COMPLEJO, JA: (Del lat. *complexus, p. p. de complecti,* enlazar.) adj. Dícese de lo que se compone de elementos diversos. // 2. V. **número complejo.** // 3. m. Conjunto o unión de dos o más cosas. // 4. Conjunto de establecimientos fabriles de industrias básicas, derivadas o complementarias, generalmente próximos unos a otros y bajo una dirección técnica y financiera común. // 5. *Psicol.* Combinación de ideas, tendencias y emociones que permanecen en la subconciencia, pero que influyen en la personalidad del sujeto y a veces determinan su conducta. // **industria. complejo,** conjunto de establecimientos fabriles. *

CUALIDAD: (Del lat. *quilitas, -ātis.*) f. Cada una de las circunstancias o caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas o cosas. // 2. Manera de ser de una persona o cosa. *

CUMPLIMIENTO: (Del lat. *complementum.*) m. Acción y efecto de cumplir o cumplirse. // 2. **cumplido**, obsequio. // 3. Oferta que se hace por pura urbanidad o ceremonia. // 4. Perfección en el modo de obrar o de hacer alguna cosa. // 5. **complemento**, colmo o perfección. // 6. ant. Abasto o

provisión de alguna cosa. // 7. ant. **Sufragio**, obra buena. // de, o por, cumplimiento. m adv. De, o por, pura ceremonia o urbanidad. *

DESCANSO: (De descansar.) m. Quietud, reposo o pausa en el trabajo o fatiga. //2. Causa de alivio en la fatiga y en los cuidados físicos o morales. //3. V. **día de descanso**. //4. **descansillo**. //5. Asiento sobre que se apoya, asegura o afirma una cosa. *

DEPORTE: termino procedente del latín desportore (distraerse) que pasó al francés como desport (descanso) y al ingles como sport (descanso, placer, diversión). La mayoría de los estudiosos que han intentado definir el deporte nos previenen de que toda definición de deporte es provisional debido a su carácter histórico, su condición social y su amplia y difusa utilización. No obstante la palabra deporte en el siglo xx se puede circunscribir a todas aquellas actividades físicas que buscan a través de la competencia, reglamentada y socialmente reconocida, mejorar un rendimiento y obtener un éxito.

El deporte se puede reconocer:

- Es una actividad física: se realizan situaciones motrices y actividades comportamentales.
- Es competitivo: excite una confrontación entre individuos o equipos disputando un premio que puede ser simbólico, abstracto o material.
- Es reglamentado: las reglas definen la actividad y regulan las relaciones de los deportistas.
- Es institucionalizado: es controlado y reconocido socialmente a través de las diferentes organizaciones deportivas.

El deporte a permitido mucho de sus características como juego y ha acentuado más el entrenamiento, y al institucionalización y su profesionalización. **

DEPORTISTA: com. Persona aficionada a los deportes o entendida en ellos. Ú. t. c. adj. //2. Persona que por afición o profesionalmente practica algún deporte.

DISTINCIÓN: (Del lat. *distinctio*, *-ōnis*.) f. Acción y efecto de distinguir o distinguirse. //2. Diferencia en virtud de la cual una cosa no es otra, o no es semejante a otra. //3. Prerrogativa, excepción y honor concedido a alguien, en virtud de los cuales se diferencia de otros sujetos. //4. Buen orden, claridad y precisión en las cosas. //5. Elevación sobre lo vulgar, especialmente en elegancia y buenas maneras. //6. Miramiento y consideración hacia una persona. *Tratar a alguien con DISTINCIÓN. Ser persona de DISTINCIÓN.* //7. En las antiguas escuelas universitarias, declaración de

una proposición que tiene dos sentidos. // **a distinción de.** loc. conjunt. Con que se explica la diferencia entre dos cosas que pueden confundirse. *Aranda de Duero llámase así A DISTINCIÓN DE otra aranda que hay en Aragón.* // **hacer distinción.** fr. Hacer juicio recto de las cosas; estimarlas en lo que merecen. **

DISTRIBUIR: (Del lat. *distribuĕre*.) tr. Dividir una cosa entre varios, designando lo que a cada uno le corresponde, según su voluntad, conveniencia, regla o derecho. //2. Dar a cada cosa su oportuna colocación o el destino conveniente. Ú. t. c. prnl. //3. *Impr.* Deshacer los moldes, repartiendo las letras en los cajetines respectivos. *

EDUCACIÓN FÍSICA: Disciplina que busca la formación o educación del individuo a partir de la actividad física o corporal. En Grecia y con Hipócrates la E.F.; estaba relacionado con la higiene y la salud. En el siglo XVIII cambia de paradigma y modifica sus objetivos ingresando como parte del sistema educativo a partir de las propuestas de John Locke y J.J: Rousseau.

En el presente se pueden distinguir las siguientes tendencias:

Psicomotriz: sus planteamientos tiene origen en Francia a partir de P. Vayer y Jean Le Boulch. Plantea como objetivo el desarrollo motor del niño apropiándose del espacio, el tiempo y el esquema corporal. Hace énfasis en los aspectos perspectivas del movimiento.

Fitness o de la buena condición física: hace énfasis en el desarrollan de las llamadas cualidades físicas tales como la resistencia, la fuerza, la flexibilidad, la velocidad ya que se considera que beneficia la salud corporal y psíquica.

Deportiva: concibe el deporte como un medio excelente de educación si es tratado de manera adecuada. Hace énfasis en la técnica deportiva, en el progreso competitivo y en el fair play.

Expresión Corporal: aparece como una alternativa al aspecto competitivo del deporte y hace énfasis en la liberación de afectos, activación de la imaginación a través del movimiento corporales exploratorios como también desarrollar la capacidad de comunicación y proyección por medio del lenguaje corporal. **

EFICACIA: (del lat. *efficacia*.) f. Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. *

EFICIENCIA: (Del lat. *efficientia*.) f. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. //2. Acción con que se logra este efecto. *

Se estila para este momento, entender también la eficiencia como: Producción de los resultados deseados con un mínimo derroche de tiempo y esfuerzo. Se dice que un movimiento es eficiente cuando la cantidad de rendimiento es relativamente baja con relación al esfuerzo consumido.

EGRESOS: (Del lat. *egressus*.) m. Salida, partida de descargo.

*

Para el propósito de esta investigación, entendemos los egresos como las partidas o salidas que están constituidas por los desembolsos que realiza el ente deportivo durante una vigencia fiscal. Vgr. Pagos a proveedores, a servicios prestados por terceros.

EMPLEADO, DA: p. p. de **emplear**. //2. m. y f. Persona que desempeña un destino o empleo. // **de hogar**. Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos domésticos o ayuda en ellos. **

EMPLEADOS DE PLANTA (Personal de Planta): Personas que mediante un vínculo laboral directo brindan sus servicios a una entidad o empresa.

EMPLEADOS PROFESIONALES: Personas que poseen grados en Educación Superior y que prestan sus servicios a una entidad o empresa.

EMPLEADOS PÚBLICOS (Servidor Público): Personas que desempeñan o prestan sus servicios en las diferentes jerarquías del estado por un estipendio.

ENTE: (Del lat. *ens, entes*, p. a. de *esse*, ser.) m. Lo que es, existe o puede existir. //2. fam. Sujeto ridículo, o que en su modo y porte se hace reparable. // **de razón**. *Fil.* El que no tiene ser real y verdadero y sólo existe en el entendimiento. *

ENTRE: (Del lat. *inter*.) prep. que sirve para denotar la situación o estado en medio de dos o más cosas o acciones. //2. Dentro de, en lo interior. *Tal pensaba yo ENTRE mí.* //3. Expresa estado intermedio. *ENTRE dulce y agrio.* // 4. En el número de. *Le cuento ENTRE mis amigos; ENTRE sastres.* // 5. Significa cooperación de dos o más personas o cosas. *ENTRE cuatro estudiantes se comieron un cabrito; ENTRE seis de ellos traían unas andas.* // 6. En composición con otro vocablo, limita o atenúa su significación. *ENTREver, ENTREfino.* // 7. Expresa también situación o calidad intermedia. *ENTREpaño, ENTREtela.* // *entre que*. m. adv. *mientras*. *

EQUIDAD: (Del lat. *aequitas, -ātis, de aequus*, igual.) f. igualdad de ánimo. // 2. Bondadosa templanza habitual; propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de

la justicia o por el texto terminante de la ley. // 3. Justicia natural por oposición a la letra de la ley positiva. // 4. Moderación en el precio de las cosas que se compran, o en las condiciones que se estipulan para los contratos. *

ESTADO: (Del lat. *stātus*.) m. Situación en que está una persona o cosa, y en especial cada uno de los sucesivos modos de ser de una persona o cosa sujeta a cambios que influyen en su condición. // 2. Orden, clase, jerarquía y calidad de las personas que componen un reino, una república o un pueblo; como el eclesiástico, el de nobles, el de plebeyos, etc. // 3. Clase o condición a la cual está sujeta la vida de cada uno. ESTADO de soltería, de matrimonio, de religión, de miseria, de prosperidad. // 4. Cuerpo político de una nación. // 5. País o dominio de un príncipe o señor de vasallos. // 6. En el régimen federativo, porción de territorio cuyos habitantes se rigen por leyes propias, aunque sometidos en ciertos asuntos a las decisiones del gobierno general. *

ESTRUCTURA: (Del lat. *structūra*.) f. Distribución y orden de las partes de un edificio. // 2. Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa. // 3. fig. Distribución y orden con que está compuesta una obra de ingenio; como poema, historia, etc. // 4. Arq. Armadura generalmente de acero u hormigón armado y que, fija al suelo, sirve de sustentación a un edificio. *

FITNESS O DE LA BUENA CONDICIÓN FÍSICA: hace énfasis en el desarrollo de las llamadas cualidades físicas tales como la resistencia, la fuerza, la flexibilidad, la velocidad ya que se considera que beneficia la salud corporal y psíquica. **

GESTIÓN: (Del lat. *gestio, -ōnis*.) f. Acción y efecto de gestionar. // 2. Acción y efecto de administrar. // *de negocios*. For. Cuasi contrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño. *

IGUALDAD: (Del lat. *aequalitas, -ātis*.) f. Conformidad de una cosa con otra en naturaleza, forma, calidad o cantidad. //2. Correspondencia y proporción que resulta de muchas partes que uniformemente componen un todo. //3. *Mat.* Expresión de la equivalencia de dos cantidades. // **ante la ley**. Principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos. // **de ánimo**. Constancia y serenidad en los sucesos prósperos o adversos. *

IMPACTO: (Del lat. *impactus*.) m. Choque de un proyectil en el blanco. // 2. Huella o señal que en él deja. *

INDICADOR; RA: adj. Que indica o sirve para indicar.
Ù.t.c.s. *

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO: (ICR, o KPI, por sus siglas en inglés, de Key Performance Indicators) son una de las herramientas más útiles. La palabra clave aquí es indicadores, ni más ni menos. La medibilidad es un asunto relativo, obviamente, puesto que nada es absoluto. Aunque los indicadores son medibles, no hay mediciones absolutas en el proceso de planeación; los indicadores sólo muestran la probabilidad de resultados útiles. Los ICR no están limitados a los números. La reflexión importante es que usted se enfocará en los resultados que pretende producir y no en el esfuerzo requerido para producirlos.

Según, MORRISEY George L. Planeación táctica Produciendo resultados al corto plazo (1995) Ed. Prentice Hall. Florida USA.

INGRESO: (Del lat. *ingressus*.) m. Acción de ingresar. //2. Espacio por donde se entra. //3. Acción de entrar. //4. Acto de ser admitido en una corporación o de empezar a gozar de un empleo, etc. //5. Caudal que entra en poder de uno, y que le es de cargo en las cuentas. //6. **pie de altar**. **

INGRESOS: son las entradas de dinero en efectivo que reciben los Entes municipales constituidas por:

- ▣ Los aportes del estado central, departamental, municipal.
- ▣ Las rentas propias, Vgr. Cobro por inscripciones u otros.
- ▣ La venta de inmuebles.
- ▣ Los rendimientos financieros.
- ▣ Los recursos del balance.

INSTITUCIÓN: (Del lat. *institutĭo*, *-ōnis*.) f. Establecimiento o fundación de una cosa. // 2. Cosa establecida o fundada. // 3. Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. INSTITUCIÓN *de la monarquía, del feudalismo*. // 4. desus. Instrucción, educación, enseñanza. // 5. pl. Colección metódica de los Principios o elementos de una ciencia, arte, etc. // 6. Órganos constitucionales del poder soberano en la natiación. // **institución canónica**. Acción de conferir canónicamente un beneficio. // **corporal**. Acción de poner a uno en posesión de un beneficio. // **de heredero**. *For*. Nombramiento que en el testamento se hace de la persona que ha de heredar. *

INTEGRAL: (De íntegro.) adj. *Fil*. Aplícase a las partes que entran en la composición de un todo, a distinción de las partes que se llaman esenciales, sin las que no puede subsistir una cosa. //2. V. **parte integral**. //3. *Mat*. V. **Cálculo integral**. //4. *Mat*. Aplíquese al signo (∫) con que se

indica la integración. //5. f. *Mat.* Resultado de integrar una expresión diferencial. *

INVERSIÓN: (Del lat. *inversio*, *-ōnis*.) f. Acción y efecto de invertir. //2. Homosexualidad. //3. *Mús.* Colocación de las notas de un acorde en posición distinta de la normal, o modificación de una frase o motivo de manera que los intervalos se sigan en dirección contraria a la primitiva. // **meteorológica.** Incremento anormal de la temperatura de la atmósfera con la altura, debido a una capa de aire caliente, que puede producir un aumento de la contaminación atmosférica.

ISO: (Del gr. *ίσο-*.) elem. Compos. Que significa « igual »: **ISomorfo**, **ISOfonía**. **

I.S.O.: Acrónimo de Internacional Standard Office.

JUSTICIA: (Del lat. *iustitia*.) f. Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece. //2. Atributo de Dios por el cual arregla todas las cosas en número, peso o medida. Ordinariamente se entiende por la divina disposición con que castiga las culpas. //4.

Derecho, razón, equidad. //15. ant. Alguacil, oficial inferior de justicia. // **conmutativa.** La que regula la igualdad o proporción que debe haber entre las cosas, cuando se dan o cambian unas por otras. // **de sangre.** ant. **mero imperio.** // **DISTRIBUTIVA.** La que arregla la proporción con que deben distribuirse las recompensas y los castigos. *

JUSTO (TA): (Del lat. *iustus*.) adj. Que obra según justicia y razón. //2. Arreglado a justicia y razón. //3. Que vive según la ley de Dios. Ú.t.c.s. //4. Exacto, que no tiene un número, peso o medida ni más ni menos que lo que debe tener. *

LEGAL: (Del lat. *legālis*.) adj. Prescrito por ley y conforme a ella. // 2. Verídico, puntual, fiel y recto en el cumplimiento de las funciones de su cargo. // 3. V. **doctrina, interés, trampa legal.** // 4. *For.* V. **ficción, medicina legal.** *

LEGÍTIMA: (Del lat. *legitima*, t. f. de *-mus*, legítimo.) f. *For.* Porción de la herencia de que el testador no puede disponer libremente, por asignarla la ley a determinados herederos. // **estricta.** *For.* Parte de la total que ha de dividirse con absoluta igualdad entre los herederos forzosos, sin diferencia, gravamen, condición o mejora. *

MARCA: (Del b lat. *marca*, y este del germ. *mark*, territorio fronterizo.) f. // **de fábrica.** Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria y cuyo uso le pertenece exclusivamente. // **registrada.** **marca** de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal. **

MATRICULA: (Del lat. *matricŭla*.) f. lista o catálogo de los nombres de las personas, o especificación de los bienes raíces, que se asientan para un fin determinado por las leyes o reglamentos. //2. Documento en que se acredita este asiento. //3. Conjunto de gente que se ha matriculado. //4. Acción y efecto de matricular o matricularse. //5. Inscripción oficial y placa que llevan los vehículos para indicar el número de matriculación. //6. **matricula de honor.** // **de buques.** Registro que se lleva en las oficinas de las comandancias de marina, en el cual constan los dueños, clases, portes, dimensiones, etc. de las embarcaciones mercantes adscritas a cada una de ellas. // **de honor.** Mejora de la nota de sobresaliente, que se concede en los exámenes y da derecho a una **matrícula** gratuita en el curso siguiente. // **de mar.** Alistamiento de marineros y demás gente de mar, que se hace en las provincias marítimas para el servicio de la marina de guerra y el ejercicio de las profesiones marineras. //7. Conjunto de la gente matriculada. **

NOMBRE: (Del lat. *nomen, -inis*.) m. Palabra con que son designados los objetos físicos, psíquicos o ideales, como *casa, virtud, elegancia, coseno*. //2. Título de una cosa por el cual es conocida. //3. Fama, opinión, reputación o crédito. //4. Sobrenombre que se da a uno, apodo. //5. V **cuestión de nombre.** //6. *Gram.* **nombre sustantivo.** //7. *Gram.* Categoría de palabras que comprende el **nombre** sustantivo y el adjetivo. //8. *Mil.* Palabra que se daba por señal secreta para reconocer durante la noche a los amigos, haciéndosela decir..... **

OCIO: El ocio representa el estado de verse libre de las actividades derivadas de las necesidades básicas no concibiéndose como ausencia de trabajo, si no como ausencia del trabajo alienado.

Diccionario básico del deporte y la educación física, Germán Silva Camargo. Kinesis.2002.

OPERACIONES DE LA EMPRESA: Técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contable, administrativa.

OPORTUNO, NA: (Que lat. *opportŭnus*.) adj. Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene. //2. Dícese también del que es ocurrente en la conversación. *

PARTICIPACIÓN :(del lat. *participatĭo, -ōnis*.) f. Acción y efecto de participar. //2. Aviso, parte o noticia que se da a uno. //3. V. **cuentas en participación.** //4. ant. Comunicación o trato. *

PATROCINIO: (Del lat. *patrociniŭm*.) m. Amparo, protección, auxilio. // **de nuestra señora.** Título de una fiesta de la Virgen María, que se celebra en una de las dominicas de

noviembre. // **de San José.** Título que se da ha una fiesta del patriarca San José, celebrada en la tercera dominica de la Pascua de Resurrección. **

PERTINENCIA: f. Calidad de pertinente. //2. ant. **pertenencia.** *

PERTINENTE: (Del lat. *pertinens, -entis*, p.a. de *pretinēre*, pertenecer.) adj. Perteneciente a una cosa. //2. Dícese de lo que viene a propósito. *En la lógica hay términos PERTINENTES e impertinentes.* //3. For. Conducente o concerniente al pleito. *

PROCESO: (Del lat. *processus*.) m. Acción de ir hacia adelante. // 2. Transcurso del tiempo. // 3. V. **cabeza de proceso.** // 4. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno. // 5. For. Agregado de los autos y demás escritos en cualquiera causa civil o criminal. // 6. For. *Causa criminal.* // 7. **For.V. méritos del proceso.** // 8 .ant. For.

Procedimiento, actuación por trámites judiciales o administrativos. // **en infinitivo.** Acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin. // **fulminar el proceso.** fr. For. Hacerlo y substanciarlo hasta ponerlo en estado de sentencia. // **vestir el proceso.** fr. For. Formarlo con todas las diligencias y solemnidades requeridas por derecho. *

PSICOMOTRICIDAD: Ver Psicomotriz.

PSICOMOTRIZ: Sus planteamientos tiene origen en Francia a partir de P. Vayer y Jean Le Boulch. Plantea como objetivo el desarrollo motor del niño apropiándose del espacio, el tiempo y el esquema corporal. Hace énfasis en los aspectos perspectivas del movimiento. **

PUBLICACION: (Del lat. *publicatio, -ōris*.) f. Acción y efecto de publicar. //2. Escrito impreso, como libros, revistas, periódicos, etc., que ha sido publicado. **

RACIONALIDAD: (del lat. *rationalitas, -ātis*) f. Calidad de racional. **

RECREACIÓN: (Del lat. *recreatio, -ōnis* que significa “restaurar y refrescar la persona “.)

Es cualquier tipo de actividad agradable o experiencias activas o pasivas disfrutables y socialmente aceptables que se desarrollan durante el ocio ya sea individualmente o colectivamente, en al cual el participante se involucra voluntariamente con actitudes libres y naturales, y de la cual se deriva una satisfacción inmediata. **

REDISTRIBUIR: Distribuir algo de nuevo.//2 Distribuir algo de forma diferente a como estaba. **

RECONOCIMIENTO: m. Acción y efecto de reconocer o reconocerse. //2. gratitud. **

RETORNO: m. Acción y efecto de retornar. //2. Paga, satisfacción o recompensa del beneficio recibido. //3. Cambio o trueque. //4. Carruaje, caballería o acémila que vuelve hacia el pueblo de donde salió. //5. *Mar.* Motón colocado accidentalmente en determinado lugar para variar la dirección en que trabajan un cabo de labor. **

RETORNO CONTRIBUTIVO: Acción y efecto del estado hacia sus ciudadanos, mediante el cual devuelve a estos en beneficios la carga de impuestos pagada.

REVISTA: f. Segunda vista, o examen hecho con cuidado y diligencia. //2. Inspección que un jefe hace de las personas o cosas sometidas a su autoridad o a su cuidado. //3. Examen que se hace y publica de producciones literarias, representaciones teatrales, funciones, etc. //4. Formación de las tropas para que un general o jefe las inspeccione y conozca el estado de su instrucción, etc. //5. Publicación periódica por cuadernos, con escritos sobre varias materias, o sobre una sola especialmente.... **

SENSIBLE: (Del lat. *sensibilis*.) adj. Capaz de sentir, física y moralmente. // 2. Que puede ser conocido por medio de los sentidos. // 3. Perceptible, manifiesto, patente al entendimiento. // 4. Que causa o mueve sentimientos de pena o dolor. // 5. Dicese de la persona que se deja llevar fácilmente del sentimiento. // 6. Dicese de las cosas que ceden fácilmente a la acción de ciertos agentes naturales. *Placa SENSIBLE.* // 7. *Geogr.* V. **horizonte sensible.** // 8. *Mús.* Aplícase a la séptima nota de la escala diatónica. Û.t.c.s.f. *

SERVICIOS CERTIFICADOS: Calificación sobre los servicios que ofrece una empresa y son evaluados y reconocidos en su calidad mediante una auditoria externa. Seguida por normas como las ISO o ICONTEC.

SÍMBOLO: (Del lat. *simbolum*, y este del gr. σύμβολον.) Representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada. //2. Figura retórica o forma artística, especialmente frecuentes a partir de la escuela simbolista, a fines del siglo XIX, y más usadas aún en las escuelas poéticas o artísticas posteriores (sobre todo en el Superrealismo), y que consiste en utilizar la asociación o asociaciones subliminales de las palabras o signos para producir emociones conscientes. //3. ant. Palabras que en el orden del día da en la milicia un superior para que sirvan de reconocimiento de los que llegan, santo y seña..... **

SIMBOLOGÍA: Estudio de los símbolos. //2. Conjunto o sistema de símbolos.

SIGNO: (Del lat. *signum*.) m. Objeto, fenómeno o acción material que, natural o convencionalmente, representa o sustituye a otro objeto, fenómeno o acción. //2. Indicio, señal de algo. *Su rubor me pareció SIGNO de su culpa.* //3. Cualquiera de los caracteres que se emplean en la escritura y en la imprenta. //4. Señal que se hace por modo de bendición; como las que se hacen en la misa..... **

SIGNOS: (TIPOS DE)

- RELACIÓN: =, €, ≠, ≤, ≥, >, <, ≅, ≡,
- OPERACIÓN: +, -, ÷, ×, ±, Δ, ^, %, /,
- AGRUPACIÓN: {}, [], ○, (), ||,
- NÚMERO: #

SUBSIDIO: (Del lat. *subsidiūm*.) m. Socorro, ayuda o auxilio extraordinario de carácter económico. //2. desus. Cierta ayuda concedida por la Sede apostólica a los reyes de España sobre las rentas eclesiásticas de sus reinos. //3. Contribución impositiva al comercio y a la industria. *

T.G.A.: Teoría General de la Administración.

TIEMPO LIBRE: Expresión que denota aquel periodo de tiempo en el cual un ser humano se siente liberado de sus actividades cotidianas, que le permite actuar bajo su propia libertad e impulsos, según sus deseos e inclinaciones. **

U.E.N.: Unidad Estratégica de Negocio.

VIRTUD: (Del lat. *virtus, -ūtis*.) f. Actividad o fuerza de las cosas para producir o causar sus efectos. //2. Eficacia de una cosa para conservar o restablecer la salud corporal. //3. Fuerza, vigor o valor. //4. Poder o potestad de obrar. //5. Integridad de ánimo y bondad de vida. //6. Hábito y disposición del alma para las acciones conformes a la ley moral y que se ordenan a la bienaventuranza. //7. Acción virtuosa o recto modo de proceder.... *

WELLNESS: Reciente desarrollo y lógica evolución del Fitness, que tiene en cuenta la formación del bienestar con sus consecuentes anímicos y sociales.

BIBLIOGRAFÍA

ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. Diccionario de la lengua española. Decimonovena edición. Madrid. Editorial Espasa – Calpe S.A., 1970. 1424 p.

ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. Diccionario de la lengua española. Vigésima primera edición. Tomo I y II. Madrid. Editorial Espasa – Calpe S.A., 1992. 2.133 p.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION (Febrero de 1998) Lineamientos para la Acreditación. Tercera Edición, Emilio Aljure Nasser, Et all. Santafé de Bogotá. ISSN 0122-7874. 168p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Dirección de Coordinación y Regulación del Sistema Nacional de Información Estadística "SNIE". (Agosto 2003, versión final) "Elementos Metodológicos Básicos para la Selección, Construcción, Interpretación y Análisis de Indicadores". Bogotá, D. C. REPUBLICA DE COLOMBIA.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas –DIFP. Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional – BPIN. (Noviembre 2002) "Marco Teórico del Banco de Indicadores Sectoriales" Bogotá, D.C. REPUBLICA DE COLOMBIA.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas (1996) "Indicadores de Diagnostico, Seguimiento, Evaluación y Resultados. Elementos Conceptuales para su Definición y Aplicación" Versión () Santa Fe de Bogotá, D.C. REPUBLICA DE COLOMBIA.

DOMÍNGUEZ GIRALDO Gerardo (Mayo de 1997) "Evaluación de Gestión, Diseño de Indicadores Eficiencia, Eficacia, Efectividad". Curso-taller Programa de Formación Continuada -Área de Administración de Empresas Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Superior de Administración Pública - ESAP- Medellín.

GUTIÉRREZ HÉCTOR (1993) "Fundamentos Metodológicos, Conceptuales y Operativos del Enfoque Costo - Eficiencia y Necesidades Básicas en la Evaluación Social de los Proyectos Sociales" ILPES - Departamento de Economía - Universidad de Chile Santiago de Chile.

RIAZ Khadem et. all. Administración en una página. Norma.

MORRISEY George L. (1995) Planeación táctica Produciendo resultados al corto plazo Ed. Prentice Hall. Florida USA.

HARRINGTON James. Mejoramiento de los procesos en la empresa. McgrawHill.

FRED David La Gerencia Estratégica. Ed. Legis

SANIN Ángel Héctor. "Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social".

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones.

SERNA GÓMEZ Humberto .Planeación y Gestión Estratégica. Ed.Legis.

FIM Productividad de Venezuela. Indicadores de Calidad y Productividad

KUME Hitoshii. Herramientas Básicas para el mejoramiento. Ed. Norma.

BLANCO Illescas. El control integrado de Gestión. Ed. limusa.

LORINO Philippe. El control de Gestión estratégico. Ed. Alfaomega

SPENDOLINI Michael. Benchmarking. Norma.

COVEY Stephen . Los siete hábitos de la gente Efectiva. Ed. Paidós.

Metodologías de Control de Gestión y Resultados. Contraloría General de la República.