

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y  
GESTIÓN GERENCIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD  
PARA INDERSANTANDER**

**YULI ZORAIDA ACUÑA TAVERA**

**Proyecto de Grado para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Director  
Carlos Eduardo Díaz  
Ingeniero Industrial**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**BUCARAMANGA**

**2006**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y  
GESTIÓN GERENCIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD  
PARA INDERSANTANDER**

**YULI ZORAIDA ACUÑA TAVERA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2006**

## RESUMEN

### TITULO

"DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN GERENCIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA INDERSANTANDER"\*

### AUTOR

YULI ZORAIDA ACUÑA TAVERA\*\*

### PALABRAS CLAVES

**Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Direccionamiento Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Resultado y de Medio, Metas e Iniciativas Estratégicas.**

### DESCRIPCION

El desarrollo del proyecto en este Instituto busco desarrollar una gestión integral del instituto a través de traducir la visión y la estrategia de la organización a lo largo de ella y vinculando los objetivos e indicadores estratégicos con la misma por medio de la utilización del modelo de planeación estratégica BSC, con el que se buscada lograr liderazgo a nivel de desarrollo deportivo en el país.

Con el fin de identificar las acciones y objetivos estratégicos para el desarrollo del CMI, se realizo inicialmente un Análisis DOFA, y un Análisis de la Cadena de Valor del Instituto, esto, buscando la identificación de factores críticos de éxito y la definición de procesos claves. Es así que junto con la Misión y Visión del INDERSANTANDER, se logro la construcción del mapa estratégico, identificando los objetivos fuertes en cada una de las 5 perspectivas definidas para este instituto público; estas fueron Perspectiva de Responsabilidad Social, de Clientes, de Procesos Internos, de Innovación y Aprendizaje y por ultimo la Perspectiva Financiera. Se identifico la relación causal de cada una de las perspectivas respecto a sus procesos claves y de esta manera se establecieron en reuniones y consenso con los directivos, los indicadores y metas estratégicas que formarían parte de la estrategia planteada. Es así que se crea el Cuadro de Mando de Integral, acompañado también de una serie de iniciativas estratégicas que facilitarían el cumplimiento de las metas propuestas.

Como herramienta de monitoreo y control, se desarrollo el programa TGR, (*Tablero de Gestión de Resultados*), que fue implementado en el instituto para el seguimiento de su plan estratégico y además como herramienta para la toma de decisiones.

La implementación del BSC, tuvo un seguimiento en su desarrollo de 4 meses de acompañamiento, en los que se vio un progreso de la estrategia planteada en un 4%, mostrando este logro alcanzado gran éxito para INDERSANTANDER en sus primeros meses de aplicación de la estrategia.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director. Carlos Eduardo Díaz B.

## SUMMARY

**TITLE:** "DESIGN AND APPLICATION OF A SYSTEM OF INFORMATION AND MANAGEMENT MANEUVER BASED ON THE BALANCED SCORECARD FOR INDERSANTANDER"

**AUTHOR**

YULI ZORAIDA ACUÑA TAVERA\*\*

**KEY WORDS**

Balanced Scorecard, Strategic Management, Strategic Objectives, *Means and Performance Indicators*, Goals and Strategic Initiatives.

**SUMMARY**

The project at the Institute searched for the development of an integral management, translating the vision and the strategy of the organization all among it, including its strategic objectives and goals using the model of strategic planning BSC, searching for sports development all over the country.

Looking to identifying the strategic actions and objectives for developing the Balanced Scorecard, it was first done a SWOT Analysis and a Value Chain Analysis of the Institute searching for critical success factors and the definition of key processes. With the Mission and Vision of INDERSANTANDER was achieved the construction of the Strategy Map, identifying the main objectives in each one of the five perspectives defined for this public institute: Perspective of Social Responsibility, of Clients, of Internal Processes, Innovation and Learning and Financial Perspective. The causal relations of each of the perspectives with their key processes was identified, making possible to establish in meetings with the board of directors, the strategic goals and indicators that will be part of the planned strategy. From this is created the Balanced Scorecard, accompanied by a series of strategic initiatives to make easier the accomplishment of the goals proposed.

As a tool of monitoring and control, it was developed the *Board of Results Management-BRM*, and was implemented at the Institute to follow its strategic plan and as a tool to make decisions.

The implementation of the BSC was followed for 4 months, in which was achieved a progress of the planned strategy of 4%, showing a big success for INDERSANTANDER in its firsts months of application of the strategy.

**SWOT Analysis:** *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis.*

---

\* Grade Project

\*\* Ability of Engineerings Physique - Mechanical. School of Industrial and Managerial Studies. Director. Carlos Eduardo Díaz B.

## CONTENIDO

INTRODUCCION	1
PRIMERA PARTE	3
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	3
1.1 ALCANCE DEL PROYECTO	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACION	4
1.3.1 Contribución Académica	4
1.3.2 Contribución a la competitividad de las empresas:	4
1.3.3 Contribución a la sociedad	4
1.4 METODOLOGÍA DEL PROYECTO	5
1.4.1 Búsqueda Documental	5
1.4.2 Definición de los Factores Críticos de Éxito	6
1.4.3 Diseño y Operatización de la Estrategia	6
1.4.4 Implementación del Sistema de Mando Integral	8
1.4.5 Seguimiento y Evaluación del BSC	8
SEGUNDA PARTE	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 DOCUMENTACIÓN BALANCED SCORECARD	9
2.1.1 Sistemas Integrados de Medición de la Gestión (SIMEG), aspectos generales.	9
2.1.2 Fundamentos de Balanced Scorecard	10
2.1.2.1 Críticas al control de Gestión Tradicional	10
2.1.2.2 Conceptos Generales de Balanced Scorecard	13
2.1.3 Balanced Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica	16

2.1.4 Función del Balanced Scorecard	17
2.1.4.1 Esquema General del Despliegue del Balanced Scorecard	18
2.1.5 Estructura del Balanced Scorecard según Humberto Serna	18
3. GENERALIDADES DE INDERSANTANDER	21
3.1 RESEÑA EMPRESARIAL	21
3.2 INDERSANTANDER “I.D.R.D”	22\
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	23
3.3.1 Misión	23
3.3.2 Visión	23
3.3.3 Principios y Valores Corporativos	23
3.3.4 Matriz Axiológica	24
3.3.5 Organigrama de INDERSANTANDER	24
3.4 MARCO LEGAL	25
3.4.1 Ley 181 de 1995: Ley General del Deporte	25
3.4.1.1 Principios Fundamentales	26
3.4.2 Ley 361 de 1997	27
3.4.3 Ley 845 21/10/2003	28
3.4.4 Ley 582 De 2000	29
3.4.5 Ley 80 De 1993	29
3.4.6 Decreto Número 1746 De 2003	31
3.4.7 Decreto Ley 1228 Julio 18 de 1995	31
CUARTA PARTE	33
4. DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE INDERSANTANDER	33
4.1 MARCO ORIENTADOR PARA LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	33
4.2 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	37
4.2.1 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	38
4.2.2 Matriz de Perfil de Capacidad Interna	41
4.2.3 Análisis DOFA	43
4.2.3.1 Debilidades de INDERSANTANDER	51

4.2.3.2 Oportunidades de INDERSANTANDER	54
4.2.3.3 Fortalezas de INDERSANTANDER	58
4.2.3.4 Amenazas de INDERSANTANDER	61
4.2.4 Matriz DOFA	64
4.3 ANÁLISIS DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA DE LOS FACTORES	65
4.3.1 La metodología utilizada	65
4.3.2 Puntajes de motricidad y dependencia por factor	66
4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	68
4.5 DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	76
5. CADENA DE VALOR DE INDERSANTANDER	77
5.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE VALOR	77
5.1.1 La Estrategia Competitiva	77
5.1.2 La Cadena de Valor	79
5.2 CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN INDERSANTANDER	80
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE INDERSANTANDER	84
5.3.1 Proceso de Deporte Asociado	85
5.3.2 Proceso de Deporte Formativo	86
5.3.3 Proceso de Deporte Social y Comunitario	87
5.3.4 Proceso de Infraestructura Deportiva	88
5.3.5 Proceso de Apoyo a Municipios	89
5.3.6 Ejes Estratégicos	91
SEXTA PARTE	93
6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE INDERSANTANDER	93
6.1 FASE 1: DEFINICIÓN DE PERSPECTIVAS DE INDERSANTANDER	93
6.1.1 Perspectiva de Responsabilidad social	94
6.2.1 Perspectiva de Clientes	94
6.1.3 Perspectiva de Procesos Internos	94
6.1.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	94
6.1.5 Perspectiva Financiera	95
6.2 FASE 2: PLAN DE DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO	96
6.2.1 Concepto de palancas de valor	96

6.2.2 Vectores estratégicos	114
6.2.3 Mapa estratégico de INDERSANTANDER	119
6.3 FASE 3: CONTRUCCION DE LA MATRIZ ESTRATEGICA	121
6.3.1 Indicadores Estratégicos	121
6.3.2 Definición de Metas	125
Iniciativas Estratégicas	126
6.3.3.1 Propósito de las iniciativas	127
6.3.3.2 Función de las iniciativas	127
6.3.3.3 Criterios para la descripción de las iniciativas:	128
6.4.4 Matriz estrategica de Indersantander	128
SÉPTIMA PARTE	132
7. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN BSC EN INDERSANTANDER	132
ENCUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN	132
7.2 INSTALACIÓN DEL PROGRAMA	133
7.3 SOCIALIZACIÓN DEL BSC	134
7.4 INGRESO DE DATOS	134
7.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	135
8. CONCLUSIONES	145
9. RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	151

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principios y Valores Corporativos vs Partes Interesadas	25
Tabla 2. Transformación Organizacional	34
Tabla 3. Perfil de oportunidades y amenazas de INDERSANTANDER	39
Tabla 4. Perfil de capacidad interna de INDERSANTANDER	41
Tabla 5. Debilidades de INDERSANTANDER	47
Tabla 6. Oportunidades de INDERSANTANDER	48
Tabla 7. Fortalezas de INDERSANTANDER	49
Tabla 8. Amenazas de INDERSANTANDER	50
Tabla 9. Matriz DOFA de INDERSANTANDER, las 5 perspectivas	64
Tabla 10. Matriz de Correlación del análisis DOFA	66
Tabla 11. Puntajes de Motricidad y Dependencia de la matriz DOFA	67
Tabla 12. Clasificación de la variables según las perspectivas del CMI	69
Tabla 13. Variables de la Zona de Poder	70
Tabla 14. Variables de la Zona de Conflicto	71
Tabla 15. Variables de la Zona de Autonomía	72
Tabla 16. Variables de la Zona de Salida	73
Tabla 17. Factores claves de éxito	74
Tabla 18. Acciones estratégicas	76
Tabla 19. Ejes estratégicos de INDERSANTANDER	92
Tabla 20. Matriz estratégica de la Perspectiva de Responsabilidad Social	129
Tabla 21. Matriz estratégica de la Perspectiva de Clientes	130
Tabla 22. Matriz estratégica de la Perspectiva de Procesos Internos	130
Tabla 23. Matriz estratégica de la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	131
Tabla 24. Matriz estratégica de la Perspectiva Financiera	131

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos de INDERSANTANDER	84
Figura 2. Cadena de Valor de INDERSANTANDER	84
Figura 3. Actividades del proceso de Deporte Asociado.	85
Figura 4. Actividades del proceso de Deporte Formativo.	86
Figura 5. Actividades del proceso de Deporte Social y Comunitario.	87
Figura 6. Actividades del proceso de Infraestructura Deportiva.	89
Figura 7. Actividades del proceso de Apoyo a Municipios.	90
Figura 8. Relación causa-efecto de Deporte Asociado	115
Figura 9. Relación causa-efecto de Deporte Formativo y Comunitario	116
Figura 10. Relación causa-efecto de Institutos Municipales- Infraestructura Deportiva	118
Figura 11. Mapa estratégico de INDERSANTANDER	120

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Clasificación de factores según su naturaleza	68
Gráfico 2. Cuadro de mando del mes de junio	136
Gráfico 3. Mapa estratégico del mes de junio	138
Gráfico 4. Evaluación de indicadores del mes de junio	139
Gráfico 5. Cuadro de mando del mes de octubre	140
Gráfico 6. Mapa causal del mes de octubre	142
Gráfico 7. Evaluación de indicadores del mes de octubre	143
Gráfico 8. Comportamiento en el 2005 del indicador “participación de institutos educativos en juegos intercolegiados”	144

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA DE AUTO-DIAGNÓSTICO	151
Anexo B. MANUAL INSTRUCTIVO DEL TRG	158
Anexo C. HOJAS DE VIDA DE INDICADORES	166
Anexo D. PLANES DE ACCIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	201
Anexo E. ORGANIGRAMA	217

## GLOSARIO

❖BSC: abreviatura que significa Sistema de Gestión Estratégico Balanced Scorecard, entendido éste como la filosofía empresarial que conduce a las empresas a centrar todas sus actividades en la estrategia que éstas crean buscando alcanzar su éxito en el largo plazo.

❖CMI: abreviatura que significa Cuadro de Mando Integral, la cual es una herramienta ordenada que permite en el proceso esencial del BSC, llegar a una visión compartida, articulando la estrategia de una organización mediante la integración de objetivos, indicadores de gestión, metas e iniciativas, logrando que las acciones operativas hagan realidad la estrategia corporativa.

❖CORE BUSINESS: expresión en inglés que significa base del negocio, utilizada para referirse a la principal actividad a la que se dedica una organización.

❖DOFA: herramienta analítica que permite resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de una organización, al compararla de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

❖FEEDBACK: Expresión en inglés que significa retroalimentación

❖INDICADORES DE ACTUACIÓN O INDUCTORES: miden aquellos factores que tendrán influencia sobre los resultados futuros.

❖INDICADORES DE RESULTADO O KPI: describen los resultados que alcanzan las organizaciones. .

❖ MAPA CAUSAL ESTRATÉGICO: muestra la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, mediante el establecimiento de relaciones causales entre los indicadores estratégicos seleccionados.

❖ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: propósitos más importantes de largo plazo en los que la organización debe centrar su atención y recursos.

❖ ORGANIZACIÓN SANA: organización en la que se comparte y se lucha en conjunto por los objetivos a alcanzarse, la cual posee un excelente clima de trabajo y relaciones interpersonales basadas en el respeto.

❖ PERSPECTIVAS: diferentes enfoques que garantiza en una organización que se piense en todos sus aspectos esenciales en forma equilibrada.

❖ SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES: realiza el seguimiento del Cuadro de Mando Integral de forma dinámica, alertando sobre algún síntoma en particular.

❖ TGR: Abreviatura que hace referencia al Tablero de Gestión por Resultado, también conocido como el Tablero de Mando Integral. Utilizado para presentar los indicadores de gestión de una organización.

❖ UTI: Abreviatura que significa Urgencia, Tendencia, Impacto, y consiste en una metodología utilizada para priorizar las actividades de una organización.

❖ VECTORES ESTRATÉGICOS: Líneas estratégicas de impulso que indican el camino que debe tomar la organización para lograr la posición estratégica deseada.

## INTRODUCCION

En las últimas décadas, los instrumentos de información de contabilidad de gestión como sistemas de control han ido adquiriendo más relevancia en las organizaciones<sup>1</sup>. Entre otras razones, a causa de la necesidad cada vez creciente de planificar y gestionar las actuaciones de los diferentes individuos de la organización<sup>2</sup>, para adecuarse y ser flexibles a los nuevos entornos que cada vez son más inciertos. Una de las principales causas de esta incertidumbre son los cambios constantes, la competencia creciente, la internacionalización y globalización de mercados<sup>3</sup>; y la incertidumbre del futuro<sup>4</sup>. Por todo esto, se hace necesario tener el máximo de información en cuanto a cantidad y calidad<sup>5</sup> de la situación de la organización y de la eficacia y eficiencia de sus operaciones<sup>6</sup>.

Hace falta entonces, que las organizaciones para sobrevivir y ser sobresalientes desarrollen instrumentos o técnicas de información, flexibles y actualizadas, como sistemas de gestión, adaptadas a las nuevas circunstancias<sup>7</sup>. Dentro de estas técnicas están los instrumentos de información que desarrolla la contabilidad de gestión. Se hace necesario que estos instrumentos sean abiertos, modernos, flexibles y que se utilicen para la estrategia organizacional.<sup>8</sup> Estos sistemas de gestión también deben estimular la curiosidad de la organización, facilitar el proceso de toma de decisiones e incrementar la habilidad de la organización para hacer frente a

---

1 Caplan, E.H., 1971: 7.

2 Merchant, 1982: 43.

3 Ver a: Jaeger y Balinga, 1985: 115 y Neimark y Tinker, 1986: 380.

4 Kaplan, 1991: 205.

5 Agarwala-Rogers y Alexander, 1979: 545.

6 Kaplan, 1991: 217.

7 Ver a: Kaplan, 1984: 391; Amat, 1991: 33; Wiesendanger, 1994: 33.

8 Ver a: Palmer, 1992: 180; Estes, 1992: 107.

las diferentes variables del entorno<sup>9</sup>; necesidad que afecta a las organizaciones de todos los sectores económicos, tanto el sector público como el sector no lucrativo<sup>10</sup>.

Es por esto, que este proyecto pone de manifiesto por medio de la utilización de modelos de gestión estratégica para las organizaciones, la necesidad de desarrollar una gestión integral de la organización a través de traducir la visión y la estrategia de la organización a lo largo de ella y vinculando los objetivos e indicadores estratégicos con la misma.

De acuerdo al sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard, se despliegan cuatro perspectivas fundamentales, que se sustentan en el mejoramiento de las habilidades y destrezas de los funcionarios como de los sistemas de información, los procesos internos críticos de la organización, la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes y finalmente como resultado de largo plazo, la obtención de una excelente situación financiera; y que en conjunto, potencializa la visión, la misión y la estrategia de la organización.

El fin último de este proyecto, es contribuir a que INDERSANTANDER logre una mejor satisfacción de sus stakeholders (partes interesadas) y que se dirija en el camino de una organización centrada en la estrategia con colaboradores preparados, motivados y comprometidos en conducir a la Institución hacia el logro de una productividad y competitividad superior a la media del sector

---

<sup>9</sup> Hedberg y Jönsson, 1978: 47.

## **PRIMERA PARTE**

### **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

#### **1.1 ALCANCE DEL PROYECTO**

Teniendo en cuenta la gran expansión y el direccionamiento estratégico de INDERSANTANDER, se hace necesario establecer una serie de información útil para el proceso de toma de decisiones, razón por la cual la metodología de Balanced Scorecard de Humberto Serna, facilitará el cumplimiento de la visión, la misión, estrategias y objetivos de la organización foco de estudio, con el propósito de suplir necesidades administrativas, estratégicas y visualizarse como una organización sustentable en el tiempo.

#### **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo General.** Diseñar e implementar un sistema integrado de medición de gestión, soportado en la planeación estratégica de la entidad, que permita el seguimiento y control de su direccionamiento estratégico.

##### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Hacer un diagnóstico estratégico (interno y externo) de los servicios ofrecidos por la entidad.
- Estudiar la estructura actual de gestión de la organización, a fin de establecer las modificaciones que la estrategia de gestión exija para su implementación.

- Analizar los procesos claves de INDERSANTANDER y su impacto en el direccionamiento estratégico fijado por la empresa.
- Analizar mediante indicadores las áreas críticas de la entidad con el fin de medir su eficiencia, eficacia y productividad económica.
- Proponer estrategias básicas de implementación, evaluación y monitoreo del Sistema Integrado de Medición de Gestión que permitan maximizar el valor de la organización en el plazo estimado en la planeación estratégica.

### **1.3 JUSTIFICACION**

**1.3.1 Contribución Académica.** Hoy día, el reto de las organizaciones es la satisfacción de los stakeholders relacionados al entorno de las mismas. Por medio del desarrollo de este proyecto de investigación, se dejará un marco de referencia sustentado en el diseño e implementación de un Balanced Scorecard para INDERSANTANDER, que se puede replicar en diferentes Entidades Públicas en Santander.

#### **1.3.2 Contribución a la competitividad de las empresas:**

La nueva dinámica de los negocios en que se vive, hace que las organizaciones siempre tengan presente su entorno para el rumbo estratégico de las mismas. Es por esto, que los resultados que se obtengan de este proyecto, contribuirán a una excelente dirección estratégica de INDERSANTANDER con miras a obtener un mejor desempeño en su gestión. Por medio del diseño e implementación de cuadros de mando, los directivos obtendrán información correcta para la toma de decisiones creando una nueva cultura empresarial hacia el mejoramiento continuo del instituto.

**1.3.3 Contribución a la sociedad.** Con el desarrollo de este proyecto se dejarán las bases para que INDERSANTANDER realice las acciones

estratégicas necesarias para mejorar su desempeño y esto implica un impacto social sustentado en la generación de empleo, búsqueda de nuevas relaciones con empresas y búsqueda de nuevos mercados lo que contribuirá a dinamizar su gestión en Santander.

## **1.4 METODOLOGÍA DEL PROYECTO**

El proyecto integral de Gestión Estratégica se orienta al desarrollo de ventajas competitivas que debe crear INDERSANTANDER, para apoyar de mejor manera el desempeño general de sus funcionarios, de los procesos claves para obtener como resultado los grandes propósitos que sustentan su responsabilidad social.

Metodológicamente, se desarrolla mediante un proceso enseñanza-aprendizaje, orientado a identificar lo “qué hay que hacer y desarrollar” y las formas y procedimientos relacionados con el “cómo hay que hacerlo”.

El propósito de esta metodología es transmitir conocimiento al personal participante, para que éste desarrolle su compromiso con la organización, y garantice que su nuevo Sistema Integral de Gestión Estratégica se mantenga dinámico desde la base hasta los niveles superiores de la organización.

A continuación se describen las principales etapas establecidas en el diseño del proyecto, las cuales harán posible el desarrollo del mismo, especificando la información que se requerirá y la forma de obtenerla.

**1.4.1 Búsqueda Documental.** En esta etapa se busca profundizar la temática base del proyecto, que facilite una mayor comprensión del mismo, y tener argumentación válida para poder ejecutarlo adecuadamente.

Dentro de los temas más relevantes que se requerirán investigar, se identifican: filosofía del BSC, diseño, implementación y gestión del CMI, gestión estratégica, cambio organizacional, fijación de prioridades, matriz DOFA<sup>11</sup>, sistema de indicadores de gestión y cadena de valor, entre otros.

Para la recolección de la información, se usarán fuentes de información secundarias como son los textos, el Internet, algunos seminarios, e información primaria con expertos en el tema.

**1.4.2 Definición de los Factores Críticos de Éxito.** En esta etapa se definirán los factores críticos de éxito de INDERSANTANDER, destacando los puntos críticos en los que deben recaer los esfuerzos de los miembros de esta entidad para garantizar el éxito de la misma.

Para ello, se desarrollarán entrevistas directas con los miembros de la organización.

Colectivamente se discutirá sobre el futuro de la organización y se realizará un análisis DOFA desde cada una de las perspectivas del CMI, garantizando con ello, una evaluación integral de INDERSANTANDER.

A las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas identificadas, se les hará un análisis de priorización, definiendo las variables a las que se les debe prestar mayor atención; y a las cuales se les aplicará una matriz correlacional, que permite determinar las variables de mayor impacto debido a su influencia, dinámica y motricidad, y poder así, obtener los factores críticos de éxito de INDERSANTANDER.

**1.4.3 Diseño y Operatización de la Estrategia.** Con base en los factores claves de éxito identificados en la etapa anterior, se procederá a definirse la

---

<sup>11</sup> DOFA: Herramienta analítica que permite examinar las debilidades, oportunidades,

**estrategia** que ha de seguir INDERSANTANDER en busca de cumplir con su misión y visión, evidenciando su contribución al logro de los objetivos corporativos.

La estrategia definida por INDERSANTANDER deberá descomponerse para cada una de las cuatro perspectivas del CMI, en metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción, o de lo contrario, la estrategia definida seguirá como los planes estratégicos tradicionales, en “papeles”.

Para efectuar esta etapa se recurrirá a:

- La construcción de la cadena de valor de INDERSANTANDER, como paso fundamental para definir la estrategia de la organización.
- La construcción de un mapa estratégico, mediante el cual se establecerán las relaciones de causa-efecto que identifican de forma explícita la secuencia de las hipótesis entre los objetivos estratégicos.
- La definición de objetivos estratégicos coherentes con los propósitos a largo plazo de la Institución. Éstos se establecerán con base en los principales objetivos a alcanzarse en cada una de las perspectivas del BSC.
- El diseño de indicadores de resultados y de inductores de actuación. Basados en los objetivos estratégicos, se definirán las herramientas de medición y control para evaluar el desempeño obtenido por INDERSANTANDER y los factores que apalancarán previamente los resultados.

- La definición de iniciativas estratégicas que apalancarán y cerrarán la brecha establecida entre el desempeño actual de INDERSANTANDER y los resultados esperados de largo plazo.

**1.4.4 Implementación del Sistema de Mando Integral.** Asegurando que todos y cada uno de los miembros comprende y entiende la forma en que sus acciones están encaminadas a lograr el rumbo de INDERSANTANDER en el largo plazo, es preciso abordar la etapa de implementación del CMI.

En esta fase se requerirá del soporte de una herramienta informática en la que se diligencien la información requerida por los indicadores de resultado y de actuación de forma dinámica y ágil. Así mismo, este software ha de garantizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, generando discusión en torno a por qué se logran o no los resultados deseados.

**1.4.5 Seguimiento y Evaluación del BSC.** Con el objeto de evaluar la implementación del BSC en INDERSANTANDER, cuyos resultados se contrastarán con el estado de la organización al inicio del proyecto, logrando así establecer, medir y definir si se logró introducir un cambio fundamental en INDERSANTANDER.

## SEGUNDA PARTE

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 DOCUMENTACIÓN BALANCED SCORECARD

##### 2.1.1 Sistemas Integrados de Medición de la Gestión (SIMEG), aspectos generales.

Las empresas, hoy en día hacen uso de los SMD para obtener mejoras y poder subsistir en un ambiente altamente competitivo. Aunque en muchos casos los esfuerzos de mejorar el desempeño de las organizaciones han arrojado resultados positivos, no en todos estos esfuerzos se refleja el mismo resultado, esto debido al mal uso de los SIMEG, por cuanto únicamente los definen como herramientas de control.

Los sistemas de medición de desempeño tradicional, frecuentemente eran basados en costo y en administración de finanzas. Estas técnicas fueron desarrolladas a finales del siglo IXX y a principios del siglo XX para satisfacer las necesidades de expandir la industria manufacturera. El concepto fue formalizado en los años treinta y desde entonces ha sido la base de los sistemas de medición de desempeño<sup>12</sup>

En años recientes, se han presentado cambios impresionantes en tecnología y técnicas de producción, que han dejado a los antiguos sistemas de medición de desempeño fuera de uso. Debido a este cambio se han generado una variedad de sistemas integrados de medición de la gestión a

---

<sup>12</sup> Maskell, B. H., "Performance Measurement for World Class Manufacturing", Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1991.

finales del siglo XX y principios de siglo XXI, siendo algunos de estos: Balanced Scorecard, Modelo SCOR, Prisma del desempeño y ENAPS.

La medición de la gestión de las empresas requiere de cadenas causales de la creación del valor. Las medidas solas del soporte no pueden capturar los medios por los cuales las mejoras en activos intangibles y procesos internos conducen al creciente desempeño en medidas del resultado. Es decir que el desempeño de la empresa es la unión de todas las medidas de la empresa<sup>13</sup>

Una eficaz medición de la gestión comienza con la planeación estratégica. Permite que una organización exprese su estrategia y cómo esa estrategia se conecta con operaciones diarias. Los SIMEG también crean un mecanismo esencial de la regeneración y aprendizaje para apoyar las decisiones de la gerencia. Las medidas de funcionamiento vienen en muchas formas, incluyendo medidas económicas del valor, medidas financieras tales como el retorno de inversión, y una combinación de medidas cualitativas y cuantitativas<sup>14</sup>.

## **2.1.2 Fundamentos de Balanced Scorecard**

**2.1.2.1 Críticas al control de Gestión Tradicional.** El mundo actual impone nuevas reglas de juego y demanda nuevas exigencias en cuanto al control de gestión en las organizaciones. De allí la importancia de manifestar algunas críticas que se le han hecho al control de gestión tradicional (indicadores financieros) a lo largo de la historia , para así, expresar de manera clara, las razones que han motivado la evolución del

---

13 Kaplan, Robert S; Norton David P., "Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management: Part I". American Accounting Association, Accounting Horizons; Vol. 15 No. 1, March 2001, pp. 87-104.

14 APQC, 2002: <http://www.apqc.org/pm/>

concepto y aplicación del Balanced Scorecard con base en dichos vacíos existentes.

Tomando en cuenta las ideas de varios autores con respecto a las críticas del control de gestión tradicional, se han recopilado las siguientes:

**a. Proporciona información engañosa para tomar decisiones:** La información sobre costos, ingresos y rentabilidad soportan a la empresa en la toma de decisiones. Los indicadores financieros tradicionales muestran los resultados de actividades pasadas. La información de este tipo puede llevar a una acción incompatible con los objetivos estratégicos.<sup>15</sup>

**b. No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia:** La fijación por medir en términos monetarios ha llevado a las empresas a ignorar otros indicadores no financieros, menos tangibles, como la calidad del producto, la satisfacción del cliente, los plazos de entrega, la flexibilidad de la fábrica, el tiempo de espera de nuevos productos y un mayor nivel de conocimientos técnico de los empleados. Los indicadores utilizados envían señales engañosas sobre la eficacia y rentabilidad del negocio.<sup>16</sup>

**c. Está subordinado a los requisitos de la contabilidad financiera:** Los requisitos externos de información de la contabilidad financiera han determinado el diseño de los sistemas de control de gestión. Los que poseen intereses en la empresa quieren información continua sobre la marcha de la misma para poder compararla con otras oportunidades alternativas de inversión. Los indicadores financieros solos no proporcionan una visión realista y justa de la marcha de una empresa.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> GOLDENBERG H., HOFFECKER J., 1994, Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall.

<sup>16</sup> PETERS T., 1987, Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, Macmillan, London.

**d. *Aporta información abstracta para los empleados:*** Otra desventaja de los indicadores financieros es que no significan nada para una gran parte de la organización, aquella representada por muchos empleados que no ven relación entre su trabajo y los números que aparecen en los diferentes informes mensuales o trimestrales. Los sistemas son frecuentemente muy complicados, y por tanto, un obstáculo para la flexibilidad de acción en primera línea.<sup>18</sup>

**e. *Puede facilitar información engañosa:*** Los directivos actuales suelen basarse en informes mensuales y trimestrales, factor que tiende a favorecer las decisiones de invertir a corto plazo. Además, ésta perspectiva a corto plazo alienta la manipulación de los indicadores financieros, o sea que los indicadores financieros básicos pueden resultar engañosos y tener poca credibilidad a efectos de analizar y tomar decisiones.<sup>19</sup>

**f. *Presta poca atención al entorno empresarial:*** Los sistemas tradicionales de indicadores financieros ignoran la perspectiva del cliente y de la competencia, o sea que no sirven para avisarnos de los cambios en el sector de nuestro negocio. Los indicadores financieros básicos que se aplican en la mayoría de sistemas de control de gestión se centran más en aspectos internos que externos. Son indicadores utilizados para comparar el período actual con los anteriores sobre la base de criterios desarrollados internamente, lo que dificulta la comparación justa de la empresa con su competencia, a pesar de que ésta información es como mínimo tan importante como los resultados de la empresa en relación con las metas que se ha fijado.

---

17 JOHNSON H.T., KAPLAN R.S., 1991, *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.

18 SHANK J.K., GOVINDARAJAN V., 1993, *Strategic Cost Management*, Free Press, New York.

19 SMITH, 1992

**g. Proporciona información engañosa para la imputación de costos y el control de inversiones:** El control de los costes tradicional generalmente no analiza por qué se ha incurrido en un gasto; se limita a indicar la cantidad y el centro de coste. La base tradicional para la imputación de costes, en la que los costos indirectos se asignan en función de los costos directos, está desfasada. La relación entre costes directos e indirectos ha cambiado como consecuencia de los costes incrementados de investigación y desarrollo, las sinergias, la simplificación de la producción, etc. Debidos a los subsidios cruzados entre productos, resulta difícil medir la rentabilidad de cualquiera de ellos. Además, a menudo es imposible valorar el coste a largo plazo de desarrollar un producto. Los costes se deben imputar de otra forma que no sea el método tradicional de ir sumando elementos añadidos. Una alternativa es el ABC, por ejemplo.<sup>20</sup>

**2.1.2.2 Conceptos Generales de Balanced Scorecard.** Inicialmente, cabe precisar que el surgimiento del concepto de cuadro de mando, como herramienta de gestión del desempeño empresarial<sup>21</sup>, está vigente desde hace varios años y la utilización en las empresas se ha intensificado a través del tiempo.

Las primeras formulaciones para lograr una integración en el control empresarial se expresaron hace más de dos décadas.<sup>22</sup>

Estas propuestas con el tiempo también fueron perdiendo primacía por la carencia de un modelo que relacione los diversos indicadores que identifican las causas y efectos que impactan en los factores claves de éxito de una empresa. Dolencias que cobran importancia hoy día.

---

20 JOHNSON H.T., KAPLAN R.S., 1991, *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.

21 LAUZEL P. ; CIBERT, A. *De los ratios al cuadro de mando*, Francisco Casanovas Editor, Barcelona. 1989.

22 BLANCO, F. *El control integrado de Gestión*. Ediciones Limusa, México. 1976.

A partir de 1992, se empezó hablar de un cuadro de mando integral que reduce las dolencias expuestas anteriormente, este concepto tuvo su nacimiento en las investigaciones que realizaron Kaplan y Norton, quienes mas adelante, dejaron de manifiesto el modelo completo con diversas aplicaciones a organizaciones privadas y públicas de diversos sectores de la economía. A continuación expreso el concepto de este modelo.<sup>23</sup>

“El Balanced Scorecard presenta los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cinco perspectivas: la de responsabilidad social, la del cliente, la del proceso interno, innovación y aprendizaje, y la financiera, haciendo que proporcionen la estructura necesaria para el Balanced Scorecard.” Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton identifica las actividades que crean valor en la empresa y proporciona por medio de los indicadores financieros un control en el desempeño a corto plazo y una visión a largo plazo con miras a

obtener competitividad, ya que vincula las operaciones diarias de la empresa con la visión y la estrategia de la misma.

Por otra parte, Serna afirma que el “Balanced Scorecard es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”<sup>24</sup>.

Por otra parte, existe otro concepto del Balanced Scorecard o el bien llamado Cuadro de Mando Integral (Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, 1999), que expreso a continuación:

“Una dirección estratégica nueva requiere nueva información para planificar, tomar decisiones, vigilar el progreso y controlar. Por consiguiente, el control de gestión también tiene que tomar en cuenta los factores externos y ampliarse para incluir la información estratégica que indicará si la empresa seguirá siendo competitiva en el futuro o no. Creemos que es importante ver el cuadro de mando no sólo como un registro de resultados obtenidos, sino también como una indicación de resultados esperados. De este modo, el cuadro de mando servirá para ilustrar el plan empresarial así como la misión de distintas unidades de la empresa. Nos ayuda a centrarnos en aspectos fundamentales relacionados con el equilibrio entre el corto plazo y largo plazo y con la dirección estratégica apropiada a los esfuerzos de todos. El cuadro de mando a menudo actúa como catalizador de las discusiones que podrían haberse dado sin su presencia pero que resultan indispensables cuando se usa.”

---

23 KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balance Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Vol 74 No 1, pp. 75-85. 1996.

<sup>24</sup> Serna, H. Gerencia Estratégica. 8 edición. 3e Editores: Bogotá: Colombia. 2003.

Con lo anterior, se expresa que en este concepto se evidencia que el cuadro de mando debe ser visto como un proceso y un control estratégico en las organizaciones por el surgimiento de las nuevas tecnologías, clientes cambiantes y exigentes, mercados fluidos y procesos de producción modernos.

**2.1.3 Balanced Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica .** EL Balanced Scorecard se considera hoy día un Sistema de Gestión Estratégica que va más allá de su naturaleza como herramienta de control, por cuanto presentan ciertas características que se describen a continuación:

- **Integración.** Por cuanto despliega cinco perspectivas a lo largo de la organización para dirigirla con miras a mejorar su posición competitiva. Se aborda la organización de manera sistémica, interrelacionando sus indicadores en todas las áreas de la misma.
  
- **Balanceo.** Por cuanto logra armonizar el desempeño de la organización por medio del uso de indicadores financieros y no financieros a lo largo de las 5 perspectivas principales.
  
- **Perspectivas Adicionales.** Si en el pasado las empresas eran manejadas siguiendo exclusivamente objetivos financieros, la propuesta del BSC es que también son importantes otros objetivos no-financieros. Por ello, agrupan estos indicadores no financieros en cuatro nuevas perspectivas: perspectiva del cliente, de procesos internos, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, y la perspectiva de responsabilidad social.
  
- **Indicadores.** Los indicadores (también llamados medidas) son el medio

que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

➤ **Relaciones Causa – Efecto.** La estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual, hasta una posición deseable e incierta. Ese movimiento involucra una serie de hipótesis relacionadas, las cuales se describen como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y que pueden ser probadas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias o resultados.

➤ **Cascada.** El Balanced Scorecard trasciende desde los niveles directivos hasta cada unidad de negocio alineando los objetivos de dichas unidades con los objetivos corporativos.

➤ **Doble Lazo de Aprendizaje.** Énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Este proceso de retroalimentación se lleva a cabo por medio de cuatro pasos:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear los indicadores estratégicos.
4. Retroalimentación (feedback) y aprendizaje estratégico.

**2.1.4 Función del Balanced Scorecard .** El papel del Balanced Scorecard en la gestión empresarial es determinar los factores focales a los cuales se deben encaminar los esfuerzos de la organización. Se visualiza el proceso como un ciclo, donde la visión se comparte y se expresa a lo largo de la organización por medio de metas e incentivos, con el propósito de realizar las actividades de asignación de recursos y fijación de metas y del seguimiento

de estas actividades se origina el aprendizaje que conlleva a repensar la visión.

El proceso de aprendizaje se centra en las relaciones existentes de los indicadores entre sí, desencadenándose de manera interrelacional una serie de causas y efectos en los cuales están inmersos los indicadores seleccionados, ya que se va comunicando el sentido de la estrategia de una unidad a la organización completa.

**2.1.4.1 Esquema General del Despliegue del Balanced Scorecard .** El desarrollo del Balanced Scorecard para INDERSANTANDER se sustenta en la metodología de Humberto Serna. A continuación se describe los pasos a seguir:

- Análisis de la situación y obtención de información
- Análisis de la empresa y determinación de los procesos claves
- Definición de los componentes del modelo.
- Identificación de las relaciones de causa y efecto
- Clasificación de los indicadores
- Definición de las perspectivas del Modelo
- Selección de Indicadores
- Presentación del modelo
- Alineación Estratégica
- Despliegue de los indicadores
- Planes de Acción

**2.1.5 Estructura del Balanced Scorecard según Humberto Serna.** El Sistema Integrado de Medición de la Gestión de Humberto Serna, radica su esencia en la medición de la alineación entre las estrategias y el desempeño empresarial. La relación con la estrategia cierra el ciclo entre los objetivos estratégicos, las competencias distintivas de la organización y factores

críticos de éxito. El modelo sustentado en la estrategia posibilita identificar y dimensionar la brecha entre la organización, el sector y su entorno competitivo.

El modelo se compone de la definición de objetivos, indicadores, índices y estándares. Las características del modelo son las siguientes:

- Es un modelo integral: estudia las variables que se presentan en una organización.
- Prioriza las relaciones de causa y efecto que existen entre las variables.
- Invita a la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los defectos.
- Supone un trabajo en equipo de cada uno de los niveles de cascada.

Las perspectivas del modelo son las siguientes:

- **Perspectiva de la Responsabilidad Social**

Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

- **La Perspectiva de mercado y del Cliente**

Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Se entiende como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generen al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente

➤ **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

Se entiende como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizaje de la organización, traducidos, en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

➤ **Perspectiva Financiera**

Conjunto de indicadores que posibilitan medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez, y especialmente del valor agregado que le generan.

### **3. GENERALIDADES DE INDERSANTANDER**

#### **3.1 RESEÑA EMPRESARIAL**

El artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre; siendo el Estado el responsable de fomentar estas actividades, al igual que ser el ente controlador de las organizaciones deportivas con estructura y propiedad democrática.

El Sistema Nacional del Deporte desarrolla su objeto a través de actividades del deporte formativo, el deporte social comunitario, el deporte universitario, el deporte competitivo, el deporte de alto rendimiento, el deporte aficionado, el deporte profesional, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante las entidades públicas y privadas que hacen parte del Sistema; estas son: el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte - COLDEPORTES, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.

Antes de 1995 el Sistema Nacional del Deporte operaba con un máximo ente rector que era el Instituto Colombiano de Deporte. Cada departamento o distrito coordinaba la gestión deportiva a través de la Junta Seccional de Deporte, cuya autonomía dependía directamente de COLDEPORTES NACIONAL. A raíz de la ley del deporte se inicia el proceso de departamentalización que liquida las juntas y obliga a las Gobernaciones a

constituir los Institutos Departamentales de Deportes con autonomía territorial.

Es allí donde se crea el Instituto Departamental de Recreación y Deporte, adoptando la sigla "I.D.R.D" y entrando a formar parte del Sistema Nacional del Deporte, el cual tiene como función principal proponer el plan regional del deporte y la recreación, además de desarrollar programas y actividades que permitan fomentar el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio.

### **3.2 INDERSANTANDER "I.D.R.D"**

Establecimiento público de orden departamental creado por la ordenanza N° 093 del 23 de Diciembre de 1996 y reglamentado por el decreto N° 054 del 18 de febrero de 1.997, modificado su nombre por INDERSANTANDER, mediante la ordenanza N° 029 del 3 de Agosto de 1.999 con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito a la secretaría de educación departamental.

En Julio 1 de 1999, se dio la incorporación contemplada en el artículo 65, 85, 86 de la ley 181 de 1995 y el artículo 2°, 4° y 8° del decreto reglamentario 1822 de 1.996, fecha a partir de la cual empezó su real y verdadero funcionamiento como instituto departamental de recreación y deporte INDERSANTANDER.

En lo que corresponde al objeto social de la empresa, el deporte ha escrito páginas importantes en las distintas disciplinas, actividades tales como: atletismo. Ciclismo, el patinaje, boxeo, natación, baloncesto, fútbol de salón, esquí náutico, tenis de mesa, levantamiento de pesas, vela y taekwondo, entre otros que han logrado escalar el podium universal, además de esferas suramericanas y centroamericanas.

### 3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.3.1 **Misión.** INDERSANTANDER, tiene el compromiso de apoyar y fomentar el deporte y la recreación, así como la planificación e impulso de la educación física, conservando el ánimo de las ciencias aplicadas y el conocimiento en el deporte, la medicina deportiva y la fundamentación de escenarios deportivos, efectuando las técnicas de gestión que admitan una evolución constante y efectiva de la función pública encomendada.

3.3.2 **Visión.** INDERSANTANDER, será la institución que con innovación y utilización de las ciencias y tendencias tecnológicas, genere procesos que formen deportistas integrales de alto nivel, propiciando una alta interacción en el medio constituyéndose así en Asesor líder Departamental y Nacional del Deporte.

#### 3.3.3 Principios y Valores Corporativos

- ✓ **Sentido social** para contribuir en la construcción permanente de una población Santandereana sana y con espíritu competitivo.
- ✓ **Respeto** a la condición humana, los símbolos patrios y las normas deportivas.
- ✓ **Responsabilidad** en el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas para la obtención de excelentes resultados en todos los niveles del Sistema Regional de Deporte de Santander.
- ✓ **Honestidad** en el manejo transparente de los recursos financieros y técnicos para garantizar la prestación de servicios con calidad.

✓ **Cultura Organizacional** donde se destaque en el trabajo diario el compromiso, sentido de pertenencia, sana competencia y trabajo en equipo orientado al logro de objetivos.

✓ **Identidad Cultural** en nuestros Deportistas con los valores históricos de la cultura y garra Santandereana, están la amistad, voluntad, tenacidad, humildad, solidaridad, coraje, caballerosidad, verticalidad y perseverancia frente a la vida.

**3.3.4 Matriz Axiológica:** Esta matriz esquematiza la forma en la cual los principios y valores constitutivos de INDERSANTANDER se encuentran orientados hacia los diferentes grupos de interés del Instituto como lo son la sociedad, el estado, los clientes, proveedores, colaboradores y las familias, sustentando el establecimiento de estos principios y valores. En la siguiente página se muestra la **Tabla 1. Principios y Valores Corporativos vs Partes Interesadas.**

**3.3.5 Organigrama de INDERSANTANDER:** Este organigrama del Instituto se muestra en el ANEXO A. Organigrama de INDERSANTANDER, el cual se desprende de la Junta Directiva como máxima autoridad, bajo la representación del director General para dirigir las actividades. Bajo el Director General la organización se divide en 3 grupos de importancia que son el grupo asesor, grupo deportivo y grupo administrativo y financiero.

**Tabla 1.** Principios y Valores Corporativos vs Partes Interesadas

Principios y Valores	Partes Interesadas					
	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Familia
Sentido Social	X		X			X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X		X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Cultura Organizacional	X	X				
Identidad Cultural	X		X		X	X

### 3.4 MARCO LEGAL

A continuación, se presenta las leyes principales que enmarcan este proyecto de investigación, resaltando las características principales:

**3.4.1 Ley 181 de 1995: Ley General del Deporte.** Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema Nacional del Deporte.

Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el

asesoramiento de la practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

**3.4.1.1 Principios Fundamentales.** El deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo y constituyen gasto público social, bajo los siguientes principios:

- **Universalidad:** Todos los habitantes del territorio nacional tienen derecho a la práctica del deporte y la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre.
- **Participación Comunitaria:** La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación, control y vigilancia de la gestión estatal en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
- **Participación Ciudadana:** Es deber de todos los ciudadanos propender la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, de manera individual, familiar y comunitaria.
- **Integración Funcional.-** Las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al

cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente Ley.

- **Democratización.-** El Estado garantizará la participación democrática de sus habitantes para organizar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sin discriminación alguna de raza, credo, condición o sexo.
- **Ética Deportiva.-** La práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, preservará la sana competición, pundonor y respeto a las normas y reglamentos de tales actividades. Los organismos deportivos y los participantes en las distintas prácticas deportivas deben acoger los regímenes disciplinarios que le sean propios, sin perjuicio de las responsabilidades legales pertinentes.

**3.4.2 Ley 361 de 1997.** Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones.

Los principios que inspiran la presente ley, se fundamentan en los artículos 13, 47, 54 y 68 que la Constitución Nacional reconocen en consideración a la dignidad que le es propia a las personas con limitación en sus derechos fundamentales, económicos, sociales y culturales para su completa realización personal y su total integración social y a las personas con limitaciones severas y profundas, la asistencia y protección necesarias.

El Estado garantizará y velará por que en su ordenamiento jurídico no prevalezca discriminación sobre habitante alguno en su territorio, por circunstancias personales, económicas, físicas, fisiológicas, síquicas, sensoriales y sociales.

El Estado Colombiano inspira esta ley para la normalización social plena y la total integración de las personas con limitación y otras disposiciones legales que se expidan sobre la materia en la Declaración de los Derechos Humanos.

**3.4.3 Ley 845 21/10/2003** . Por la cual se dictan normas de prevención y lucha contra el dopaje, se modifica la Ley 49 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

- Finalidad. La presente ley tiene la finalidad de defender los derechos constitucionales de la salud y de la práctica deportiva así como la promoción de los principios del juego limpio y la ética deportiva.
- Obligatoriedad de controles. Con el propósito de evitar la utilización de sustancias y métodos prohibidos que producen alto riesgo para la salud de los deportistas, el control al dopaje será obligatorio en las prácticas y competencias deportivas.
- Autoridades de control competente. Están autorizados para ordenar el control al dopaje en las prácticas o competencias deportivas el Director del Instituto Colombiano del Deporte y los presidentes de las Federaciones deportivas debidamente reconocidas.
- Definición. Se entiende por dopaje, la administración de sustancias ajenas al organismo o la aplicación de métodos prohibidos en el deporte, con el fin de aumentar artificialmente el rendimiento de un deportista. Se consideran prohibidos las sustancias o métodos indicados en el listado oficial del Comité Olímpico Internacional o de las Federaciones Deportivas Internacionales.

**3.4.4 Ley 582 De 2000 .** Por medio de la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, se reforma la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995, y se dictan otras disposiciones.

EL CONGRESO DE COLOMBIA DECRETA: Entiéndase por deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, el desarrollo de un conjunto de actividades que tienen como finalidad contribuir por medio del deporte a la normalización integral de toda persona que sufra una limitación física, sensorial y/o mental, ejecutado por entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de promover y desarrollar programas y actividades de naturaleza deportiva para las personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, con fines competitivos, educativos, terapéuticos o recreativos.

El Comité Paraolímpico Colombiano, es el ente rector del deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales. El comité se constituye como una entidad de derecho privado que cumplirá funciones de interés público y social, encargado de organizar y coordinar a nivel nacional e internacional la actividad deportiva, recreacional y de aprovechamiento del tiempo libre para dicho sector de personas, con la estructura del deporte asociado y funciones concordantes con las del "Sistema Paraolímpico Internacional".

**3.4.5 Ley 80 De 1993.** Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública

Objeto: La presente ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.

Se denominan entidades estatales:

- La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.
- El Senado de la República, la Cámara de Representantes, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales, distritales y municipales, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional del Estado Civil, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, las unidades administrativas especiales y, en general, los organismos o dependencias del Estado a los que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos.

Se denominan servidores públicos:

- Las personas naturales que prestan sus servicios dependientes a los organismos y entidades de que trata este artículo, con excepción de las asociaciones y fundaciones de participación mixta en las cuales dicha denominación se predicará exclusivamente de sus representantes legales y de los funcionarios de los niveles directivo, asesor o ejecutivo o sus equivalentes en quienes se delegue la celebración de contratos en representación de aquéllas.

- Los miembros de las corporaciones públicas que tengan capacidad para celebrar contratos en representación de éstas.

Se denominan servicios públicos:

Los que están destinados a satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

**3.4.6 Decreto Número 1746 De 2003.** Por el cual se determinan los objetivos y estructura orgánica del Ministerio de Cultura y se dictan otras disposiciones

El Ministerio de Cultura tendrá como objetivos formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural, deportiva, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre, de modo coherente con los planes de desarrollo, con los principios fundamentales y de participación contemplados en la Constitución Política y en la ley y le corresponde formular y adoptar políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo a su cargo.

**3.4.7 Decreto Ley 1228 Julio 18 de 1995.** Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995»

- Organismos Deportivos

Los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital y las ligas y federaciones deportivas a que se refiere este decreto,

son organismos deportivos sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado, e integrantes del Sistema Nacional del Deporte. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995.

Los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociado son los siguientes:

- Nivel Municipal: Clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales;
- Nivel Departamental: Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales; Ligas y Asociaciones del Distrito Capital.
- Nivel Nacional: Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales.

## **CUARTA PARTE**

### **4. DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE INDERSANTANDER**

INDERSANTANDER como Instituto enfocado a realizar una labor social de amplias dimensiones, deberá enfocar su gestión hacia la aplicación de los conceptos empresariales modernos de eficiencia y eficacia; entendido el primero como aquel que le apunta al ambiente interno de la organización, y el segundo como aquel dirigido hacia el logro de resultados introducidos en el ambiente externo con sentido de la responsabilidad que INDERSANTANDER tiene con el Departamento de Santander y con el país.

Con base en lo planteado, INDERSANTANDER requiere caracterizar su organización, por conocer la realidad del hoy y tener elementos de juicio para proyectar su intencionalidad estratégica hacia el futuro.

El propósito de esta etapa del proyecto, es por lo tanto, determinar a través de la definición de **los factores claves de éxito** propios de INDERSANTANDER, los cuales se hallarán mediante la aplicación de herramientas estructuradas y servirán de soporte para proyectar la Visión que conducirá a la Organización a ese futuro deseado.

#### **4.1 MARCO ORIENTADOR PARA LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

El cambio institucional producido al interior de las organizaciones se debe a los procesos madurativos que conllevan su propio desarrollo, y a las alteraciones que emergen al cambiar aspectos del entorno.

A continuación, se describen tres aproximaciones al cambio organizacional planificado:

- 1) **EL REDISEÑO:** plantea cambios en la estructura, los recursos, las innovaciones tecnológicas y los sistemas de trabajo.
- 2) **EL DESARROLLO:** aborda el cambio organizacional a través del cambio de su cultura. Es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas, haciéndose especiales énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formados.
- 3) **LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.** Para mayor entendimiento de esta aproximación, se recurre a la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Transformación Organizacional

AMBIENTE EXTERNO		
SUBSISTEMA SOCIO ESTRUCTURAL	ESTRATEGIA	SUBSISTEMA SOCIAL
Recursos económicos e infraestructura	MISIÓN	Clima y Cultura
Estructura Organizacional	CONTRATO PSICOLÓGICO	Políticas y Talento Humano
Tecnologías como soporte a la gestión		Funciones Dirección
Sistema de Trabajo y Procesos Claves	AJUSTE DINÁMICO	Personas y Equipos de Trabajo
<b>RESULTADOS</b>		

Fuente: Consultores Jorge Silgado Flórez y Germán Alarcón

Los elementos presentados en la tabla anterior, hacen referencia a:

✳ **EL AMBIENTE** en que se desenvuelve y opera una organización es un elemento central para la comprensión, el diseño y la gestión gerencial, ya que las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social en constante transacción con su ambiente.

✳ **LA ESTRATEGIA** es la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente. Es la concreción de los objetivos y metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. Es dónde piensa la organización que vale la pena apostar, es decir, hacia dónde hay que dirigir los recursos para sacar mayor ventaja competitiva de las oportunidades y minimizar o neutralizar las amenazas críticas para la organización.

✳ **LA MISIÓN** es el concepto fundamental de la organización que da razón a su existencia, y su consecución requiere la configuración de un sistema abierto a su entorno.

✳ **EL CONTRATO PSICOLÓGICO O PSICOSOCIAL** hace referencia al conjunto de compensaciones que una persona o grupos de personas esperan de la organización a cambio de sus contribuciones, y al conjunto de compensaciones que la organización espera de la persona o grupos de personas también a cambio de sus contribuciones. En la medida que se logre un equilibrio o congruencia razonables, la integración de la persona en la organización resulta satisfactoria.

✳ **EL AJUSTE** entre la persona y el puesto, o más general, entre las personas y el sistema de trabajo, tiene un carácter dinámico debido a las transformaciones frecuentes, por lo que requiere ser tomado en consideración para lograr una visión comprensiva de las relaciones entre las personas de la organización.

✳ **LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LA INFRAESTRUCTURA** son elementos que condicionan el funcionamiento de una organización, el logro de su misión y las interacciones con su entorno.

✳ **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** es el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo.

✳ **LA TECNOLOGÍA** resulta especialmente útil en un momento en que la informática y la telemática tienen incidencia cada vez mayor en el trabajo y en la organización. Pero, entendiendo que la tecnología por sí sola, no genera crecimiento organizacional, simplemente sirve para acelerarlo. Con base en ello, se requiere entonces el fortalecimiento del talento humano para poder generar los verdaderos cambios organizacionales.

✳ **EL SISTEMA DE TRABAJO**, donde el componente central está ocupado por los procedimientos y procesos del trabajo, las condiciones exigidas por el puesto, por las relaciones entre los diferentes puestos y por el equipo de trabajo.

✳ **EL CLIMA Y LA CULTURA** de la organización hacen referencia al conjunto de creencias, valores y manifestaciones compartidas por la membresía organizacional, conscientes que las personas con más talento, es decir, aquellas cuyas competencias, humildad, convicción irresistible de lo que desean lograr, deben estar ubicadas en los espacios organizacionales con el propósito de aprovechar las grandes oportunidades del entorno, más que ubicarlas en los sitios donde existen problemas.

✳ **LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL**, se refieren al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones de los miembros con la propia organización, de tal forma, que todos y cada

uno de los integrantes están pendientes del crecimiento y desarrollo de la organización, por encima de sus intereses personales.

✳ **LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN** implican una adecuada combinación de funciones que han sido caracterizadas como dirección y manejo, y que tienen que ver con la organización interna y con la respuesta de la organización ante el entorno. Es el proceso administrativo en combinación con el ambiente en donde opera la organización.

✳ **LAS PERSONAS** y más aún **LOS EQUIPOS DE TRABAJO**, son una faceta esencial, y es necesario considerarlos como capital humano o conjunto de competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y energía en general que los miembros aportan para que la organización logre su misión.

✳ Finalmente, **LOS RESULTADOS** de la organización son de carácter diverso, ya que han de producirse para responder a las demandas del entorno (suprasistema), al propio sistema y a los subsistemas que la componen.

#### **4.2 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

El análisis se realizó teniendo en cuenta el aporte de todos los dueños de proceso de INDERSANTANDER mediante reuniones grupales en las cuales se utilizó como herramienta la “Lluvia de Ideas” para generar la mayor cantidad de visiones en contraste entre los distintos enfoques de trabajo del Instituto.

Los participantes activos del proceso de desarrollo de la matriz DOFA fueron:

- Director General
- Coordinador Financiero y Administrativo
- Coordinador de Deporte Asociado
- Coordinador de Deporte Formativo
- Coordinador de Deporte Comunitario
- Coordinador de Control Interno

Tanto las fortalezas como debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas, se lograron segmentar según las cinco (5) perspectivas del CMI, Responsabilidad Social, Clientes, Procesos Internos, Innovación y Aprendizaje y Financiera.

A continuación se aplicarán las siguientes herramientas para definir los factores claves de éxito:

- Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)
- Perfil de capacidad interna (PCI)
- Matriz DOFA
- Matriz de correlación de factores
- Análisis de motricidad y dependencia de factores
- Clasificación de factores según su naturaleza

Como resultado de la aplicación de estas herramientas se pretende destacar solo los factores relevantes de manera que permitan llevar a cabo la planeación de la estrategia con base en criterios con alto nivel de apalancamiento; el resultado final de este capítulo es una tabla en la cual se encierra todos los factores críticos de éxito encontrados en INDERSANTANDER.

**4.2.1 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.** Una vez se seleccionaron los factores, la gerencia de INDERSANTANDER los

ponderó de acuerdo a su peso relativo en la selección. Una vez se ponderaron, se les calificó (Ver Tabla) con el valor de 1 si era una gran amenaza o 2 si era una leve amenaza. Por otra parte, se calificó con un valor de 3 si era una leve oportunidad o 4 si era una gran oportunidad. Para obtener el resultado parcial de cada factor se realizó una multiplicación entre el valor de la ponderación (porcentaje) y el valor de la calificación.

**Tabla 3.** Perfil de oportunidades y amenazas de INDERSANTANDER

<b>PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)</b>						
<b>FACTOR</b>	<b>POND.</b>	<b>VALORACION</b>				<b>TOTAL</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>Perspectiva Responsabilidad social</b>						
Fortalecimiento de la educación física	4%				x	<b>0,16</b>
Creación de escenarios deportivos	4%				x	<b>0,16</b>
Directrices políticas	5%	x				<b>0,05</b>
Falta de recursos consolidación deportiva	5%	x				<b>0,05</b>
Estado de orden público	5%		x			<b>0,1</b>
<b>Perspectiva Clientes</b>						
Ampliación de Cobertura	4%				x	<b>0,16</b>
Atraer deportistas de alto rendimiento	4%			x		<b>0,12</b>
Creación de escuelas deportivas	4%				x	<b>0,16</b>
Gestión de convenios Institutos de apoyo	4%			x		<b>0,12</b>
Cultura mente ocupada mente sana no llega a todos los sectores de la sociedad	5%	x				<b>0,05</b>
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>						
Adquisición de tecnología	4%			x		<b>0,12</b>

Gestión de proyectos de infraestructura	4%				x	0,16
Promover y fortalecer los programas de deporte formativo, comunitario y asociado	4%				x	0,16
La burocracia que obstaculiza el buen desarrollo de los procesos	5%	x				0,05
<b>Perspectiva Innovación y Aprendizaje</b>						
Vinculación a sistemas de información	4%				x	0,16
Capacitación según necesidades particulares	4%				x	0,16
Alto costo de tecnología disponible	5%	x				0,05
No hay convenios con entidades gubernamentales para capacitación	5%		x			0,1
<b>Perspectiva Financiera</b>						
Gestión de recursos con organismos estatales	4%				x	0,12
Auditorías para evitar evasión de impuestos	4%				x	0,16
Mejorar gestión presupuestal	4%				x	0,16
No canalización de inversión específicamente en la misión institucional	5%	x				0,05
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>					<b>2,82</b>

Fuente: Datos procesados por la autora

De igual manera, el método de calificación se hizo con cada uno de los 23 factores que se seleccionaron para la POAM. Para obtener el valor total de la matriz se sumaron cada una de las calificaciones de los factores, obteniendo así una calificación global de **2.82**; lo anterior indica que las amenazas restan fuerza a las oportunidades si se tiene en cuenta que el puntaje de la matriz se encuentra por debajo de tres (3.0), valor de las oportunidades leves.

#### 4.2.2 Matriz de Perfil de Capacidad Interna

**Tabla 4.** Perfil de capacidad interna de INDERSANTANDER

La matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) esta compuesta por una variedad de factores internos que afectan a la empresa en su funcionamiento. Dentro de todos los factores que pueden existir se seleccionaron los factores de la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad del talento humano y la capacidad tecnológica. Es importante aclarar que dicha selección fue realizada junto con la gerencia de INDERSANTANDER, en jornadas de trabajo en sus instalaciones.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)						
FACTOR	POND.	VALORACION				TOTAL
		1	2	3	4	
<b>Perspectiva Responsabilidad social</b>						
Se llega a la escolaridad y niños	4%				x	<b>0,16</b>
Existe voluntad política para desarrollar el deporte comunitario	4%			x		<b>0,12</b>
Escasez de personal para los programas	4%	x				<b>0,04</b>
Dificultad para medir el impacto social	4%	x				<b>0,04</b>
<b>Perspectiva Clientes</b>						
Reconocimientos deportivos por logros	4%				x	<b>0,16</b>
Servicio de atención a la comunidad	4%			x		<b>0,12</b>
Alta participación de Institutos en los Juegos	4%				x	<b>0,16</b>
Falta de equipos especializados modernos	4%	x				<b>0,04</b>
Carencia de imagen competitiva a nivel nacional para atraer deportistas	4%		x			<b>0,08</b>

<b>Perspectiva Procesos Internos</b>						
Formalización de procedimientos ejecutados	4%			x		0,12
Planeación para los programas deportivos	4%				x	0,16
Diversificación de actividades	4%				x	0,16
Falta gestión estratégica	4%		x			0,08
Escaso apoyo a los municipios en capacitación y recursos	4%		x			0,08
No está implementado un SGC	4%	x				0,04
<b>Perspectiva Innovación y Aprendizaje</b>						
Técnicos altamente profesionales en deporte	4%				x	0,16
Apoyo del director al trabajo en equipo	4%			x		0,12
Capacidad para resolver problemas	4%				x	0,16
Falta cultura organizacional con identidad	4%	x				0,04
No hay programas para fortalecer las competencias y habilidades de funcionarios	4%	x				0,04
No se ensayan nuevas formas de trabajo	4%		x			0,08
Falta capacitación deportiva según avances	4%	x				0,04
<b>Perspectiva Financiera</b>						
Recursos financieros enfocados al deporte de alto rendimiento	4%				x	0,16
Estructuración y formalización del sistema contable y financiero de la empresa	4%				x	0,16
Apoyo financiero solo para determinados tipos de proyectos	4%	x				0,04
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>					<b>2,52</b>

Fuente: Datos procesados por la autora

Una vez se seleccionaron los factores, la gerencia de INDERSANTANDER los ponderó de acuerdo a su peso relativo en la selección. Una vez se ponderaron, se les calificó (Ver Figura) con un valor de 1 si era una gran debilidad o 2 si era una leve debilidad. Por otra parte, se calificó con un valor de 3 si era una leve fortaleza o 4 si era una gran fortaleza. Para obtener el

resultado parcial de cada factor se realizó una multiplicación entre el valor de ponderación (porcentaje) y el valor de calificación.

De igual manera, la calificación se hizo con cada uno de los 25 factores que se escogieron para la PCI. Para obtener el valor total de la matriz se sumaron cada una de las calificaciones de los factores con un resultado general de la matriz de **2.52**; lo anterior indica que las debilidades restan fuerza a las fortalezas si se tiene en cuenta que el puntaje de la matriz se encuentra por debajo de tres (3.0), valor de las fortalezas leves. .

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante el POAM y el PCI de INDERSANTANDER los cuales muestran que tanto las amenazas como las debilidades influyen de manera negativa en las oportunidades y fortalezas respectivamente, se evidencia la necesidad de llevar a cabo un análisis más profundo para detectar los **factores claves de éxito** en el accionar del Instituto. Una vez encontrados estos factores, es sencillo reconocer los parámetros necesarios para definir la estrategia que debe implementar la organización en la búsqueda del cumplimiento de la misión y visión institucional.

La metodología más apropiada para encontrar los factores claves de éxito es la matriz DOFA, apoyada en criterios de selección como la herramienta UTI, la matriz de correlación de estos factores (para definir la motricidad-dependencia de los mismos), y su ubicación en zonas de poder, conflicto, autonomía y salida; todos los conceptos nombrados anteriormente se expondrán en detalle durante el desarrollo de la metodología implementada en el establecimiento de la Matriz DOFA.

**4.2.3 Análisis DOFA.** Debido a que el presente proyecto se aplica para todo un equipo de trabajo, se contó con una extensa lista de situaciones complejas (fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas), las cuales fueron necesario priorizar, para llegar a destacar las situaciones más

relevantes, y así obtener resultados más precisos y confiables; de esta forma, se obtendrán los factores claves de éxito.

El objeto de la priorización es obtener las principales variables de INDERSANTANDER, las cuales se convertirán en los factores críticos de éxito de la organización y, por tanto, son los puntos hacia los cuales debe dirigirse la estrategia del Instituto para mejorar su gestión.

Realizar la priorización de distintos factores es una tarea que contiene alto grado de incertidumbre si no se cuenta con la herramienta indicada; por esta razón, debe llevarse a cabo la jerarquización de las situaciones teniendo en cuenta todas las variables en su conjunto y sin reducir el análisis a conclusiones netamente aisladas.

Tal situación se asemeja a lo encontrado en INDERSANTANDER, donde sus miembros se encuentran atrapados en las situaciones que a diario se presentan y que no parecen terminar, desconociendo cuáles de éstas deberían atender primeramente. La experiencia, capacidad y preparación técnica de cada uno de ellos, hace que cierta clase de preocupaciones emita señales de alta prioridad, independientemente del lugar relativo que ocupa en la lista diaria de preocupaciones.

En medio de las innumerables demandas de tiempo, se requiere una verdadera disciplina para fijar prioridades. Y para ello, resulta de gran utilidad la herramienta UTI<sup>25</sup> - urgencia, tendencia e impacto -, mediante la cual se fijan prioridades con base en la relativa gravedad del impacto, de la urgencia de tiempo y del probable crecimiento de las diferentes situaciones que se analizan y se evalúan en un momento determinado.

---

<sup>25</sup> KEPNER, Charles H. y TREGOE, Benjamín. "El Nuevo Directivo Racional". México: Mc Graw-Hill, 1981. p. 169 -180.

UTI es un método organizado y sistemático de sencilla aplicación que permite determinar cuáles deben ser las prioridades para una organización mediante el análisis de cada situación compleja, en términos de tres dimensiones, que aparecen a continuación:

- ◆ **Gravedad del Impacto.** ¿Qué tan grave es el impacto actual de la situación sobre la productividad, la gente y/o los recursos?
- ◆ **Urgencia de Tiempo.** ¿Cuánta urgencia de tiempo tiene la situación descrita?
- ◆ **Probabilidad de Crecimiento.** ¿Cuál es la mejor estimación de su probable crecimiento?

Con base en estas dimensiones, se evalúa y se juzga si una situación preocupante es relativamente más importante que otra, y por lo tanto, deberá ser considerada primero; o si por el contrario, una situación es relativamente menos importante y deberá ser considerada después.

Es de vital importancia reconocer que la aplicación de esta herramienta tiene como objetivo evitar el desgaste operativo de INDERSANTANDER en la atención de factores que no generan apalancamiento en la solución de las problemáticas presentadas.

La metodología seguida para aplicar la herramienta UTI en INDERSANTANDER, se describe a continuación:

1. En primera instancia, cada una de las variables enmarcadas en las diferentes perspectivas del cuadro de mando, fue evaluada desde las tres dimensiones urgencia, tendencia e impacto por el Director General de

INDERSANTANDER, mediante valores numéricos de 3, 7 y 10; siendo 3 la calificación más baja (la variable de menor urgencia en el tiempo, o de menor crecimiento, o de menor impacto), y del otro extremo 10 la calificación más alta (la variable de mayor urgencia en el tiempo, o de mayor tendencia a crecer, o de mayor impacto en la organización). Para esta evaluación se procuró no usar puntuaciones intermedias entre los valores ya mencionados para simplificar la priorización de los factores.

**2.** En la etapa siguiente, se seleccionaron las variables con mayor valor obtenido según la calificación que el Director General les otorgó. Solamente las variables de mayor priorización (rango de 27-30) se resaltaron con el color verde, y el resto de factores no se tomaron en cuenta para el estudio, sin causar un significativo impacto negativo.

A continuación se presentan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de INDERSANTANDER, junto con las tablas respectivas y sus calificaciones de la aplicación UTI, y así mismo, los factores de máxima puntuación resaltados en color verde; posteriormente, se explican cada uno de los factores de manera individual para su mayor comprensión.

**Tabla 5. Debilidades de INDERSANTANDER**

<b>DEBILIDADES DE INDERSANTANDER</b>					
<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción del Factor</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
Responsabilidad Social	* Escasez de personal para el buen desarrollo de los programas deportivos.	10	7	10	27
	* Dificultad para medir el impacto social de las actividades desarrolladas por INDERSANTANDER	8	9	10	27
Clientes	* Falta de equipos técnicos especializados modernos para el desarrollo del deporte y la recreación.	10	10	10	30
	* Carencia de imagen competitiva a nivel Nacional para atraer deportistas	3	10	7	20
Procesos Internos	* Falta de gestión estratégica en los programas deportivos y recreativos.	3	10	7	20
	* falta de apoyo en los procesos de capacitación y obtención de recursos a los municipios.	3	7	7	17
	* No se tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad en Indersantander	10	7	10	27
Innovación y Aprendizaje	* Falta de creación de una cultura organizacional que le de identidad a Indersantander.	10	10	7	27
	* Falta de programas que potencien y fortalezca las competencias y habilidades de los empleados.	8	10	10	28
	* Falta creatividad para ensayar nuevas formas de desarrollar el trabajo	3	7	3	13
	* Falta aplicación de capacitación deportiva acorde con los avances desarrollados en las distintas disciplinas	10	10	10	30
Financiera	* Apoyo financiero para determinados tipos de proyectos	10	7	10	27

Fuente: Datos procesados por la autora

**Tabla 6.** Oportunidades de INDERSANTANDER

OPORTUNIDADES DE INDERSANTANDER					
Perspectiva	Descripción del Factor	Urgencia	Tendencia	Impacto	Prioridad
Responsabilidad Social	* Fortalecer la educación física y la medicina deportiva	10	10	10	30
	* Creación de escenarios deportivos acordes a las necesidades de la comunidad.	10	10	7	27
Clientes	* Ampliar la cobertura del Instituto mediante la creación de Centros Provinciales e Institutos Municipales del Deporte	10	7	10	27
	* Atraer deportistas de alto rendimiento desconocidos que se encuentran en las provincias	10	7	7	24
	* Creación de escuelas deportivas para atender la población no estudiantil	10	10	10	30
	* Mayor gestión de convenios con los institutos de apoyo legitimador.	9	7	7	23
Procesos Internos	* La adquisición de las tecnologías presentes en el mercado que propendan por el mejoramiento de los procesos de clientes y de proyectos.	7	9	9	25
	* Gestión de proyectos de infraestructura deportiva.	10	7	10	27
	* Promover y fortalecer los programas de deporte formativo, comunitario y asociado.	9	9	10	28
Innovación y Aprendizaje	* Vinculación del personal al uso de los sistemas de información.	10	9	9	28
	* Capacitación a los funcionarios según sus necesidades particulares	10	7	10	27
Financiera	* Gestión de recursos ante organismos del Estado presentando proyectos para ampliación de la cobertura	7	7	10	24
	* Realizar auditorías para evitar la evasión de impuestos que benefician los ingresos del Instituto (Moteles, cigarrillos, licores).	10	10	8	28
	* Mejorar la gestión presupuestal en la entidad.	10	7	10	27

Fuente: Datos procesados por la autora

**Tabla 7. Fortalezas de INDERSANTANDER**

<b>FORTALEZAS DE INDERSANTANDER</b>					
<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción del Factor</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
Responsabilidad Social	* Se llega a la escolaridad y niños, lo cual permite consolidar las instituciones a través del deporte mediante "mente ocupada-mente sana" y, por tanto, desviación de las drogas.	10	10	10	30
	* Existe una voluntad política fuerte en cuanto a la ejecución permanente de programas de deporte comunitario	7	3	10	20
Clientes	* Reconocimientos deportivos por logros en las diferentes disciplinas	10	7	10	27
	* Servicio de atención a la comunidad.	7	7	3	17
	* Alta participación de Institutos educativos en Juegos Escolares e Intercolegiados	10	10	10	30
Procesos Internos	* Formalización de los procedimientos que se ejecutan en la entidad.	10	10	3	23
	* Desarrollo de planeación para la buena ejecución de los programas en materia deportiva.	10	10	10	30
	* Diversificación de actividades para lograr cubrir de diferentes maneras la población	10	10	10	30
Innovación y Aprendizaje	* Técnicos altamente profesionales en deporte	10	7	10	27
	* Apoyo y liderazgo del Director en la realización de actividades en equipos de trabajo	7	10	3	20
	* Creatividad y capacidad para resolver problemas	10	10	7	27
Financiera	* Los recursos financieros están orientados principalmente al deporte de alto rendimiento.	10	7	10	27
	* Estructuración y formalización del sistema financiero y contable de la empresa.				

Fuente: Datos procesados por la autora

**Tabla 8. Amenazas de INDERSANTANDER**

<b>AMENAZAS DE INDERSANTANDER</b>					
<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción del Factor</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
Responsabilidad Social	*Las directrices políticas que obstaculizan la gestión de la entidad.	7	10	10	27
	* La falta de recursos suficientes para lograr la consolidación deportiva llegando a todos los espacios con eficiencia	10	10	10	30
	* Estado de orden público que dificulte la realización de eventos deportivos en algunos municipios del Departamento	5	9	7	21
Clientes	* La cultura de mente ocupada mente sana no llega a todos los segmentos de la sociedad.	7	10	10	27
Procesos Internos	* La burocracia que obstaculiza el buen desarrollo de los procesos y programas de la institución.	10	8	9	27
Innovación y Aprendizaje	* Alto costo de la tecnología de información disponible en el mercado.	10	10	10	30
	* La no definición de convenios con entidades del gobierno que permitan la capacitación del personal.	7	7	10	24
Financiera	* La no canalización del gasto de inversión deportiva específicamente en la gestión institucional	10	8	10	28

Fuente: Datos procesados por la autora

#### **4.2.3.1 Debilidades de INDERSANTANDER**

##### **Perspectiva de Responsabilidad Social**

1. Escasez de personal para el buen desarrollo de los programas deportivos:

La escasez de personal general del Instituto hace que la disponibilidad de Talento Humano se enfoque en tareas con parámetros de medición establecidos (deporte asociado, deporte formativo), dejando en un segundo lugar las actividades de deporte comunitario, debilitando la labor social realizada.

2. Dificultad para medir el impacto social de las actividades desarrolladas por

INDERSANTANDER: Aunque los resultados del Instituto pueden medirse fácilmente por medio de los objetivos y planes de acción, calificar el impacto que la institución tiene en el bienestar social de la población es difícil; el problema consiste en la imposibilidad de obtener cifras concretas, por lo menos, “INDERSANTANDER ha logrado aumentar la calidad de vida de los habitantes del Departamento en unos puntos porcentuales determinados”.

##### **Perspectiva de clientes**

1. Falta de equipos técnicos especializados modernos para el desarrollo del

deporte y la recreación: No tener equipos con las características especiales requeridas impide que nuestros deportistas adquieran fácilmente el nivel físico apropiado para las distintas disciplinas; teniendo en cuenta que otros Institutos Departamentales cuentan con equipos tecnológicos superiores a los nuestros, esta situación se perfila como una debilidad competitiva importante.

2. Carencia de imagen competitiva a nivel Nacional, para atraer deportistas al Instituto: Deportivamente hablando una institución obtiene imagen mediante la consecución de títulos deportivos importantes, lo cual hace que INDERSANTANDER se encuentre en desventaja con otras Instituciones en el país que son reconocidas como ganadoras; algunos deportistas de nuestra región prefieren aportar sus habilidades a otros Institutos Departamentales por considerar que allí cuentan con mayor probabilidad de éxito.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

1. Falta de gestión estratégica en los programas deportivos y recreativos: El Instituto carece de algún planteamiento de carácter estratégico para aprovechar o contrarrestar las consecuencias de los cambios que se generen en el entorno, limitando la capacidad de respuesta de la institución en busca de mejorar los resultados que se obtienen en el desarrollo de los diferentes programas deportivos y recreativos.

2. Falta de apoyo en los procesos de capacitación y obtención de recursos a los municipios: No existe una verdadera sinergia entre el Instituto central de INDERSANTANDER y las sucursales dispersas por el departamento en el tema de capacitación y obtención de recursos; la falta de apoyo a las actividades desarrolladas a nivel municipal trae consigo el desconocimiento de las necesidades de capacitación y recursos por parte de estas entidades..

3. No se tiene implementado un SGC: Una falencia importante al interior del Instituto es la no implementación de un Sistema de gestión de la Calidad que contribuya a la estandarización de los procesos y la búsqueda del mejoramiento de los mismos; aunque muchos procedimientos se encuentran documentados, no se tiene un manejo adecuado de la documentación, no se dejan evidencias de muchas actividades, y se crean dificultades para implementar acciones de mejora.

4. Incapacidad por falta de personal del cuerpo médico (nutrición, fisioterapia, etc.) para hacer valoración y seguimiento continuo a los deportistas: Sin un cuerpo médico que pueda llevar a cabo el control exhaustivo del rendimiento físico de los deportistas se dificulta realizar la selección de los mismos para la consecución de logros en las diferentes justas programadas, debido a que no se tiene conocimiento de la evolución o disminución del potencial de los deportistas a través del tiempo.

### **Perspectiva de Innovación y aprendizaje**

1. Falta de creación de una cultura organizacional que le de identidad a INDERSANTANDER: Al interior del Instituto se presenta el desconocimiento de la misión, visión, objetivos y planes corporativos, por parte de algunos funcionarios, trayendo como consecuencia que se realicen actividades y se tomen decisiones que no se encuentran encaminadas al cumplimiento de los mismos; por tanto, se denota la necesidad de socializar a nivel general del talento humano las directrices que deben regir el accionar de cada uno de los trabajadores de la organización.

2. Falta de programas que potencialicen y fortalezcan las competencias y habilidades de los empleados: Al interior de la organización no se manejan actividades que exploten el potencial inherente en el conocimiento y aprendizaje de quienes allí laboran, debido a que no se emplean espacios enfocados hacia la generación de ideas dirigidas al mejoramiento y crecimiento organizacional de forma continua y estructurada.

3. Falta de creatividad para ensayar nuevas formas de desarrollar el trabajo: Muy relacionado con el punto anterior se encuentra la limitación del mejoramiento en el desempeño por falta de innovación en los métodos de trabajo, aminorando en gran medida las posibilidades de aumento en el rendimiento individual y colectivo.

4. Falta de aplicación de la capacitación deportiva acorde con los avances en las distintas disciplinas deportivas: No existe una cultura de investigación en cuanto al conocimiento deportivo, los últimos avances en los diferentes campos del deporte, y mucho menos, el desarrollo interno de técnicas que mejoren el desempeño de los deportistas, acrecentado paulatinamente la brecha existente con las organizaciones deportivas a nivel nacional y mundial que se mantienen en continuo crecimiento de su conocimiento deportivo.

#### **Perspectiva Financiera**

1. Apoyo financiero para algunos tipos de proyectos: Hay participación selectiva en cuanto al apoyo sectorizado solamente para algunos tipos de proyectos por parte de las distintas Instituciones que transfieren recursos a INDERSANTANDER, debilitando la inversión en algunos campos que hacen parte del accionar estratégico de la Institución y que no son vistas como importantes para organizaciones externas.

#### **4.2.3.2 Oportunidades de INDERSANTANDER**

#### **Perspectiva de Responsabilidad Social**

1. Fortalecer la educación física y la medicina deportiva: El incremento en las actividades dedicadas a la educación física y la medicina deportiva viene de la mano con el aumento de la práctica de las diferentes disciplinas deportivas y el mejoramiento de los resultados derivados de esta práctica.

Mediante el trabajo conjunto de la masificación de la cultura física y el desarrollo de la medicina deportiva, se combinan en primera instancia el aumento de prospectos de competitividad, y por otra parte, el mejoramiento de las condiciones para llevar a cabo la metrología de los resultados obtenidos y su posible aplicación en la obtención de mayores resultados.

2. Creación de escenarios deportivos acorde a las necesidades de la comunidad: La construcción de escenarios deportivos tomando como primer parámetro las necesidades deportivas o recreativas de la comunidad, permite el establecimiento de culturas deportivas claras en las diferentes regiones del Departamento y el aumento del factor de utilización de los escenarios deportivos.

Debe establecerse que escenarios deportivos son los más apropiados para los diferentes sectores de la sociedad en las distintas regiones, teniendo en cuenta características de orden social, económico, etc.

### **Perspectiva de clientes**

1. Ampliar la cobertura del Instituto mediante la creación de Centros Provinciales e Institutos Municipales del Deporte: Con la creación de Centros Provinciales e Institutos Municipales se puede dar atención a una mayor cantidad de deportistas mediante el desarrollo de las actividades del Instituto de manera focalizada en las distintas Provincias y Municipios del Departamento.

2. Atraer deportistas de alto rendimiento desconocidos que se encuentran en las provincias: Realizar una labor ardua en el registro de marcas en los eventos deportivos efectuados en las distintas zonas del Departamento con el fin de permitir el ascenso de deportistas que pueden considerarse de alto rendimiento y aún son desconocidos.

3. Creación de escuelas deportivas para atraer la población no estudiantil: Una de las mejores formas de llegar a la población infantil y juvenil no estudiante es la creación de escuelas deportivas independientes de las Instituciones educativas, ya que de esta manera pueden descubrirse talentos en deportistas que por razones económicas, sociales, etc., no se encuentran vinculados en ningún plantel educativo.

4. Mayor gestión de convenios con los Institutos de apoyo legitimador: Los institutos de apoyo legitimador se encuentran obligados por ley a suministrar aportes derivados de la actividad que desempeñan, sin embargo, INDERSANTANDER no mantiene relaciones sólidas con estas entidades que permitan la interacción en busca del aumento de estos aportes.

Una oportunidad clara se presenta al estrechar los lazos con estas entidades de manera que se creen actividades de mutuo beneficio, ayudando así al incremento de la captación recibida por el Instituto.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

1. La adquisición de las tecnologías presentes en el mercado que propendan por el mejoramiento de los procesos de clientes y de proyectos: Mediante la utilización de equipos de base tecnológica puede aumentarse la productividad de los empleados del Instituto, la infraestructura deportiva, los trámites de la organización, los deportistas que ingresan a INDERSANTANDER y la ejecución de los programas del Instituto.

2. Gestión de proyectos de infraestructura deportiva: Involucrar la gestión de proyectos de infraestructura deportiva dentro de los procesos de la organización derivará en el aumento de actividades enfocadas a este rubro, lo cual ampliará el escenario de acción de las operaciones de INDERSANTANDER y su sostenibilidad en el tiempo.

3. Promover y fortalecer los programas de deporte formativo, comunitario y asociado: El fortalecimiento de las actividades que se realizan de manera adecuada es una oportunidad que siempre debe contemplarse, por tanto, el aumento en la destinación de recursos a los programas de deporte formativo, comunitario y asociado, el incremento del seguimiento y control de los resultados obtenidos en estos programas, y la vinculación de mayor personal de apoyo para los mismos, constituyen acciones que redundarán en el mejoramiento del desempeño de la organización.

## **Perspectiva de Innovación y aprendizaje**

1. Vinculación del personal al uso de los sistemas de información: La incursión del Instituto en los sistemas de información por medio de la capacitación del personal en estos temas es una de las oportunidades de mayor impacto a corto plazo que se presenta.

Mediante la implantación de herramientas informáticas y la interacción eficaz del personal con las nuevas formas de trabajo consecuentes, la eficiencia de los procesos puede aumentarse (y, por tanto, la productividad) notablemente, de modo tal que se generen mejoras en los resultados de la organización.

2. Capacitación a los funcionarios según sus necesidades particulares: La capacitación de las personas conlleva al crecimiento del aprendizaje institucional desarrollado desde su interior, por tanto, al brindar la capacitación requerida por cada uno de los trabajadores del Instituto para que puedan llevar a cabo sus tareas, mejorará notablemente el desempeño laboral.

## **Perspectiva Financiera**

1. Gestión de recursos ante organismos del estado presentando proyectos para ampliación de la cobertura: Existen muchos organismos del Estado interesados en que se lleven a cabo actividades de deporte comunitario en zonas donde las crisis sociales son latentes; crear lazos estrechos de colaboración entre instituciones puede llevar a la destinación de recursos por parte de organismos del Estado que apoyen la labor realizada por el Instituto ampliando la cobertura del mismo.

2. Realizar auditorías para evitar la evasión de impuestos que benefician los ingresos del Instituto: Una fuente importante de ingresos de INDERSANTANDER la constituyen los impuestos que le destinan recursos al

mismo; por consiguiente, la realización de auditorías (lo cual se encuentra establecido por ley) para evitar la evasión del pago de impuestos de los sectores de cigarrillos, moteles y licores, se convierte en una herramienta de aumento en la capacidad financiera de la Institución.

**3. Mejorar la gestión presupuestal en la entidad:** De acuerdo a los ingresos que recibe el instituto, se elabora el presupuesto anual definiendo así los montos y los rubros en que debe efectuarse el gasto y la inversión del dinero, este presupuesto se elabora teniendo en cuenta que debe programarse la inversión en mayor proporción para el desarrollo de programas que contribuyen al cumplimiento misional, es por esto que de una optima ejecución presupuestal depende mes a mes que puedan cumplirse los objetivos y las metas que se propongan.

#### **4.2.3.3 Fortalezas de INDERSANTANDER**

##### **Perspectiva de Responsabilidad Social**

1. Se llega a la escolaridad y a los niños, lo cual permite consolidar las instituciones a través del deporte mediante “mente ocupada-mente sana” y, por tanto, la desviación de las drogas: Tomando como marco de referencia el alto nivel de aprendizaje de la infancia en su nivel escolar se traduce en fortaleza el contar con una estrategia enfocada a este sector, ya que permite construir una cultura de deporte y salud desde la base de formación de la sociedad.

2. Existe una voluntad política fuerte en cuanto a la ejecución permanente de programas de deporte comunitario: Gracias a planes sociales implementados por el gobierno, existe una convicción fuerte de generar bienestar para grupos sociales marginados a través de diferentes eventos entre los cuales se encuentra el deporte comunitario; estas iniciativas permiten llegar a segmentos sociales de difícil acceso.

## **Perspectiva de clientes**

1. Reconocimientos deportivos por los logros obtenidos en las diferentes disciplinas deportivas: El reconocimiento deportivo eleva el espíritu competitivo de los deportistas, fortaleciendo la vinculación de nuevos talentos en busca de logros deportivos, lo cual a su vez aumenta el nivel en las diferentes disciplinas deportivas.

2. Servicio de atención a la comunidad: Las oficinas destinadas a la atención personalizada de los deportistas, entidades deportivas, y comunidad en general, entregan respaldo y confianza a los mismos, generando una relación estrecha que permite orientación a nivel no solamente deportivo, sino también personal, lo cual aumenta el desarrollo integral de los vinculados en los distintos programas deportivos y quienes deseen de distinta manera vincularse a las actividades desarrolladas por el Instituto.

3. Alta participación de Institutos educativos en Juegos Escolares e Intercolegiados: El alto nivel de concentración en materia de Instituciones Educativas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, fortalece la labor de llegar a un gran número de niños y jóvenes mediante su participación masiva en los eventos de deporte formativo.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

1. Formalización de los procedimientos ejecutados en la entidad: Como un primer paso en la búsqueda de la estandarización de los procesos al interior de INDERSANTANDER, se han documentado una gran parte de los procedimientos de la entidad; esta documentación consta del desglose preciso de las distintas operaciones para realizar las actividades, el establecimiento de los responsables para cada una de ellas y los registros que deben dejarse como evidencia de su realización.

2. Desarrollo de planeación para la buena ejecución de los programas en materia deportiva: El instituto elabora planes de desarrollo anuales que contemplan el desarrollo de programas deportivos y recreativos que buscan llegar a todos los segmentos de la población en todo el departamento.

3. Diversificación de actividades del INDERSANTADER para cubrir de diferentes maneras la población: Dentro de los procesos internos de INDERSANTANDER se encuentran distintas actividades que tienen como objetivo atender distintos segmentos de la población; actividades como el Deporte Formativo, Deporte Comunitario y Deporte Asociado están enfocadas bajo distintos objetivos complementarios, permitiendo el fomento del deporte desde distintas perspectivas.

### **Perspectiva de Innovación y aprendizaje**

1. Técnicos altamente profesionales en Deporte: Al interior de la organización se cuenta con personal técnico altamente capacitado y calificado en las distintas actividades deportivas debido a su amplia trayectoria y capacitaciones brindadas por el Instituto enfocadas al aumento del aprendizaje y nivel de los técnicos y deportistas de nuestra región.

2. Apoyo y liderazgo del Director en la ejecución de actividades en equipos de trabajo: El espíritu de trabajo en equipo infundado por el Director General al designar grupos de trabajo para proyectos específicos genera mayor aprendizaje y retroalimentación al interior de la organización.

3. Creatividad y capacidad para resolver problemas: Dentro de los análisis de los perfiles psicológicos de las personas que laboran en INDERSANTANDER se encuentra la solución de problemas y situaciones bajo presión en la mayoría de ellas, indicando la fortaleza mental de los empleados para actuar en caso de presentarse eventos de carácter adverso.

## **Perspectiva Financiera**

1. Los recursos financieros están orientados principalmente al deporte de alto rendimiento: Esta fortaleza resalta por su importancia, la cual se hace evidente si se analiza de forma sistémica la interacción con el resto de programas; en primer lugar, destinar de esta forma los recursos ayuda al logro de reconocimiento a nivel nacional, por tanto, incremento de los recursos destinados por COLDEPORTES, y así, el aumento de los recursos a nivel general del Instituto.

2. Estructuración y formalización del sistema financiero y contable de la organización: Al interior de la organización se manejan una excelente documentación, seguimiento y control de las actividades financieras y contables desarrolladas; lo anterior, debido al carácter estatal y los aportes generados por los institutos de apoyo legitimador, de manera que tanto los recursos como su forma de inversión tienen auditorías de carácter permanente y exhaustivo.

Las actividades descritas las cuales son llevadas a cabo por la división de control interno generan la confiabilidad necesaria para considerar la organización como “saludable” contable y financieramente.

### **4.2.3.4 Amenazas de INDERSANTANDER**

## **Perspectiva de Responsabilidad Social**

1. Directrices políticas que obstaculizan la gestión de la entidad: Teniendo en cuenta que el Instituto es de carácter estatal, es muy probable que un reordenamiento en el Plan de Desarrollo Nacional incida directamente en la forma en la cual se maneja la organización, obligando a la misma a enfocarse en otras actividades según la disposición de quien se encuentre al cargo de su manejo, trayendo consigo el incumplimiento de los planes

trazados actualmente para el accionar estratégico del Instituto en cuanto a la responsabilidad social contemplada.

2. La falta de recursos suficientes para lograr la consolidación deportiva llegando a todos los espacios con eficiencia: Entendiendo que el impacto social que puede lograr INDERSANTANDER es mediante la consolidación deportiva, el proceso para llegar a la misma requiere de una inyección constante de recursos la cual al ser interrumpida genera ineficiencia en la ejecución de los planes de acción destinados a las diferentes comunidades de la población.

3. Estado de orden público que dificulte la realización de juegos deportivos en algunos municipios del Departamento: Las zonas que mantienen una situación de orden público delicada se convierten en una amenaza para la cobertura de clientes por parte de la Institución, ya que el alejamiento de estas zonas por la imposibilidad de llevar a cabo eventos deportivos traen consigo la pérdida de oportunidades para muchos deportistas desconocidos que pueden entregar triunfos y logros al Departamento.

### **Perspectiva de clientes**

1. La cultura de mente ocupada mente sana no llega a todos los sectores de la sociedad: Existe una gran dificultad para integrar sectores de la sociedad en las cuales los bajos ingresos económicos juegan un papel obstaculizador; en gran medida influyen la falta de recursos para adquirir la indumentaria necesaria para la práctica de las disciplinas deportivas, y en otros casos, las arduas jornadas laborales impiden hacer conciencia de la importancia del aprovechamiento del tiempo libre mediante el deporte.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

1. La burocracia que obstaculiza el buen desarrollo de los procesos y programas de la institución: Explicando de antemano que los recursos de INDERSANTANDER siempre se encuentran en déficit con los planes de acción propuestos, la desviación de recursos para actividades que no tienen incidencia directa en la misión institucional impide la consecución de los objetivos propuestos y los hace cada vez más lejanos.

## **Perspectiva de Innovación y aprendizaje**

1. La no definición de convenios con entidades del gobierno que permitan la capacitación del personal: El no establecer convenios con entidades gubernamentales para desarrollar programas de capacitación genera un aumento considerable de los costos de dichas capacitaciones y, por tanto, la disminución de las posibilidades de inversión en otros rubros; y en caso de no poseer los recursos necesarios para contratar estas capacitaciones, se presentará inevitablemente el atraso de los conocimientos organizacionales con respecto de los avances presentados a través del tiempo y de paso la pérdida de competitividad con respecto de aquellas instituciones deportivas que aprovechen estas posibilidades.

2. Alto costo de la tecnología de información disponible en el mercado: Debido al carácter estatal de INDERSANTANDER se hace difícil la destinación de recursos a mejorar los sistemas de información con los cuales se cuenta, ya que su alto costo y la prioridad de recursos contemplados en los planes de desarrollo nacionales inhiben su ejecución, atrasando la labor desempeñada y su competitividad

## **Perspectiva Financiera**

1. La no canalización del gasto de inversión deportiva específicamente en la misión institucional: Explicando de antemano que los recursos de INDERSANTANDER siempre se encuentran en déficit con los planes de

acción propuestos, la desviación de recursos para actividades que no tienen incidencia directa en la misión institucional impide la consecución de los objetivos propuestos y los hace cada vez más lejanos.

**4.2.4 Matriz DOFA:** En definitiva, resultaron **32 prioridades útiles y sensatas** relevantes para INDERSANTANDER, las cuales muestran en la siguiente figura:

**Tabla 9.** Matriz DOFA de INDERSANTANDER, las 5 perspectivas

<b>MATRIZ DOFA DE INDERSANTANDER</b>	
<b>ENTORNO MEDIO EXTERNO</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
1. Fortalecer la educación física y la medicina deportiva 2. Creación de escenarios deportivos acordes a las necesidades de la población. 3. Ampliar la cobertura del Instituto mediante la creación de Centros Provinciales e Institutos Municipales del deporte. 4. Creación de escuelas deportivas para atender la población no estudiantil. 5. Gestión de proyectos de infraestructura deportiva 6. Promover los programas de deporte formativo, asociado y comunitario. 7. Vinculación del personal al uso de los sistemas de información. 8. Capacitación de los funcionarios según sus necesidades particulares. 9. Realizar auditorías para evitar la evasión de impuestos que benefician los ingresos del Instituto. 10. Mejorar la gestión presupuestal de la entidad.	11. Las directrices políticas que obstaculizan la gestión de la entidad. 12. La falta de recursos suficientes para lograr la consolidación deportiva llegando a todos los espacios con eficiencia. 13. La cultura de mente ocupada mente sana no llega a todos los sectores de la sociedad. 14. La burocracia que obstaculiza el buen desarrollo de los procesos y programas de la institución. 15. Alto costo de la tecnología de información disponible en el mercado. 16. La no canalización del gasto de inversión deportiva específicamente en la gestión institucional.
<b>3</b>	<b>4</b>
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>DEBILIDADES (-)</b>
17. Se llega a la escolaridad y niños, lo cual permite consolidar las Instituciones a través del deporte . mediante "mente ocupada-mente sana" y, por tanto, desviación de las drogas. 18. Reconocimientos deportivos por logros en las diferentes disciplinas. 19. Alta participación de Institutos educativos en juegos Escolares e Intercolegiados. 20. Desarrollo de planeación para la buena ejecución de los programas en materia deportiva. 21. Diversificación de actividades para lograr cubrir de diferentes maneras la población. 22. Técnicos altamente profesionales en deporte. 23. Creatividad y capacidad para resolver problemas. 24. Recursos financieros orientados principalmente al deporte de alto rendimiento.	25. Escasez de personal para el buen desarrollo de los programas deportivos. 26. Dificultad para medir el impacto social de las actividades desarrolladas por INDERSANTANDER. 27. Falta de equipos técnicos especializados modernos para el desarrollo del deporte y recreación. 28. No se tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto. 29. Falta de creación de una cultura organizacional que le brinde identidad a INDERSANTANDER. 30. Falta de programas que potencien las competencias y habilidades de los empleados. 31. Falta aplicación de capacitación de portiva acorde con los avances desarrollados en las distintas disciplinas 32. Apoyo financiero solo para determinado tipo de proyectos.
<b>INSTITUCION (MEDIO INTERNO)</b>	

Fuente: Datos procesados por la autora

### 4.3 ANÁLISIS DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA DE LOS FACTORES

Definidas las variables más influyentes (ver figura 23), se procedió a hacer una correlación de éstas, buscando encontrar la **motricidad** y la **dependencia** entre ellas.

**4.3.1 La metodología utilizada**, conllevó a analizar cada variable con respecto de las 31 restantes, buscando qué tanta incidencia, o **motricidad** tenía la variable analizada sobre las demás, es decir qué tanto la variable motivaba, movía, o incidía en el comportamiento de las otras, calificando “1” si existía relación directa o indirecta entre éstas, y “0” si no existía ninguna relación.

Por otra parte, la **dependencia** de las variables, es decir qué tanto la variable se dejaba influir por el comportamiento de otra, se obtuvo por sustracción de materia, al sumar verticalmente las veces que la variable era influenciada por otras. La calificación fue hecha por la estudiante en práctica de ingeniería industrial, y validada por el Director General de INDERSANTANDER.

A continuación se presenta la matriz de correlación, junto con los resultados totales de la dependencia y motricidad de las variables relevantes. Al mismo tiempo, se señala(n) la(s) variable(s) de mayor motricidad, así como la(s) de mayor dependencia.

**Tabla 10.** Matriz de Correlación del análisis DOFA

	OPORTUNIDADES																AMENAZAS						FORTALEZAS						DEBILIDADES						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	MOTRICIDAD		
1 Fortalecimiento deportivo/medicina deportiva	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	16	
2 Creación de escenarios deportivos	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
3 Ampliación de cobertura en los municipios	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	13		
4 Creación de escuelas deportivas	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	14		
5 Gestion de proyectos de infraestructura	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	11		
6 Promover y fortalecer programas deportivos	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13		
7 Vincular personal a sistemas de información	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	11		
8 Capacitación de funcionarios	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	15		
9 Auditorias sobre el recaudo de los recursos	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9		
10 Mejorar la Gestion presupuestal	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	12		
<b>AMENAZAS</b>																																			
11 Direcciones Políticas	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	20		
12 Falta de recursos	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	19		
13 Pérdida de cultura deportiva	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10		
14 La burocracia del sector público	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	7		
15 Alto costo de sistemas de información	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	8		
16 La no canalización del gasto de inversión	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	21		
<b>FORTALEZAS</b>																																			
17 Se llega a la escolaridad y a los niños	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	13		
18 Reconocimientos deportivos	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	8		
19 Alta participación en eventos deportivos	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	14		
20 Desarrollo de planeación	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	10		
21 Diversificación de actividades	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	15		
22 Técnicos profesionales en deporte	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	13		
23 Creatividad en solución de problemas	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	15		
24 Mayores recursos para deporte asociado	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	18		
<b>DEBILIDADES</b>																																			
25 Escasez de personal en programas deportivos	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	15		
26 Dificultad para medir el impacto social	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	16		
27 Falta de equipos técnicos especializados	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	10		
28 SGC sin implementación	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	14		
29 Falta de cultura organizacional	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	18		
30 Competencias y habilidades poco fortalecidas	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	14		
31 Falta de aplicación de capacitación deportiva	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	15		
32 Apoyo financiero para pocos proyectos	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	15		
<b>TOTAL DEPENDENCIA</b>	25	14	16	19	17	20	12	10	10	14	16	13	12	5	4	12	15	16	15	10	17	11	13	10	13	19	11	12	10	11	9	18			

Fuente: Datos procesados por la autora

**4.3.2 Puntajes de motricidad y dependencia por factor:** Con base en el análisis matricial anterior, se construye el cuadro siguiente, en el que se muestran las 32 variables relevantes con su correspondiente grado de motricidad y dependencia.

**Tabla 11. Puntajes de Motricidad y Dependencia de la matriz DOFA**

<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>Motricidad</b>	<b>Dependencia</b>
1. Fortalecer la Educación Física y la Medicina Deportiva.	16	25
2. Creación de escenarios deportivos acordes a las necesidades de la comunidad.	7	14
3. Ampliar cobertura del instituto mediante la creación de centros provinciales	13	16
4. Creación de Escuelas deportivas para atender a la población no estudiantil.	14	19
5. Gestión de proyectos de infraestructura deportiva	11	17
6. Promover y fortalecer los programas de deporte formativo, estudiantil y asociado.	13	20
7. Vinculación del personal al uso de los sistemas de información.	11	12
8. Capacitación a los funcionarios según las necesidades particulares	15	10
9. Realizar auditorías para evitar la evasión de impuestos que benefician al instituto.	9	10
10. Mejorar la gestión presupuestal en la entidad	12	14
<b>AMENAZAS (-)</b>		
11. Las directrices políticas que obstaculizan la gestión de la entidad.	20	16
12. La falta de recursos suficientes para lograr la consolidación deportiva llegando a todos los espacios con eficiencia.	19	13
13. La cultura de "mente ocupada, mente sana" no llega a todos los segmentos de la sociedad.	10	12
14. La burocracia que obstaculiza el buen desarrollo de los procesos y programas de la institución.	7	5
15. Alto costo de la tecnología de información disponible en el mercado.	8	4
16. La no canalización del gasto de inversión deportiva específicamente en la gestión institucional	21	12
<b>FORTALEZAS (+)</b>		
17. Se llega a la escolaridad y niños, lo cual permite consolidar las Instituciones a través del deporte mediante "mente ocupada-mente sana" y, por tanto, desviación de las drogas.	13	15
18. Reconocimientos deportivos por logros en las diferentes disciplinas.	8	16
19. Alta participación de institutos educativos en juegos escolares e intercolegiados.	14	15
20. Desarrollo de planeación para la buena ejecución de los programas en materia deportiva.	10	10
21. Diversificación de Actividades para lograr cubrir de diferentes maneras la población.	15	17
22. Técnicos altamente profesionales en deporte	13	11
23. Creatividad y capacidad para resolver problemas.	15	13
24. Los recursos financieros están orientados principalmente al deporte de alto rendimiento.	18	10
<b>DÉBILIDADES (-)</b>		
25. Escasez de personal en programas deportivos	15	13
26. Dificultad para medir el impacto social.	16	19
27. Falta de equipos técnicos especializados.	10	11
28. SGC sin implementación.	14	12
29. Falta de cultura organizacional.	18	10
30. Competencias y habilidades poco fortalecidas.	14	11
31. Falta de aplicación de capacitación deportiva.	15	9
32. Apoyo financiero para pocos proyectos.	15	18

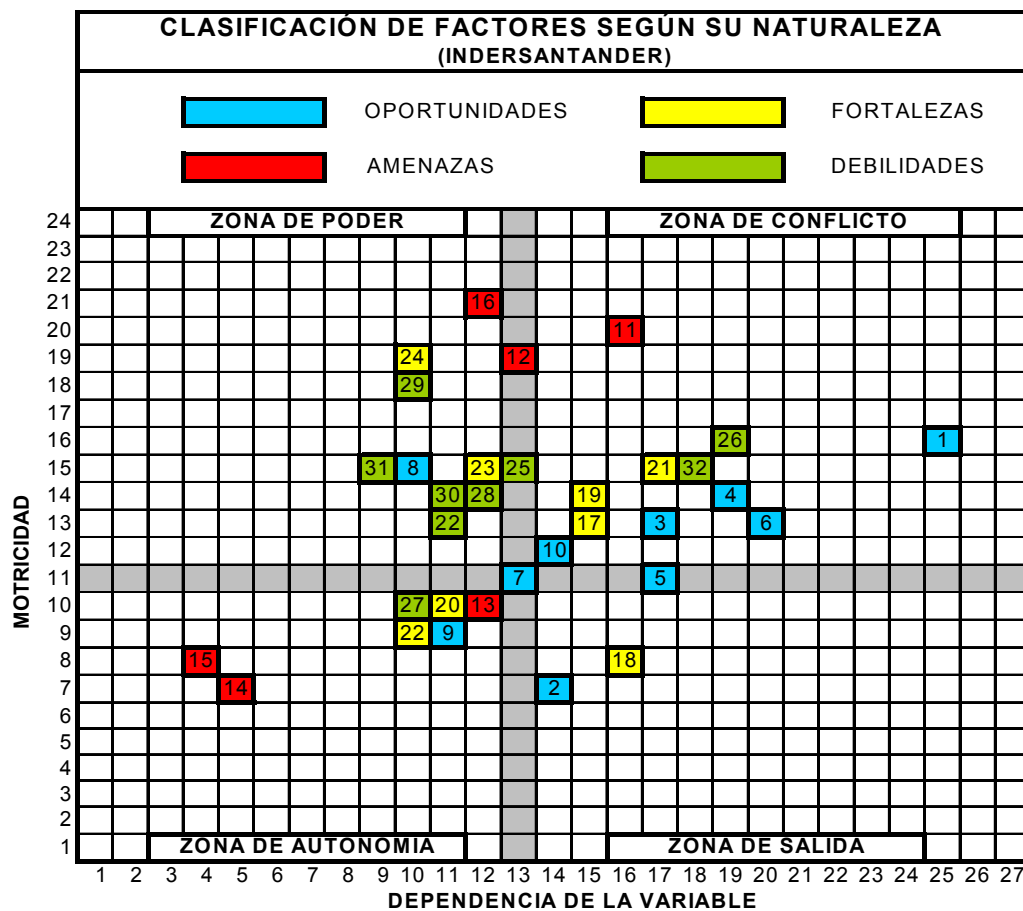
Fuente: Datos procesados por la autora

#### 4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Con base en los valores de motricidad y dependencia de cada una de las variables evaluadas, se construye un plano cartesiano dividido en cuatro (4) zonas: **de Poder, de Conflicto, de Autonomía y de Salida**.

Las diferentes zonas resultaron de tomar el puntaje más alto de motricidad (25), así como el puntaje más alto de dependencia (29), y dividir cada uno de estos valores por dos (2), obteniéndose 12.5 que se aproximó a 13, y 14.5 que se aproximó a 15, respectivamente. Estos resultados (13 y 15) se convirtieron en los ejes cartesianos del cuadro de clasificación de variables, según su naturaleza, que a continuación se muestra:

**Gráfico 1.** Clasificación de factores según su naturaleza



Fuente: Datos procesados por la autora

El cuadro anterior y los cuadros siguientes, están divididos en tres columnas: número de la variable, nombre de la variable, y clasificación de la variables. Esta última columna, corresponde al tipo de variable y a la perspectiva del CMI dentro de la cual se enmarcó; los posibles valores que esta columna puede tomar, son:

**Tabla 12.** Clasificación de la variables según las perspectivas del CMI

VALORES	DESCRIPCIÓN
F-RS	Fortaleza enmarcada en la perspectiva Responsabilidad Social
F-C	Fortaleza enmarcada en la perspectiva Clientes
F-PI	Fortaleza enmarcada en la perspectiva Procesos Internos
F-AI	Fortaleza enmarcada en la perspectiva Aprendizaje/Innovación
F-F	Fortaleza enmarcada en la perspectiva Financiera
D-RS	Debilidad enmarcada en la perspectiva Responsabilidad Social
D-C	Debilidad enmarcada en la perspectiva Clientes
D-PI	Debilidad enmarcada en la perspectiva Procesos Internos
D-AI	Debilidad enmarcada en la perspectiva Aprendizaje/Innovación
D-F	Debilidad enmarcada en la perspectiva Financiera
O-RS	Oportunidad enmarcada en la perspectiva Responsabilidad Social
O-C	Oportunidad enmarcada en la perspectiva Clientes
O-PI	Oportunidad enmarcada en la perspectiva Procesos Internos
O-AI	Oportunidad enmarcada en la perspectiva Aprendizaje/Innovación
O-F	Oportunidad enmarcada en la perspectiva Financiera
A-RS	Amenaza enmarcada en la perspectiva Responsabilidad Social
A-C	Amenaza enmarcada en la perspectiva Clientes
A-PI	Amenaza enmarcada en la perspectiva Procesos Internos
A-AI	Amenaza enmarcada en la perspectiva Aprendizaje/Innovación
A-F	Amenaza enmarcada en la perspectiva Financiera

Fuente: Datos procesados por la autora

**A. Zona de Poder:** se ubicaron aquellas variables con alta motricidad y baja dependencia, correspondiendo a esta zona los **factores críticos de éxito de mayor relevancia**, con los cuales se han de trazar los principales objetivos para el mejoramiento institucional.

**Tabla 13.** Variables de la Zona de Poder

No. Variable	Definición de la Variable	Clasificación
8	Capacitación de los funcionarios según sus necesidades particulares	(F-IA)
12	La falta de recursos suficientes para lograr la consolidación deportiva llegando a todos los espacios con eficiencia	(A-RS)
16	La no canalización del gasto de inversión deportiva específicamente en la gestión institucional	(A-F)
22	Técnicos altamente profesionales en deporte	(F-IA)
23	Creatividad y capacidad para resolver problemas	(F-IA)
24	Los recursos financieros están orientados principalmente al deporte de alto rendimiento	(F-F)
25	Escasez de personal para el buen desarrollo de los programas deportivos	(D-RS)
28	No se tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto.	(D-PI)
29	Incapacidad por falta de personal del cuerpo médico para hacer valoración y seguimiento continuo a los deportistas	(D-PI)
30	Falta de creación de una cultura organizacional que le brinde identidad a INDERSANTANDER	(D-IA)
31	Falta de programas que potencialicen las competencias y habilidades de los empleados	(D-IA)
32	Falta de aplicación de capacitación deportiva acorde con los avances desarrollados en las distintas disciplinas	(D-IA)

Fuente: Datos procesados por la autora

**B. Zona de Conflicto:** aquí se ubicaron aquellas variables con alta motricidad y alta dependencia, que junto con los factores ubicados en la zona de poder, deberán aportar los mejores objetivos para el logro de los

resultados esperados con el cambio institucional deseado en INDERSANTANDER.

**Tabla 14.** Variables de la Zona de Conflicto

No. Variables	Definición de la Variable	Clasificación
1	Fortalecer la educación física y la medicina deportiva	(O-RS)
3	Ampliar la cobertura del Instituto mediante la creación de Centro Provinciales e Insitutos Municipales del Deporte	(O-C)
4	Reacción de escuelas deportivas para atender la población no estudiantil	(O-C)
11	Las directrices políticas que obstaculizan la gestión de la entidad	(A-RS)
17	Se llega a la escolaridad y niños, lo cual permite consolidar las instituciones a través del deporte mediante “mente ocupada-mente sana” y, por tanto, desviación de las drogas.	(F-RS)
19	Alta participación de institutos educativos en juegos Escolares e Intercolegiados	(F-C)
21	Diversificación de actividades para lograr cubrir de diferentes maneras la población.	(F-PI)
26	Dificultad para medir el impacto social de las actividades desarrolladas por INDERSANTANDER	(D-RS)
33	Apoyo financiero solo para determinados proyectos	(D-F)

Fuente: Datos procesados por la autora

**C. Zona de Autonomía:** En ésta se ubicaron aquellas variables que tienen baja motricidad y baja dependencia.

**Tabla 15.** Variables de la Zona de Autonomía

No. Variable	Definición de la Variable	Clasificación
9	Realizar auditorías para evitar a evasión de impuestos que benefician los ingresos del Instituto	(O-F)
13	La cultura mente ocupada mente sana no llega a todos los sectores de la sociedad	(A-C)
14	La burocracia que obstaculiza el buen desarrollo de los procesos y programas de la institución	(A-PI)
15	Alto costo de la tecnología disponible en el mercado	(A-IA)
20	Desarrollo de planeación para la buena ejecución de los programas en materia deportiva	(F-PI)
22	Técnicos altamente profesionales en deporte	(F-IA)
27	Falta de equipos técnicos especializados modernos para el desarrollo del deporte y la recreación.	(D-C)

Fuente: Datos procesados por la autora

En esta zona resultaron 7 variables. Y aunque se reconoce que el éxito de las variables de las zonas de poder y de conflicto no garantiza un apalancamiento positivo de estas variables, su baja motricidad indica baja influencia sobre las demás variables identificadas, impactando poco en la gestión de la organización.

**D. Zona de Salida:** Aquí se ubicaron las variables de baja motricidad y alta dependencia.

**Tabla 16.** Variables de la Zona de Salida

No. Variable	Definición de la Variable	Clasificación
2	Creación de escenarios deportivos acordes con las necesidades de la comunidad	(O-RS)
5	Gestión de proyectos de infraestructura deportiva	(O-PI)
7	Vinculación del personal al uso de los sistemas de información	(O-IA)
18	Reconocimientos deportivos por logros en las diferentes disciplinas	(F-C)

Fuente: Datos procesados por la autora del proyecto

Resultaron 4 variables determinadas en esta zona. Estas variables no resultan muy preocupantes, pues por un lado tienen poco impacto sobre las variables relevantes, y por otro parte debido a su alto grado de dependencia, han de mejorar en la medida en que se gestionen con éxito las variables de la zona de poder y de conflicto.

De las 32 variables definidas, se tomaron las 21 que quedaron en las zonas de poder y conflicto, ya que éstas constituyen las variables institucionales claves de éxito. Debido a su alta motricidad sobre las otras variables del sistema, se espera que al tomarse acciones pertinentes sobre éstas y sumado a la utilización de las fortalezas identificadas en INDERSANTANDER, se logren superar las debilidades identificadas, aprovechar las oportunidades de manera rápida y buscar de alguna forma poder controlar las amenazas. De esta forma, todo el Sistema de Gestión Integral de INDERSANTANDER se moverá positivamente en un proceso de mejora continua.

**Tabla 17.** Factores claves de éxito

<b>No. Variable</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Clasificación</b>
1	Fortalecer la educación física y la medicina deportiva	(O-RS)
3	Ampliar la cobertura del Instituto mediante la creación de Centro Provinciales e Insitutos Municipales del Deporte	(O-C)
4	Reación de escuelas deportivas para atender la población no estudiantil	(O-C)
8	Capacitación de los funcionarios según sus necesidades particulares	(F-IA)
11	Las directrices políticas que obstaculizan la gestión de la entidad	(A-RS)
12	La falta de recursos suficientes para lograr la consolidación deportiva llegando a todos los espacios con eficiencia	(A-RS)
16	La no canalización del gasto de inversión deportiva específicamente en la gestión institucional	(A-F)
17	Se llega a la escolaridad y niños, lo cual permite consolidar las instituciones a través del deporte mediante “mente ocupada-mente sana” y, por tanto, desviación de las drogas.	(F-RS)
19	Alta participación de institutos educativos en juegos Escolares e Intercolegiados	(F-C)
21	Diversificación de actividades para lograr cubrir de diferentes maneras la población.	(F-PI)
22	Técnicos altamente profesionales en deporte	(F-IA)

23	Creatividad y capacidad para resolver problemas	(F-IA)
24	Los recursos financieros están orientados principalmente al deporte de alto rendimiento	(F-F)
25	Escasez de personal para el buen desarrollo de los programas deportivos	(D-RS)
26	Dificultad para medir el impacto social de las actividades desarrolladas por INDERSANTANDER	(D-RS)
28	No se tiene imlementado un Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto.	(D-PI)
29	Incapacidad por falta de personal del cuerpo médico para hacer valoración y seguimiento continuo a los deportistas	(D-PI)
30	Falta de creación de una cultura organizacional que le brinde identidad a INDERSANTANDER	(D-IA)
31	Falta de programas que potencialicen las competencias y habilidades de los empleados	(D-IA)
32	Falta de aplicación de capacitación deportiva acorde con los avances desarrollados en las distintas disciplinas	(D-IA)
33	Apoyo financiero solo para determinados proyectos	(D-F)

Fuente: Datos procesados por la autora

## 4.5 DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

**Acciones Estratégicas:** Para definir cuales son las acciones estratégicas a seguir, se tomaron los factores claves de éxito en busca de alcanzar los resultados propuestos en la visión institucional.

**Tabla 18.** Acciones estratégicas

ACCIONES ESTRATEGICAS					
INDERSANTANDER MATRIZ DOFA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Se llega a la escolaridad y a los niños	1	Escasez de personal en programas deportivos
		2	Alta participación en eventos deportivos	2	Dificultad para medir el impacto social
		3	Diversificación de actividades	3	SGC sin implementación
		4	Creatividad en solución de problemas	5	Falta de cultura organizacional
		5	Mayores recursos para deporte asociado	6	Competencias y habilidades poco fortalecidas
		7	Falta de aplicación de capacitación deportiva		
		8	Apoyo financiero para pocos proyectos		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS ( F - O )		ESTRATEGIAS ( D - O )	
1	Fortalecimiento deportivo	O1F3F5	Mejora del nivel competitivo	O5D2	Planificar e impulsar la Educación Física.
2	Ampliación de cobertura en los municipios	O2F3	Integrar la sociedad al deporte comunitario.	O7D1D7	Mejorar habilidades y competencias de funcionarios.
3	Creación de escuelas deportivas	O5F1F2	Desarrollo del deporte formativo.	O6D6	Actualizar sistemas de información.
4	Gestión de proyectos de infraestructura	O5F5	Fortalecer el deporte asociado	O1D2	Ser centro de referencia de la red deportiva del país.
5	Promover y fortalecer programas deportivos	O4F4	Adecuación y mantenimiento de escenarios.	O8D8	Mejorar el impacto de los escenarios deportivos.
6	Vincular personal a sistemas de información	O8F3	Brindar espacios recreativos	O7D3	Implementar y Estandarizar procesos.
7	Capacitación de funcionarios	O8F5	Consolidar deportistas en lugares de privilegio.		
8	Mejorar la Gestión presupuestal	O2F2	Apoyo de los institutos municipales de deporte		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS ( F - A )		ESTRATEGIAS ( D - A )	
1	Directrices Políticas	A2F2F3	Gestión estratégica de Recursos financieros.	D5A1	Desarrollar valores y compromiso institucional.
2	Falta de recursos			D8A3	Optimizar la ejecución presupuestal.
3	La no canalización del gasto de inversión				

Los factores claves de éxito fueron agrupados según debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; las perspectivas no son tenidas en cuenta en este diagrama debido a que se realizó un análisis global de los factores más influyentes en las actividades y resultados de INDERSANTANDER.

## 5. CADENA DE VALOR DE INDERSANTANDER

En este capítulo se presentan conceptos fundamentales que servirán de base para construir la **cadena de valor** de INDERSANTANDER, con el objeto de poder conocer cuáles son los procesos claves que se generan en su interior, considerados fuentes de ventajas competitivas, mediante los que las organizaciones crean sus estrategias para lograr diferenciarse de las demás.

El poder comprender cómo surgen las estrategias en una organización es el paso a seguir en el presente proyecto, puesto que no se puede pretender generar un Sistema de Gestión Integral “BSC”, sin llegar a definir cuál es o cuáles son la(s) estrategia(s) de INDERSANTANDER para aumentar su competitividad.

### 5.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE VALOR

Actualmente, las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de actividad en el que se desempeñan, se enfrentan a mercados altamente competitivos, en los que su principal reto radica en conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

**5.1.1 La Estrategia Competitiva<sup>26</sup>.** Como **competencia** se entiende la propiedad de las actividades de una organización que puede contribuir a su desempeño, como son sus innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación.

La elección de la estrategia competitiva en una organización está determinada básicamente por dos factores:

1. El atractivo del sector para la utilidad a largo plazo, junto con los factores que lo determinan.
2. Los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector.

Ambos factores se consideran dinámicos, ya que por un lado, los sectores de negocio se vuelven más o menos competitivos con el tiempo, y por el otro, la posición competitiva refleja una batalla sin fin entre los competidores. De esta manera, se afirma que para que una organización sea líder, deberá propender por mantener balanceada su propia posición competitiva sin llegar a descuidar la dinámica del sector en el que se desarrolla.

Por su parte, la **estrategia** especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas. Dentro de este contexto, una organización deberá elegir el tipo de ventaja competitiva que intenta preservar en el largo plazo, para lo cual deberá siempre perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen su diferenciación, y así mismo, perseguir todas las oportunidades de diferenciación que no le sean costosas.

Con el objeto de diagnosticar la *ventaja competitiva* en una organización, a continuación se presenta la herramienta básica planteada por Michael E. Porter, el concepto de *cadena de valor*.

---

<sup>26</sup> PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño.

**5.1.2 La Cadena de Valor**<sup>27</sup>. El propósito de analizar la cadena de valor en una organización, es identificar aquellas actividades que puedan aportarle una ventaja competitiva potencial. El poder aprovechar esas oportunidades, dependerá de la capacidad de la organización para desarrollar a lo largo de su cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Para analizar la ventaja competitiva de una organización, ésta se debe disgregar en sus actividades estratégicas, que permitan comprender el comportamiento de sus costos y fuentes de diferenciación, existentes y potenciales, los cuales serán fuentes de ventaja competitiva.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del **valor** que una organización es capaz de crear para sus clientes, al exceder el costo en que incurre por crearlo.

Las **actividades de valor** que desempeña una organización son actividades distintas física y tecnológicamente; éstas son consideradas como factores críticos, mediante los cuales, se crea un producto valioso para los compradores. Por lo general, cada actividad de valor emplea: insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Así mismo, cada una de estas actividades crea y usa información.

Las actividades de valor se pueden clasificar en:

---

Superior. México, 2001. p.19-47.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 51-77.

•**Actividades Primarias:** aquellas implicadas en la transformación física del producto, su venta y transferencia, así como la asistencia posterior a su venta.

•**Actividades de Apoyo:** aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones de toda la empresa.

## 5.2 CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN INDERSANTANDER

La teoría sobre cadena de valor documentada anteriormente, junto con las categorías generales en las que se pueden segmentar la estrategia<sup>28</sup> que se describen a continuación, sirven de base para diseñar y construir la **cadena de valor de INDERSANTANDER**, la cual se convertirá en la perspectiva de los **procesos internos claves** del CMI de la organización.

La estrategia de una organización se puede segmentar en las siguientes categorías generales:

- **CONSTRUIR LA FRANQUICIA (Innovación):** corresponde al desarrollo de nuevos productos y servicios, penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes. Mediante esta categoría, INDERSANTANDER identificará y captará nuevas oportunidades para efectuar la gestión de su negocio.
- **INCREMENTAR EL VALOR DEL CLIENTE:** Corresponde a las funciones de expandir, profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales y potenciales. Bajo esta categoría, INDERSANTANDER

---

<sup>28</sup> NORTON, David P y KAPLAN, Robert S. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona:. Gestión 2000, 2001. p. 89.

propenderá por la integración sin fisuras en la cadena de valor de sus clientes.

- **ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERATIVA:** Hace referencia a la creación de valor mediante la gestión de la productividad interna, permitiendo que las organizaciones tengan una producción eficaz, puntual y de calidad. Con esta tercera categoría, INDERSANTANDER estará enfocada en la maximización de la eficacia operativa de sus actividades para entregar deporte y recreación a sus clientes.
- **SER AMABLES EN EL TRATO:** Hace referencia a gestionar relaciones con terceras personas que se relacionen directamente con el instituto debido a que mantienen algún interés en el buen funcionamiento y logros obtenidos por INDERSANTANDER, ya sea por ser de carácter gubernamental o por pertenecer a grupos a quienes se dirigen acciones específicas.

Por su parte, la cadena de valor de INDERSANTANDER se centrará en las muchas actividades discretas que ésta desempeña con el propósito de convertirse en una organización líder a nivel nacional. Serán estas actividades y la forma cómo se realizarán, las que finalmente generarán la **diferenciación** para la institución.

Con base en lo anterior, se afirma que **la estrategia competitiva de INDERSANTANDER** estará enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades que le permitan posicionar deportistas de alto rendimiento a nivel nacional, llegar a una gran cantidad de personas mediante programas deportivos y recreativos a nivel formativo y comunitario, mantener y desarrollar una infraestructura adecuada y brindar el apoyo necesario en recursos y capacitación a todos los institutos municipales del Departamento.

Mediante la construcción de la cadena de valor en INDERSANTANDER, será posible percibir a ésta como un sistema interrelacionado de procesos, que contribuyen conjuntamente a generar valor para el cliente tanto interno como externo, incrementando la satisfacción de éstos. Adicional a ello, el diseño de la cadena de valor permitirá descubrir oportunidades, con el ánimo de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización.

El grado de disgregación de la cadena de valor dependerá en gran parte de los propósitos del análisis. Teniendo presente que lo que se busca es construir la perspectiva de los procesos internos claves del CMI en INDERSANTANDER<sup>29</sup>, para el análisis de la cadena de valor se recurre a identificar y analizar únicamente, los **procesos claves**<sup>30</sup> que los miembros del Instituto deben desempeñar para lograr una organización sobresaliente, poseedora del éxito en el largo plazo.

Centrar la atención en los procesos claves no significa desatender el resto de los procesos, simplemente, centrar los esfuerzos en las actividades relevantes que afectan sustancialmente el desempeño de la organización.

Al construir la perspectiva de los **procesos internos claves**, es fundamental reconocer que más allá de mejorar los procesos existentes, lo que se desea, es llegar a una estrategia que destaque los procesos y actividades importantes a poner en marcha.

Con el propósito de identificar los procesos claves de INDERSANTANDER, se indagó con todos sus miembros acerca de las actividades que éstos

---

<sup>29</sup> NILS-GÖRAN, Olve; ROY, Jan y WETER, Magnus. Implantando y gestionado el Cuadro de Mando Integral, 1999. Ediciones Gestión 2000. p. 77.

<sup>30</sup> Los procesos claves son aquellos que atañen a diferentes áreas y tienen impacto en el cliente, creando valor para éste.

realizan diariamente, pero no desde un enfoque individual sino intentando observar integralmente a la organización. De esta forma, se cuestionó

- ¿Cuáles son las actividades que desarrollan (secuencialmente)?,
- ¿Para hacerlas qué insumos necesitan?
- ¿De esas actividades que realizan, qué producto(s) se genera(n) (valor agregado)?

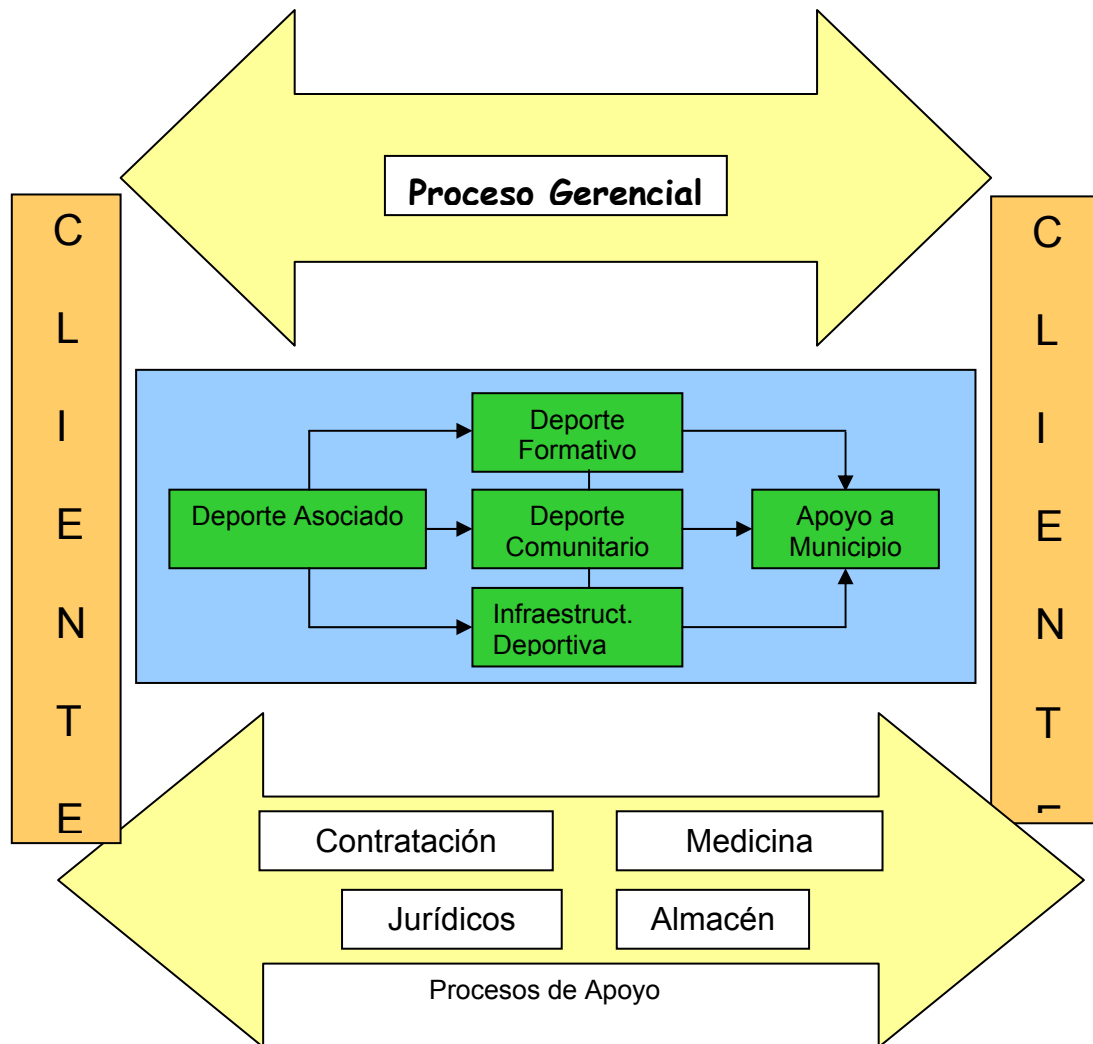
Sin embargo, fue necesario dialogar con ellos sobre la mejor forma en que éstos podían hacer sus actividades, pues no era suficiente el presente, era necesario, preguntar con qué se iban a comprometer para ser una organización realmente sobresaliente.

Una vez realizada esta tarea, se definió el mapa de procesos de INDERSANTANDER; el mapa de procesos se compone de 3 partes:

- Proceso Gerencial: A este proceso pertenecen todas las actividades relacionadas con la toma de decisiones y el direccionamiento que por parte de las directivas se le brinda al Instituto.
- Procesos de Realización: Secuencia de procesos que parten de las necesidades de los clientes para convertirlas en productos específicos, siendo los responsables directos de producir la satisfacción de los clientes (Esta secuencia de procesos es lo que se denomina Cadena de Valor).
- Procesos de Apoyo: Procesos base mediante los cuales se complementan las actividades ejecutadas en los procesos de la cadena de valor, dependen en gran porcentaje en los requerimientos de la cadena de valor.

Puede observarse que el mapa de procesos consta de flechas en la parte superior e inferior del mismo, lo cual significa que se parte de las necesidades de los clientes, se establecen los procesos necesarios para ofrecer lo que desea el cliente y, por último, se obtiene la satisfacción de este.

**Figura 1.** Mapa de procesos de INDERSANTANDER



**5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE INDERSANTANDER**

Los procesos correspondientes a la cadena de valor se muestran en la Figura 2. Cadena de Valor de INDERSANTANDER.

**Figura 2.** Cadena de Valor de INDERSANTANDER



- Breve introducción: Algunas frases para dar una idea del significado del proceso y su función en el Instituto, y los grupos de actividades desarrolladas en cada uno de ellos.
- Objetivo propuesto: Meta que se pretende alcanzar como parte de la integración de este proceso mediante el desarrollo de las actividades mencionadas; corresponde a la actividad central que el instituto se propone alcanzar por llevar a cabo este proceso.
- Responsable: Funcionario encargado de planificar, coordinar, gestionar, promover, seguir y controlar todas las actividades que se desarrollan en los procesos, basándose en el objetivo propuesto como criterio básico de toma de decisiones.
- Resultado esperado: Forma en la cual se quiere que se desarrollen situaciones específicas encaminadas al cumplimiento del objetivo propuesto y que se encuentran dentro de los bloques de actividades mencionados en la introducción.

**5.3.1 Proceso de Deporte Asociado.** El proceso de Deporte Asociado responde a todo lo concerniente con eventos que permitan mediante actividades competitivas departamentales el alcance de un nivel apto de los deportistas de la región con respecto al de las otras regiones del país en cuanto a las competencias que se realizan a nivel Nacional.

Las principales actividades que se desarrollan en el proceso se muestran en la Figura 3. Actividades del proceso de Deporte Asociado.

**Figura 3.** Actividades del proceso de Deporte Asociado.



- **Objetivo:** Mejorar el nivel técnico del deportista y entrenador Santandereano para la obtención de óptimos resultados en los eventos

deportivos de carácter Nacional e Internacional, desarrollando los juegos departamentales y campeonatos de las diferentes ligas.

- **Responsable:** El proceso se desarrolla bajo la responsabilidad del Coordinador de Deporte Asociado

- **Resultado Esperado:** Con el desarrollo de las actividades correspondientes al proceso se pretende obtener los siguientes resultados,

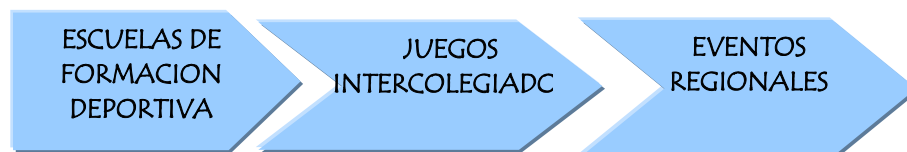
- Apoyar económicamente la realización de los campeonatos organizados por las Ligas del Departamento, mejorando el nivel de competencia del deportista Santandereano.
- Incrementar el número de deportistas Elite apoyados por el Instituto en el Departamento.

### 5.3.2 Proceso de Deporte Formativo

El proceso de Deporte Formativo y Estudiantil comprende acciones para fomentar la práctica del deporte a un nivel de preparación competitiva en niños y jóvenes.

Las principales actividades que se desarrollan en el proceso se muestran en la Figura 4. Actividades del proceso de Deporte Formativo.

**Figura 4.** Actividades del proceso de Deporte Formativo.



- **Objetivo:** Generar en los niños y jóvenes hábitos de salud corporal y mental por medio de la iniciación, formación y competencia deportiva, de

modo que se contribuya al establecimiento de una cultura deportiva orientada al aprovechamiento del tiempo libre, el sentido de pertenencia, la construcción de valores y el rescate de la sana competencia como soporte al establecimiento de una paz duradera y sostenible.

- **Responsable:** El proceso se desarrolla bajo la responsabilidad del Coordinador de Deporte Estudiantil y Formativo

- **Resultado Esperado:** Con el desarrollo de las actividades correspondientes al proceso se pretende obtener los siguientes resultados,

- Avalar la constitución de un gran número de Escuelas de Formación Deportiva facilitando medios pedagógicos y técnicos.
- Realizar exitosamente los Juegos Escolares e Intercolegiados hasta la fase Departamental y seleccionar los deportistas que irán a la fase Nacional.
- Mantener dentro de los programas un alto número de escuelas y colegios participantes.

**5.3.3 Proceso de Deporte Social y Comunitario.** El proceso de Deporte Social y Comunitario establece programas con fines primordialmente recreativos para llegar a ciertos focos sociales considerados como de alta vulnerabilidad.

Las principales actividades que se desarrollan en el proceso se muestran en la Figura 5. Actividades del proceso de Deporte Social y Comunitario.

**Figura 5.** Actividades del proceso de Deporte Social y Comunitario.



- **Objetivo:** Promover y desarrollar procesos recreativos y deportivos con el fin de generar esparcimiento, recreación y desarrollo en los sectores más vulnerables de la comunidad, propiciando un clima de paz y convivencia social.

- **Responsable:** El proceso se desarrolla bajo la responsabilidad del Coordinador de Promoción y Desarrollo Deportivo

- **Resultado Esperado:** Con el desarrollo de las actividades correspondientes al proceso se pretende obtener los siguientes resultados,

- Organizar un banco de datos que contenga información acerca de las Juntas de Acción Comunal, Grupos de la Tercera Edad, Clubes de discapacitados, Penitenciarios y Organizaciones campesinas.
- Atender en un alto número de personas pertenecientes a grupos de adultos mayores, discapacitados, penados y organizaciones campesinas.

**5.3.4 Proceso de Infraestructura Deportiva.** El proceso de Infraestructura Deportiva corresponde al manejo de los principales escenarios deportivos del departamento y de la implementación deportiva que tiene como fin suplir las necesidades de los deportistas en cuanto a la práctica de sus respectivas disciplinas.

El proceso de Deporte Social y Comunitario establece programas con fines primordialmente recreativos para llegar a ciertos focos sociales considerados como de alta vulnerabilidad.

Las principales actividades que se desarrollan en el proceso se muestran en la Figura 6. Actividades del proceso de Infraestructura Deportiva.

**Figura 6.** Actividades del proceso de Infraestructura Deportiva.



- **Objetivo:** Asegurar que la infraestructura en escenarios contraídos y la implementación deportiva adquirida por los municipios sea la adecuada para sus necesidades.
- **Responsable:** El proceso se desarrolla bajo la responsabilidad del Coordinador Financiero y Administrativo.
- **Resultados Esperados:** Con el desarrollo de las actividades correspondientes al proceso se pretende obtener los siguientes resultados,
  - Brindar asesoría técnica a entidades públicas y privadas en la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos en los 87 municipios del departamento.
  - Atender la necesidad de implementos deportivos en un alto número de deportistas

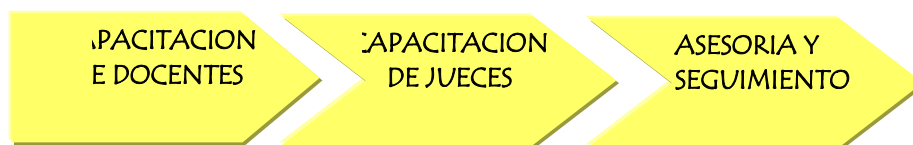
**5.3.5 Proceso de Apoyo a Municipios.** El proceso de Apoyo a Institutos encierra principalmente las acciones encaminadas a brindar un mayor conocimiento a Profesores, Dirigentes, jueces y entrenadores de las provincias del Departamento.

El proceso de Infraestructura Deportiva corresponde al manejo de los principales escenarios deportivos del departamento y de la implementación deportiva que tiene como fin suplir las necesidades de los deportistas en cuanto a la práctica de sus respectivas disciplinas.

El proceso de Deporte Social y Comunitario establece programas con fines primordialmente recreativos para llegar a ciertos focos sociales considerados como de alta vulnerabilidad.

Las principales actividades que se desarrollan en el proceso se muestran en la Figura 7. Actividades del proceso de Apoyo a Municipios.

**Figura 7.** Actividades del proceso de Apoyo a Municipios.



- **Objetivo:** Elevar el conocimiento del docente, dirigente, juez y entrenador en la búsqueda de un mejor desarrollo deportivo, creando en los diferentes municipios la cultura del buen uso del tiempo libre, la recreación y el deporte para el fomento de la paz y la convivencia, desarrollando e fortalecimiento de los entes deportivos Municipales.

- **Responsable:** El proceso se desarrolla bajo la responsabilidad del Coordinador de Promoción y Desarrollo Deportivo

- **Resultado Esperado:**

- Implementar en cada provincia un Centro de Especialización que permita llegar a los 87 municipios Santandereanos.
- Incrementar el número de entes deportivos municipales que hay actualmente en el Departamento.
- Incorporar un mayor número de deportistas de alto rendimiento provenientes de las provincias de Santander.

### **5.3.6 Ejes Estratégicos**

Con la intención de masificar la práctica deportiva y recreativa de los Santandereanos brindando condiciones para el desarrollo de los talentos deportivos de alta competencia y el fomento de estilos de vida saludables, se desarrollan los siguientes ejes temáticos; estos ejes temáticos se derivan del análisis de la cadena de valor, siendo el título de los mismos los mismos procesos claves de la cadena de valor:

**Tabla 19.** Ejes estratégicos de INDERSANTANDER

<b>DETALLE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>1. EJE ESTRATÉGICO DEPORTE FORMATIVO</b>	Generar en los niños y jóvenes hábitos de salud corporal y mental por medio de la iniciación, formación y competición deportiva, de modo que se contribuya al establecimiento de una cultura deportiva orientada al aprovechamiento del tiempo libre, el sentido de pertenencia, la construcción de valores y el rescate de la sana competencia, como soporte al establecimiento de una paz duradera y sostenible
<b>2. EJE ESTRATEGICO DEPORTE SOCIAL COMUNITARIO</b>	Promover y desarrollar procesos recreativos y deportivos con el fin de generar esparcimiento, recreación y desarrollo en los sectores más vulnerables de la comunidad propiciando un clima de paz y convivencia social.
<b>3. EJE ESTRATEGICO INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA</b>	Buscar que la infraestructura en escenarios construidos y la implementación deportiva adquirida por los Municipios sea la adecuada para sus necesidades, mediante el apoyo al mejoramiento, adecuación, construcción y mantenimiento de obras de infraestructura deportiva y recreativa, brindando espacios organizados para la recreación activa.
<b>4. EJE ESTRATEGICO APOYO A INSTITUTOS MUNICIPALES DEL DEPORTE</b>	Eleva el nivel del conocimiento del docente, dirigente, juez y entrenador en la búsqueda de un mejor desarrollo deportivo, creando en los Municipios la cultura del buen uso del tiempo libre, la recreación y el deporte para el fomento a la cultura de la paz y la convivencia y desarrollar el fortalecimiento de los entes deportivos Municipales.
<b>5. EJE ESTRATEGICO DEPORTE ASOCIADO</b>	Mejorar el nivel técnico del deportista y el entrenador Santandereano para la obtención de óptimos resultados en los eventos deportivos de carácter Nacional e Internacional, desarrollando los juegos departamentales y campeonatos de las diferentes ligas.

## **SEXTA PARTE**

### **6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE INDERSANTANDER**

#### **6.1 FASE 1: DEFINICIÓN DE PERSPECTIVAS DE INDERSANTANDER**

Para definir la estrategia de INDERSANTANDER se hace necesario primero definir las perspectivas que harán parte del Balanced Scorecard del INDERSANTANDER. Generalmente se aplican 4 perspectivas para el desarrollo del cuadro de mando integral, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Teniendo en cuenta la naturaleza del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander, se hará una variación dado que se trata de una entidad pública sin ánimo de lucro en la que el fin último es el cumplimiento misional de la institución, dando como resultado una quinta perspectiva llamada de responsabilidad social.

En una entidad no lucrativa o una administración pública, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la dirección cumple con su misión. La misión de esta organización debe describirse y medirse en el nivel más alto del cuadro de mando.

Cada organización es autónoma de elegir cuales perspectivas definen mejor el negocio y se ajustan a sus necesidades, para el caso de INDERSANTANDER se definieron junto con sus directivos, 5 perspectivas que harán parte del cuadro de mando integral: Perspectiva de Responsabilidad Social, Perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y por ultimo la perspectiva Financiera.

**6.1.1 Perspectiva de Responsabilidad social.** Teniendo en cuenta que el carácter gubernamental de la Institución y su misión institucional constituyen el accionar enfocado en el desarrollo de la recreación y el deporte, se denota la importancia que tiene esta perspectiva para INDERSANTANDER por encima de cualquier otra. La existencia de la organización tiene como fin prestar un servicio a la comunidad, mediante actividades sin ánimo de lucro (lo cual es la perspectiva más importante para la mayoría de organizaciones, que son las que funcionan con ánimo de lucro)

**6.1.2 Perspectiva de Clientes.** En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen de los programas y actividades desarrolladas por el Instituto, además se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes y así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. Una de las partes más importantes de la estrategia en el proceso de diseño del cuadro de mando, es la **proposición de valor**, pues es la encargada de que los clientes perciban de los procesos internos claves, los resultados que se desean proyectar.

**6.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.** Esta perspectiva hace se desarrolla teniendo en cuenta los ejes temáticos del instituto, los cuales representan los procesos claves de la cadena de valor de INDERSANTANDER; aquí se definen los programas y actividades necesarias que crean la proposición de valor para el cliente y el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generen al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente

**6.1.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.** Ésta perspectiva define los activos intangibles necesarios para que las actividades desarrolladas por

el Instituto de Recreación y Deporte, y las relaciones establecidas con sus clientes, alcancen niveles de resultados cada vez más altos.

En la perspectiva de innovación y aprendizaje, se identifican tres categorías principales de activos intangibles esenciales en el proceso de implementación de la estrategia definidas por Norton y Kaplan de la siguiente manera:

1. **Capital Humano:** Representa la disponibilidad de habilidades, talento y know-how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos claves para el éxito de la estrategia.
2. **Capital De Información:** Es la materia prima para crear valor en la organización, consiste en bases de datos, bibliotecas y redes, y pone la información y los conocimientos a disposición de la organización.
3. **Capital Organizacional:** Capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. Sus objetivos son “crear líderes”, “alinean la fuerza laboral”, “compartir conocimientos” y “focalizarse en el cliente”.

### **6.1.5 Perspectiva Financiera**

Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, y también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzo para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y

reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas como BSC.

Sin embargo, el éxito de las organizaciones gubernamentales no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador de restricciones, pero raramente serán el objeto primordial en una entidad pública.

## **6.2 FASE 2: PLAN DE DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO**

Se desarrollará de una manera ordenada teniendo en cuenta las 5 perspectivas definidas anteriormente. En cada perspectiva se desarrollarán los diferentes objetivos que hace parte de los propósitos futuros de la organización.

**6.2.1 Concepto de palancas de valor.** Son la desagregación de los objetivos estratégicos en varias actividades que se hacen más específicas con los factores críticos de éxito. Esta es una etapa donde se desarrolla en forma específica todos los objetivos que se han planeado para llenar ciertas debilidades de la organización INDERSANTANDER así mismo se aprovechan las oportunidades y fortalezas que presentan para crecer en las cinco perspectivas.

### **PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **OBJETIVO S-1: MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO**

INDERSANTANDER tiene como misión institucional el fomento y desarrollo del deporte y la recreación, por tanto, debe tenerse en cuenta para obtener

tales resultados deben llevarse a cabo acciones que permitan aumentar el nivel competitivo de los deportistas de la región de manera que se cree una cultura de desarrollo deportivo consistente con las políticas organizacionales definidas.

Para lograr tal fin es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Desarrollar programas de deporte y recreación para niños, jóvenes y adultos para lograr surgir nuevos deportistas:** Mediante la culturización de los habitantes del Departamento enfocada hacia las prácticas deportivas, la masificación de las diferentes prácticas deportivas llega a generar el aumento del nivel competitivo de las mismas; lo anterior, teniendo en cuenta que un mayor número de personas practicando un deporte incrementa el nivel de actividad del mismo en la región, existen mayores facilidades para que se creen ligas deportivas que obtendrían su reconocimiento posteriormente, se comercializan con mayor facilidad los implementos deportivos necesarios para su práctica, y finalmente, redundando en el aumento de la competencia y nivel competitivo.

Si se estructura lo explicado, se reconoce que la cultura arraigada de la práctica de las diferentes disciplinas deportivas proporciona el conducto de alimentación de deportistas de calidad para las selecciones que representan al Departamento de Santander a nivel Nacional.

- **Crear programas de seguimiento de las ligas deportivas para que las selecciones departamentales se creen mediante criterios preestablecidos:** Entendiéndose que en las ligas deportivas es donde se encuentran los mayores exponentes de las diferentes disciplinas repartidos en los diferentes equipos a nivel departamental, el correcto seguimiento de las mismas permitirá que las selecciones representativas del Departamento se conformen con los que cumplan los parámetros definidos previamente.

El no llevar a cabo este seguimiento conlleva a la conformación de selecciones con deportistas que no cuentan con el reempeño y nivel óptimos, deportistas nunca antes vistos pero recomendados por personas ajenas al Instituto, y conformación de delegaciones sin fundamentación ni nivel competitivo reconocido.

## **OBJETIVO S-2: SER CENTRO DE REFERENCIA DE LA RED DEPORTIVA DEL PAÍS**

El Instituto pretende convertirse en ser una especie de marco de referencia para los otros institutos del país, de manera que logre el reconocimiento inicial para algún día llegar a convertirse en el instituto líder del deporte a nivel Nacional, otorgándole así a nuestra región una organización que brille con la santandereanidad y cumpliendo con la responsabilidad de generar respeto y orgullo a nuestra región.

Para que el accionar de INDERSANTANDER se convierta en ejemplo a seguir por sus semejantes en el resto del país, debe basarse en dos puntos fundamentales:

- **Adecuar la documentación de INDERSANTANDER:** En este momento el Instituto cuenta con un manual de funciones y un manual de procedimientos creados por la autora del presente documento en el desarrollo de la práctica, sin embargo, debe hacerse un seguimiento continuo a las actualizaciones, cambios de documentos, cambios en los procedimientos y planificación de los cambios que se presenten a nivel institucional; además, tampoco se cuenta con un manual de registros definido ni se mantiene un procedimiento estandarizado para la disposición de los mismos, lo cual podría llevarse a cabo con la implantación del sistema de gestión de la calidad.

- **Crear sistemas de seguimiento y control de los procesos:** Mediante herramientas de seguimiento de los procesos que determinen el estado de

los mismos y brinden criterios para la toma de decisiones, se pueden llevar a cabo acciones de mejora que permitan un aumento en la eficacia y eficiencia de los procesos de INDERSANTANDER.

Una vez lograda la cultura del mejoramiento continuo de procesos, la organización se encuentra preparada para aumentar su competitividad, logrando así convertirse en punto de referencia para el resto de organizaciones similares.

### **OBJETIVO S-3: PLANIFICAR E IMPULSAR LA EDUCACIÓN FÍSICA**

La responsabilidad social del Instituto más importante para con Santander es lograr el apropiamiento por parte de sus habitantes de una cultura de educación física y deportiva permanente.

Una sociedad en la cual la cultura física sea ampliamente desarrollada los niveles de enfermedades, estrés, delincuencia, etc., se reducen ampliamente debido a la política de cuerpo sano mente sana.

Para poder impactar de manera significativa en la cultura de nuestra región en busca del cambio de pensamiento en cuanto a la cultura física y las prácticas deportivas, es necesario hacer énfasis en el trabajo con los niños y jóvenes, ya que estos son quienes se encuentran en posibilidad tanto de confrontar un cambio en la estructura mental como de continuar el proceso de cambio a través de sus futuras familias y grupos de pertenencia.

### **OBJETIVO S-4: IMPACTAR POSITIVAMENTE LA SOCIEDAD CON ESCENARIOS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS PERTINENTES.**

Para sustentar las actividades propuestas en los objetivos anteriormente mencionados es necesario brindar a los deportistas los implementos y escenarios apropiados para el desarrollo de las actividades correspondientes a las distintas disciplinas deportivas.

Por tanto, sin el desarrollo de este objetivo de manera paralela con los mencionados en esta misma perspectiva, será casi imposible lograr que funcione la perspectiva como eje del funcionamiento del Instituto.

La consecución de este objetivo depende principalmente de centrarse en las siguientes actividades:

- **Gestión con entidades gubernamentales para la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura:** INDERSANTANDER debe mantener estrechas relaciones con los institutos municipales de deporte y con las diferentes alcaldías de forma tal que se gestionen recursos que deriven en la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura; logrando lo anterior, los deportistas tendrán disponibilidad para desarrollar su nivel competitivo en escenarios deportivos adecuados para la competencia.

- **Comunicación directa con los deportistas para definir los implementos deportivos adecuados:** La elección, compra y cantidad de implementos deportivos requeridos son actividades que deben coincidir con una excelente comunicación previa entre funcionarios de INDERSANTANDER y los deportistas; los deportistas conocen la indumentaria requerida, calidad y sus posibles precios mientras que los funcionarios pueden determinar el presupuesto existente para su adquisición.

## **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

### **OBJETIVO C-1. CONSOLIDAR DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN LOS LUGARES DE PRIVILEGIO DE LAS COMPETENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

Posicionar los deportistas de alto rendimiento en competencias a nivel Nacional e Internacional alimentará el fortalecimiento de la práctica de las diferentes disciplinas a nivel competitivo, y aumentará la imagen y respaldo

de INDERSANTANDER como una Institución con la cual se presenta la oportunidad de obtener reconocimientos deportivos.

De la misma manera, aquellos campeones empezarán un sistema de mejoramiento continuo de las diferentes disciplinas deportivas, al ser vinculados para enseñar su conocimiento en los nuevos deportistas, quienes a su vez, después de ser campeones lo harán con las generaciones futuras. Teniendo en cuenta lo anterior, la renovación de deportistas que mantengan un alto nivel competitivo puede asegurar la sostenibilidad de la imagen alcanzada. Es así que debe velarse por llevar un gran número de deportistas a estándares competitivos de nivel nacional e internacional.

Estas actividades se orientan a los siguientes Atributos de Valor:

-**Orientación:** El deportista recibe de parte del Instituto las pautas en los distintos campos para obtener el punto óptimo de desempeño deportivo, en temas como, planes de entrenamiento, estándares médicos, nutrición, acondicionamiento físico, etc.

- **Disciplina:** El Instituto debe velar por el estricto cumplimiento de los planes de entrenamiento trazados, de forma tal que se maneje una disciplina constante en el desarrollo de la orientación brindada a los deportistas de alto rendimiento.

Para dar cumplimiento a estos atributos se definen las siguientes intenciones:

- **Fomentar la creación centros de acondicionamiento médico y deportivo**

Para lograr deportistas competitivos y líderes en sus disciplinas, deben encontrarse en niveles óptimos de acondicionamiento físico, por lo que requieren centros deportivos con los equipos técnicos apropiados y cuerpos

médicos especializados que lograrán mediante el seguimiento y control permanente de los deportistas de alto rendimiento, que estos se encuentren en el punto óptimo para responder en las distintas competencias.

**- Controlar estrictamente el cumplimiento de deportistas y entrenadores en las actividades requeridas**

Es necesario establecer herramientas de seguimiento al trabajo realizado por los entrenadores y deportistas para asegurar que cumplan con las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos.

Auditorias a los entrenadores y el contraste con los cronogramas y rutinas presupuestadas darán la pauta para tomar decisiones en cuanto al mejoramiento de las mismas, en la búsqueda del aumento del rendimiento de los deportistas.

**OBJETIVO C-2. BRINDAR ESPACIOS RECREATIVOS PARA LA CIUDADANÍA SANTANDEREANA LLEVANDO ALEGRÍA DE FORMA SALUDABLE**

Brindando espacios para la práctica recreativa de la disciplina deportiva se genera cultura deportiva saludable, se aumentan las posibilidades de encontrar talentos no reconocidos, se aumenta el área de cobertura de INDERSANTANDER, y se lleva a cabo la labor de responsabilidad social necesaria para cumplir con la misión institucional.

Esto podemos lograrlo a través de:

**- La ejecución programas conjuntos con organismos de apoyo a comunidades vulnerables de la sociedad:**

Ejecutando actividades junto con organismos estatales que conocen a profundidad los sectores de la población en los cuales son más incidentes

las labores de recreación y deporte, se logrará hacer una labor que presentará más y mejores resultados.

Para lograrlo, se debe buscar la integración por medio de convenios y comunicación permanente con estas organizaciones, manejando relaciones de mutuo beneficio.

El atributo de valor que será percibido por la comunidad es:

- **La Recreación:** Se pretende llevar a cabo labores institucionales con el objetivo de brindar recreación de forma saludable a la población bumanguesa mediante actividades deportivas; sin embargo, estas actividades deben enfocarse a los sectores vulnerables de la población (tercera edad, desplazados, discapacitados) debido a que estos en la mayoría de los casos, carecen de los medios apropiados para desarrollar su sano esparcimiento mediante el deporte.

### **OBJETIVO C-3. FOMENTAR EL DESARROLLO DE LOS INSTITUTOS DE DEPORTE MUNICIPALES ESTRECHANDO LOS LAZOS DE INTERACCIÓN Y COLABORACIÓN CON SU ORGANISMO CENTRAL**

Al desarrollar los Institutos Municipales de Deporte se aumentarán las posibilidades de llegar de manera adecuada a una mayor parte de la población, creando posibilidades para descubrir talentos en comunidades en las cuales se encuentran limitadas las opciones para su fortalecimiento deportivo y competitivo.

Los atributos de valor que se busca entregar a los institutos de deporte municipales son los siguientes:

- **Relación cercana:** La única forma de crear una relación realmente cercana es generarla mediante el trabajo conjunto entre funcionarios de los Institutos Municipales y de la seccional Bucaramanga, generando aprendizaje de conjunto y, por tanto, alimentando la estrechez de la interacción interinstitucional.

- **Asesoría permanente:** Teniendo en cuenta el conocimiento generado a través del desempeño de diferentes actividades y las capacitaciones recibidas en las distintas áreas, deben brindarse capacitaciones deportivas, administrativas y gerenciales para desarrollar la autonomía de los institutos Municipales a partir de políticas claras nacidas en el organismo central (Misión, Visión, Objetivos corporativos, etc).

Las actividades desarrolladas encaminadas al cumplimiento de estos objetivos estratégicos son:

**- Organizar grupos de trabajo Interinstitucionales.**

Llevando a cabo proyectos departamentales adelantados por los Municipios que cuenten con el apoyo del Instituto central ayudará a los Institutos Municipales a nutrirse del conocimiento adquirido en la ejecución de proyectos anteriores, y fortalecerá el conocimiento del organismo central del Departamento en cuanto a las condiciones necesarias para llevar a cabo diferentes trabajos en las poblaciones que pertenecen a su área de influencia.

**- Retroalimentar las actividades desarrolladas al organismo central de INDERSANTANDER**

Mediante la retroalimentación brindada pueden tomarse decisiones basadas en la evaluación, en cuanto a las necesidades de capacitación que se

presenten en las diferentes municipalidades y el apoyo técnico necesario para concentrar esfuerzos en el fortalecimiento y crecimiento de la autonomía en la ejecución de sus proyectos.

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

### **OBJETIVO P-1. DESARROLLAR ACTIVIDADES QUE CONDUZCAN AL DEPORTE FORMATIVO**

El deporte formativo tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo desde su iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivo, teniendo lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva.

El programa deportivo del Sector Educativo contribuirá en la formación total de la Comunidad Educativa Santandereana, mediante procesos de masificación de prácticas lúdicas y deportivas organizadas, para desarrollar la base deportiva, fortaleciendo la cultura física nacional y mejorando la calidad de vida.

Esto puede lograrse a través de:

- **El fomento y la Creación de Escuelas de Formación deportiva.**

El deporte formativo tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo desde su iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivo, teniendo lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva.

El programa deportivo del Sector Educativo contribuirá en la formación total de la Comunidad Educativa Santandereana, mediante procesos de masificación de prácticas lúdicas y deportivas organizadas, para desarrollar la base deportiva, fortaleciendo la cultura física nacional y mejorando la calidad de vida.

**- El impulso de proyectos de Juegos Escolares y Juegos Intercolegiados**

Los Juegos Escolares y los Juegos Intercolegiados son los proyectos que comprende el programa del sector Educativo, estos tienden a fortalecer el deporte de los centros educativos, públicos y privados, contribuyendo a que los alumnos se integren al desarrollo sociocultural de su región por medio de la práctica e iniciación de competición deportiva en los jóvenes.

**OBJETIVO P-2. INTEGRAR LA SOCIEDAD A TRAVÉS DEL DEPORTE COMUNITARIO**

Se busca promover y desarrollar procesos recreativos y deportivos con el fin de generar esparcimiento, recreación y desarrollo en los sectores más vulnerables de la comunidad propiciando un clima de paz y convivencia social, formulando y ejecutando programas especiales que creen facilidad y oportunidad en la práctica del deporte y la recreación.

**- Mediante la ejecución de Programas Recreativos municipales**

Los programas recreativos comprenden un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, recreación y libertad en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y

social, mediante la practica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

**- Propiciando el desarrollo de la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre.**

Dotando las comunidades con recursos apropiados y fomentando la formación de educadores y líderes juveniles en el campo extraescolar que sirvan a la comunidad y permitan la utilización constructiva del tiempo libre.

### **OBJETIVO P- 3. FORTALECER EL DEPORTE ASOCIADO PARA MEJORAR EL NIVEL TECNICO DEL DEPORTISTA Y ENTRENADOR SANTANDEREANO**

A través del fortalecimiento del Deporte asociado, se busca estimular y apoyar a los Deportistas Activos y de Alto rendimiento en el deporte competitivo para la obtención de óptimos resultados en los eventos deportivos competitivos y de alto rendimiento de carácter departamental, nacional e internacional.

**- A través de la Capacitación de monitores y técnicos.**

El desarrollo constante de planes de capacitación para formar técnica y profesionalmente los monitores y entrenadores encargados de la promoción y desarrollo del deporte es muy importante para mejorar la calidad técnica deportiva. Estos procesos integrales de capacitación se orientan hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, lo que hace posible el logro de mejores resultados en el deporte competitivo y de alto rendimiento.

**- Fomentando y patrocinando las Ligas deportivas y los deportistas Elite.**

Brindando apoyo técnico y económico a las ligas deportivas, se busca fomentar, patrocinar y organizar la práctica de las diferentes modalidades deportivas, logrando así mejorar los resultados en los eventos competitivos. Se busca no solo estimular sino reconocerle y apoyarle a los deportistas destacados para que continúen y mejoren su nivel técnico logrando así liderazgo a nivel no solo nacional sino internacional.

**OBJETIVO P-4. MANTENER INFRAESTRUCTURA Y ESCENARIOS DEPORTIVOS APROPIADOS**

Mantener una completa y adecuada infraestructura deportiva que ofrezca facilidades para la preparación y entrenamientos deportivo y recreativo. Es función del instituto fomentar espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como habito de salud y bienestar

**- Con asistencia y apoyo en la construcción y mantenimiento de Escenarios deportivos**

Planificar y programar asesorías y mantenimiento de las instalaciones deportivas con los equipamientos necesarios, procurando su óptima utilización, uso y mantenimiento de los equipos y materiales destinados a la practica del deporte y la recreación, garantiza y favorece las practicas deportivas, obteniendo mayor participación de la comunidad y logrando en el deportista santandereano un alto nivel competitivo lo que hará del instituto convertirse en ejemplo deportiva a nivel departamental y nacional.

- **Gestionando proyectos de infraestructura**

Definir la tipología de las instalaciones deportivas, la dotación mínima, las características técnicas y las condiciones y requisitos mínimos necesarios para la práctica del deporte que han de reunir las distintas instalaciones, así como los terrenos destinados para este fin, permitirá la elaboración y gestión de proyectos de infraestructura deportiva ante los órganos gubernamentales departamentales y nacionales; de tal forma que podrá realizarse una mejor adecuación en los municipios y planteles del departamento para poder desarrollar mejor la política deportiva.

**OBJETIVO P-5: APOYAR INSTITUTOS MUNICIPALES DEL DEPORTE PARA DESARROLLAR CULTURA DE UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE**

Elevar el nivel del conocimiento del docente, dirigente, juez y entrenador en la búsqueda de un mejor desarrollo deportivo, creando en los Municipios la cultura del buen uso del tiempo libre, la recreación y el deporte para el fomento a la cultura de la paz y la convivencia y desarrollar el fortalecimiento de los entes deportivos Municipales del departamento.

- **Capacitar a dirigentes y docentes deportivos municipales**

Formar técnica y profesionalmente al personal necesario en los municipios del departamento para mejorar la calidad técnica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, con permanente actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos, además de compilar, suministrar y difundir la información y documentación deportiva de las investigaciones, estudios y experiencias técnicas y científicas.

- **Ofrecer recursos para el desarrollo de programas y actividades que permitan fomentar la practica del deporte y la recreación.**

Cooperar con los institutos municipales deportivos y recreativos en la promoción y difusión de la actividad física, el deporte y la recreación, programando la distribución de recursos en cada territorio para el desarrollo de planes y programas que fomentan la practica del deporte y así mismo la selección de deportistas de alto rendimiento en las provincias.

## **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

### **OBJETIVO IA-1: MEJORAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS ESTRATEGICAS DE FUNCIONARIOS Y ENTRENADORES**

Las capacidades de los empleados en la mejora de los procesos son la base para mejorar las operaciones. El objetivo incluye aumentar el porcentaje de empleados que han alcanzado un alto nivel de competencia para el desarrollo de sus funciones.

En la medida en que INDERSANTANDER, tenga personal con una capacidad intelectual idónea para el desarrollo de sus cargos se puede lograr un mayor impacto en el desarrollo de los procesos claves. Es importante identificar los conocimientos, habilidades y valores de los cargos estratégicos para que se desarrollen con éxito las actividades del puesto de trabajo.

En el instituto se definen 5 familias de cargos estratégicos, una por cada uno de los procesos y en ellas se busca medir la disponibilidad intelectual para cada unos de sus cargos:

#### **- Medir la disponibilidad Estratégica de las familias de cargos**

Con el fin de incrementar la disponibilidad intelectual de los funcionarios pretende medirse el nivel en que están sus **conocimientos** básicos

generales necesarios para realizar el trabajo, así como los conocimientos específicos, de apoyo, del entorno y en general del contexto de trabajo. Las **habilidades** necesarias para complementar la base general de conocimientos y los **Valores** con que desarrollan el trabajo que producen un destacado desempeño.

## **OBJETIVO IA-2: DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VALORES Y COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN**

La capacidad de crear un capital organizacional positivo es uno de los mejores indicadores de una ejecución exitosa de la estrategia. El capital organizacional normalmente se construye con base en cuatro elementos: Cultura, liderazgo, alineación, trabajo en equipo.

### **- Desarrollar liderazgo en la institución**

El liderazgo hace referencia a la capacidad de los directivos y coordinadores de la organización para apoyar la ejecución de la estrategia, aumentar la comprensión de los funcionarios con respecto a la Misión y Visión de la organización. Los líderes deben tener la capacidad de comunicar la estrategia y sus resultados, y la manera como apoyan el trabajo en equipo y las relaciones colaboradoras entre sus funcionarios.

### **- Vincular el personal de cargos estratégicos con los objetivos institucionales**

Una manera de asegurar al logro de los resultados estratégicos es a través de la alineación de los funcionarios de la organización con los objetivos estratégicos. Es por esto que se busca que cada día los funcionarios se responsabilicen más con el logro de los objetivos corporativos.

**- Mejorar la gestión del conocimiento global a través del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es uno de los principales valores institucionales que se deben cultivar en las organizaciones que desean pasar de ser buenas a sobresalientes, estas razones deben motivar a INDERSANTANDER, a mejorar permanentemente este valor institucional.

**OBJETIVO IA-3: ACTUALIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA UN MEJOR SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS**

La tecnología tiene un papel muy importante en la mejora de las operaciones. Muchos procesos repetitivos, que hace un uso intensivo de la mano de obra, se pueden sistematizar para proporcionar mejor capacidad respuesta y generando menores costos y menor tiempo en los procedimientos.

**- Adquisición de tecnología adecuada para la ejecución de procesos claves**

Para facilitar la ejecución de los procesos internos claves, se requiere del apoyo de sistemas de información que comprenden una infraestructura de hardware y software especializada. Una gran necesidad identificada hace referencia a la implementación y aplicación de bases de datos que permitan llevar registros para cada uno de los programas y actividades desarrollados, además de un sistema de red adecuado que permita el flujo de información entre las áreas interesadas, así como el intercambio de datos y registros que faciliten el adecuado control y seguimiento de la gestión de la organización.

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

Como podemos apreciar en el mapa de la relación causal, figura xxx, esta perspectiva se ubica en la base del mapa estratégico, apalancando así las demás perspectivas expuestas. Dado el caso de INDERSANTANDER, que

es un instituto publico, los objetivos financieros se definen buscando la manera más eficiente para que sirvan de apoyo para el desarrollo de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva de los procesos internos claves de la organización.

Los siguientes son los objetivos estratégicos que tienen lugar en el cuadro de mando de integral de INDERSANTANDER enfocados al manejo eficiente de los recursos que le son otorgados.

### **OBJETIVO F-1: OPTIMIZAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

Se logra mediante la asignación adecuada de las previsiones para cada período del ejercicio presupuestario, de acuerdo al plan de trabajo y a las necesidades de recursos financieros, buscando que sean estas compatibles con la posibilidad financiera y con el compromiso de autorizar los créditos presupuestarios en los periodos establecidos, a efecto de movilizar los recursos humanos, materiales y financieros, en función de los objetivos y metas propuestos

#### **- Optimizar la ejecución de los ingresos**

Garantizando que los recursos destinados al instituto, de acuerdo a las diferentes leyes descritas por el gobierno, ingresen al instituto en las mismas proporciones que las esperadas por transferencias.

#### **- Eficiencia en la ejecución del gasto de inversión**

Velar para que la ejecución del gasto de inversión se realice en las proporciones necesarias y adecuadas, de manera que permita cumplir cabalmente con las soluciones estratégicas relacionadas con el capital humano, tecnológico y organizacional, y así mismo con los programas claves de los procesos internos desarrollados en el instituto manteniendo la austeridad en el gasto publico.

## **OBJETIVO F-2: GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS FINANCIEROS**

Dado que los recursos financieros destinados para el sostenimiento y desarrollo de programas deportivos y recreativos del instituto, recibidos a través de las transferencias de Coldeportes nacional y donaciones de la Gobernación departamental, no son suficientes para elevar el nivel de atención en materia deportiva, es necesario gestionar recursos humanos, materiales y financieros que permitan una mayor cobertura a nivel de municipios y brindar apoyo económico a un mayor número de talentos deportivos.

### **- Fomentar la gestión de ingresos recaudados por el instituto**

Los escenarios deportivos constituyen una gran fuente de ingresos para el instituto puesto que están debidamente dotados y adaptados para su óptima utilización, es así que mediante una adecuada gestión de alquiler de los mismos a empresas u otras instituciones departamentales se eleva el nivel de ingresos generados por los mismos. Otra fuente de ingresos es a través del desarrollo de proyectos de inversión publicitaria dirigidos a las empresas y organizaciones santandereanas, mediante la colocación de vayas en escenarios y eventos deportivos desarrollados por el instituto.

**6.2.2 Vectores estratégicos.** Los objetivos de las 5 perspectivas definidas en INDERSANTANDER están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los objetivos misionales en la perspectiva de responsabilidad social solo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar fidelidad y permanencia de los clientes. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas 5 perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

A continuación se presenta la relación causa-efecto de cada uno de los vectores estratégicos definidos para INDERSANTANDER:

**Figura 8.** Relación causa-efecto de Deporte Asociado



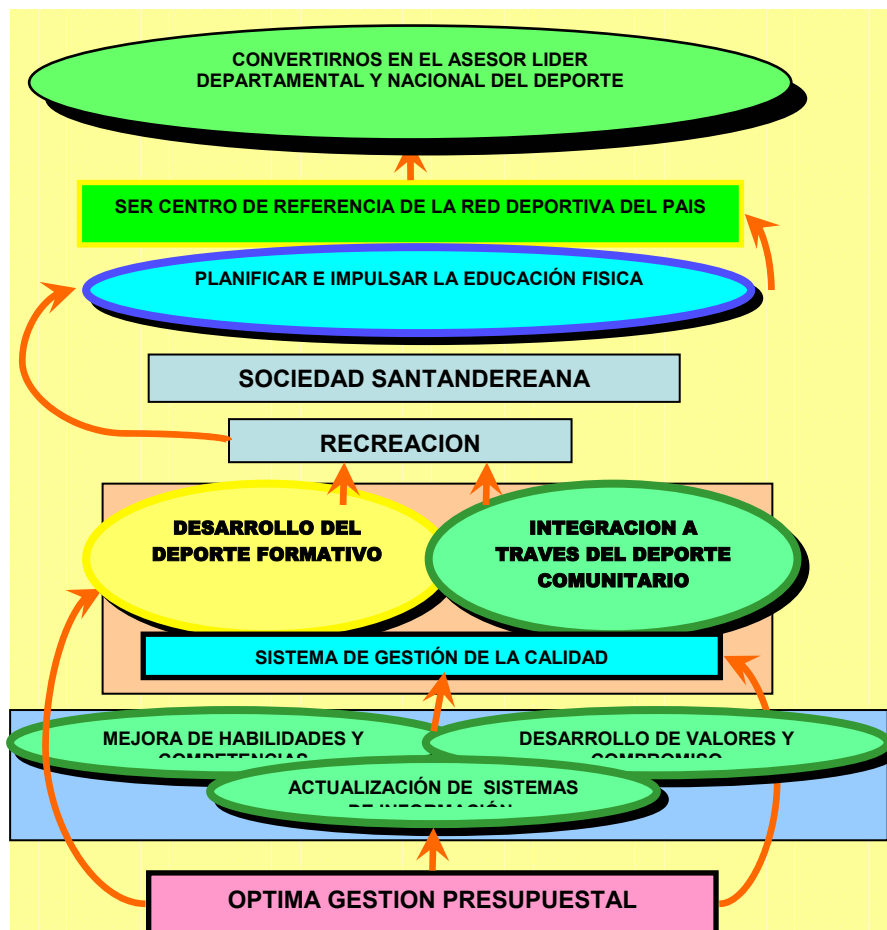
Fuente: Autora

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las perspectivas propuestas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolló el mapa estratégico. La construcción del mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

La relación causa efecto presentada en el diagrama anterior hace referencia

al eje temático correspondiente al **“fortalecimiento del deporte asociado”**. Entendemos que con una optima gestión presupuestal en el instituto, es decir un adecuado apalancamiento financiero, podemos lograr una mejora en el desarrollo del capital humano, organizacional y tecnológico en el instituto lo cual permitirá junto a una asignación de recursos adecuada en los planes y programas enfocados al deporte asociado, un pertinente desarrollo de este proceso. De esta forma se estaría entregando a los clientes objeto, es decir los deportistas de alto rendimiento, orientación y disciplina, además de estar garantizando la satisfacción y permanencia en INDERSANTANDER. Es así que puede lograrse el cumplimiento de los objetivos misionales del instituto y finalmente convertirlo en el asesor líder departamental y nacional de deporte.

**Figura 9.** Relación causa-efecto de Deporte Formativo y Comunitario



Fuente: Autora

En la figura anterior se analizará la forma como se entiende la relación causa efecto de los ejes temáticos **“desarrollo del deporte formativo”** y **“integración a través del deporte comunitario”**, que fueron relacionados en el mismo vector estratégico dado que los dos apuntan al mismo segmento de clientes definido por los miembros del instituto.

Para este caso, en el que se pretende desarrollar el deporte formativo y la integración de la sociedad a través del deporte comunitario, se requiere de nuevo una adecuada gestión presupuestal optimizando la inversión en proyectos misionales e invirtiendo en programas de gestión de recurso humano que conlleven al adecuado cumplimiento y desarrollo de estos procesos y se llegue a todos los segmentos de la sociedad santandereana con recreación, buscando en la comunidad una mente sana y el sano esparcimiento; y así cumplir con el objetivo de la promoción de la educación física, convirtiéndose el instituto en centro de referencia de la red deportiva del país y por ende asesor líder en este campo deportivo.

**Figura 10.** Relación causa-efecto de Institutos Municipales-Infraestructura Deportiva



Fuente: Autora

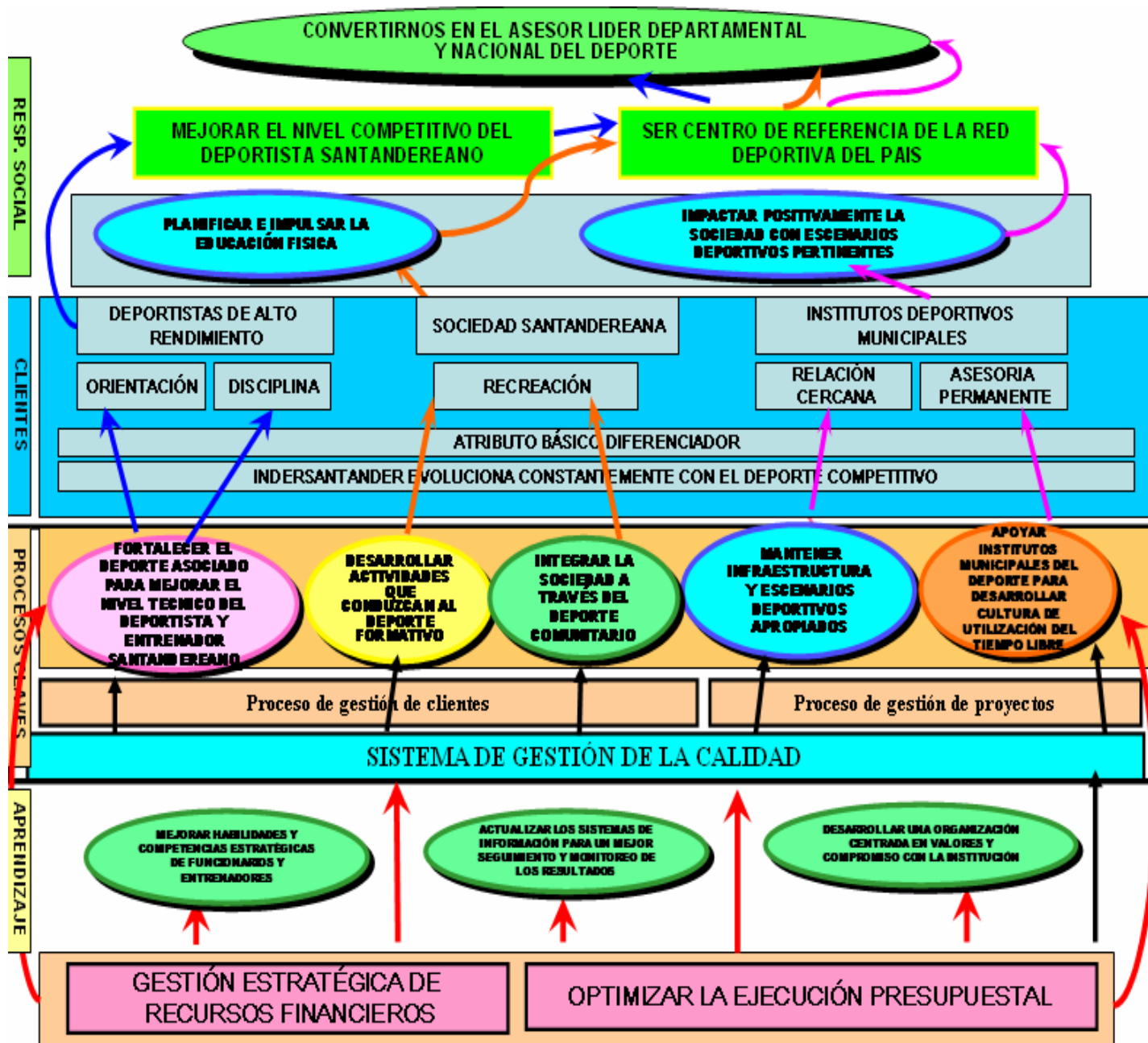
En este caso, al igual que los dos anteriores encontramos la necesidad de un adecuado apalancamiento financiero en la base del mapa para que facilite el mejoramiento de la alineación del personal con la estrategia y con los sistemas de información que inviertan un eficiente desempeño en el desarrollo de los programas de “mantenimiento y adecuación de infraestructura deportiva” así como en el “apoyo de institutos municipales de deporte”, con el objeto de satisfacer sus necesidades, relación cercana con el instituto y asesoría permanente. Cumplida esta percepción de valor por los

institutos municipales, se logra un impacto positivo en la sociedad ofreciendo la infraestructura y escenarios deportivos necesarios para la práctica del deporte en los municipios del departamento, posicionándose el instituto con liderazgo frente otros entes deportivos del país.

**6.2.3 Mapa estratégico de INDERSANTANDER:** Como resultado de la integración de las perspectivas, las palancas de valor y los vectores estratégicos, se llega a la presentación del mapa estratégico, el cual resume la estrategia planteada para INDERSANTANDER.

Como puede verse, todas las actividades empiezan desde la perspectiva considerada la de nivel inferior porque sobre esta se apalancan todas las actividades desarrolladas por el Instituto (la perspectiva financiera), ascendiendo mediante los vectores estratégicos, ejecutando las palancas de valor por cada una de las perspectivas y llegando finalmente al cumplimiento del objetivo mayor de la estrategia “Convertirse en el asesor líder Departamental y Nacional del deporte”.

Figura 11. Mapa estratégico de INDERSANTANDER



Fuente: Autora

## 6.3 FASE 3: CONTRUCCION DE LA MATRIZ ESTRATEGICA

**6.3.1 Indicadores Estratégicos.** Estrategia con objetivos claros y a la vez comunicarlos a toda la organización. Esta comunicación hace que tanto directivos como empleados centren su atención en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas, y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos, así pues un cuadro de mando integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Para establecer un indicador deben considerarse varios elementos que permiten su definición:

- **Nombre:** Es su identificación, debe ser concreto y estar dirigido a un determinado objetivo.
- **Forma de Calculo:** En el caso de un indicador cuantitativo se debe identificar la fórmula matemática.
- **Unidad:** Indica el valor, o unidad de medida en que se expresa

### ➤ TIPOS DE INDICADORES

En el mapa estratégico se trabajan dos tipos de indicadores: los indicadores de Resultados o KPI, y los inductores o de MEDIO.

- **De Resultado:** Orientado a resultados, mide el éxito en el logro de los objetivos y las políticas del Direccionamiento Estratégico sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización

en la implantación de su estrategia.

- **Impulsores guía o inductores:** Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las estrategias y planes de acción. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos.

### ➤ **ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES**

Ya que los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos, poseen los mismos atributos de la información.

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.

- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

- **Relevancia:** Que sea importante para la solución de la situación en particular, justificada.

- **Integridad:** Que se la información completa, para que proporcione al usuario el panorama integral de la que necesita saber acerca de la situación determinada.

- **Oportunidad:** Que la información esté actualizada y disponible cuando se la necesita.

## ➤ ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

### ▪ Indicadores Propuestos

Con el objeto de definir los indicadores en el Instituto de Recreación y Deporte, se realizó una recopilación de los indicadores existentes con el fin de establecer y determinar el impacto real que estos generaban en la organización. Muchos de estos indicadores fueron tomados para incorporarlos a la estrategia definiendo los objetivos estratégicos a los que pertenecía cada uno y redefiniendo las metas que planteaban.

Con el fin de definir un grupo de indicadores que fuera representativo para la estrategia en cada perspectiva se programaron sesiones de grupo en las que cada coordinador de área aportaba su puntos de vista importantes y los demás compañeros y directivos aprobaban o desaprobaban su propuesta. Es así que se presenta finalmente la relación de indicadores para el Balanced Scorecard de INDERSANTANDER, estos se definen por perspectivas según los objetivos estratégicos establecidos y serán usados para conocer el porcentaje de avance de las estrategias definidas.

Para el desarrollo de esta etapa se tuvieron en cuenta los atributos que un indicador debe cumplir para que cumpla eficientemente su función en la medición de la estrategia como lo son: la exactitud, frecuencia, relevancia, integridad y oportunidad.

Es clave determinar la importancia del equilibrio que debe existir entre los inductores y sus indicadores de resultados, es decir, entre los indicadores que describen lo que hacemos y los efectos obtenidos. Por todo lo anterior, la importancia de que sean los mismos miembros del instituto quienes aporten sus conocimientos y conocimiento de la organización para crear un conjunto de indicadores que se ajusten a su desempeño y cumplan con la estrategia

propuesta; los indicadores creados se muestran en el **ANEXO C. HOJAS DE VIDA DE INDICADORES**.

#### ▪ **Selección e Implementación de Indicadores**

Luego de determinar el conjunto de posibles indicadores, es importante evaluar la relevancia y consistencia que presenten con la estrategia por lo que se hace necesario aplicar una serie de requisitos importantes a cada uno de ellos para seleccionar los que se adecuen correctamente en el instituto.

Es posible encontrar una diversidad de criterios relacionados con la formalización, disponibilidad, implantación y sensibilidad de los indicadores, en general, la influencia sobre el comportamiento y una representación lo más precisa posible del grado de consecución del objetivo representan los criterios decisivos para la selección de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión en una organización, cobrarán sentido en el momento en que pueda afirmarse que los parámetros utilizados tienen relación entre ellos, lo cual significa, que un índice debe mejorar en la medida en que sus parámetros mejoren. Sin embargo, es necesario considerar que el índice puede mejorar aunque uno de sus parámetros haya empeorado; por lo que se hace necesario efectuar un análisis detallado de cada uno de los parámetros, con el objeto de determinar si las relaciones causales establecidas entre los parámetros son las correctas, y así mismo si éstos son o no los parámetros correctos.

Definidos los indicadores se procedió a realizar la ponderación de los mismos dentro de los objetivos estratégicos a los que pertenecían, esto para los objetivos a los que se les asignó más de un indicador para medir su resultado. En este caso se asignó la ponderación de acuerdo al impacto

que cada uno de ellos tenía dentro del objetivo y el grado de importancia de la medida obtenida.

**6.3.2 Definición de Metas.** Para comunicar el cambio de la organización teniendo los indicadores estratégicos previamente definidos y seleccionados, se continuó con el establecimiento de las metas a ser alcanzadas por año, para un horizonte de tiempo de 5 años en los que se pretende cumplir con el 100% de la estrategia planteada. Las metas fueron definidas con los miembros del instituto teniendo en cuenta la relación causa efecto, con el fin de lograr demostrar el impacto que cada una de ellas tiene en la consecución de la estrategia.

Para la definición de los temas con el grupo de trabajo en INDERSANTANDER se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Establecer una sola meta por indicador
- Asegurarse de que sean cuantificables
- Asegurarse de que la meta propuesta comunique claramente el desempeño esperado
- Identificar la relación de la meta, el indicador y el objetivo estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior se definieron las metas a alcanzar para cada año desde el 2005 hasta el 2009, detallando niveles de alerta que dependieron del nivel de exigencia por parte la Dirección del Instituto.

Para las **señales de alarma**, se establecen 3 colores a identificar de acuerdo al desarrollo de los indicadores, para así identificar cuando se esta presentando un bajo, medio o alto nivel de cumplimiento de los diversos indicadores propuestos y sea necesario aplicar estímulos o acciones correctivos para cumplir con los objetivos propuestos por la estrategia definida.

El semáforo que indica las señales de alarma se comporta de la siguiente forma:

- **Verde:** indica que se ha alcanzado el óptimo cumplimiento o se está muy cerca de hacerlo, es decir un nivel **satisfactorio**, que señala cumplimiento del mismo.
- **Amarillo:** indica que hay un nivel **aceptable** del indicador, pero que requiere revisar los factores que afectan su comportamiento y revisar los planes de acción.
- **Rojo:** Indica que el indicador está en un nivel grave o crítico, que requiere revisión de factores y aplicación de correctivos urgentes.

**6.3.3 Iniciativas Estratégicas.** Una vez Establecidas las metas para los indicadores del Balanced Scorecard en las dimensiones de responsabilidad social, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje, y financiera, los ejecutivos analizan el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según criterios estratégicos de largo alcance, además prueban si las iniciativas actuales ayudarán a conseguir las metas establecidas, o si por el contrario, necesitan desarrollar nuevas iniciativas. En la actualidad, muchas organizaciones tienen diversas iniciativas y planes de mejora en marcha, como gestión de la calidad total, competencias basadas en el tiempo, delegación de poder en lo empleados (empowerment), o reingeniería de procesos, solo por nombrar algunas.

Pero desafortunadamente es frecuente que estas iniciativas no estén vinculadas a la consecución de una mejora definida para los objetivos estratégicos de la compañía.

Las iniciativas detalladas claramente se encuentran en el **ANEXO D. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**, con los puntos mencionados más adelante como criterios en la descripción de las iniciativas.

**6.3.3.1 Propósito de las iniciativas:** Las iniciativas, generalmente proyectos relacionados con los diferenciales de desempeño, deben ser definidas y desarrolladas para ayudar a cerrar el gap de desempeño actual con el esperado de la organización. A través de la implementación del Balanced Scorecard, la estrategia queda totalmente integrada en las actividades diarias de una organización, relacionando iniciativas con metas a conseguir y sus respectivos indicadores y estos, directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la compañía.

**6.3.3.2 Función de las iniciativas:** Las iniciativas, definidas bajo el modelo del Balanced Scorecard, son de carácter estratégico y deben recibir recursos para poder ayudar a la ejecución de la estrategia. Las iniciativas integran todos los demás componentes del balanced Scorecard y ayudan a que una estrategia de negocio pueda ser llevada a cabo, movilizándolo y motivando a todos los niveles de organización.

Los programas de iniciativas permiten a una organización alinear los esfuerzos de todo el personal en la consecución de los objetivos estratégicos, ya que estos son ejecutados a través de la gestión y monitoreo de los distintos proyectos de iniciativas estratégicas.

Las iniciativas, al estar bien fundamentadas, dirigidas y relacionadas con los objetivos del BSC, contribuyen al alcance de los objetivos a largo plazo de una organización, ya que por medio del mapeo e inventario de las mismas, el Instituto podrá:

- Evaluar la relación de los objetivos y su consistencia con la estrategia
- Identificar iniciativas faltantes para soportar de mejor manera la estrategia

- Destinar recursos para aquellas iniciativas que impacten en los resultados de la estrategia

#### **6.3.3.3 Criterios para la descripción de las iniciativas:**

- Nombre del plan: Es el nombre de la iniciativa estratégica propuesta
- Objetivo relacionado: Es el objetivo que se persigue alcanzar con la implementación de la iniciativa
- Responsables: Los programas deben ser dirigidos y desarrollados por líderes al interior de la organización.
- Fechas de inicio y terminación: Se deben establecer con claridad las fechas de inicio y fin del proyecto y de cada una de sus etapas, de modo tal que se pueda evaluar el avance del mismo.
- Entregables: Que los resultados que deben obtenerse al desarrollar el trabajo sean claramente definidos.
- Presupuesto: La asignación de recursos debe definirse con base en los inputs totales que necesita la iniciativa.

**6.4.4 Matriz estratégica de Indersantander.** Para la construcción de la matriz estratégica es indispensable cumplir con las etapas anteriormente propuestas, esta es la fase donde se realiza la integración de los esfuerzos realizados en las etapas anteriores donde se deja claro los aspectos relacionados con :

- La definición de perspectivas y objetivos estratégicos: La perspectiva es la primera columna de la matriz y los objetivos estratégicos establecidos para cada perspectiva vienen dispuestos en la segunda columna.

- Definición de Indicadores: Los indicadores corresponden a la tercera columna y vienen ubicados por cada objetivo estratégico.
- Establecimiento de metas: Las metas propuestas corresponden a la cuarta columna y se ubican junto al indicador respectivo.
- Definición de Iniciativas Estratégicas: Estas iniciativas corresponden a la última columna de la matriz, y vienen ligadas al indicador del cual se desprenden, así como del objetivo estratégico del cual parte este indicador.

Finalmente se diseña el sistema integrado de medición de la gestión con las cinco perspectivas planteadas, con su respectiva meta, logro y alarma; instrumento que le proporcionará a la Dirección un mayor control y conocimiento integral de su gestión según los objetivos estratégicos propuestos para alcanzar su visión organizacional.

Es así como resulta la siguiente Matriz Estratégica presentada a continuación por cada una de las diferentes perspectivas.

**Tabla 20.** Matriz estratégica de la Perspectiva de Responsabilidad Social

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	S.1. MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO	# MEDALLAS DE ORO OBTENIDAS	200		* Crear programas que incentiven y desarrollen la cultura deportiva desde la niñez para descubrir nuevos deportistas. * Establecer Planes de control y seguimiento de cada una de las ligas deportivas con el fin de utilizar parámetros estandarizados para s
		# MEDALLAS DE PLATA OBTENIDAS	150		
		#MEDALLAS DE BRONCE OBTENIDAS	170		
	S.2 SER CENTRO DE REFERENCIA DE LA RED DEPORTIVA DEL PAIS	EFICIENCIA DE LOS PROYECTOS DE RECREACIÓN, DEPORTE Y APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE	100%		* Adecuar documentación de INDERSANTANDER * Crear e implementar un sistema de control y evaluación de procesos
S.3 PLANIFICAR E IMPULSAR LA EDUCACION FISICA	NUMERO DE JOVENES BENEFICIADOS CON LOS PROGRAMAS DESARROLLADOS	95.000		* Planes de sensibilización y capacitación en educación física a los líderes deportivos municipales *Desarrollo de estrategias de comunicación con institutos municipales	
S.4 IMPACTAR POSITIVAMENTE LA SOCIEDAD CON ESCENARIOS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS PERTINENTES	NÚMERO DE PROYECTOS ASESORADOS PARA ESCENARIOS E IMPLEMENTACION DEPORTIVA	87			

**Tabla 21. Matriz estratégica de la Perspectiva de Clientes**

PERSPECTIVA		KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE		QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	C.1. CONSOLIDAR DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN LOS LUGARES DE PRIVILEGIO EN LAS COMPETENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES	NUMERO DE DEPORTISTAS CON ESTANDARES NACIONALES E INTERNACIONALES	50	NUMERO DE LIGAS CON ASESORIA TECNICA	36	* Brindar estímulos deportivos atractivos para los deportistas * Implementar un benchmarking permanente de otros institutos departamentales de deporte en las diferentes disciplinas.
				RESULTADOS ENCUESTA A DEPORTISTAS SOBRE ORIENTACIÓN, DISCIPLINA Y SATISFACCIÓN	95%	
	C.2. BRINDAR ESPACIOS RECREATIVOS PARA LA CIUDADANIA SANTANDEREANA	% DE SATISFACCIÓN POR LOS PROGRAMAS CUMPLIDOS EN MATERIA DE RECREACIÓN.	90%			
	C.3. FOMENTAR EL DESARROLLO DE LOS INSTITUTOS DE DEPORTE MUNICIPALES	NÚMERO DE MUNICIPIOS ATENDIDOS TÉCNICAMENTE	87			

**Tabla 22. Matriz estratégica de la Perspectiva de Procesos Internos**

PERSPECTIVA		KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE		QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	P.1. DESARROLLAR ACTIVIDADES QUE CONDUZCAN AL DEPORTE FORMATIVO	NUMERO DE ESCUELAS DEPORTIVAS CREADAS	30				
		PARTICIPACION DE INSTITUTOS EN JUEGOS INTERCOLEGIADOS	600				
	P.2. INTEGRAR A LA SOCIEDAD A TRAVES DEL DEPORTE COMUNITARIO	NUMERO DE PROGRAMAS COMUNITARIOS RECREATIVOS DESARROLLADOS EN LOS MUNICIPIOS	10			*Planes de sensibilización con los líderes municipales para crear cultura de recreación y aprovechamiento del tiempo libre. *Desarrollo de planes recreativos dirigidos tanto a niños, jóvenes y adultos.	
	P.3. FORTALECER EL DEPORTE ASOCIADO PARA MEJORAR EL NIVEL TECNICO DEL DEPORTISTA Y ENTRENADOR SANTANDEREANO	NUMERO DE DEPORTISTAS COMPETITIVOS ENTRENADOS	2500		NUMERO TECNICOS DEPORTIVOS DE LAS LIGAS CAPACITADOS	36	
	P.4. MANTENER INFRAESTRUCTURA Y ESCENARIOS DEPORTIVOS APROPIADOS	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN PLANES DE MANTENIMIENTO DE ESCENARIOS E INFRAESTRURA	100%				*Crear planes para el desarrollo de proyectos de construcción, mantenimiento y recuperación de escenarios *Estrategias de aprovisionamiento de implementación deportiva
	P.5. APOYAR INSTITUTOS MUNICIPALES DEL DEPORTE PARA DESARROLLAR CULTURA DE UTILIZACION DEL TIEMPO LIBRE	NUMERO DE DIRIGENTES DEPORTIVOS CAPACITADOS	87				
	P.6 IMPLEMENTAR Y ESTANDARIZAR PROCESOS DOCUMENTADOS	NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS Y ADOPTADOS	27	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	100%	*Implementar el Sistema de gestión de la Calidad	

**Tabla 23. Matriz estratégica de la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE		QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1 MEJORAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DE FUNCIONARIOS Y ENTRENADORES	DISPONIBILIDAD ESTRATEGICA DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS FAMILIAS DE CARGOS.	95%	DISP. INTELECTUAL COORD. DEPORTE ASOCIADO	95%	
				DISP. INTELECTUAL COORD. DEPORTE FORMATIVO	95%	
				DISP. INTELECTUAL DEPORTE COMUNITARIO	95%	
				DISP. INTELECTUAL COORD. DE MUNICIPIOS	95%	
				DISP. INTELECTUAL COORD. ESCENARIOS	95%	
	IA-3 DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VALORES Y COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN.	PORCENTAJE DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA	100%			*Crear un plan para la comunicación de la estrategia del BSC
		TENDENCIA DE LIDERAZGO EJECUTIVO	80%			
		PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE	100%	NUMERO DE CAPACITACIONES DE INTEGRIDAD PERSONAL	6	
		PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	90%			*Implementar un sistema de gestión del talento humano.
	IA-2 ACTUALIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA UN MEJOR SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS	GRADO DE ALINEACION DE LA TECNOLOGIA CON LOS PROCESOS CLAVES	90%			

**Tabla 24. Matriz estratégica de la Perspectiva Financiera**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	NIVEL DE LOGRO	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL DE LOGRO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	F-1 OPTIMIZAR LA EJECUCION PRESUPUESTAL	EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE INGRESOS	95%			
		EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO DE INVERSIÓN	70%			
	F-2 GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS FINANCIEROS	PORCENTAJE DE INGRESOS GENERADOS POR EL INSTITUTO	20%			

## SÉPTIMA PARTE

### 7. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN BSC EN INDERSANTANDER

En este capítulo se describirá el proceso de implementación del sistema integrado de gestión a partir de la utilización y puesta en funcionamiento del sistema de información TGR, Tablero de Gestión por Resultados, con esta etapa se culmina el proceso de desarrollo del plan estratégico en INDERSANTANDER. Este proceso se desarrolla siguiendo los siguientes puntos.

- Encuesta de autodiagnóstico del sistema de medición
- Instalación del programa
- Socialización del BSC
- Ingreso de datos
- Seguimiento y Evaluación de Resultados

#### 7.1 ENCUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN

El diagnóstico se realizó con base en un formato de encuesta el cual se muestra en el **ANEXO A. AUTODIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN** para indagar las características del sistema de medición del Balanced Scorecard el cual consta de 40 preguntas relacionadas con el diseño e implementación de los indicadores en las organizaciones; cabe anotar que la encuesta fue concebida para compañías con ánimo de lucro, por tanto, hubo necesidad de adaptar algunos ítems para que se encontrara aplicabilidad al INDERSANTANDER.

La aplicación de la encuesta mostró ciertas falencias en cuanto a la escasa evaluación del desempeño de los proveedores y la no existencia de indicadores de riesgo laboral y salud ocupacional.

## **7.2 INSTALACIÓN DEL PROGRAMA**

Una vez elaborada la matriz estratégica de INDERSANTANDER, se continuo con la configuración e instalación del programa nombrado, el TGR, este programa especializado para el control y seguimiento de la estrategia, fue configurado de acuerdo a las pautas establecidas en este documento y se adecua perfectamente a las características y particularidades del cuadro de mando integral descrito para el Instituto. Es así que permitirá llevar un control mensual del comportamiento de los indicadores establecidos para cada objetivo, proporcionando resultados específicos del comportamiento de cada una de las perspectivas, dejando ver así mismo los resultados de las relaciones causales del mapa estratégico. Mediante el análisis de los datos nombrados anteriormente es posible determinar el correcto o incorrecto desarrollo de la estrategia planteada.

Teniendo en cuenta estas características, posterior a la instalación del programa se realizaron pruebas con datos históricos para comprobar el adecuado funcionamiento y así también identificar posibles errores en la estrategia planteada, esto con el fin de asegurar que la aplicación de la herramienta, revele la real situación del instituto en cuanto al desarrollo de su función.

Para mostrar la forma en la cual debe utilizarse el programa TGR se presenta en el documento el **ANEXO B. MANUAL DEL TGR.**

### **7.3 SOCIALIZACIÓN DEL BSC**

Uno de los puntos más importantes y quizás más difícil en el desarrollo de un plan estratégico, es lograr la alineación de los funcionarios con el sistema de gestión especialmente cuando se trata de una entidad pública como es el caso de INDERSANTANDER. Con el fin de desarrollar este proceso con menos dificultad, el Director del instituto delego al Coordinador de Control Interno para que fuera él guía y pionero en conocer y manejar la herramienta, posteriormente este ayudaría en el proceso de dar a conocer la estrategia a los demás miembros de esta organización.

Por tal fin, el proceso de socialización se realizo con el Coord. De Control Interno en una jornada laboral dispuesta por el Director general. Allí se dio a conocer el proceso de elaboración del sistema BSC, justificación de sus propósitos, los objetivo a lograr por el instituto en el periodo planteado, las metas propuestas y la implicación de cada uno de los miembros en la consecución de las mismas. Se socializo la herramienta TGR, para el control y seguimiento y se resolvieron inquietudes y sugerencias planteadas al sistema de Gestión.

### **7.4 INGRESO DE DATOS**

El sistema de gestión mencionado, después de socializado y aprobado por el director del instituto, comenzó a ejecutarse con la aplicación del programa, *Tablero de Gestión por Resultados*, en el mes de Junio del presente año. Para tal fin, se tomaron datos acumulados de acuerdo a los logros obtenidos en lo corrido del año hasta este mes, para obtener datos representativos de todo el año de gestión.

Todos los indicadores fueron planteados con frecuencia de medición mensual para llevar un mejor control la estrategia, a pesar de que hay

indicadores con impacto en periodos más largos; se hizo necesario plantear metas mensuales para todos y considerar que si en un mes determinado el indicador no tiene movimiento, el dato ingresado es el mismo del mes anterior, originando un resultado acumulado del indicador.

## **7.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

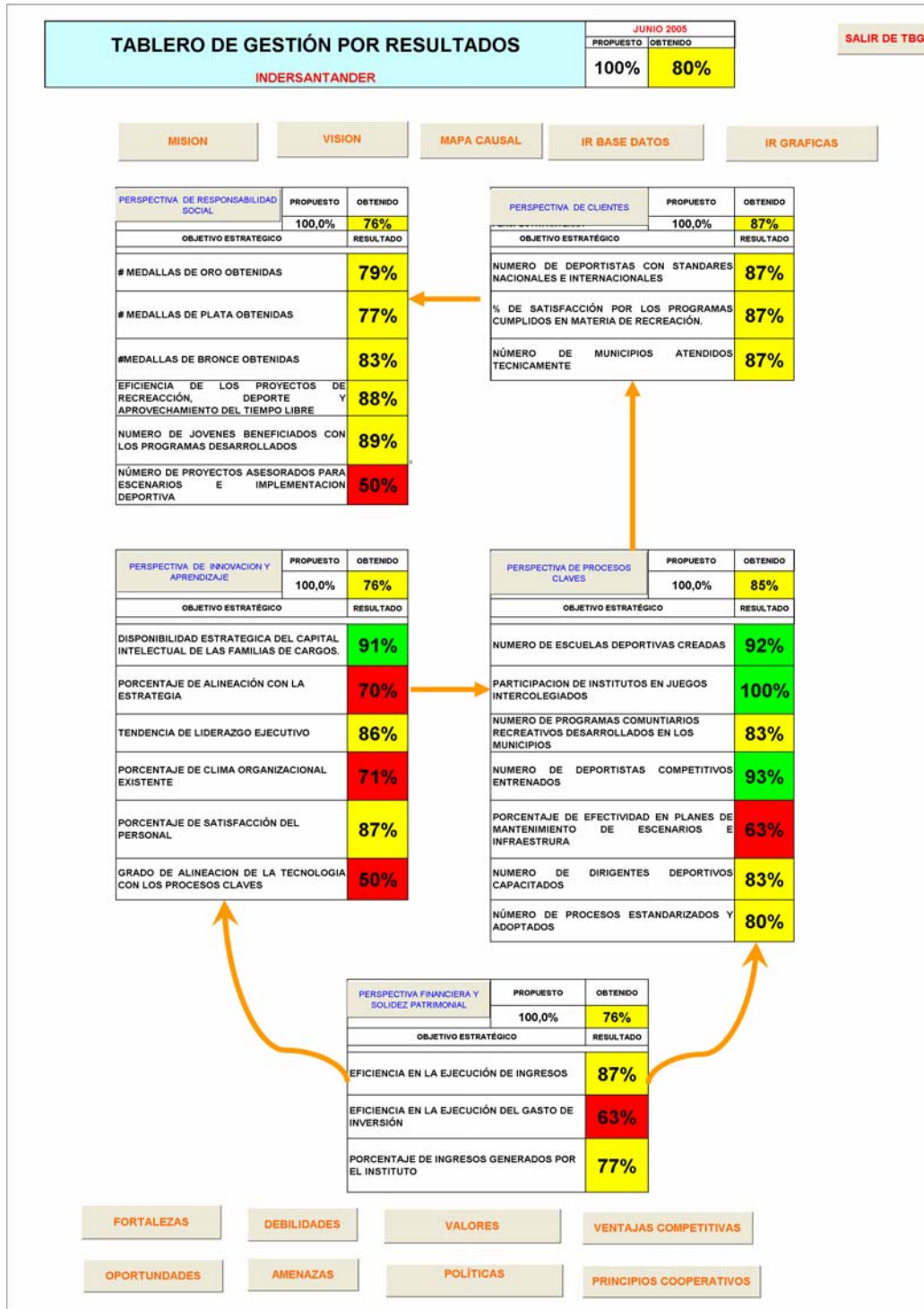
Los datos fueron tomados a partir del mes de Junio, como se menciona en el punto anterior, para algunos indicadores los datos fueron ingresados por su valor acumulado hasta ese momento del año, de esta forma los resultados a finales del mes de Diciembre, reflejaran el desempeño de la organización a través de todo el año en cuestión.

Para efectos del presente libro, se mostraran los resultados generados por el programa durante los meses de Junio y Octubre, se observará la situación presentada al inicio de la implementación del sistema y los resultados y avances obtenidos durante los 4 meses siguientes.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral generado en el mes de Junio, aquí se muestran los indicadores de cada uno de las 5 perspectivas y el porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos con relación a las metas propuestas para el año 2005.

El color verde, indica un cumplimiento de la meta “satisfactoriamente” para la organización en un 90% del logro esperado; el color amarillo, expresa un nivel de cumplimiento “aceptable” pero que debe mejorarse, considerado en un nivel de cumplimiento del 75% al 89%. El color rojo muestra un nivel de logro por debajo del 75%, lo cual indica que el indicador esta teniendo un desarrollo “ineficiente”.

• **Gráfico 2. Cuadro de mando del mes de junio**



Se puede apreciar la incidencia de cada uno de los indicadores en el cumplimiento de las perspectivas. Se puede ver en este mes de junio que todas las perspectivas tienen un nivel aceptable de cumplimiento.

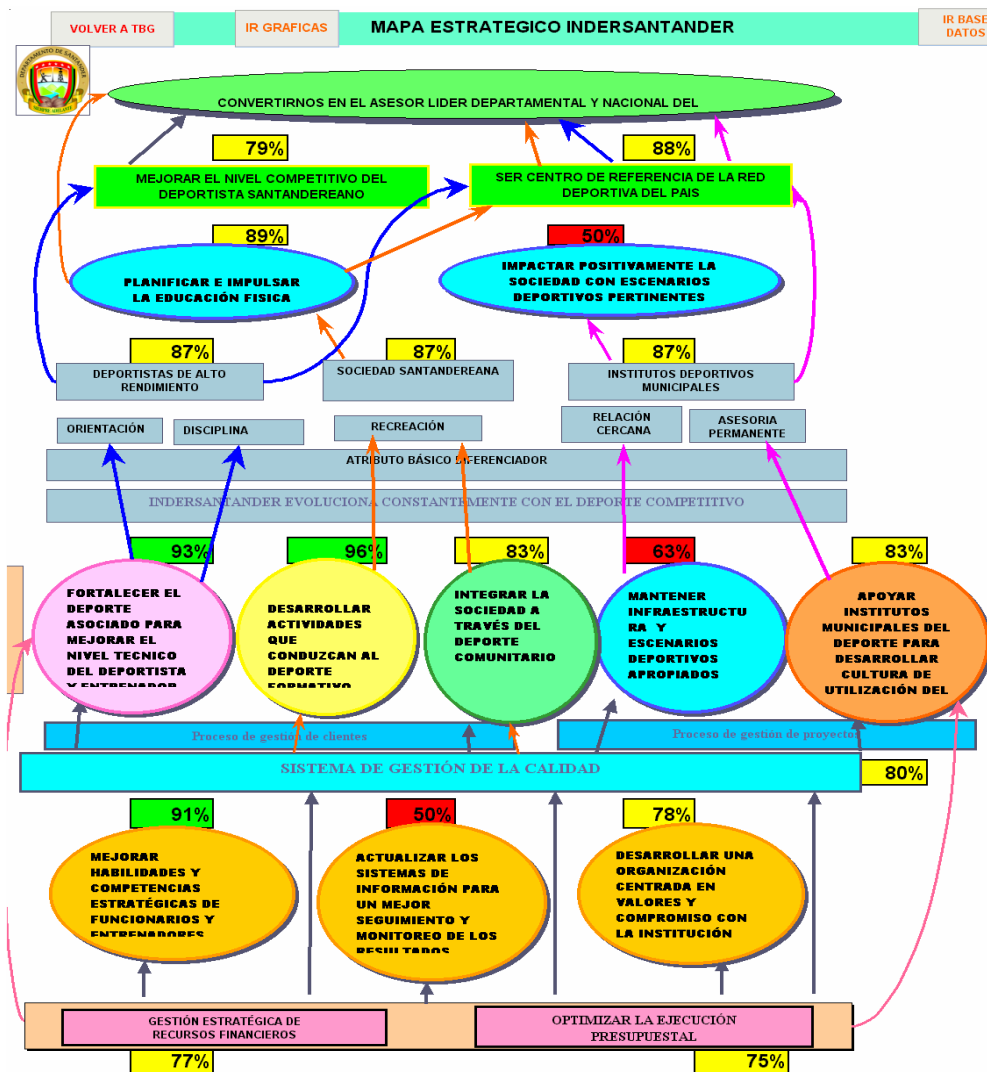
La perspectiva financiera, presenta deficiencia en cuanto a la ejecución del gasto de inversión, sin embargo la ejecución y la gestión de ingresos se encuentra en un nivel aceptable (amarillo) mostrando un cumplimiento total de la perspectiva que a pesar de estar en amarillo, es solo de 76%.

La perspectiva de innovación y aprendizaje se encuentra de igual manera en un nivel crítico de 76% de cumplimiento, a pesar de ser amarillo, indica que la organización requiere de un mayor desarrollo del talento humano, organizacional y tecnológico.

Por el contrario, las perspectivas de proceso internos claves y la de clientes, se encuentra en un nivel amarillo con cumplimiento de 85 y 87% respectivamente.

Por último, como consecuencia de los resultados anteriores, la perspectiva de Responsabilidad social está en color amarillo con un logro de 76%.

- **Gráfico 3. Mapa estratégico del mes de junio**



En el mapa estratégico presentado, se aprecia la relación causal de los vectores definidos por la estrategia para INDERSANTANDER, y el semáforo de los logros de cada uno de los objetivos. El primer vector, referente al proceso de deporte asociado, muestra el de mejor desempeño, generando un impacto aceptable en cuanto a la responsabilidad social. Igualmente, el

segundo vector de relación causal, conformado por los procesos de deporte estudiantil y deporte comunitario muestran un amarillo en su logro misional, siendo este logro aceptado por la institución; y por último, el vector de apoyo a institutos municipales y mantenimiento y adecuación de infraestructura deportiva presenta deficiencia, generando de igual manera un insuficiente cumplimiento de la meta en la perspectiva misional.

- **Gráfico 4.** Evaluación de indicadores del mes de junio

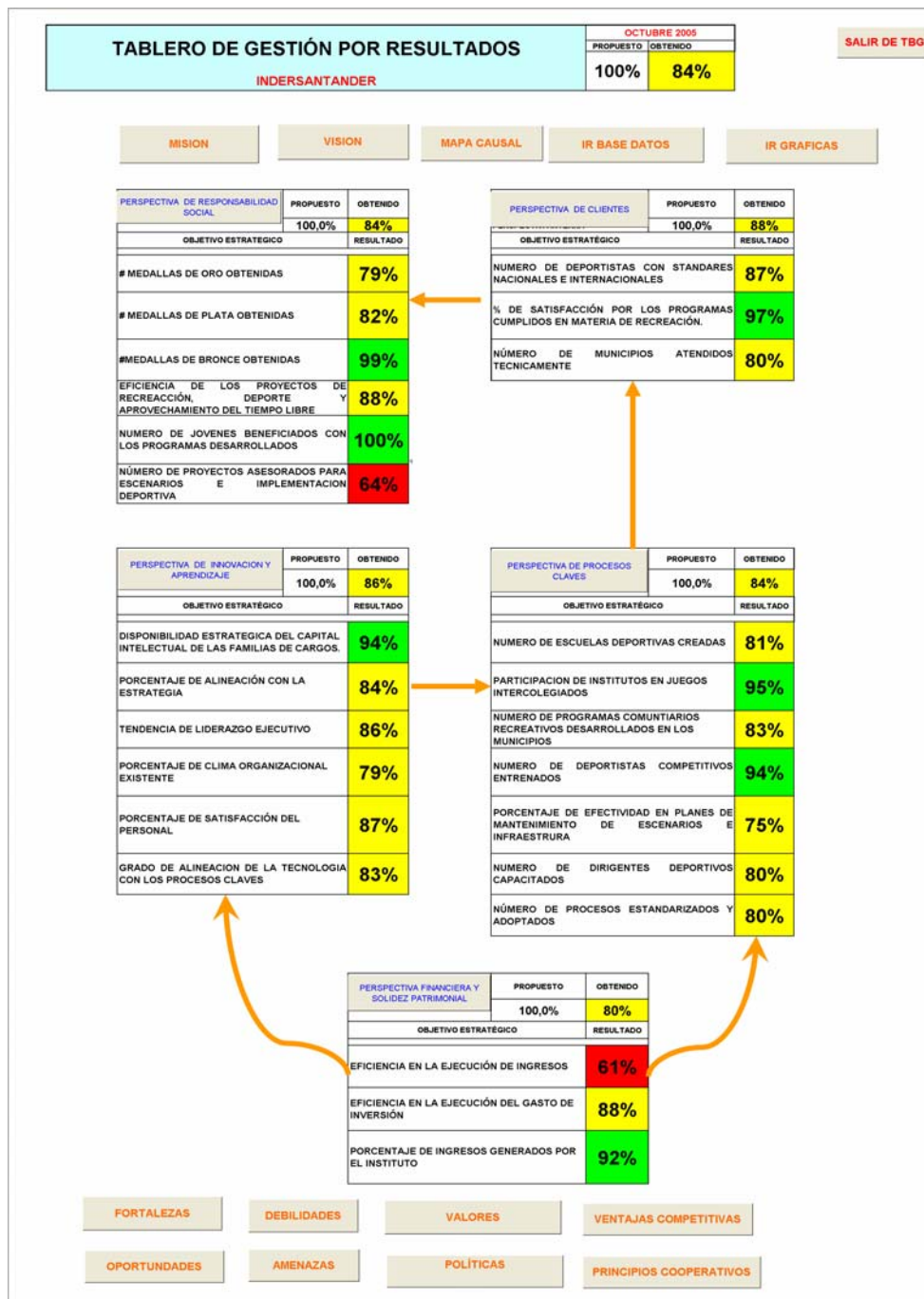
TABLERO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EVALUACION DE INDICADORES DE MEDIOS Y RESULTADOS			
PERSPECTIVA	MEDIO	RESULTADO	TOTAL
PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	RS 0%	RS 76%	76%
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F 0%	F 76%	76%
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	C 94%	C 87%	87%
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS CLAVES	PI 92%	PI 85%	85%
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA 62%	IA 76%	76%
MEDIO TOTAL		RESULTADO TOTAL	
84%		80%	
TOTAL			80%

En este gráfico se observa el resultado de los indicadores inductores (primera columna), que marcan un cumplimiento del 84%, esto muestra que se están tomando las medidas necesarias para que puedan cumplirse los indicadores de resultado (segunda columna).

Finalmente tenemos un cumplimiento total de la estrategia para el mes de junio en “amarillo” de 80%, resultado que debe superarse mes a mes, en la medida en que se logre alinear a la institución y ejecutar debidamente los planes de acción descritos.

A continuación se presentaran los gráficos generados por la herramienta después de los 5 meses de medición.

- **Gráfico 5.** Cuadro de mando del mes de octubre

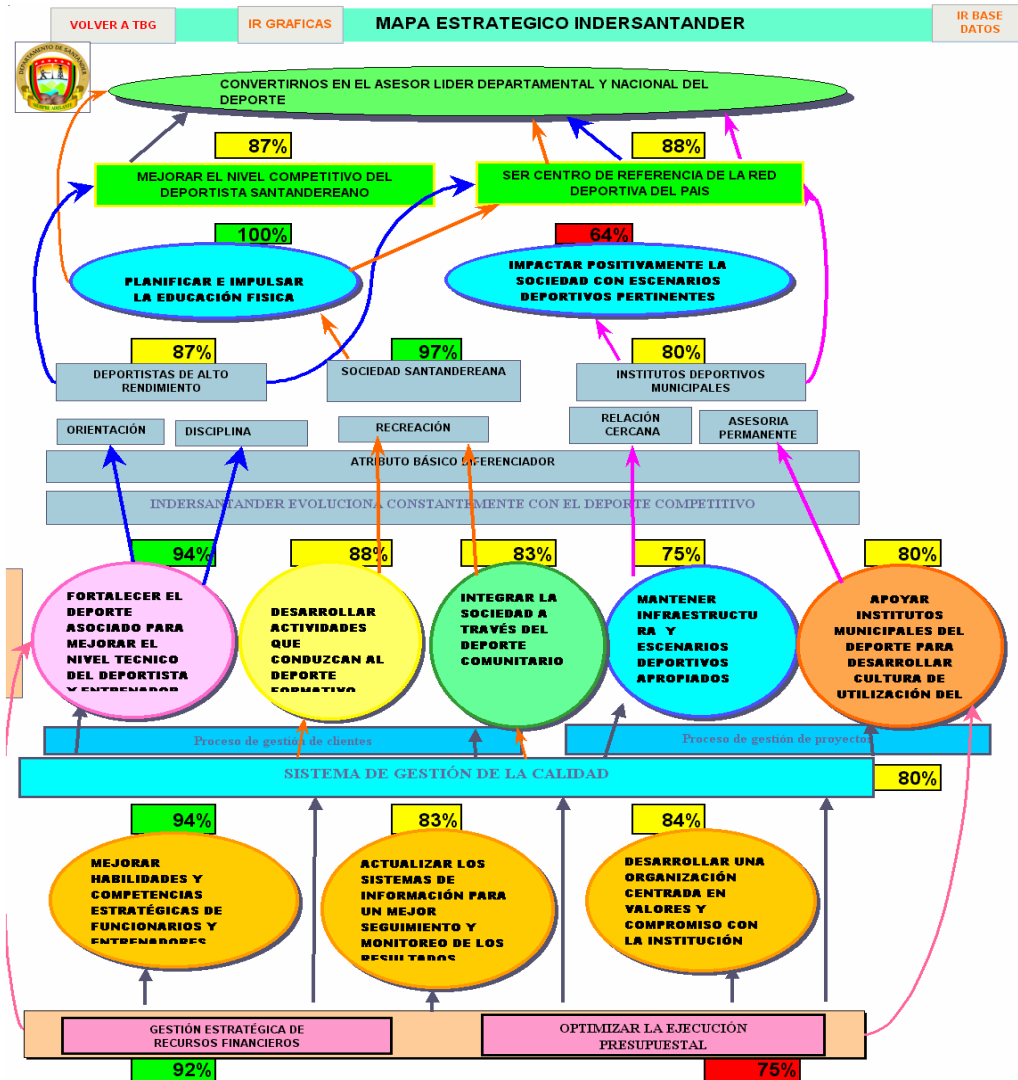


Después de 5 meses de medición de la estrategia en INDERSANTANDER, vemos una mejora el desempeño total de las perspectivas, hay que tener en cuenta que la estrategia esta en un periodo de comienzo en el que los resultados quizás no tendrán cambios drásticos, pero donde cualquier mejora en los logros obtenidos, significa un progreso satisfactorio del sistema de gestión.

En el mapa correlacionado, se aprecia que el problema presentado en junio en la perspectiva financiera tuvo un mejor logro en este mes y aunque hubo problemas en la ejecución de los ingresos previstos, el resultado total mejoro a un 80%.

Para mejorar el talento humano, organizacional y tecnológico, se realizaron capacitaciones de “Desarrollo del recurso humano” que originaron una mejora significativa de la perspectiva. La perspectiva de procesos claves y la de clientes, aunque no presentan una mejora significativa, siguen en un nivel amarillo que se espera mejore a medida que se optimice la ejecución presupuestal y se tenga un personal más idóneo y capacitado, como palanca para la obtención de logros en los procesos y en los clientes.

• **Gráfico 6. Mapa causal del mes de octubre**



Este mapa causal revela la mejora sustancial de cada uno de los vectores. Por ejemplo, en la perspectiva de responsabilidad social, hay un punto crítico que hace referencia a “*impactar positivamente la sociedad con escenarios deportivos pertinentes*”, esta meta logro mejorarse de un 50% de cumplimiento a un 64%; esto gracias que los procesos enfocados al

cumplimiento de los programas de apoyo a municipios y a mejor desarrollo de los proyectos relacionados, tuvieron un mejor desempeño.

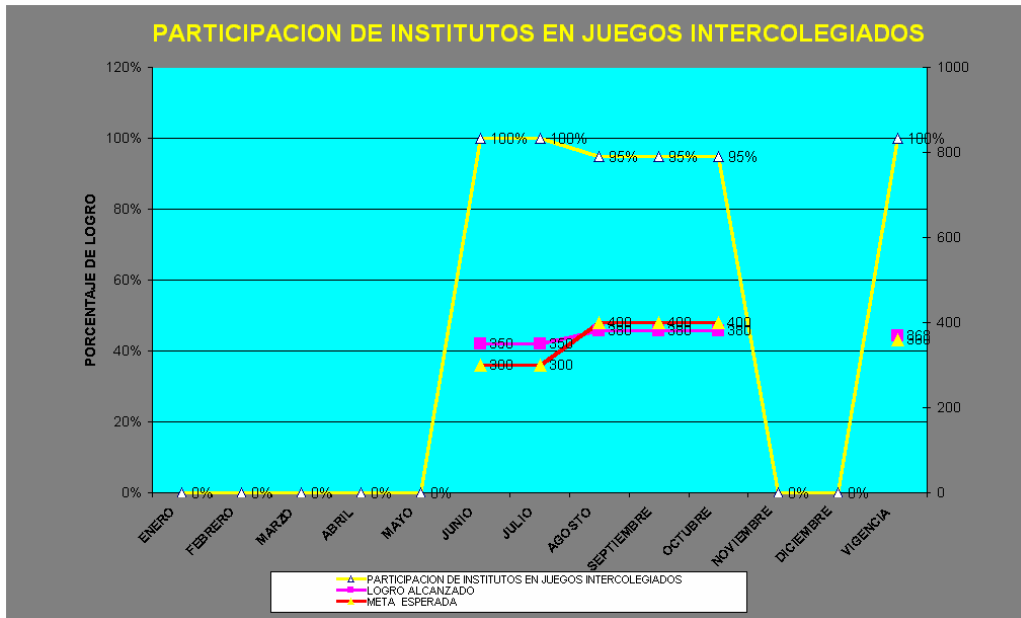
- **Gráfico 7.** Evaluación de indicadores del mes de octubre

TABLERO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EVALUACION DE INDICADORES DE MEDIOS Y RESULTADOS			
PERSPECTIVA	MEDIO	RESULTADO	TOTAL
PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	RS 0%	RS 84%	84%
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F 0%	F 80%	80%
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	C 94%	C 88%	88%
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS CLAVES	PI 79%	PI 84%	84%
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA 76%	IA 86%	86%
MEDIO TOTAL		RESULTADO TOTAL	
83%		84%	
<b>TOTAL</b>			<b>84%</b>

Aquí se aprecia el comportamiento de los inductores y los indicadores de resultado y el logro total obtenido por la estrategia total en el transcurso de los 5 meses. Vemos como los inductores a pesar de que se mantienen en el mismo nivel de logro que en el primer mes de medición, han logrado apalancar el cumplimiento de los indicadores de resultado a un 84% de cumplimiento; es decir 4% mayor que en el mes de junio.

Estos resultados demuestran que aún se requiere de mayores esfuerzos por parte de la institución para cumplir con las iniciativas estratégicas, pues aún se esta lejos de alcanzar un nivel superior al 90%, en el que el instituto se sentiría satisfecho por el logro de los objetivos estratégicos a los que le apunta.

- **Gráfico 8.** Comportamiento en el 2005 del indicador “participación de institutos educativos en juegos intercolegiados”



La figura presentada muestra gráficamente el comportamiento de uno de los indicadores a través de lo corrido del año, esta es una de las aplicaciones que tiene la herramienta, la línea amarilla, muestra el porcentaje en el que se cumplió la meta propuesta para cada uno de los meses, la línea morada, muestra el logro que se obtuvo expresado numéricamente y la línea roja, muestra la meta esperada.

Así como puede observarse el comportamiento de este indicador, puede analizarse el comportamiento de cada uno, a lo largo del año en el que se ejecuta la estrategia, de esta manera puede evaluarse como está siendo el comportamiento y permite analizar las diferentes causas que lo estén originando. El gráfico muestra en el mes de diciembre la meta final que pretende alcanzarse en el año, de esta manera podemos observar cada uno de los meses como es el comportamiento del indicador con relación a la meta final.

## 8. CONCLUSIONES

- El éxito en la construcción del CMI dependió en gran medida del apoyo incondicional del Director General y el coordinador de Control Interno de INDERSANTANDER, ya que estos lideraron el proceso de implementación del mismo y encabezaron la gestión de recursos necesaria para las actividades de socialización del Balanced Scorecard.
- Mediante el análisis detallado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas realizado con la elaboración de las matrices POAM, PCI y DOFA, y los criterios utilizados de priorización como las herramientas UTI y el análisis de la motricidad y dependencia de los factores escogidos, pudo enfocarse el CMI hacia unos factores claves de éxito bien definidos, garantizando que los esfuerzos de la organización se encuentren centrados en aquellas actividades que entregan un mayor grado de apalancamiento en el logro de la visión institucional.
- La inclusión de la perspectiva de responsabilidad social (adicional a la propuesta por la mayoría de autores) dentro del análisis de INDERSANTANDER en la construcción del CMI para la implementación del Balanced Scorecard, y hacer de esta la perspectiva más relevante para la institución (en lugar de la perspectiva financiera), constituye un criterio importante de aporte al trabajo realizado teniendo en cuenta que se trata de una organización sin ánimo de lucro, de carácter estatal y dirigida principalmente a cumplir actividades de carácter social como el fomento de la recreación y el deporte.
- El trabajo realizado por todos los funcionarios de INDERSANTANDER en la identificación, descripción y análisis detallado de cada uno de los procesos que integran la cadena de valor de INDERSANTANDER, y la definición de

las palancas de valor para alcanzar los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, fue crucial para lograr construir los vectores estratégicos de la organización mediante las distintas interacciones causa-efecto y su inclusión en la gestión estratégica del Instituto basado en las cinco perspectivas tenidas en cuenta. Así mismo, fueron los mismos funcionarios quienes se encargaron de traducir la estrategia planteada en objetivos, metas e iniciativas estratégicas para las cinco perspectivas del CMI, asegurando que las acciones derivadas del seguimiento y control se ejecuten con convicción y entendimiento del beneficio representado para la organización.

- A través del soporte del sistema de información y medición del CMI, fue posible mostrar las grandes utilidades que el BSC brinda al INDERSANTANDER, al permitirle no sólo evaluar periódica y efectivamente el desempeño de su equipo de trabajo, sino al mismo tiempo, otorgar al Instituto una poderosa herramienta de comunicación que estimula continuamente el cambio en la aptitud del personal, ya que muestra cómo éstos deben actuar para dirigirse hacia el futuro deseado.
- La encuesta de autodiagnóstico mostró que el sistema de medición Balanced Scorecard aplicado para INDERSANTANDER carece de indicadores dirigidos a medir el desempeño de los proveedores de productos y servicios, e indicadores que brinden información acerca del riesgo laboral y la salud ocupacional.
- En la etapa de seguimiento y control del sistema se encuentra que se logró el mejoramiento de INDERSANTANDER en cuanto al alcance de los objetivos propuestos, ya que comparando la cifra obtenida para el mes de junio de un 80% de cumplimiento total de las metas, se observa que para octubre se obtiene un cumplimiento total equivalente al 84%; este aumento del 4% denota que el alcance de las metas se encuentra en ascenso y que la implementación del sistema se hizo de manera efectiva.

## 9. RECOMENDACIONES

➤ Es necesario resaltar la importancia de llevar a cabo las iniciativas estratégicas en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos para el Instituto, entre las cuales se consideran las más importantes:

❖ La realización de un estudio de Benchmarking que reporte dentro de sus principales conclusiones, las prácticas desarrolladas en la interacción con los deportistas por los institutos de deporte departamentales que son considerados los más exitosos en cuanto al número de deportistas de alto rendimiento, logros obtenidos a nivel nacional e Internacional, etc. Esta iniciativa estratégica beneficiará directamente alcanzar objetivos y metas propuestos para la perspectiva de clientes.

❖ La implementación de un sistema de gestión del talento humano que contemple todas las actividades relacionadas con la selección y contratación, capacitación, salud ocupacional, desarrollo y monitoreo del personal, encaminando propuestas para el logro de los objetivos y metas propuestos para la perspectiva de innovación y aprendizaje y facilitando su logro.

❖ La implementación de un sistema de gestión de la calidad que dirija al INDERSANTANDER hacia la documentación y estandarización de todos sus procesos, la incursión en acciones correctivas y preventivas, la selección y contratación de personal idóneo, y toda clase de actividades que confluyen en el mejoramiento continuo de los procesos y, por tanto, de la organización.

➤ Al interior de la organización deben establecerse jornadas específicas de involucramiento de los funcionarios para que la medición que debe realizarse de cada uno de los procesos e indirectamente de las personas responsables

de llevarlas a cabo, no se convierta en una medición conflictiva, sino integradora y tendiente al mejoramiento continuo del Instituto.

➤ Para que se denote el éxito del Balanced Scorecard en INDERSANTANDER debe aprovecharse de manera significativa la información otorgada por el sistema de indicadores planteados y sus respectivas comparaciones con las cifras propuestas; sin embargo, la obtención de colores relacionados con los números obtenidos para los indicadores no tiene ningún significado por sí mismo, la organización debe centrarse en el desarrollo de acciones correctivas y acciones preventivas que permitan mediante un proceso de mejoramiento continuo llegar a obtener los resultados deseados.

➤ También debe entenderse que los objetivos, indicadores y sus respectivas metas pueden ser modificados, reemplazados o eliminados cuando se considere necesario para adaptarse a cualquier tipo de situaciones que influya directamente en el accionar de INDERSANTANDER.

➤ El Director General de INDERSANTANDER en la búsqueda de la eficiencia de la herramienta estratégica debe nombrar un responsable del sistema dentro de los funcionarios a su cargo; se recomienda que se nombre al Coordinador de Control Interno como responsable debido al carácter independiente en el desarrollo de su trabajo, a que estuvo involucrado directamente en el diseño e implementación del Balanced Scorecard, y a que el sistema de medición complementa las funciones desempeñadas en su cargo.

➤ Incluir dentro de los indicadores propuestos del sistema de medición un indicador que permita hacer seguimiento y control del desempeño de los proveedores de productos y servicios, y un indicador que muestre la forma en la cual los riesgos laborales y la salud ocupacional de los trabajadores del Instituto influye en el desempeño global.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN H. et al. The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model- which is the better strategic management tool?. 2CG Active Management working paper. 2000.

ARORA, R. Implementing KM- a balanced scorecard approach, Journal of Knowledge Management, vol 6 No 3, pp. 240-249. 2002.

BLANCO, F. El control integrado de Gestión. Ediciones Limusa, México. 1976.

CLEMPNER, J. y GUTIERREZ, A. "Planeación Estratégica de Tecnología de Información en Entornos Dinámicos e Inciertos". Revista Digital Universitaria. Instituto Politécnico Nacional. Vol. 2, No. 4. Diciembre. 2001.

ECCLES, T Implementing Strategy: Two Revisionist Perspectives, chapter 13 in Hendry and G Johnson, ed. Strategic Thinking: Leadership and Management of Change, West Sussex, John Wiley and Sons, England.1993.

EPSTEIN M., MANZONI J.F., 1998, Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, European Management Journal, Vol 16, No 2, April.

GOLDENBERG H., HOFFECKER J., 1994, Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall.

JOHNSON H.T., KAPLAN R.S., 1991, Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. E-Business: Roadmap for Sucess. 1a ed. USA: Adisson-Wesley, 1999.

KAPLAN, R. Balance Scorecard: La cadena de Causa Efecto, Revista Gestión Vol. 3 No. 3, pp 30-36. 1998

KAPLAN, R.; NORTON,D. Using the Balance Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Vol 74 No 1, pp. 75-85. 1996.

LAUZEL P. ; CIBERT, A. De los ratios al cuadro de mando, Francisco Casanovas Editor, Barcelona. 1989.

LOPEZ, A. El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial posibilidad de Tratamiento Hipermedia,AECA, España. 1998.

OLVE, N. G. ; ROY, J; MAGNUS, W. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, España. 2002.

PORTER,M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. 1ª ed. Javier Vergara Editor S.A., 1991.

SERNA, H. Gerencia Estratégica. 7 ed. Bogotá: Panamericana, 1999.

SVEIBY, K.E. Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Naciones, Gestión 2000, España. 1986.

WONGRASSAMEE, S. ; GARDINER, P; SIMMONS, J. Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. Measuring Business Excellence, Vol 7 No 1. Pp. 14-29. 2003.

# **ANEXO A**

## **ENCUESTA DE AUTO- DIAGNÓSTICO**

## ENCUESTA AUTO-DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE MEDICION

Este cuestionario sirve para evaluar el sistema de medición y los indicadores usados en la organización. Es un instrumento de auto-evaluación que permite conocer las características de un efectivo sistema de medición.

El cuestionario está dividido en tres partes. Lea cada pregunta y escriba el número dependiendo si está fuertemente en acuerdo o desacuerdo con la pregunta. Responda cada pregunta aún si tiene que adivinar. Cuando haya terminado, sume todos los puntajes y coloque el resultado en el espacio final

	<b>Fuertemente Desacuerdo</b>	<b>Algún Desacuerdo</b>	<b>Fuertemente Acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### PARTE I:Enfoque total de medición

1. Los indicadores de nuestro sistema de medición están fuertemente enlazados con los factores claves de éxito que nos permitirán diferenciarnos de otros Institutos.

2. Nuestro sistema de medición fue elaborado con un plan basado en una metodología estándar.

3. Nuestro Director no mira más de 20 indicadores cada mes para evaluar el desempeño de toda la organización.

4. Los indicadores de gestión son generalmente consistentes a través de nuestros procesos de la cadena de valor (deporte asociado, deporte formativo y deporte comunitario, infraestructura deportiva y apoyo a municipios).

5. Tenemos un conjunto bien balanceado de indicadores, con un número equilibrado de indicadores en cada una de las siguientes categorías: Responsabilidad social, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje, y financiera.

## **PARTE II: Tipos específicos de indicadores en su Scorecard**

6. Nuestro sistema incluye indicadores del valor y satisfacción del cliente tales como: repetición / pérdidas de negocios, etc.

7. Nuestra organización recolecta datos de la satisfacción del cliente y de los niveles de valor percibido usando una variedad de técnicas tales como encuestas telefónicas, encuestas por correo y grupos foco.

8. Lo que preguntamos al cliente en las encuestas de satisfacción o en las discusiones está basado en una minuciosa investigación para identificar los requerimientos que son más importantes para los clientes.

9. Se combinan indicadores cuantitativos y cualitativos de satisfacción del cliente y valor dentro del índice de satisfacción del cliente.

10. Nuestras encuestas sobre empleados se hacen como mínimo una vez al año para determinar los niveles de satisfacción con varios de los aspectos de cómo funciona la organización.

11. Las encuestas a los empleados son anónimas y más del 75% son contestadas cada año.

12. Se hace una investigación para determinar lo que es importante para los empleados antes de aplicar la encuesta con preguntas estándares.

13. Nuestra organización recolecta datos en indicadores que relacionen la satisfacción de los empleados con la rotación, ausentismo, horas trabajadas por semana, etc.

14. Los indicadores individuales de satisfacción de empleados son agregados en un índice de satisfacción de empleado, similar al índice de satisfacción del cliente.

15. Hemos identificado unos pocos indicadores claves para nuestro desempeño financiero.

16. Los indicadores financieros son una buena mezcla de indicadores financieros de corto y largo plazo.

17. Los indicadores financieros son consistentes a través de las diferentes coordinaciones.

18. Recolectamos datos de los principales institutos del deporte para usarlos en la evaluación de nuestro desempeño y fijación de nuestras metas.

19. La organización ha desarrollado un conjunto de 4 a 6 indicadores operativos tales como valor agregado por empleado que son usados en todas las áreas y funciones.

20. Cualquier indicador de proceso que es recolectado es directamente relacionado con la satisfacción de los clientes.

21. Los indicadores operacionales nos permiten prevenir problemas en lugar de identificarlos.

22. La organización ha establecido unos estándares de medición para todos los indicadores claves de proceso.

23. La organización tiene un sistema de ranking para evaluar el desempeño de sus proveedores de productos servicios.

24. El sistema de ranking de proveedores es una mezcla de indicadores cuantitativos tales como pedidos rechazados e indicadores cualitativos como niveles de satisfacción.

25. La calidad de los bienes y servicios comprada a nuestros proveedores es medida regularmente.

26. Nuestra organización pregunta a los proveedores por sus procesos de datos y motiva la auto-inspección.

27. El permanecer dentro de nuestra política de precios es uno de los muchos indicadores usados para evaluar y seleccionar a los proveedores.

28. Los indicadores son más comportamentales y preventivos que los típicos pérdida de tiempo por accidentes.

29. Los indicadores de riesgo laboral y salud ocupacional van más allá que los ordenados por las agencias regulatorias.

30. La organización recolecta indicadores de su responsabilidad pública como horas de servicio a la comunidad o premios recibidos de la comunidad.

31. La organización ha desarrollado un índice de responsabilidad pública que resulte de los indicadores de seguridad, medio ambiente y servicio a la comunidad.

### **PARTE III: Reporte y análisis de los datos**

32. La organización reporta datos de todas sus perspectivas de su scorecard en un reporte simple para todos los gerentes.

33. Los datos presentados gráficamente en un formato fácil de leer que requiere el mínimo análisis para identificar las tendencias y niveles de desempeño.

34. Los datos de satisfacción del cliente, del empleado e innovación y crecimiento son revisados a menudo y por los mismos ejecutivos de la misma manera como lo hacen con los datos financieros y operativos.

35. La organización ha realizado una investigación para identificar correlaciones entre los niveles de satisfacción del cliente y la responsabilidad social.

36. La organización entiende las relaciones entre todos los indicadores claves de su scorecard.

37. Los indicadores son analizados y utilizados para tomar decisiones claves en la organización.

38. Los indicadores claves son consistentes con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de largo plazo de la organización.

39. La organización continuamente evalúa y mejora sus indicadores y los métodos usados para recolectar y reportar los indicadores.

40. Los indicadores del scorecard de la organización son los mismos con los cuales son fijadas las metas de largo y corto plazo durante el proceso de planeación.

**ANEXO B**

**MANUAL INSTRUCTIVO  
DEL TRG**

## **MANUAL DE ADMINISTRACION**

### **SOFTWARE TGR TABLERO DE GESTION DE RESULTADOS**

#### **Instalación y Configuración**

Una vez configurado el software no deberá cambiarse de ubicación. Si esto ocurre será responsabilidad de Empresa su nueva configuración.

Es responsabilidad de la Empresa la seguridad de los datos registrados en la herramienta, y la elaboración del respectivo backup.

Los problemas o pérdidas de Información generados por errores de Microsoft Excel no serán responsabilidad de Nuestra parte.

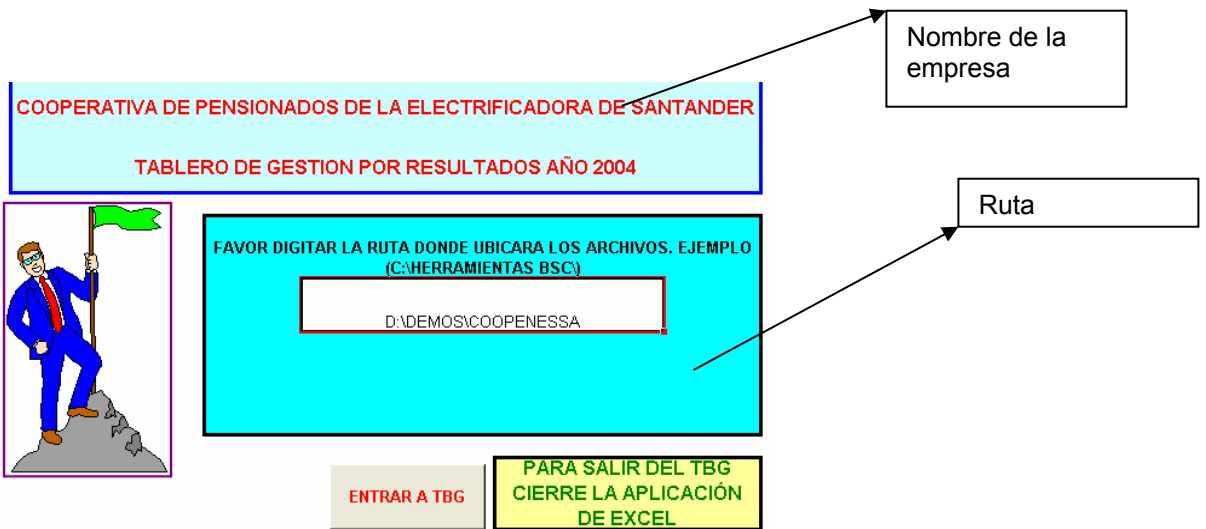
#### **TGR BASE**

El archivo TGR BASE, esta configurado con los datos obtenidos durante el proceso, respecto a Indicadores e Inductores y será responsabilidad de la Empresa su actualización, y definición de la metas para cada uno de estos. Este archivo les permite ingresar la información obtenida durante cada período.

#### **“HOJAS DEL TGR” “TBG”**

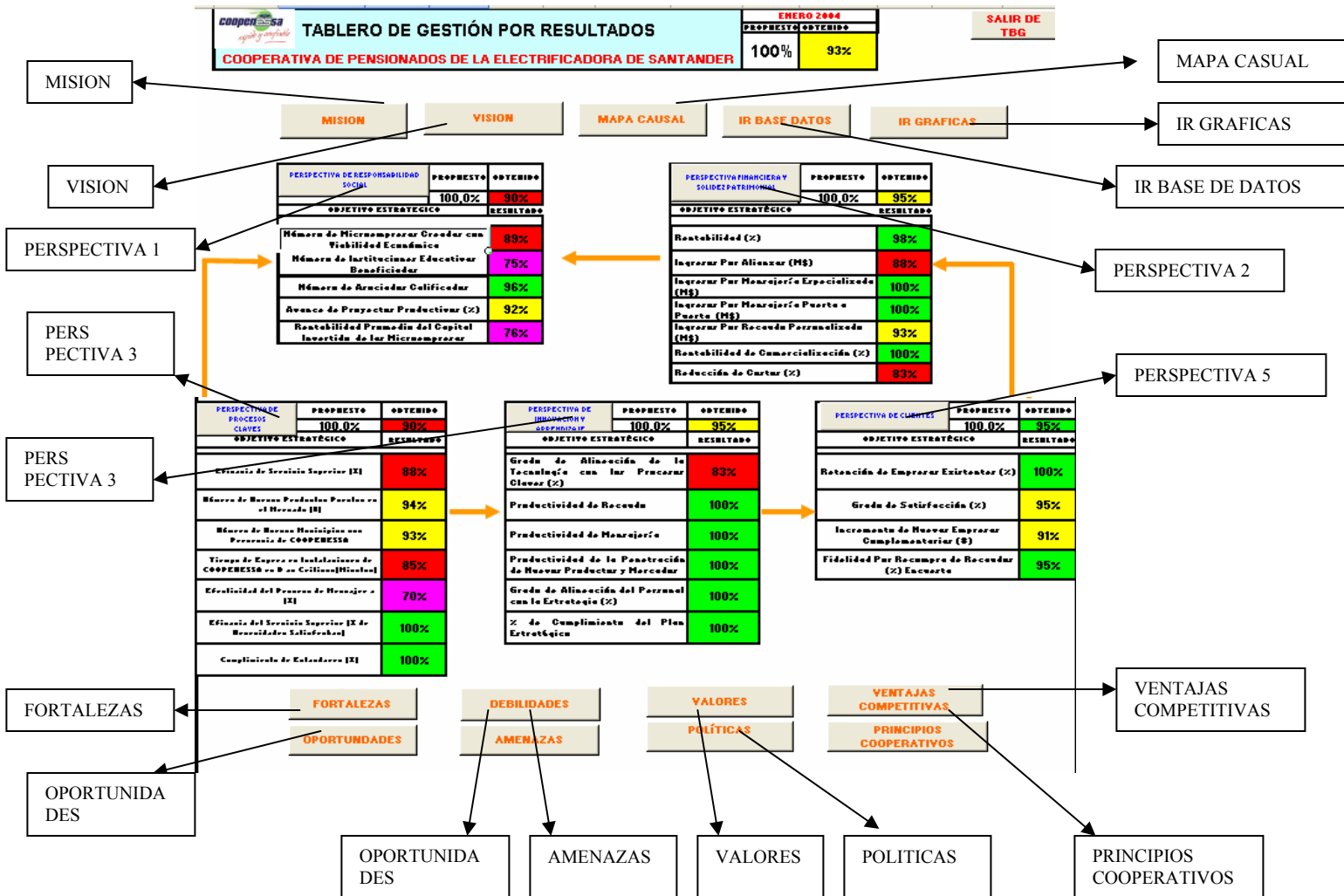
Esta es la hoja de configuración o parámetros es decir el nombre de la Empresa y la ruta donde se copiaran los archivos en el disco duro: (Ver Grafica)

- En la Celda B4 registre el nombre de la Empresa
- En la celda E11 registre la ruta donde copiará los archivos



### “TBG – SMA”

Muestra cada una de las perspectivas con sus respectivos Indicadores de resultado (KPI) y sus resultados en porcentaje. Desde esta hoja se realiza navegación a cada uno de las hojas de la herramienta así como al archivo tablero de Indicadores, contiene los siguientes Botones:

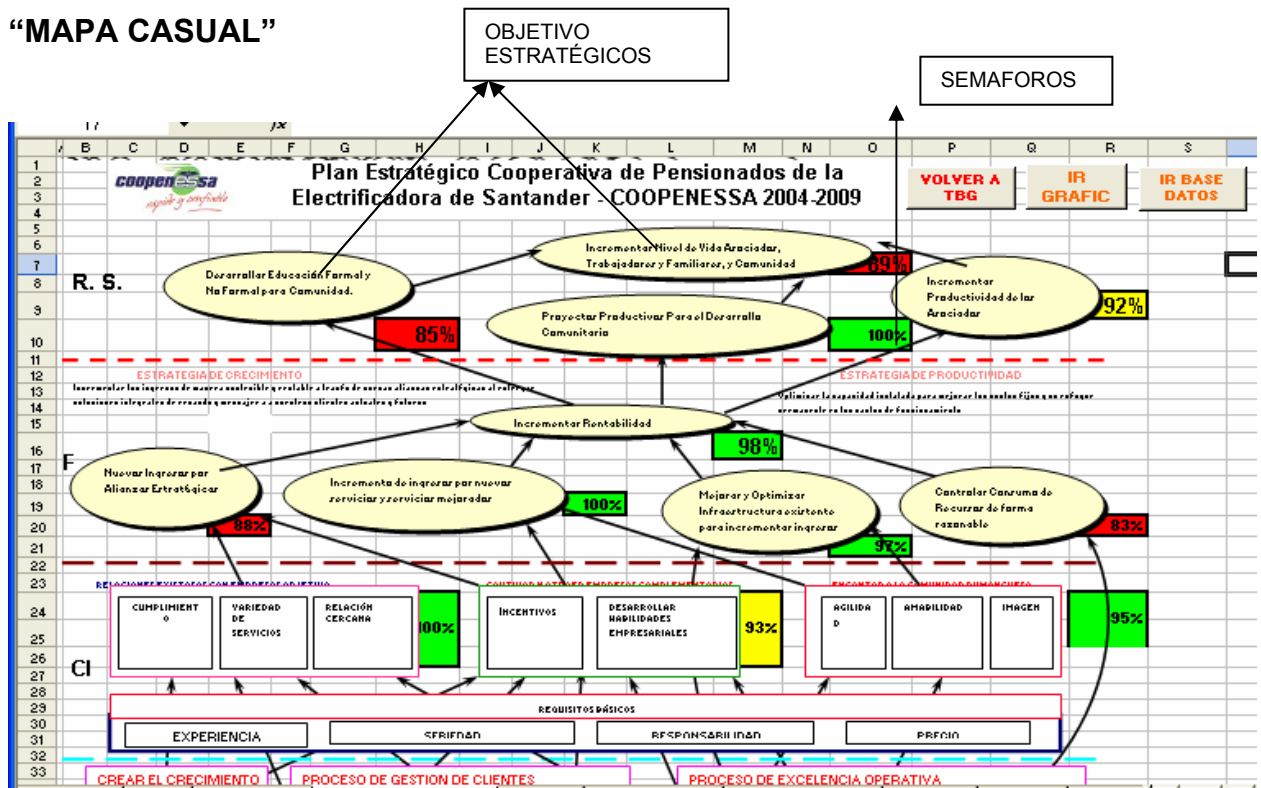


Los Botones **MISION, VISION, MAPA CASUAL, OPORTUNIDADES, AMENAZAS, VALORES, POLITICAS, PRINCIPIOS COOPERATIVOS**, permiten navegar hasta cada concepto respectivamente, por ejemplo: el Botón misión nos llevará a la hoja donde está la misión de Empresa.

Los Botones **PERSPECTIVA1, PERSPECTIVA2, PERSPECTIVA3, PERSPECTIVA4, PERSPECTIVA5**, permiten navegar a la hoja MAPA CASUAL Y posesionarse en los resultados correspondientes a la perspectiva relacionada.

Los Botones **IR BASE DE DATOS e IR GRAFICAS**, permite abrir el archivo **TABLERO DE INDICADORES** y posesionarse en la hoja Base de Datos o Indicadores de Gestión Respectivamente.

**“MAPA CASUAL”**



En esta hoja se dibuja el Mapa Estratégico en su estructura causa - efecto, asociando cada uno de los objetivos estratégicos a los Resultados logrados durante el período Respectivo, tiene semáforos de acuerdo al nivel de exigencia de la Empresa. También permite ir al Archivo Tablero de Indicadores a través de los Botones **IR GRAFICAS, IR BASE DE DATOS**.

## “RESULTADO”

**TABLERO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**  
EVALUACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS

Botones: VOLVER A PERSPECTIVAS, IR BASE DATOS, IR GRAFICAS, BOTON ACTUALIZAR

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE RESULTADO (KPI)	UNIDAD DE MEDIDA	PESE OBJETO	META	RESULTADO OBTENIDO	CUMPLIMIENTO REAL	META PERSPECTIVA	CUMPLIDO PERSPECTIVA	META RESULTADO	LOGRO TOTAL
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Incrementar el Nivel de Vida Asociados, Trabajadores y Familiaridad y Comunidad	Número de Microempresas Creadas	Número	30,00%	1	1	89%	100,0%	90%	ACTUALIZAR	
	Desarrollar Educación Formal y No Formal para Comunidad	Número de Instituciones Educativas Beneficiadas	Número	20,00%	1	1	75%				
	Proyectos Productivos Para el Desarrollo Comunitario	Número de Asociados Calificados	Número	30,00%	1000	958	96%				
	Incrementar Productividad de las Asociadas	Avance de Proyectos Productivos (%)	Porcentaje	10,00%	25%	25%	100%				
		Rentabilidad Promedio del Capital Invertido de las Microempresas Creadas (%)	Porcentaje	10,00%	12%	11%	92%				
PERSPECTIVA ECONOMICA Y DE SALUD LABORAL	Incrementar Substituir la Rentabilidad Operativa	Rentabilidad (%)	Porcentaje	30,00%	90%	88%	98%	100%	95%	ACTUALIZAR	
	Generar Ingresos por Alianzas Estratégicas	Ingresos Por Alianzas (M\$)	Dólar	20,00%	\$ 1	\$ 1	88%				
	Incrementar Ingresos por Servicios Sociales y Servicios Hogares	Ingresos Por Mensajería Especializada (M\$)	Dólar	10,00%	\$ 1	\$ 1	100%				
		Ingresos Por Mensajería Puerta	Dólar	10,00%	\$ 5	\$ 5	100%				

Barra de navegación: TBG / TBG - SMA / MAPA CAUSAL / MEDIO / RESULTADO / MEDIO-RESUL / MISION / VISION / POLITI

Esta hoja permite medir los Indicadores de Resultado (KPI) definidos. Para lo anterior se deben establecer metas para cada uno de los KPI de acuerdo con la periodicidad definida por la Empresa. Al igual que las metas se registrará cada uno de los resultados Obtenidos.

Esta permite registrar cada uno de los Objetivos Estratégicos y hasta 7 Indicadores de Resultado.

En esta hoja encontramos los siguientes botones:

La columna **UNIDAD DE MEDIDA**, consta de celdas de selección múltiple que permite elegir con qué unidad se medirá el KPI, una vez determinadas las unidades se debe hacer clic al botón **CONVERTIR UNIDADES**, cuya función colocará a cada uno de las celdas de meta y resultado el formato correspondiente de acuerdo a la unidad.

El Botón **ACTUALIZAR**, cuántos KPI fueron registrados para determinada perspectiva, y construye la formula que nos dará el resultado de la perspectiva.

El Botón **VOLVER A PERSPECTIVAS** nos llevará a la hoja de **MEDIO-RESULTADO**.

Los Botones **IR BASE DE DATOS E IR GRAFICAS**, al igual que en las demás hojas nos permite abrir el archivo tablero de indicadores y posesionarse en la hoja base de datos o en la hoja graficas.

**Nota:** Los datos correspondientes a pesos deben ser Ingresados al sistema en Unidades de Millón.

Ejemplo 24.000.000 = 24.

Esta es una de las hojas principales del Sistema porque desde esta se introduce la información se mostrará tanto en **MAPA CAUSAL, TBG-SMA, MEDIO RESULTADO, y en BASE DE DATOS** archivo **TABLERO DE INDICADORES**

COOPERATIVA DE PENSIONADOS DE LA ELECTRICIDAD DE SANTANDER									
TABLERO DE GESTIÓN POR RESULTADOS - INDICADORES DE MEDIO									
VOLVER A PERSPECTIVAS		IR BASE DATOS				OBJ. TACTICO		PERSPECTIVA	
PERSPEC.	OBJETIVO ESTRATEGICO Indicador de resultado	OBJETIVO TACTICO Indicador de medio	META #	RESULTADO Obtenido #	Desempeño obtenido %	meta %	obtenido %	meta %	obtenido %
LITRA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	Número de Microempresas Creadas con Viabilidad Económica	Número de Ideas de Negocio Aprobadas	5	5	100%				
		Número de Ideas de Negocio Presentadas	3	1	33%	100%	73%		
		Avance Proyecto Ecoturismo COOPENESSA (%)	100%	100%	100%				
	Número de Instituciones Educativas Beneficiadas	Cumplimiento del Plan de Inversión Social en Educación Formal (%)	75%	70%	93%	100%	93%		
	Número de Asociados Calificados	Horas de Capacitación Costeadas	1	1	100%	100%	100%		
	Avance de Proyectos Productivos (%)	Avance Proyecto Agro-Verde	100%	100%	100%				
		Avance Proyecto de Vivienda de Interés Social	100%	100%	100%	100%	100%		97%

Esta hoja permite medir los Inductores definidos para cada Indicador, se deben registrar mensualmente los valores para metas y logros respectivamente.

Permite el ingreso de siete (7) Indicadores y siete (7) inductores por cada indicador, por lo tanto si dentro del desarrollo de la estrategia aparece un nuevo Indicador o Inductor podrá ser agregado al TGR.

El Botón **ACTUALIZAR METAS/ ACTUALIZAR OBTENIDO**, cuenta cuántos inductores fueron registrados para cada Indicador o KPI, y construye la formula que nos dará el resultado del Indicador. Opera de la misma forma

para medio y para resultado. Los Botones **ACTUALIZAR METAS/ ACTUALIZAR OBTENIDO** que se encuentran en la columna de Perspectiva, realizan la misma función mostrando los resultados para cada perspectiva.

El Botón **VOLVER A PERSPECTIVAS** nos llevará a la hoja de **MEDIO-RESULTADO**.

Los Botones **IR BASE DE DATOS E IR GRAFICAS**, al igual que en las demás hojas nos permite abrir el archivo tablero de indicadores y poseionarse en la hoja base de datos o en la hoja graficas.

### TABLERO DE INDICADORES

		VARIABLES PARA EVALUACION DE LA GESTION							
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
			ACTUAL	EA	ACTUAL	EA	ACTUAL	EA	ACTUAL
NOMBRE INDICADOR	NOMBRE VARIABLE	UNIDAD							
Número de Microempresas Creadas con Viabilidad Económica	LOGRO ALCANZADO	Número		5	1	45	3	9	
	META ESPERADA	Número		5	1	4	4	6	
Número de Instituciones Educativas Beneficiadas	LOGRO ALCANZADO	Número		1	1	1	7	2	
	META ESPERADA	Número		1	1	1	3	6	
Número de Asociados Calificados	LOGRO ALCANZADO	Número		1	1	1	1	5	
	META ESPERADA	Número		1	1	1	7	4	
Avance de Proyectos Productivos (%)	LOGRO ALCANZADO	Porcentaje		10%	10%	20%	10%	50%	
	META ESPERADA	Porcentaje		10%	10%	30%	10%	10%	
Rentabilidad Promedio del Capital Invertido de las Microempresas Creadas (%)	LOGRO ALCANZADO	Porcentaje		20%	20%	20%	20%	20%	
	META ESPERADA	Porcentaje		20%	20%	35%	20%	40%	
Rentabilidad (%)	LOGRO ALCANZADO	Porcentaje		50%	50%	50%	50%	50%	
	META ESPERADA	Porcentaje		50%	50%	90%	50%	50%	

El tablero de Indicadores Cooperativa les permite conocer la información mes a mes en forma consolidada.

### HOJA “BASE DE DATOS”

El Botón **INDICADORES DE GESTION** como su nombre lo indica permite posicionarse en la hoja “Indicadores de Gestión”.

El Botón **UNIDAD** tomará el formato traído de la hoja de Resultados del TGR y colocará el formato respectivo a cada una de las celdas que alojarán los resultados mensualmente.

Los Botones **ENERO, FEBRERO, MARZO, ABRIL, MAYO, JUNIO, JULIO, AGOSTO, SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE** Respectivamente, permiten crear cada uno de los meses que se van a medir; tomando como base el archivo TGR BASE. Si el archivo ya se encuentra creado, simplemente lo abrirá y se posicionará en el correspondiente mes.

El Botón **ACTUALIZAR** permite traer la información desde la hoja de Resultados del archivo TGR, correspondiente al mes que se solicite, debe realizarse una vez se haya ingresado la información al TGR. Si el mes aun no se encuentra creado este simplemente le informará por medio de un mensaje.

Nota:

Se recomienda cerrar los archivos abiertos antes de realizar la actualización de datos en el tablero de tal forma que el proceso sea más rápido.

### HOJA “INDICADORES DE GESTION”

VER GRAFICA
BASE DE DATOS

DEPENDENCIA : TABLERO CORPORATIVO		BASE DE DATOS												
VIGENCIA : 2004		BASE DE DATOS												
NUMERO	NOMBRE INDICADOR	ENER	FEBR	MAR	ABRI	MAY	JUNIC	JULIO	AGOS	SEPT	OCTU	NOVII	DICIEM	VIGENCIA
VER.G1	Número de Microempresas Creadas con Viabilidad Económica	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	20%	50%	100%	100%	100%	100%
VER.G2	Número de Instituciones Educativas Beneficiadas	0%	100%	100%	100%	88%	33%	100%	71%	100%	67%	100%	78%	74%
VER.G3	Número de Asociados Calificados	0%	100%	100%	100%	14%	100%	50%	86%	88%	100%	100%	50%	70%
VER.G4	Avance de Proyectos Productivos (%)	0%	100%	100%	67%	100%	100%	13%	100%	33%	100%	100%	11%	53%
VER.G5	Rentabilidad Promedio del Capital Invertido de las Microempresas Creadas (%)	0%	100%	100%	57%	100%	50%	100%	100%	67%	50%	100%	100%	78%
VER.G6	Rentabilidad (%)	0%	100%	100%	56%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	63%	100%	94%

Esta hoja toma la información desde la hoja “BASE DE DATOS”

El Botón **VER GRAFICA** permite ver la grafica de desempeño de cada uno de los indicadores.

El Botón **BASE DE DATOS** permite posicionarse en la hoja “Base de Datos”

# **ANEXO C**

## **HOJAS DE VIDA DE INDICADORES**



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**Perspectiva:**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Nombre indicador:**

**NUMERO DE MEDALLAS DE ORO OBTENIDAS**

**Área aplicable:**

**DEPORTE ASOCIADO**

**Objetivo:**

**MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO.**

**Tipo de Variable:**

**INDICADOR DE RESULTADO**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Intención del indicador:**

Con este indicador se busca medir el número de medallas de oro obtenidas en competencias nacionales e internacionales cada año por los deportistas. Estas medallas otorgadas a los mejores en cada categoría representan para indersantander tener un alto nivel competitivo a nivel deportivo.

**Unidad de medida:**

Numero.

**Forma de obtención:**

Manual

**Fuente de información:**

Asistente Dep. Asociado

**Definición / fórmula del indicador:**

N.A

**Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:**

Por resultados anteriores se aprecia un gran potencial del talento deportivo en Santander y se esperan mejores participaciones en campeonatos y juegos en próximos años.

**AÑO 2005**

**160**

**AÑO 2006**

**170**

**AÑO 2007**

**180**

**AÑO 2008**

**195**

**AÑO 2009**

**200**

**Responsabilidad por la fijación de la meta:**

Dirección General.

**Responsabilidad por cumplir la meta:**

Coord. Deporte Asociado.

**Responsabilidad por la medición del indicador:**

Coord. Control Interno.

**Tiempo para entrega de la información:**

5 días después del período evaluado.



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**Perspectiva:**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Nombre indicador:**

**NUMERO DE MEDALLAS DE PLATA OBTENIDAS**

**Área aplicable:**

**DEPORTE ASOCIADO**

**Objetivo:**

**MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO.**

**Tipo de Variable:**

**INDICADOR DE RESULTADO**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Intención del indicador:**

Con este indicador se busca medir el número de medallas de plata obtenidas en competencias nacionales e internacionales cada año por los deportistas. Estas medallas son otorgadas a los segundos lugares en competencia e igualmente que las de oro son representativas porque cataloga a Santander dentro de los mejores en competencia.

**Unidad de medida:**

Numero.

**Forma de obtención:**

Manual

**Fuente de información:**

Asistente Dep. Asociado

**Definición / fórmula del indicador:**

N.A

**Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:**

Santander cuenta con buenos talentos deportivos que aunque no ocupan el primer lugar en competencia, igualmente se destacan en los segundos lugares obteniendo medallas de plata. Es por esto que un gran número de medallas de plata representa alto nivel competitivo y posibles futuras medallas de oro.

**AÑO 2005**

**120**

**AÑO 2006**

**130**

**AÑO 2007**

**140**

**AÑO 2008**

**150**

**AÑO 2009**

**150**

**Responsabilidad por la fijación de la meta:**

Dirección General.

**Responsabilidad por cumplir la meta:**

Coord. Deporte Asociado.

**Responsabilidad por la medición del indicador:**

Coord. Control Interno.

**Tiempo para entrega de la información:**

5 días después del período evaluado.



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

#### Perspectiva:

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### Nombre indicador:

**NUMERO DE MEDALLAS DE BRONCE OBTENIDAS**

#### Área aplicable:

**DEPORTE ASOCIADO**

#### Objetivo:

**MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO.**

#### Tipo de Variable:

**INDICADOR DE RESULTADO**

#### Frecuencia:

**MENSUAL**

#### Intención del indicador:

Con este indicador se busca medir el número de medallas de bronce obtenidas en competencias nacionales e internacionales cada año por los deportistas. Las medallas de bronce representan los terceros lugares en compendia y representa talentos deportivos que pueden ocupar el primer lugar en demás competencias.

#### Unidad de medida:

Numero.

#### Forma de obtención:

Manual

#### Fuente de información:

Asistente Dep. Asociado

#### Definición / fórmula del indicador:

N.A

#### Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:

Se ha apreciado en años anteriores que un gran número de participantes obtienen medallas de bronce. Esto es importante para el instituto puesto que lo ubica en los primeros lugares a nivel competitivo.

**AÑO 2005**

**140**

**AÑO 2006**

**150**

**AÑO 2007**

**160**

**AÑO 2008**

**170**

**AÑO 2009**

**170**

#### Responsabilidad por la fijación de la meta:

Dirección General.

#### Responsabilidad por cumplir la meta:

Coord. Deporte Asociado.

#### Responsabilidad por la medición del indicador:

Coord. Control Interno.

#### Tiempo para entrega de la información:

5 días después del período evaluado.



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**Perspectiva:**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Nombre indicador:**

**EFICIENCIA DE LOS PROYECTOS DE RECREACION DEPORTE Y APROVECHAMIENTO DELTIEMPO LIBRE.**

**Área aplicable:**

**DEPORTE FORMATIVO Y COMUNITARIO**

**Objetivo:**

**SER CENTRO DE REFERENCIA DE LA RED DEPORTIVA DEL PAÍS.**

**Tipo de Variable:**

**INDICADOR DE RESULTADO**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Intención del indicador:**

Con este indicador se busca conocer la eficiencia con que se desarrollan los proyectos en materia de recreación deporte y aprovechamiento del tiempo libre que desarrollo Indersantander; es decir los proyectos que se desarrollan en el tiempo programado y según lo programado.

**Unidad de medida:**

Porcentaje

**Forma de obtención:**

Calculado

**Fuente de información:**

Coord. Dep. Formativo

**Definición / fórmula del indicador:**

Numero de proyectos desarrollados con eficiencia/ Numero de proyectos programados

**Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:**

En periodos anteriores se observa que algunos de los proyectos programados, no han sido desarrollados en su población objetivo. De acuerdo a estos resultados se espera superar el límite alcanzado llevando recreación a más segmentos de la sociedad.

**AÑO 2005**

**80%**

**AÑO 2006**

**90%**

**AÑO 2007**

**100%**

**AÑO 2008**

**100%**

**AÑO 2009**

**100%**

**Responsabilidad por la fijación de la meta:**

Dirección General.

**Responsabilidad por cumplir la meta:**

Deporte Formativo  
Deporte Comunitario

**Responsabilidad por la medición del indicador:**

Coord. Control Interno.

**Tiempo para entrega de la información:**

5 días después del período evaluado.



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**Perspectiva:**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Nombre indicador:**

**NUMERO DE JOVENES BENEFICIADOS CON LOS PROGRAMAS DESARROLLADOS**

**Área aplicable:**

**DEPORTE FORMATIVO**

**Objetivo:**

**PLANIFICAR E IMPULSAR LA EDUCACION FISICA.**

**Tipo de Variable:**

**INDICADOR DE RESULTADO**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Intención del indicador:**

Este indicador mide el impacto y eficiencia de los programas desarrollados con enfoque a la población juvenil, dando a conocer la cobertura alcanzada con los mismos.

**Unidad de medida:**

Numero.

**Forma de obtención:**

Calculada

**Fuente de información:**

Dep. Formativo  
Dep. Comunitario

**Definición / fórmula del indicador:**

N.A

**Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:**

Teniendo en cuenta la población juvenil del departamento de Santander se espera elevar el número de participantes en eventos deportivos bajo la premisa de "mente ocupada, mente sana" y así alejar a los niños y jóvenes de los vicios.

**AÑO 2005**

**85.000**

**AÑO 2006**

**86.000**

**AÑO 2007**

**88.000**

**AÑO 2008**

**90.000**

**AÑO 2009**

**95.000**

**Responsabilidad por la fijación de la meta:**

Dirección General.

**Responsabilidad por cumplir la meta:**

Grupo Deportivo

**Responsabilidad por la medición del indicador:**

Control Interno

**Tiempo para entrega de la información:**


5 días después del período evaluado.




**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>NUMERO DE PROYECTOS ASESORADOS PARA ESCENARIOS E IMPLEMENTACION DEPORTIVA.</b>			<b>DEP. COMUNITARIO</b>	
<b>Objetivo:</b>				
<b>IMPACTAR POSITIVAMENTE LA SOCIEDAD CON ESCENARIOS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS PERTINENTES.</b>				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>			<b>MENSUAL</b>	
<b>Intención del indicador:</b>				
<p>La intención del indicador y brindar apoyo a todos los municipios del departamento en la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos, así como en la implementación deportiva pertinente para el desarrollo de la actividad deportiva y recreativa.</p>				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Numero.	Manual.	Asistente Dep. Comunitario		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
<p>En el departamento de Santander hay un gran número de municipios que no han sido apoyados y asesorados técnicamente para la adecuación de la infraestructura deportiva, por lo tanto se quiere llegar a todos los municipios. Así mismo los escenarios del instituto requieren modernización y mejoramiento de las instalaciones.</p>				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.	Coord. De Escenarios Deportivos	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
<b>NUMERO DE DEPORTISTAS CON STANDARES NACIONALES E INTERNACIONALES</b>				<b>DEPORTE ASOCIADO</b>					
<b>Objetivo:</b>									
<b>CONSOLIDAR DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN LOS LUGARES DE PRIVILEGIO EN LAS COMPETENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.</b>									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>					<b>MENSUAL</b>				
<b>Intención del indicador:</b>									
La intención es reconocer los deportistas con gran talento deportivo para competencias nacionales e internacionales para que estos nos representen y se consoliden en los primeros lugares.									
<b>Unidad de medida:</b>			<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>			
Numero.			Calculado.			Asistente Dep. Asociado			
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
N.A									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
De los deportistas de alto rendimiento entrenados, se busca un mayor número de talentos. Es decir elevar el numero de deportistas élite y destacados apoyados por el instituto.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>35</b>		<b>40</b>		<b>50</b>		<b>60</b>		<b>60</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Asociado.			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>NUMERO DE LIGAS CON ASESORÍA TECNICA</b>			<b>DEPORTE ASOCIADO</b>	
<b>Objetivo:</b>				
<b>CONSOLIDAR DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN LOS LUGARES DE PRIVILEGIO EN LAS COMPETENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.</b>				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
<b>INDICADOR DE MEDIO</b>			<b>MENSUAL</b>	
<b>Intención del indicador:</b>				
Medir las ligas que cuentan con la asesoría y dirección de técnicos y monitores especializados en el área, con esto se busca mejorar el nivel deportivo de cada una de las ligas. .				
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>	
Numero.		Calculado.	Asistente Dep. Asociado	
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Del total de las 36 ligas santandereanas hay un número muy pequeño de ligas que cuentan con la dirección de un técnico, por lo que se busca lograr el cubrimiento de todas para que sus participantes mejoren su nivel competitivo.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>18</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>36</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>		<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>
Dirección General.		Coord. Deporte Asociado.	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
RESULTADOS ENCUESTA A DEPORTISTAS SOBRE ORIENTACIÓN, DISCIPLINA Y SATISFACCIÓN				DEPORTE ASOCIADO					
<b>Objetivo:</b>									
CONSOLIDAR DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN LOS LUGARES DE PRIVILEGIO EN LAS COMPETENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
INDICADOR DE MEDIO					MENSUAL				
<b>Intención del indicador:</b>									
Mide el grado de orientación, disciplina y satisfacción percibida por los deportistas en sus actividades de entrenamiento y preparación física deportiva.									
<b>Unidad de medida:</b>			<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>			
Porcentaje			Calculado.			Asistente Dep. Asociado			
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
Puntaje obtenido de la encuesta / 100									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Un adecuado plan de entrenamiento y capacitación física es indispensable para lograr niveles óptimos de competitividad, por lo que se busca mejorar la orientación, disciplina y satisfacción del deportista.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
80%		85%		90%		95%		95%	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Asociado.			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN POR LOS PROGRAMAS CUMPLIDOS EN MATERIA DE DEPORTE Y RECREACIÓN.				DEPORTE COMUNITARIO					
<b>Objetivo:</b>									
BRINDAR ESPACIOS RECREATIVOS PARA LA CIUDADANIA SANTANDEREANA									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
INDICADOR DE RESULTADO					MENSUAL				
<b>Intención del indicador:</b>									
Medir la satisfacción de la comunidad por los programas en deporte estudiantil y recreativo desarrollados y así determinar si los proyectos han cumplido con su misión.									
<b>Unidad de medida:</b>			<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>			
Porcentaje			Calculado			Encuestas.			
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
Numero de Participantes Satisfechos / numero de Participantes encuestados									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Según información proporcionada por usuarios de los programas, se presentan falencias en el desarrollo de los mismos deben mejorarse.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>75%</b>		<b>80%</b>		<b>85%</b>		<b>90%</b>		<b>90%</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Comunitario.			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>NÚMERO DE MUNICIPIOS ATENDIDOS TÉCNICAMENTE</b>			<b>DEPORTE ASOCIADO</b>	
<b>Objetivo:</b>				
<b>FOMENTAR EL DESARROLLO DE LOS INSTITUTOS DE DEPORTE MUNICIPALES</b>				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>			<b>MENSUAL</b>	
<b>Intención del indicador:</b>				
Es importante llegar a todos los municipios de Santander con asistencia técnica (capacitaciones, orientaciones, instructivos), para que los institutos de deporte municipales puedan cumplir con los programas planteados por Indersantander para el desarrollo y fomento de la práctica deportiva.				
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>	
Numero.		Manual	Asistente Dep. Comunitario	
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
De los 87 municipios a los que se pretende llegar con los programas solo un bajo porcentaje recibe capacitación y orientación.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>60</b>	<b>70</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>		<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>
Dirección General.		coord. Asociado coord. Comunitario coord. Estudiantil	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
<b>NUMERO DE ESCUELAS DE FORMACIÓN DEPORTIVA CREADAS</b>				<b>DEPORTE FORMATIVO</b>					
<b>Objetivo:</b>									
<b>DESARROLLAR ACTIVIDADES QUE CONDUZCAN AL DEPORTE FORMATIVO</b>									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>					<b>MENSUAL</b>				
<b>Intención del indicador:</b>									
Elevar el numero de escuelas de formación deportivas, conlleva a una mayor participación de niños y jóvenes en el deporte, contribuyendo al sano esparcimiento y la sana expresión de la capacidad física.									
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>				
Numero.		Manual			Asistente Dep. Asociado				
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
N.A									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Por datos históricos de años anteriores se observa que no ha sido muy representativo y puede elevarse el número de escuelas creadas.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>24</b>		<b>25</b>		<b>27</b>		<b>30</b>		<b>30</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Asociado.			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
PARTICIPACION DE INSTITUTOS EDUCATIVOS EN JUEGOS INTERCOLEGIADOS				DEPORTE ASOCIADO					
<b>Objetivo:</b>									
DESARROLLAR ACTIVIDADES QUE CONDUZCAN AL DEPORTE FORMATIVO									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
INDICADOR DE RESULTADO					MENSUAL				
<b>Intención del indicador:</b>									
Medir el número de escuelas y colegios que participan en los juegos intercolegiados, buscando mayores niveles de participación que los existentes.									
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>		<b>Fuente de información:</b>					
Numero.		Manual		Asistente Dep. Formativo					
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
N.A									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Se busca la participación de un numero representativo de institutos educativos del total existentes.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>500</b>		<b>550</b>		<b>550</b>		<b>600</b>		<b>600</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Estudiantil			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
NUMERO DE PROGRAMAS COMUNITARIOS RECREATIVOS DESARROLLADOS				DEPORTE ASOCIADO					
<b>Objetivo:</b>									
INTEGRAR A LA SOCIEDAD A TRAVES DEL DEPORTE COMUNITARIO.									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
INDICADOR DE RESULTADO					MENSUAL				
<b>Intención del indicador:</b>									
Medir los programas orientados a la recreación de la comunidad buscando que sean más cada día los desarrollados en los municipios generando cultura deportiva.									
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>				
Numero.		Manual			Asistente Dep. Comunitario.				
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
N.A									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Los programas destinados a la recreación de la comunidad han perdido fuerza por lo que se busca que estos sean un numero representativo del total de los programas desarrollados por el instituto.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>6</b>		<b>7</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		<b>10</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Comunitario			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>					<b>Área aplicable:</b>				
<b>NUMERO DE DEPORTISTAS COMPETITIVOS ENTRENADOS</b>					<b>DEPORTE ASOCIADO</b>				
<b>Objetivo:</b>									
<b>FORTALECER EL DEPORTE ASOCIADO PARA MEJORAR EL NIVEL TECNICO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO</b>									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>					<b>MENSUAL</b>				
<b>Intención del indicador:</b>									
Este indicador pretende medir los deportistas de alto rendimiento que el instituto a través de los entrenadores y técnicos prepara física y mentalmente para competencias de grandes categorías.									
<b>Unidad de medida:</b>			<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>			
Numero.			Manual			Asistente Dep. Asociado			
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
N.A									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la metas:</b>									
A través de los programas de deporte formativo y recreativo en los diferentes municipios se busca descubrir y seleccionar talentos deportivos para entren a formar parte de este grupo de deportistas competitivos y sean futuros ganadores de medallas.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>1400</b>		<b>1600</b>		<b>1900</b>		<b>2000</b>		<b>2000</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Deporte Asociado.			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
NUMERO TECNICOS DEPORTIVOS DE LAS LIGAS CAPACITADOS			DEPORTE ASOCIADO	
<b>Objetivo:</b>				
FORTALECER EL DEPORTE ASOCIADO PARA MEJORAR EL NIVEL TECNICO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE MEDIO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Medir el número de dirigentes deportivos capacitados en los municipios para que orienten a los deportistas con técnicas y métodos acordes que permitan seleccionar nuevos deportistas de alto nivel.				
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>		<b>Fuente de información:</b>
Numero.		Manual		Asistente Dep. Asociado
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Se pretende dar capacitación a todos los dirigentes deportivos en los municipios, pues se hace necesario para garantizar un adecuado desarrollo de los proyectos y programas deportivos.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>18</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>36</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>		<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>		<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>
Dirección General.		Coord. Deporte Asociado.		Coord. Control Interno.
<b>Tiempo para entrega de la información:</b>				
5 días después del período evaluado.				

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>


<b>Perspectiva:</b>					<b>PROCESOS CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN PLANES DE MANTENIMIENTO DE ESCENARIOS E INFRAESTRURA DEPORTIVA				DEPORTE ASOCIADO					
<b>Objetivo:</b>									
MANTENER INFRAESTRUCTURA Y ESCENARIOS DEPORTIVOS APROPIADOS									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
INDICADOR DE RESULTADO					MENSUAL				
<b>Intención del indicador:</b>									
Medir la asistencia en mantenimiento de escenarios e infraestructura deportiva en relación con las solicitudes y necesidades presentadas.									
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>			<b>Fuente de información:</b>				
Porcentaje		Calculada			Coord. De Escenarios				
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
Planes de mantenimiento cumplidos/ Planes de mantenimiento requeridos.									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Los escenarios deportivos y la infraestructura requerida para la practica de esta actividad deportiva, requiere modernización y mantenimiento constante por lo que se busca incrementar la asistencia a nivel de escenarios del instituto y los escenarios municipales.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>80%</b>		<b>90%</b>		<b>95%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. De Escenarios			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>NUMERO DE DIRIGENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES CAPACITADOS</b>			<b>DEPORTE COMUNITARIO</b>	
<b>Objetivo:</b>				
<b>APOYAR INSTITUTOS MUNICIPALES DEL DEPORTE PARA DESARROLLAR CULTURA DE UTILIZACION DEL TIEMPO LIBRE</b>				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>			<b>MENSUAL</b>	
<b>Intención del indicador:</b>				
Medir el número de dirigentes deportivos capacitados en los municipios para que orienten a los deportistas con técnicas y métodos acordes que permitan seleccionar nuevos deportistas de alto nivel.				
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>	
Numero.		Manual	Asistente Dep. Asociado	
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Se pretende dar capacitación a todos los dirigentes deportivos en los municipios, pues se hace necesario para garantizar un adecuado desarrollo de los proyectos y programas deportivos.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>60</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>87</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>		<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>
Dirección General.		Coord. Deporte Asociado.	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS Y ADOPTADOS</b>			<b>AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	
<b>Objetivo:</b>				
<b>IMPLEMENTAR Y ESTANDARIZAR PROCESOS DOCUMENTADOS.</b>				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>			<b>MENSUAL</b>	
<b>Intención del indicador:</b>				
Definir el grado de cumplimiento por parte de los jefes de proceso de la documentación establecida para los procesos del instituto.				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Numero.	Manual	Coord. Control interno		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
El nivel de estandarización y adopción de la documentación establecida genera el mejoramiento continuo de los procesos, determinando de esta manera la productividad y la competitividad del instituto.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>10</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General	Coord. Administrativo	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			<b>Área aplicable:</b> COORD. ADMINISTRATIVA	
<b>Objetivo:</b> IMPLEMENTAR Y ESTANDARIZAR PROCESOS DOCUMENTADOS				
<b>Tipo de Variable:</b> INDICADOR DE MEDIO			<b>Frecuencia:</b> MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>  Medir el grado de cumplimiento de las actividades programadas para la adopción de los procedimientos estandarizados en la institución.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje.	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b> Asistente Administrativo		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Actividades realizadas/ Actividades programadas				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>  Se hace necesario el desarrollo las actividades programadas para la estandarización y adopción de procedimientos contempladas por el Sistema de Gestión de la Calidad y así lograr el progreso del SGC.				
<b>AÑO 2005</b> <b>80%</b>	<b>AÑO 2006</b> <b>90%</b>	<b>AÑO 2007</b> <b>100%</b>	<b>AÑO 2008</b> <b>100%</b>	<b>AÑO 2009</b> <b>100%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Dirección General.	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Coord. Administrativo	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Coord. Control Interno.		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>  5 días después del período evaluado.



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**Perspectiva:**

**INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

**Nombre indicador:**

**DISPONIBILIDAD ESTRATEGICA DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS FAMILIAS DE CARGOS**

**Área aplicable:**

**GRUPO DEPORTIVO**

**Objetivo:**

**MEJORAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS ESTRATEGICAS DE FUNCIONARIOS Y ENTRENADORES**

**Tipo de Variable:**

**INDICADOR DE RESULTADO**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Intención del indicador:**

Determinar si los coordinadores de los cargos estratégicos poseen el nivel adecuado de conocimientos para desempeñar los procesos claves.

**Unidad de medida:**

Porcentaje

**Forma de obtención:**

Calculado

**Fuente de información:**

Coord. Administrativa

**Definición / fórmula del indicador:**

Ponderado de las disponibilidades de Capital intelectual de las familias de cargos.

**Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:**

De acuerdo a la manera en que los trabajadores se relacionan con el desarrollo de sus funciones estratégicas y las destrezas y habilidades que necesita, buscando elevar esta disponibilidad a las necesidades para el cumplimiento de la estrategia.

**AÑO 2005**

**80%**

**AÑO 2006**

**85%**

**AÑO 2007**

**90%**

**AÑO 2008**

**95%**

**AÑO 2009**

**95%**

**Responsabilidad por la fijación de la meta:**

Dirección General.

**Responsabilidad por cumplir la meta:**


Coord. Administrativo

**Responsabilidad por la medición del indicador:**


Coord. Control Interno.

**Tiempo para entrega de la información:**


5 días después del período evaluado.

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
DISPONIBILIDAD INTELECTUAL DEL COORD. DEPORTE ASOCIADO			DEPORTE ASOCIADO	
<b>Objetivo:</b>				
MEJORAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS ESTRATEGICAS DE FUNCIONARIOS Y ENTRENADORES				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE MEDIO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Mide el nivel de competencia del Coordinador de Deporte Asociado de acuerdo a los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para su puesto Estratégico.				
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>	
Porcentaje		Calculado	Coord. Administrativo	
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Analizando las necesidades del cargo estratégica se define el nivel de competencia necesario del trabajador, buscando cumplir con todos los requerimientos.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>		<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>
Dirección General.		Coord. Administrativo	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
DISPONIBILIDAD INTELECTUAL DEL COORD. DEPORTE ESTUDIANTIL Y FORMATIVO			DEPORTE ESTUDIANTIL Y FORMATIVO	
<b>Objetivo:</b>				
MEJORAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS ESTRATEGICAS DE FUNCIONARIOS Y ENTRENADORES				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE MEDIO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Mide el nivel de competencia del Coordinador de Deporte De deporte estudiantil y formativo de acuerdo a los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para su puesto Estratégico.				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Porcentaje	Calculado	Coord. Administrativo		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Analizando las necesidades del cargo estratégico se define el nivel de competencia necesario del trabajador, buscando cumplir con todos los requerimientos.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>75%</b>	<b>85%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.	Coord. Administrativo.	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	

	<b>BALANCED SOCORECARD</b>
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>

<b>Perspectiva:</b>					<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b>				<b>Área aplicable:</b>					
DISPONIBILIDAD INTELECTUAL DEL COORD. DE PROMOCION Y DESARROLLO				PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEPORTIVO					
<b>Objetivo:</b>									
MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO.									
<b>Tipo de Variable:</b>					<b>Frecuencia:</b>				
INDICADOR DE MEDIO					MENSUAL				
<b>Intención del indicador:</b>									
Mide el nivel de competencia del Coordinador de Deporte De promoción y Desarrollo deportivo de acuerdo a los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para su puesto Estratégico.									
<b>Unidad de medida:</b>		<b>Forma de obtención:</b>		<b>Fuente de información:</b>					
Porcentaje		Calculado		Coord. Administrativo					
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>									
N.A									
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>									
Analizando las necesidades del cargo estratégico se define el nivel de competencia necesario del trabajador, buscando cumplir con todos los requerimientos.									
<b>AÑO 2005</b>		<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	
<b>75%</b>		<b>85%</b>		<b>95%</b>		<b>95%</b>		<b>95%</b>	
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>			<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>			<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>		<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.			Coord. Administrativo.			Coord. Control Interno.		5 días después del período evaluado.	



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
DISPONIBILIDAD INTELECTUAL DEL COORD. DE MUNICIPIOS			COORDINACION DE MUNICIPIOS	
<b>Objetivo:</b>				
MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO.				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE MEDIO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Mide el nivel de competencia del Coordinador de Institutos Municipales de acuerdo a los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para su puesto Estratégico.				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Porcentaje	Calculado	Coord. Administrativo		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Analizando las necesidades del cargo estratégico se define el nivel de competencia necesario del trabajador, buscando cumplir con todos los requerimientos.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.	Coord. Administrativo	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
DISPONIBILIDAD INTELECTUAL DEL COORD. DE ESCENARIOS			DEPORTE COMUNITARIO	
<b>Objetivo:</b>				
MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL DEPORTISTA SANTANDEREANO.				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE MEDIO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Mide el nivel de competencia del Coordinador de Escenarios deportivos de acuerdo a los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para su puesto Estratégico.				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Porcentaje.	Calculado	Coord. Administrativo		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
N.A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Analizando las necesidades del cargo estratégico se define el nivel de competencia necesario del trabajador, buscando cumplir con todos los requerimientos.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.	Coord. Administrativo	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

#### Perspectiva:

## INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

#### Nombre indicador:

**PORCENTAJE DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA**

#### Área aplicable:

**TODAS LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO INVOLUCRADAS**

#### Objetivo:

**DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VALORES Y COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN**

#### Tipo de Variable:

**INDICADOR DE RESULTADO**

#### Frecuencia:

**MENSUAL**

#### Intención del indicador:

Se pretende determinar como las personas deben responder ante los buenos o deficientes resultados, partiendo de la base que tienen la capacitación y metodología para apropiarse de los mismos buscando soluciones concretas en sus áreas funcionales sin perder el enfoque de la estrategia corporativa.

#### Unidad de medida:

Porcentaje.

#### Forma de obtención:

Calculado

#### Fuente de información:

Coord. Administrativo

#### Definición / fórmula del indicador:

Resultados encuesta aplicada.

#### Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:

La organización desea contar en todas sus áreas con el personal mejor calificados

**AÑO 2005**

**50%**

**AÑO 2006**

**60%**

**AÑO 2007**

**70%**

**AÑO 2008**

**80%**

**AÑO 2009**

**80%**

#### Responsabilidad por la fijación de la meta:

Dirección General.

#### Responsabilidad por cumplir la meta:

Coord. Administrativo

#### Responsabilidad por la medición del indicador:

Coord. Control Interno.

#### Tiempo para entrega de la información:

5 días después del período evaluado.



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

#### Perspectiva:

## INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

#### Nombre indicador:

TENDENCIA DE LIDERAZGO EJECUTIVO

#### Área aplicable:

TODAS LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO INVOLUCRADAS

#### Objetivo:

DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VALORES Y COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN

#### Tipo de Variable:

INDICADOR DE RESULTADO

#### Frecuencia:

MENSUAL

#### Intención del indicador:

Se medirá el grado en que los funcionarios con autoridad funcional apoyan , orientan, y animan a sus colaboradores para que tengan éxito en las responsabilidades a ellos encomendadas.

#### Unidad de medida:

Porcentaje.

#### Forma de obtención:

Calculado

#### Fuente de información:

Coord. Administrativo

#### Definición / fórmula del indicador:

Resultados encuesta aplicada.

#### Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:

Se espera que en los próximos años los coordinadores del instituto logren un mejor nivel de liderazgo.

**AÑO 2005**

**70%**

**AÑO 2006**

**75%**

**AÑO 2007**

**80%**

**AÑO 2008**

**90%**

**AÑO 2009**

**90%**

#### Responsabilidad por la fijación de la meta:

Dirección General.

#### Responsabilidad por cumplir la meta:

Coord. Administrativo

#### Responsabilidad por la medición del indicador:

Coord. Control Interno.

#### Tiempo para entrega de la información:

5 días después del período evaluado.



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

#### Perspectiva:

## INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

#### Nombre indicador:

**PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### Área aplicable:

**TODAS LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO INVOLUCRADAS**

#### Objetivo:

**DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VALORES Y COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN.**

#### Tipo de Variable:

**INDICADOR DE RESULTADO**

#### Frecuencia:

**MENSUAL**

#### Intención del indicador:

Se pretende conocer que tanta innovación se da al interior de la organización, el nivel de participación, el grado de flexibilidad institucional, el compromiso en la obtención de resultados, el cumplimiento de normas, que tanto apoyo reciben de sus superiores para realizar sus actividades, percibidos por los funcionarios.

#### Unidad de medida:

Porcentaje.

#### Forma de obtención:

Calculado

#### Fuente de información:

Coord. Administrativo

#### Definición / fórmula del indicador:

Resultados encuesta aplicada.

#### Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:

Pretende mejorarse el nivel actual de clima organizacional en la institución.

**AÑO 2005**

**70%**

**AÑO 2006**

**75%**

**AÑO 2007**

**80%**

**AÑO 2008**

**85%**

**AÑO 2009**

**90%**

#### Responsabilidad por la fijación de la meta:

Dirección General.

#### Responsabilidad por cumplir la meta:

Coord. Administrativo

#### Responsabilidad por la medición del indicador:

Coord. Control Interno.

#### Tiempo para entrega de la información:

5 días después del período evaluado.



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

#### Perspectiva:

## INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

#### Nombre indicador:

**PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

#### Área aplicable:

**TODAS LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO INVOLUCRADAS**

#### Objetivo:

**DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VALORES Y COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN.**

#### Tipo de Variable:

**INDICADOR DE RESULTADO**

#### Frecuencia:

**MENSUAL**

#### Intención del indicador:

El indicador de resultado pretende medir el grado de motivación el cual se refleja en el comportamiento de lo que las personas hacen y dicen, íntimamente ligados a los valores de la organización y atañe propiamente a asuntos de orden cultural.

#### Unidad de medida:

Porcentaje.

#### Forma de obtención:

Calculado

#### Fuente de información:

Coord. Administrativo

#### Definición / fórmula del indicador:

Resultados encuesta aplicada.

#### Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:

Se realizó una medición al inicio de la implementación de la estrategia de donde surgieron las siguientes metas para cada año.

**AÑO 2005**

**75%**

**AÑO 2006**

**80%**

**AÑO 2007**

**85%**

**AÑO 2008**

**90%**

**AÑO 2009**

**90%**

#### Responsabilidad por la fijación de la meta:

Dirección General.

#### Responsabilidad por cumplir la meta:

Coord. Administrativo

#### Responsabilidad por la medición del indicador:

Coord. Control Interno.

#### Tiempo para entrega de la información:

5 días después del período evaluado.



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
GRADO DE ALINEACION DE LA TECNOLOGIA CON LOS PROCESOS CLAVES			DEPORTE ASOCIADO	
<b>Objetivo:</b>				
ACTUALIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA UN MEJOR SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE RESULTADO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Medir qué tanto el portafolio estratégico de tecnología de información (TI) en infraestructuras y aplicaciones respalda los procesos internos claves.				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Porcentaje	Calculado	Coord. Administrativo		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
Sistemas de Información disponibles / Sistemas de información necesarios				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
Aportará su mayor valor en la medida en que provea la infraestructura y las aplicaciones estratégicas necesarias para complementar el capital humano de la organización.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.	Coord. Administrativo	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	



**BALANCED SOCORECARD**

**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**Perspectiva:**

**FINANCIERA**

**Nombre indicador:**

**EFICIENCIA EN LA EJECUCION DE LOS INGRESOS.**

**Área aplicable:**

**AREA FINANCIERA**

**Objetivo:**

**OPTIMIZAR LA EJECUCION PRESUPUESTAL**

**Tipo de Variable:**

**INDICADOR DE RESULTADO**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Intención del indicador:**

La intención del indicador es medir la eficiencia con la que se recaudan los recursos en el instituto por lo que se busca optimizar el total de ingresos recaudados por el total de ingresos presupuestados.

**Unidad de medida:**

Porcentaje

**Forma de obtención:**

Calculado

**Fuente de información:**

Coord. Financiero

**Definición / fórmula del indicador:**

$\% \text{ De Eficiencia} = \text{Total de Ingresos Recaudados} / \text{Total de ingresos presupuestados}$

**Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:**

De la eficiencia con la que se recauden los recursos depende la disponibilidad o no para la ejecución de los rubros de gasto e inversión, por lo que debe mejorarse esta ejecución de los ingresos programados

**AÑO 2005**

**85%**

**AÑO 2006**

**90%**

**AÑO 2007**

**95%**

**AÑO 2008**

**95%**

**AÑO 2009**

**95%**

**Responsabilidad por la fijación de la meta:**

Dirección General.

**Responsabilidad por cumplir la meta:**

Coord. Financiero

**Responsabilidad por la medición del indicador:**

Coord. Control Interno.

**Tiempo para entrega de la información:**

5 días después del período evaluado.



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

#### Perspectiva:

## FINANCIERA

#### Nombre indicador:

**EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO DE INVERSIÓN.**

#### Área aplicable:

**AREA FINANCIERA**

#### Objetivo:

**OPTIMIZAR LA EJECUCION PRESUPUESTAL**

#### Tipo de Variable:

**INDICADOR DE RESULTADO**

#### Frecuencia:

**MENSUAL**

#### Intención del indicador:

Mide la eficiencia con que se invirtieron los recursos para el desarrollo de los procesos claves del instituto con relación a los gastos totales.

#### Unidad de medida:

Porcentaje

#### Forma de obtención:

Calculado

#### Fuente de información:

Coord. Financiero

#### Definición / fórmula del indicador:

Eficiencia en la ejecución gasto de inversión =  $\frac{\text{Gastos de Inversión Ejecutados}}{\text{Gastos totales Ejecutados}}$

#### Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:

Los recursos destinados al gasto de inversión deben tener una alta participación en los gastos totales ejecutados para garantizar así que han sido invertidos en los procesos importantes.

**AÑO 2005**

**60%**

**AÑO 2006**

**65%**

**AÑO 2007**

**70%**

**AÑO 2008**

**70%**

**AÑO 2009**

**70%**

#### Responsabilidad por la fijación de la meta:

Dirección General.

#### Responsabilidad por cumplir la meta:

Coord. Financiero

#### Responsabilidad por la medición del indicador:

Coord. Control Interno.

#### Tiempo para entrega de la información:

5 días después del período evaluado.



## BALANCED SOCORECARD

### HOJA DE VIDA INDICADORES

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA</b>				
<b>Nombre indicador:</b>			<b>Área aplicable:</b>	
PORCENTAJE DE INGRESOS GENERADOS POR EL INSTITUTO.			AREA FINANCIERA	
<b>Objetivo:</b>				
GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS FINANCIEROS				
<b>Tipo de Variable:</b>			<b>Frecuencia:</b>	
INDICADOR DE RESULTADO			MENSUAL	
<b>Intención del indicador:</b>				
Mide la participación los ingresos que genera el instituto por gestión propia, con relación a los ingresos totales que percibe.				
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
Porcentaje	Calculado	Coord. Financiero		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
$\% \text{ De Ingresos generados} = \frac{\text{Ingresos Generados}}{\text{Ingresos totales percibidos}}$				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b>				
A través del desarrollo de proyectos publicitarios, de gestión de recurso y alquiler de escenarios el instituto recibe un porcentaje del total de los ingresos, monto que debe elevarse destinar mayores recursos en gastos de inversión.				
<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Tiempo para entrega de la información:</b>	
Dirección General.	Coord. Financiero	Coord. Control Interno.	5 días después del período evaluado.	

# **ANEXO D**

## **PLANES DE ACCIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>	<b>Crear programas que incentiven y desarrollen la cultura deportiva desde la niñez</b>
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>	<b>Mejorar el nivel competitivo del deportista santandereano</b>
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>Coordinador de deporte formativo</b>
<b>ESTADO:</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>
<b>FECHA DE INICIO:</b>	
<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>	

INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS					
		UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007	META 2008	META 2009
Indicador de Gestión 1	Medallas de oro obtenidas	Número	200				
Indicador de Gestión 2	Medallas de plata obtenidas	Número	150				
Indicador de Gestión 3	Medallas de bronce obtenidas	Número	170				

<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Crear convenios con instituciones</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
---------------------	--	----------------------	--	-------------------	--

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Identificar entidades enfocadas a la niñez	Coord. Deporte formativo	Listado de entidades			10	\$0
Contactar entidades e informar planes	Coord. Deporte formativo				10	\$0
Firmar convenios interinstitucionales	Coord. Deporte formativo	Convenios firmados			80	\$0
<b>Sub Total</b>					<b>100</b>	<b>\$0</b>

<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Planeación de ligas deportivas</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
---------------------	---------------------------------------	----------------------	--	-------------------	--

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Entregar reglamentos a instituciones	Coord. Deporte formativo	Reglamentos de Ligas			30	\$0
Realizar reuniones con delegados	Coord. Deporte formativo				30	\$1.000.000
Fijar cronograma de actividades	Coord. Deporte formativo	Cronogramas de Ligas			40	\$500.000
<b>Sub Total</b>					<b>100</b>	<b>\$1.500.000</b>

<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Realizar seguimiento de actividades</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
---------------------	--	----------------------	--	-------------------	--

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Auditar cumplimiento actividades propuestas	Coord. Control interno				40	\$0
Presentar informes del desarrollo de planes	Coord. Control interno	Informes de cumplimiento			20	\$0
Hacer retroalimentación por parte de instituciones	Instituciones participantes	Actas de retroalimentación			40	\$0
<b>Sub Total</b>					<b>100</b>	<b>\$0</b>

<b>Total Plan</b>					<b>160</b>	<b>\$1.500.000</b>
-------------------	--	--	--	--	------------	--------------------

**PLAN DE ACCIÓN**

**NOMBRE DEL PLAN:**

**Establecer Planes de control y seguimiento de cada una de las ligas deportivas con el fin de usar parámetros estandarizados para seleccionar los deportistas en las diferentes disciplinas.**

**Objetivo Estratégico al que Pertenece:** **Mejorar el nivel del deportista santandereano**

**RESPONSABLE:**

Coordinador de deporte asociado

**FECHA DE INICIO:**

**ESTADO:**

**EN EJECUCIÓN**

**FECHA DE FINALIZACIÓN:**

**INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS**

**DEFINICIÓN DE METAS**

Indicador de Gestión	Descripción	DEFINICIÓN DE METAS			
		UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007
Indicador de Gestión 1	Medallas de oro obtenidas	Número	200		
Indicador de Gestión 2	Medallas de plata obtenidas	Número	150		
Indicador de Gestión 3	Medallas de bronce obtenidas	Número	170		

**ETAPA No. 1:** **Crear parámetros de seguimiento**

**FECHA INICIO:**

**FECHA FIN:**

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Nombrar equipo de seguimiento a ligas deportivas	Director General	Acta de conformación			30	\$0
Reunión de equipo para definir parámetros	Equipo de seguimiento	Criterios de seguimiento			40	\$0
Crear procedimiento de conformación de selecciones	Equipo de seguimiento	Procedimiento			30	\$0
<b>Sub Total</b>					<b>100</b>	<b>\$0</b>

**ETAPA No. 2:** **Definir actividades de seguimiento**

**FECHA INICIO:**

**FECHA FIN:**

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Establecer Ligas y disciplinas practicadas municipal	Equipo de seguimiento	Listado de disciplinas			40	\$0
Solicitar cronogramas de actividades municipales	Equipo de seguimiento	Cronogramas por disciplina			20	\$0
Definir visitas a realizar por cada municipio	Equipo de seguimiento				40	\$0
<b>Sub Total</b>					<b>100</b>	<b>\$0</b>

**ETAPA No. 3:** **Establecer y ejecutar plan de seguimiento**

**FECHA INICIO:**

**FECHA FIN:**

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Examinar disponibilidad del equipo de seguimiento	Equipo de seguimiento				20	\$0
Establecer fechas y ejecutar visitas a municipios	Equipo de seguimiento	Plan de seguimiento			20	\$0
Realizar visitas establecidas y registrar observacion	Equipo de seguimiento	Registro de seguimiento			60	\$15.000.000
<b>Sub Total</b>					<b>100</b>	<b>\$15.000.000</b>

**Total Plan** **180**

**\$15.000.000**

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Adecuar documentación de INDERSANTANDER</b>					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>Ser centro de referencia de la red deportiva del país</b>					
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>Director General</b>	<b>FECHA DE INICIO:</b>					
<b>ESTADO:</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>					
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1	Eficiencia de los proyectos de recreación, deporte y aprovechamiento tiempo libre	UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006			META 2007
		Porcentaje	100%				
<b>ETAPA No. 1:</b>		<b>Auditoría</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Revisar existencia de documentación	Coordinador Control Interno	Lista de Chequeo			30	\$0	
Determinar grado de actualización de documentos	Coordinador Control Interno	Lista de Chequeo			30	\$0	
Describir eficiencia de procesos documentados	Coordinador Control Interno	Informe			40	\$0	
					<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	
						<b>\$0</b>	
<b>ETAPA No. 2:</b>		<b>Actividades de documentación</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Realizar documentación no existente	Contratado	Documentación			40	\$5.000.000	
Definir procedimientos de control de documentos	Director General	Procedimientos			20	\$0	
Establecer acciones de mejora de los procesos	Coordinador Control Interno	Planes de acción			40	\$0	
					<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	
						<b>\$5.000.000</b>	
<b>ETAPA No. 3:</b>		<b>Mejora documental y de procesos</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Implementar las acciones de mejora pertinentes	Coordinador control interno				80	\$0	
Modificar la documentación según las mejoras	Coordinador Control Interno	Nueva documentación			20	\$0	
					<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	
						<b>\$0</b>	
					<b>Total Plan</b>	<b>120</b>	
						<b>\$5.000.000</b>	



**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Planes de sensibilización y capacitación en educación física a los líderes deportivos municipales</b>					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>Planificar e impulsar la educación física</b>					
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinadores de deporte formativo y deporte comunitario					<b>FECHA DE INICIO:</b>	
<b>ESTADO:</b>	EN EJECUCIÓN					<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>	
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1		Número de jóvenes beneficiados con los programas desarrollados		UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007
				Número	90.000		
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Determinar las necesidades de capacitación</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	01/01/2006	<b>FECHA FIN:</b>	01/02/2006		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Contactar líderes municipales	Coord. Deporte asociado	Teléfonos - Direcciones	01/01/2006	31/01/2006	20	\$0	
Hacer reuniones con los líderes municipales	Coord. Deporte asociado	Actas de reunión	01/01/2006	01/02/2006	20	\$0	
Mostrar las falencias en conocimientos de educ. físic	Coord. Deporte asociado	Informe	01/02/2006	01/02/2006	60	\$0	
					<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	<b>\$0</b>
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Ejecutar las capacitaciones respectivas</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	15/02/2006	<b>FECHA FIN:</b>	31/12/2006		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Elegir e informar al personal apropiado para capacitar	Director General	Equipo de capacitación	15/02/2006	20/02/2006	60	\$0	
Concretar y comunicar cronograma de capacitaciones	Equipo designado	Cronograma	21/02/2006	01/03/2006	20	\$0	
Realizar las capacitaciones	Equipo designado	Registro de asistencia	01/04/2006	31/12/2006	20	\$15.000.000	
					<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	<b>\$15.000.000</b>
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Realizar retroalimentación</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Recolectar opiniones de líderes municipales	Equipo designado	Opiniones de Líderes	02/04/2006	31/12/2006	20	\$0	
Organizar información	Equipo designado	Carpeta de opiniones	02/04/2006	31/12/2006	10	\$0	
Presentar informes de retroalimentación	Equipo designado	Informe	02/04/2006	31/12/2006	70	\$0	
					<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	<b>\$0</b>
					<b>Total Plan</b>	<b>180</b>	<b>\$15.000.000</b>



**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Brindar estímulos deportivos atractivos para los deportistas</b>					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>Consolidar deportistas de alto rendimiento en los lugares de privilegio en las competencias Nacionales e Internacionales</b>					
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de deporte asociado	<b>FECHA DE INICIO:</b>					
<b>ESTADO:</b>	EN EJECUCIÓN	<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>					
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1	Número de deportistas con estándares Nacionales e Internacionales	UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006			META 2007
		Número	350				
<b>ETAPA No. 1: Establecer políticas de incentivos a deportistas</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Indagar con deportistas e instituciones similares	Coord. Deporte asociado	Encuestas				\$0	
Destinar presupuesto para promover incentivos	Director General	Presupuesto de incentivos				\$0	
Crear plan de incentivos a deportistas	Coord. Deporte asociado	Plan de incentivos				\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$0</b>	
<b>ETAPA No. 2: Implementar plan de incentivos a deportistas</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Poner en marcha plan de incentivos	Coord. Administrativo					\$100.000.000	
Auditar la entrega de incentivos a deportistas	Coord. Control interno	Informe de auditoría				\$0	
Entrevistarse con deportistas para retroalimentar	Coord. Deporte asociado	Entrevistas a deportistas				\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$100.000.000</b>	
<b>ETAPA No. 3: Evaluar eficacia del plan de incentivos</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Revisar cifras de los indicadores del Instituto	Director General					\$0	
Evaluar la influencia del plan en los resultados	Coord. Deporte asociado	Informe eficacia del plan				\$0	
Ajustar el plan de incentivos según resultados	Coord. Deporte asociado	Nuevo plan de incentivos				\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$0</b>	
		<b>Total Plan</b>			<b>0</b>	<b>\$100.000.000</b>	

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Implementar un benchmarking permanente de otros institutos departamentales de deporte.					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		Consolidar deportistas de alto rendimiento en los lugares de privilegio en las competencias Nacionales e Internacionales					
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de deporte asociado	<b>FECHA DE INICIO:</b>					
<b>ESTADO:</b>	EN EJECUCIÓN	<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>					
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1	Número de deportistas con estándares Nacionales e Internacionales	UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006		META 2007	
		Número	350				
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Determinar parámetros de comparación</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Establecer disciplinas con necesidad de comparar	Director General	Listado de disciplinas				\$0	
Elegir que actividades queremos comparar	Director General	Actividades por disciplina				\$0	
Definir institutos con los mejores resultados	Coord. Deporte Asociado	Listado de institutos				\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$0</b>	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Recolección de información</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Contactar dirigentes de otros institutos	Coord. Deporte Asociado	Informes de resultados				\$2.000.000	
Realizar visitas de observación	Coord. Deporte Asociado					\$30.000.000	
Solicitar información a COLDEPORTES	Coord. Deporte Asociado	Informes de resultados				\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$32.000.000</b>	
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Análisis y planes de acción</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Generar informe con presupuesto e impacto	Coord. Deporte Asociado	Informe de Benchmarking					
Determinar aplicabilidad de actividades no existentes	Director General	Informe de aplicabilidad					
Implementar planes de acción seleccionados	Director General						
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$0</b>	
		<b>Total Plan</b>			<b>0</b>	<b>\$32.000.000</b>	

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Planes de sensibilización con los líderes municipales para crear cultura de recreación y aprovechamiento del tiempo libre.					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		Integrar a sociedad a través del deporte comunitario					
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de deporte comunitario	<b>FECHA DE INICIO:</b>					
<b>ESTADO:</b>	EN EJECUCIÓN	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>					
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1	Número de programas comunitarios recreativos desarrollados en el municipio	UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006		META 2007	
		Número	174				
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Determinar las necesidades de capacitación</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	01/01/2006	<b>FECHA FIN:</b>	01/02/2006		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Contactar líderes municipales	Coord. deporte comunitario	Teléfonos - Direcciones	01/01/2006	31/01/2006	20	\$0	
Hacer reuniones con los líderes municipales	Coord. deporte comunitario	Actas de reunión	01/01/2006	01/02/2006	20	\$0	
Señalar temas no conocidos por los líderes	Coord. deporte comunitario	Informe	01/02/2006	01/02/2006	60	\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>100</b>	<b>\$0</b>	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Ejecutar las capacitaciones respectivas</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	15/02/2006	<b>FECHA FIN:</b>	31/12/2006		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Elegir e informar al personal apropiado para capacitar	Director General	Equipo de capacitación	15/02/2006	20/02/2006	60	\$0	
Concretar y comunicar cronograma de capacitaciones	Equipo designado	Cronograma	21/02/2006	01/03/2006	20	\$0	
Realizar las capacitaciones	Equipo designado	Registro de asistencia	01/04/2006	31/12/2006	20	\$15.000.000	
		<b>Sub Total</b>			<b>100</b>	<b>\$15.000.000</b>	
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Realizar retroalimentación</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Recolectar opiniones de líderes municipales	Equipo designado	Opiniones de Líderes	02/04/2006	31/12/2006	20	\$0	
Organizar información	Equipo designado	Carpeta de opiniones	02/04/2006	31/12/2006	10	\$0	
Presentar informes de retroalimentación	Equipo designado	Informe	02/04/2006	31/12/2006	70	\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>100</b>	<b>\$0</b>	
		<b>Total Plan</b>			<b>180</b>	<b>\$15.000.000</b>	

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Desarrollo de planes recreativos dirigidos a niños, jóvenes y adultos.</b>					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>Integrar a sociedad a través del deporte comunitario</b>					
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>Coordinador de deporte comunitario</b>	<b>FECHA DE INICIO:</b>					
<b>ESTADO:</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>					
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1		Número de programas comunitarios recreativos desarrollados en el municipio		UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007
				Número	174		
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Identificar zonas de mayor vulnerabilidad</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	15/01/2006	<b>FECHA FIN:</b>	31/02/2006		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Obtener de las alcaldías informe de puntos vulnerable	Coord. Deporte comunitario	Informe de las alcaldías	15/01/2006	15/02/2006		\$0	
Visitar las zonas y registrar observaciones	Coord. Deporte comunitario	Registro de visitas	01/03/2006	30/03/2006		\$30.000.000	
Determinar zonas de mayor incidencia	Coord. Deporte comunitario	Informe de elección zonas	31/02/2006	31/02/2006		\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$30.000.000</b>	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Planificar actividades</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	01/03/2006	<b>FECHA FIN:</b>	01/05/2006		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Contactar otras entidades involucradas en la zona	Coord. Deporte comunitario		01/03/2006	31/03/2006		\$0	
Programar actividades conjuntamente	Coord. Deporte comunitario	Programa de actividades	01/04/2006	30/04/2006		\$0	
Especificar y gestionar recursos necesarios	Coord. Deporte comunitario	Plan de requerimientos	01/04/2006	30/04/2006		\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$0</b>	
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Ejecutar actividades y registrar resultados</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Visitar zonas escogidas y socializar actividades	Coord. Deporte comunitario		01/05/2006	30/04/2007		\$20.000.000	
Ejecución de actividades	Coord. Deporte comunitario		01/05/2006	30/04/2007		\$10.000.000	
Registrar y retroalimentar resultados obtenidos	Coord. Deporte comunitario	Registro de Resultados	01/05/2006	30/04/2007		\$0	
		<b>Sub Total</b>			<b>0</b>	<b>\$30.000.000</b>	
		<b>Total Plan</b>			<b>0</b>	<b>\$60.000.000</b>	

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Desarrollo de planes de construcción, mantenimiento y recuperación de escenarios</b>					
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>Mantener infraestructura y escenarios deportivos apropiados</b>					
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>Coordinador de deporte asociado</b>	<b>FECHA DE INICIO:</b>					
<b>ESTADO:</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>					
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>			
Indicador de Gestión 1		Porcentaje de efectividad planes de mantenimiento de escenarios e infraestructura		UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007
				Porcentaje	100%		
<b>ETAPA No. 1:</b>		<b>Análisis de necesidades de escenarios</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>
Realizar visitas a escenarios deportivos		Coord. de escenarios					\$5.000.000
Analizar construcción en lugares sin infraestructura		Coord. de escenarios					\$0
Definir actividades a realizar y recursos necesarios		Coord. de escenarios	Plan de actividades				\$0
				<b>Sub Total</b>	<b>0</b>		<b>\$5.000.000</b>
<b>ETAPA No. 2:</b>		<b>Ejecución de actividades</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>
Se realiza programación del proyecto		Director General	Programa del proyecto				\$0
Comprar materiales y servicios necesarios		Coord. Administrativo	Ordenes de compra				\$200.000.000
Se fijan fechas para control y seguimiento		Coord de escenarios	Cronograma de control				\$0
				<b>Sub Total</b>	<b>0</b>		<b>\$200.000.000</b>
<b>ETAPA No. 3:</b>		<b>Seguimiento y control de escenarios</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>
Se realiza visita en el fecha fijada		Coord de escenarios					\$5.000.000
Se determinan necesidades de escenarios		Coord de escenarios	Informe de escenarios				\$0
Se fija plan de acción nuevamente		Coord de escenarios	Plan de acción				\$0
				<b>Sub Total</b>	<b>0</b>		<b>\$5.000.000</b>
				<b>Total Plan</b>	<b>0</b>		<b>\$210.000.000</b>

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>	<b>Estrategias de aprovisionamiento de implementos deportivos</b>				
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>	<b>Mantener infraestructura y escenarios deportivos apropiados</b>				
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de deporte asociado		<b>FECHA DE INICIO:</b>		
<b>ESTADO:</b>	EN EJECUCIÓN		<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>		

INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS			
Indicador de Gestión 1	Porcentaje de efectividad planes de mantenimiento de escenarios e infraestructura	UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007
		Porcentaje	100%		

<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Reconocer los implementos requeridos</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
---------------------	---	----------------------	--	-------------------	--

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Indagar con deportistas sus requerimientos		Lista de requerimientos				\$0
Revisar dotación brindada en institutos líderes		Lista de dotaciones				\$0
<b>Sub Total</b>					<b>0</b>	<b>\$0</b>

<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Evaluar opciones de compra de implementos</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
---------------------	--	----------------------	--	-------------------	--

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Cotizar los implementos deportivos requeridos		Cotizaciones				\$0
Ajustar presupuesto existente con necesidades		Posible orden de compra				\$0
Definir establecimientos y cantidades de compra						\$0
<b>Sub Total</b>					<b>0</b>	<b>\$0</b>

<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Comprar, recibir y contabilizar implementos</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>	
---------------------	--	----------------------	--	-------------------	--

Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto
Hacer negociación de implementos		Orden de compra				\$0
Pagar-recibir implementos		Implementos comprados				\$50.000.000
Alimentar la contabilidad de implementos requeridos		Lista de requerimientos				\$0
<b>Sub Total</b>					<b>0</b>	<b>\$50.000.000</b>

<b>Total Plan</b>					<b>0</b>	<b>\$50.000.000</b>
-------------------	--	--	--	--	----------	---------------------

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>										<b>Proyecto para implementar un sistema de gestión de calidad</b>				
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>										<b>Implementar y estandarizar procesos documentados</b>				
<b>RESPONSABLE:</b>			Coordinador de control interno				<b>FECHA DE INICIO:</b>							
<b>ESTADO:</b>			EN EJECUCIÓN				<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>							
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>							<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>							
Indicador de Gestión 1			Número de procesos estandarizados y adoptados				UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007	META 2008	META 2009		
<b>ETAPA No. 1:</b>		<b>Definición de parámetros</b>			<b>FECHA INICIO:</b>				<b>FECHA FIN:</b>					
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>							
Establecer y contratar encargado del SGC		Director General	Contrato de trabajo			30	\$10.000.000							
Establecer y contratar entidades de capacitación		Director General	Contrato de servicios			30	\$2.000.000							
Definir alcance del SGC		Director General	Alcance del SGC			40	\$0							
						<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	<b>\$12.000.000</b>						
<b>ETAPA No. 2:</b>		<b>Diseño, documentación e Implementación del SGC</b>			<b>FECHA INICIO:</b>				<b>FECHA FIN:</b>					
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>							
Diseño del SGC--Sensibilización y capacitación		Contratado	Plan SGC-Actas asistencia			20	\$0							
Documentación del SGC		Contratado	Manuales			40	\$0							
Implementación del SGC		Contratado	Registros de auditorías			40	\$0							
						<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	<b>\$0</b>						
<b>ETAPA No. 3:</b>		<b>Seguimiento, control y mejoramiento continuo</b>			<b>FECHA INICIO:</b>				<b>FECHA FIN:</b>					
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>							
Crear sistemas de seguimiento y control de procesos		Contratado	Herramientas de control			60	\$0							
Definir acciones correctivas y preventivas		Contratado	Planes de acción			20	\$0							
Socializar el seguimiento, control y mejora.		Contratado				20	\$0							
						<b>Sub Total</b>	<b>100</b>	<b>\$0</b>						
						<b>Total Plan</b>	<b>140</b>	<b>\$12.000.000</b>						



**PLAN DE ACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Implementar un sistema de Gestión del talento humano											
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b> Desarrollar una organización centrada en valores y compromiso con la Institución											
<b>RESPONSABLE:</b> Director General			<b>FECHA DE INICIO:</b>								
<b>ESTADO:</b> EN EJECUCIÓN			<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>								
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>						<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>					
Indicador de Gestión 1		Porcentaje de satisfacción del personal				UNIDAD DE MEDIDA	META 2005	META 2006	META 2007	META 2008	META 2009
						Porcentaje	90%				
<b>ETAPA No. 1:</b> Evaluar necesidades del personal		<b>FECHA INICIO:</b>			<b>FECHA FIN:</b>						
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>				
Contratar outsourcing para ejecutar el estudio		Director General	Contrato de trabajo				\$0				
Examinar remuneración, capacitación y funciones		Contratado					\$20.000.000				
Crear e implementar sistema de monitoreo personal		Contratado	Programa de monitoreo				\$0				
						<b>Sub Total</b>	<b>0</b>				<b>\$20.000.000</b>
<b>ETAPA No. 2:</b> Generar programas de gestión del talento humano		<b>FECHA INICIO:</b>			<b>FECHA FIN:</b>						
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>				
Diseñar estructura salarial y funciones adecuadas		Contratado	Estructura salarial				\$0				
Crear programa de capacitación del personal		Contratado	Programa de capacitación				\$0				
Implementar programa de salud ocupacional		Contratado	Prog. salud ocupacional				\$0				
						<b>Sub Total</b>	<b>0</b>				<b>\$0</b>
<b>ETAPA No. 3:</b> Retroalimentar la puesta en marcha de programas		<b>FECHA INICIO:</b>			<b>FECHA FIN:</b>						
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>				
Monitorear la eficacia de los programas en personal		Coord. Control Interno	Informe de eficacia				\$0				
Presentar propuestas de mejora de los programas		Coord. Control Interno	Propuestas de Mejora				\$0				
Implementar las acciones de mejora propuestas		Director General					\$0				
						<b>Sub Total</b>	<b>0</b>				<b>\$0</b>
						<b>Total Plan</b>	<b>0</b>				<b>\$20.000.000</b>
						<b>Total Plan</b>	<b>0</b>				<b>\$20.000.000</b>

# **ANEXO E**

# **ORGANIGRAMA**

# ORGANIGRAMA INDER SANTADER

