

**Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en
la Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá**

Jorge Enrique Cruz Medina

**Universidad Nacional de Colombia
Ingeniería De Sistemas E Industrial, Maestría En Ingeniería
Industrial
Bogotá D.C., Colombia
Año 2012**

**Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en
la Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá**

Jorge Enrique Cruz Medina

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Ingeniería Industrial

Directora:
Lucy Barrera Ortiz
Profesora Titular Universidad Nacional
Magister en Enfermería, Énfasis Salud Familiar

Universidad Nacional de Colombia
Ingeniería de Sistemas e Industrial, Maestría en Ingeniería Industrial
Bogotá D.C., Colombia
Año 2012

Dedicatoria

A mis padres,

A mi esposa,

A mis hijos,

A mi nieta,

Por su gran amor y comprensión.

Agradecimientos

Al terminar el presente trabajo de investigación quiero dar gracias a Dios por poner en mi camino a todos aquellos que directa o indirectamente me acompañaron durante todo este proceso de aprendizaje y nuevas experiencias; gracias por sus aportes, opiniones, observaciones y correcciones; pero sobre todo, por su invaluable apoyo en los momentos de crisis y por el ánimo que siempre me brindaron.

Quiero agradecer en primer lugar a todos mis Profesores de la Maestría de Ingeniería Industrial que con su sabiduría y paciencia, ampliaron mi bagaje de conocimientos; a mi Directora de tesis Profesora Lucy Barrera, por su constante apoyo y orientación en el desarrollo del trabajo; a las estudiantes del Grupo de Consultoría del Departamento de Estadística de la Universidad Nacional, con su atinada orientación en esta fase de la investigación, a la Dirección de Deportes por la permanente disposición en los requerimientos del trabajo, a la Vicerrectoría General por el acompañamiento a través de la Coordinación del Sistema de Mejor Gestión a cargo de la Dra. Gloria Amparo y a todo el grupo de Auditores y Analistas UN-SIMEGE de la Sede Bogotá, por su contribución en el proceso de desarrollo y validación del modelo.

También quiero agradecer a mis compañeros de la maestría por su apoyo y por compartir conmigo parte de sus vidas, durante este ciclo de estudio, a todos ellos muchas gracias.

A mis padres y a mi Carito por todo su apoyo durante el proceso de mi maestría y por estar siempre pendientes del desarrollo del trabajo; a Jorgito por el ánimo que siempre me brindo; y a ti Nancy por entender mis ausencias y malos momentos, gracias por tu apoyo y comprensión.

**Firma del Presidente del
Jurado**

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Fecha _____

Resumen

El presente trabajo de investigación, propone un Modelo de Gestión para la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá; está basado en los procesos vigentes que caracterizan el funcionamiento de dicha División y en la revisión teórica que lo fundamenta, con consideraciones relacionadas a la gestión de organizaciones, competitividad e innovación, gestión total de la calidad del carácter deportivo, permitiendo ser marco de referencia para el desarrollo del deporte universitario, en articulación con los procesos misionales de la academia, la investigación y extensión y con el Sistema Nacional del Deporte.

Palabras Claves: Modelo de Gestión Deportivo Universitario, Modelo de Excelencia, Gestión Total de la calidad.

Abstract

This research proposes a management model for the Division of Recreation and Sport of The National University of Colombia - Campus Bogotá; is based on existing process that characterize the operation of the Division, and review the underlying theoretical with considerations related to organizational management, competitiveness and innovation, total quality management of sporting, allowing it to be a framework for the development of university, sports in coordination with the mission of the academy process, research and extension and the National Sport System.

Key words: University Sports Management Model, Model of Excellence, Total quality Management.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	XII
Lista de Figuras	5
Lista de Tablas.....	6
Lista de Gráficas.....	8
Lista de Abreviaturas	9
Introducción.....	2
Problemática	4
Metodología.....	5
Método de Investigación	6
Justificación.....	6
Objetivos	7
1. Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá.....	9
Marco de Referencia	9
1.1. Antecedentes del Deporte Universitario	9
1.2. Modelos del deporte universitario	12
1.2.1. Deporte Universitario de Estados Unidos	12
1.2.2. Deporte Universitario de Canadá.....	14
1.2.3. Deporte Universitario de Australia	15
1.2.4. Deporte Universitario de España	16
1.2.5. Deporte Universitario de Cuba	17
1.2.6. Deporte Universitario de Chile.....	18
1.2.7. Deporte Universitario de Argentina.....	19
1.3. El deporte Universitario en Colombia	19
1.3.1. Marco Legal del Deporte en Colombia	20
1.3.2. Estructura del Deporte en Colombia.....	23
1.3.3. Organización del Deporte en Colombia	24
1.3.4. Financiación del Deporte en Colombia.....	32
1.4. Tendencia de Opinión sobre el Deporte Universitario.....	34

1.4.1.	Percepción sobre la gestión del deporte por directores de deportes de universidades de Bogotá.	34
1.4.2.	Percepción sobre la gestión del deporte - segmento ex directores deportes U. N. – Sede Bogotá	39
1.4.3.	Percepción sobre la gestión del deporte universitario – segmento entes deportivos Bogotá 41	
1.4.4.	Asociación entre conocer y aplicar un modelo entre las 3 encuestas	42
1.5.	Antecedentes del deporte en la Universidad Nacional	46
1.5.1.	Estructura del sistema deportivo en la Universidad Nacional.....	50
1.5.2.	Misión.....	51
1.5.3.	Visión	51
1.6.	Estructura actual División de Recreación y Deportes	51
1.6.1.	Políticas de la División de Recreación y Deportes.....	53
1.6.2.	Descripción de los procesos de la División de Recreación y Deportes	53
1.6.3.	Gestión administrativa de la División de Recreación y Deportes	54
1.6.4.	Infraestructura física de la División de Recreación y Deportes	54
1.6.5.	Oferta deportiva de la División de Recreación y Deportes.....	55
1.6.6.	Estructura administrativa de la División de Recreación y Deportes	56
1.7.	Propuesta de Reestructuración de la División de Recreación y Deportes	57
1.7.1.	Misión.....	58
1.7.2.	Visión	58
1.7.3.	Estructura de la División de Recreación y Deportes	58
1.7.4.	Políticas del área de actividad física y deporte	59
1.7.5.	Descripción de los procesos del área de actividad física y deporte.....	60
1.7.6.	Gestión administrativa del área de actividad física y deporte.....	61
2.	Análisis de las organizaciones y reconocimiento de modelos gerenciales.....	62
2.1.	Gestión de las Organizaciones Aspectos Básicos	62
2.1.1.	Definición	62
2.1.2.	Teorías o escuelas de la Gestión.....	63
2.1.3.	Enfoque sistémico y cibernético en la organización.....	67
2.1.4.	La administración como actividad de gestionar	69
2.1.5.	La gestión pública y la gestión privada	69
2.1.6.	Retos contemporáneos en la gestión de las organizaciones	70
2.1.7.	Universidad Nacional dentro del contexto organizacional	71

2.2.	Modelos de Gestión	72
2.2.1.	Definición	72
2.2.2.	Antecedentes de los Modelos de Gestión	73
2.2.3.	Generalidades de los modelos de gestión	74
2.2.4.	Modelo de Gestión de la Calidad	75
2.2.5.	Modelos de Gestión Integral de la Calidad – Modelos de Excelencia	89
2.3.	Indicadores de Gestión	112
2.3.1.	Definición	113
2.3.2.	Generalidades de los Indicadores de Gestión	113
2.3.3.	Características de los Indicadores de Gestión	114
2.3.4.	Formulación de los indicadores	115
2.3.5.	Ficha de Indicadores Universidad Nacional	119
3.	Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo de la Universidad Nacional	121
3.1.	Análisis Comparativo de los Modelos de Excelencia	123
3.1.1.	Análisis Comparativo Misión	123
3.1.2.	Análisis Comparativo Enfoque	124
3.1.3.	Análisis Comparativo Esquema Estructural	125
3.1.4.	Análisis Comparativo Sistema de Retroalimentación o Feedback	126
3.1.5.	Análisis Comparativo Criterios y Subcriterios	127
3.1.6.	Análisis Comparativo de los Principios	127
3.2.	Análisis de Resultados	128
3.2.1.	Resultados para el Diseño del Modelo	129
3.2.2.	Resultados para la Evaluación del Modelo	130
3.3.	Modelo Propuesto Aspectos Generales	131
3.4.	Premisas del Modelo Propuesto	131
3.5.	Características del Modelo Propuesto	133
3.6.	Estructura del Modelo Propuesto	134
3.6.1.	Liderazgo y Estilo de Gestión (120 puntos):	137
3.6.2.	Política y Estrategia (100 puntos):	138
3.6.3.	Orientación al Usuario (160 puntos):	140
3.6.4.	Gestión de Procesos y Recursos Asociados (100 puntos):	141
3.6.5.	Orientación Hacia las Personas (100 puntos):	143
3.6.6.	Resultados (420 puntos):	144

3.7. Implementación del Modelo Propuesto.....	147
3.7.1. Etapas para Implementación del Modelo.....	147
3.8. Indicadores Área de Actividad Física y Deportes.....	159
ANEXOS	170
ANEXO A: Formulario Encuesta:.....	171
ANEXO B: Segmento del análisis para pronosticar la contribución de las categorías de los 5 primeros ejes	174
ANEXO C: Procesos área de actividad física y deporte.....	175
ANEXO D: Mapa de macroprocesos Universidad Nacional	198
ANEXO E: Ficha de indicadores Universidad Nacional UN-SIMEGE.....	199
ANEXO F: Modelo de formulario de evaluación	200
ANEXO G: Formulario de evaluación criterio de resultados	201
ANEXO H: Formulario Evaluación subcriterios	203
ANEXO I: Diseño del Indicador, según guía básica indicadores UN – SIMEGE	205

Lista de Figuras

Figura 1-1: Organigrama Coldeportes	24
Figura 1-2: Organismos del sistema nacional del deporte.....	28
Figura 1-3: Estructura Vicerrectoría de Bienestar Universitario - División de Recreación y Deportes	51
Figura 2-1: La Organización por Procesos	68
Figura 2-2: Estructura de la Universidad Nacional a partir de un enfoque sistémico.....	71
Figura 2-3: Evolución de la Perspectiva de la Calidad	78
Figura 2-4: Evolución de los Modelos de Gestión de la Calidad Total y de las Normas para la Gestión de la Calidad	81
Figura 2-5: Modelo de Gestión de la Calidad basado en procesos	85
Figura 2-6: Estructura Modelo Deming	91
Figura 2-7: Estructura del Modelo EFQM de Excelencia (1999).....	92
Figura 2-8: Estructura del Modelo Iberoamericano	96
Figura 2-9: Estructura del Modelo Malcon Baldrige	99
Figura 2-10: Estructura del Modelo de Excelencia Argentino	101
Figura 2-11: Estructura del Modelo de Excelencia de Brasil	104
Figura 2-12: Estructura del Modelo de Excelencia de Chile	106
Figura 2-13: Estructura del Modelo de Excelencia Peruano	109
Figura 2-14: Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad	111
Figura 2-15: Ciclo PHVA.....	116
Figura 2-16: Guía Formulación Indicadores U.N.	117
Figura 3-1: Componentes del Modelo de Gestión AAFD.....	122
Figura 3-2: Conceptos Fundamentales de la Excelencia.....	134
Figura 3-3: Estructura del Modelo de Gestión Propuesto	135
Figura 3-4: Etapas para la Implementación Modelo Propuesto.....	148
Figura 3-5: Etapas para el Proceso de Autoevaluación Modelo Propuesto.....	151

Lista de Tablas

Tabla 1-1: Principios del sistema nacional del deporte	25
Tabla 1-2: Actividad física definiciones y clasificación.....	26
Tabla 1-3: Clasificación del deporte Ley 181 de 1995.....	27
Tabla 1-4: Lista de universidades ASCUNDEPORTES Regional Bogotá.....	31
Tabla 1-5: Lista de universidades grupo deportivo Los Cerros	32
Tabla 1-6: Características del comportamiento deportivo universidades Bogotá – Grupo Cerros ..	35
Tabla 1-7: Aplicación de modelos de gestión universidades Bogotá Grupo Los Cerros.....	36
Tabla 1-8: Asignación presupuesto universidades Bogotá Grupo Los Cerros.....	37
Tabla 1-9: Histograma de los 12 primeros valores propios	38
Tabla 1-10: Contingencia entre conocer el modelo de la calidad y aplicar algún modelo - universidades Bogotá, grupo Los Cerros.....	43
Tabla 1-11: Contingencia entre conocer el modelo de gestión por RRHH y aplicar algún modelo - universidades Bogotá grupo Los Cerros.....	44
Tabla 1-12: Contingencia entre conocer los modelos gestión por resultados, procesos, objetivos y aplicar algún modelo - universidades Bogotá grupo Los Cerros.	45
Tabla 1-13: Resultados del contraste de la prueba de Whitney y Wilcoxon.....	46
Tabla 1-14: Número de usuarios atendidos durante los años 2010 y 2011 – número de escenarios deportivos utilizados por el IDR.....	56
Tabla 1-15: Procesos área de actividad física y deporte	60
Tabla 2-1: La moda de los modelos de gestión.....	73
Tabla 2-2: Ponderación Criterios Modelo Deming	91
Tabla 2-3: Ponderación Criterios Modelo EFQM.....	93
Tabla 2-4: Criterios y Subcriterios Modelo EFQM.....	94
Tabla 2-5: Ponderación Criterios Modelo Iberoamericano.....	96
Tabla 2-6: Criterios y Subcriterios Modelo Iberoamericano.....	97
Tabla 2-7: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo Malcom Baldrige.....	100
Tabla 2-8: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Argentino.....	101
Tabla 2-9: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia de Brasil	104
Tabla 2-10: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Chileno	107
Tabla 2-11: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Peruano.....	110
Tabla 2-12: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Colombiano	112
Tabla 2-13: Matriz Fundamental Indicadores de Gestión para Universidades Públicas	119
Tabla 3-1: Criterios Modelo Propuesto - Estadísticas Descriptivas	129

Tabla 3-2: Ponderadores Criterios Modelo Propuesto	129
Tabla 3-3: Resumen de las Encuestas a los Analistas, Auditores y Expertos del Deporte.....	130
Tabla 3-4: Características del Modelo de Gestión Propuesto.....	133
Tabla 3-5: Ponderación Criterios y Subcriterios del Modelo de Gestión Propuesto	136
Tabla 3-6: Etapa 1- Implementación Modelo.....	149
Tabla 3-7: Etapa 2- Autoevaluación Modelo.....	152
Tabla 3-8: Resumen Puntuación Criterios 1- 5 Modelo Propuesto.....	153
Tabla 3-9: Resumen Puntuación Criterios 6 Modelo Propuesto.....	154
Tabla 3-10: Hoja Resumen Puntuación Criterios Modelo Propuesto	155
Tabla 3-11: Etapa 3 – Proceso de Mejoramiento.....	156
Tabla 3-12: Hoja de Selección Áreas Críticas Modelo Propuesto.....	157
Tabla 3-13: Etapa 4 – Retroalimentación y Seguimiento.....	158

Lista de Gráficas

Gráfico 1-1: Conocimiento modelos de gestión directores deportes universidades Bogotá – Grupo Los Cerros.....	36
Gráfico 1-2: Implementación de un Modelo de Gestión Universidades Bogotá - Grupo Los Cerros	37
Gráfico 1-3: Primer Plano Factorial análisis de correspondencia Factores 1 y 2 Asociación de las variables - Deporte Universitario Universidades Grupo Los Cerros.....	38
Gráfico 1-4: Segundo plano factorial análisis de correspondencia factores 3 y 4 asociación de las variables - deporte universitario.....	39
Gráfico 1-5: Conocimiento de un modelo de gestión ex directores deporte U.N.	40
Gráfico 1-6: Aplicación de un modelo de gestión ex directores deporte u.n.	41
Gráfico 1-7: Conocimiento de un modelo de gestión / directivos deporte Bogotá	42

Lista de Abreviaturas

<i>AAFD</i>	Área de Actividad Física y Deportes
<i>ASCUN</i>	Asociación Colombiana de Universidades
<i>COC</i>	Comité Olímpico Colombiano
<i>CEI</i>	Confederation Internationale d'Etudiants Confederación Internacional de Estudiantes
<i>CCAA</i>	Canadian Collegiate Athletic Association
<i>CERROS</i>	Grupo Deportivo Cerros
<i>CDUN</i>	Corporación deportiva Universidad Nacional
<i>CESU</i>	Consejo de Educación Superior
<i>CIS</i>	Canadian Interuniversity Sport
<i>COI</i>	Comité Olímpico Internacional
<i>COLDEPORTES</i>	Instituto Colombiano del Deporte
<i>CWQC</i>	Control de la Calidad en toda la Empresa
<i>DBSB</i>	Dirección de Bienestar Sede Bogotá
<i>DNB</i>	Dirección Nacional de Bienestar
<i>DRD</i>	División de Recreación y Deportes
<i>EFQM</i>	European Foundation of Quality Management
<i>IAAUS</i>	International Athletic Association of the United Estate Asociación Atlética de los Estados Unidos
<i>JUSE</i>	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros
<i>MECI</i>	Modelo Estándar de Control Interno
<i>MEG</i>	Modelo de Excelencia en la gestión (Brasil)
<i>NAAC</i>	National Collegiate Athletic Association
<i>NACDA</i>	National Association of Collegiate Director of Athletics
<i>NACMA</i>	National Association of Collegiate Marketing Administrators
<i>NAIA</i>	National Association Intercollegiate Athletics
<i>NIST</i>	National Institute of Standard and Technology Asociación Universitaria Atlética Colegial.
<i>IDRD</i>	Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte
<i>INEF</i>	Instituto Nacional de Educación Física

<i>FISU</i>	The International University Sports Federation Federación Internacional de Deporte Universitario
<i>FNQ</i>	Fundación Nacional de la Calidad
<i>FUDEC</i>	Fundación Deportiva de Cundinamarca
<i>SIMEGE</i>	Sistema de Mejor Gestión
<i>SISTEDA</i>	Sistema de Desarrollo Administrativo
<i>SIPLO</i>	Sistema de Planeación Operativa
<i>SGC</i>	Sistema de Gestión de Calidad
<i>SND</i>	Sistema Nacional del Deporte
<i>SUE</i>	Sistema de Universidades Estatales
<i>TQC</i>	Control Total de la Calidad
<i>UIE</i>	Asociación Internacional de Estudiantes
<i>UN</i>	Universidad Nacional de Colombia
<i>UPN</i>	Universidad Pedagógica Nacional

Introducción

La gestión efectiva de las organizaciones se enfrenta a muchos desafíos que surgen de la complejidad y de la alta tasa de cambio en los procesos productivos, por la innovación tecnológica, la ampliación y cambios en su estructura organizacional. En este sentido, las Instituciones de Educación Superior (IES) están inmersas en esta evolución, donde la gestión juega un papel importante en el mejoramiento de los índices de eficiencia y eficacia.

En algunos países se observa que al tiempo que las universidades han crecido en lo académico, en la calidad de sus docentes y en los procesos de extensión e investigación, se determina poco crecimiento en otras áreas de formación complementaria; nos referimos en forma sustantiva al Bienestar Universitario que para nuestra investigación es donde surge y se gestiona, entre otras muchas actividades, el deporte universitario, eclipsando los resultados de la institución. Esta opinión ambivalente sobre el funcionamiento de las Universidades que combinan logros y fracasos, se suscita tanto en el interior de las mismas, como en la sociedad Jasso, et al (2007).

Es así como se plantea que toda organización, por muy distintas que sean sus características o misiones, está compuesta por un conjunto muy diverso de funciones en su conformación y funcionamiento, que apuntan al logro de resultados efectivos y sostenibles en el tiempo. En este sentido el deporte universitario como una actividad de apoyo a la formación integral, de calidad de vida y construcción de comunidad, dentro del Bienestar Universitario, necesita estudiar adecuadamente su entorno significativo, realizar análisis prospectivos revisando las tendencias actuales sobre lo que tiene probabilidad de ocurrir e impactar sobre ella, establecer estrategias, políticas y tácticas operativas adecuadas a los objetivos que se impongan. Rezzonico y Miropolsky, (2005).

Conforme lo mencionan; Acosta (2005), Daza (et. al 1982), Paris (2005), Dorado y Gallardo (2005), el deporte puede considerarse como un importante fenómeno social, por lo tanto, es conveniente que las organizaciones deportivas, sean cada vez más eficientes en el manejo de los recursos disponibles y logren dar respuesta a las necesidades, requerimientos y expectativas a través de sus productos y servicios; concepto aplicable a la organización y gestión del deporte universitario.

Por otra parte, Chavarro y Quitián (2008) plantean que “en Colombia, la Universidad Nacional como institución de Educación Superior contribuye a la elaboración del proyecto de Nación, y establece criterios de orden científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa; posee, como lo veremos más adelante la infraestructura y oferta deportiva más grande del país con elementos para diseñar procesos de representatividad de la realidad nacional”. Por tal razón, se le puede considerar como el espacio ideal para proponer a partir de su estructura deportiva, la evaluación de sus procesos a través de un modelo de gestión para el desarrollo deportivo universitario.

De acuerdo a las tendencias mundiales las Instituciones de Educación Superior han venido desarrollando sistemas de gestión de calidad, utilizando para ello sistemas o guías de reconocimiento internacional como las Normas ISO 9000, los sistemas de acreditación de programas e instituciones desarrollados particularmente en el ámbito de la educación superior y el de los premios (nacionales e internacionales). A esta tendencia se ha unido la Universidad Nacional implementando un Sistema de Mejor Gestión, con el fin de garantizar adecuados niveles de calidad y control en la prestación de sus servicios para lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad. Dicho sistema está basado en la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000: 2009, que toma como base para su elaboración las normas internacionales ISO 9000: 2005 y la ISO 9000: 2008 sobre gestión de calidad.

Lo expuesto hasta ahora nos conduce a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se debería configurar la gestión deportiva en la Universidad Nacional Colombia – Sede Bogotá, para el desarrollo óptimo y eficaz de la misma?

En consideración a lo anterior, el presente trabajo de investigación plantea como objetivo proponer un Modelo de Gestión para la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que complemente al Sistema de Mejor Gestión, como un instrumento práctico en la gestión integral, que incorpore la mejora continua y que lo impulse a la excelencia total; basándose en la evaluación de los procesos vigentes, y articulado en los esquemas misionales de academia, investigación y extensión y con el Sistema Nacional del Deporte.

El desarrollo del presente trabajo proveerá al interesado en el tema, elementos de reflexión para decisiones que aborden las necesidades, la proyección, la reglamentación y en especial, la gestión del deporte universitario en el contexto local, nacional e internacional.

Desde la óptica de la Ingeniería Industrial, es importante explorar las posibilidades de aplicación de su saber a los procesos del deporte universitario, con el fin de optimizar sus recursos, productividad, rentabilidad y competitividad; considerando el factor humano como elemento principal y procurando el aseguramiento de la calidad, a través de una visión sistémica, que contribuya a la excelencia total en la gestión de la organización.

Para el cumplimiento del objetivo trazado, el documento está organizado de la siguiente manera: a partir del surgimiento de la pregunta de investigación, contempla una parte introductoria que motiva y orienta el desarrollo del trabajo, con base en el planteamiento del problema, la justificación, la descripción de los objetivos y el proceso metodológico.

El primer capítulo expone el marco de referencia que incluye los antecedentes investigativos, el marco legal, estado del arte, marco conceptual, marco teórico, y la percepción sobre el desarrollo y gestión del deporte universitario por parte de expertos, mediante la aplicación de encuestas, como un componente descriptivo de la investigación.

El capítulo dos hace un breve análisis de la gestión de las organizaciones y describe específicamente los sistemas y modelos de gestión total de la calidad, como complemento al proceso metodológico, donde se describen las variables o criterios que componen a estos modelos, a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo. Igualmente, presenta las variables del estudio y el proceso de recolección y tratamiento de los datos.

El tercer capítulo describe el tratamiento de los resultados obtenidos, el desarrollo, caracterización y ponderación de los criterios, para el modelo propuesto, mediante la aplicación de la metodología

Escalas de Likert. Finalmente en las conclusiones se señalan los puntos más relevantes del trabajo de investigación.

Problemática

La División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá, no cuenta con un modelo que le facilite la gestión administrativa, la ejecución eficiente de los recursos, la optimización de los procesos, la toma de decisiones basada en el análisis de indicadores, el desarrollo óptimo de los procesos del área, que permita además, su articulación con los procesos académicos y de investigación, y su integración con el Sistema Nacional del Deporte.

Oscar López (2011)¹, en entrevista, menciona: “Existe un vacío en la Legislación Colombiana que reglamenta el deporte universitario y que apoyado en la autonomía de las universidades, permite que la operación de los procesos deportivos no tenga unos requisitos esenciales o unos mínimos de calidad, en el caso de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que es la institución que mejores resultados ha alcanzado en los torneos regulares de los últimos 10 años consolidándose como protagonista a nivel de torneos universitarios nacionales; la gestión del deporte corresponde a la interpretación de los actos administrativos (resoluciones y circulares) emitidos por las instancias superiores que definen el que hacer de la División de Recreación y Deportes (DRD) de la Dirección de Bienestar Sede Bogotá (DBSB)”.

Por otra parte, en la revisión preliminar de la literatura disponible sobre el deporte universitario, solo se encontró un documento donde se formula el Plan de Desarrollo para el Deporte Universitario en Colombia 2000-2010 COLDEPORTES (Doc. s.f.)², que identifica los elementos del proceso de formación integral apoyado en las actividades deportivas, en cita textual menciona: “Se debe reconocer que en la actualidad el proceso de la toma de decisiones y la planificación del deporte en Colombia y específicamente el universitario se realiza sin contar con herramientas adecuadas, esto se debe a una ausencia de políticas y marcos metodológicos comunes que permitan la coordinación y la ejecución de programas y proyectos. Una de las limitaciones se fundamenta en la ausencia de datos, estadísticas e indicadores que permitan identificar con certeza la situación actual del Deporte Universitario en Colombia”.

López (2009), expresa que para ilustrar lo anterior, los procesos de acreditación institucional en el área de deportes para la ampliación de la oferta deportiva, se limitan al registro de cobertura de los programas de deportes, número de grupos participantes en torneos internos, número de selecciones que representan la institución, número de eventos deportivos realizados en el ambiente interuniversitario y número de convenios con otras instituciones.

A pesar de la existencia de redes de universidades asociadas libremente, como el Grupo Deportivo los CERROS, para el desarrollo de programas deportivos que realizan torneos regulares anuales de cobertura local, en ninguna de estas universidades existe un modelo de gestión específico para el

¹ López R. Oscar R. (2009). Entrevista con Oscar René López Roa, Jefe de la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá 2009, Coordinador de Deportes de la Universidad del Rosario – 2007 y 2008, Jefe de Desarrollo Deportivo de la Universidad de La Sabana – 2004 al 2006, Integrante del Comité Directivo del Grupo Deportivo Universitario Los Cerros del 2004 al 2009, Integrante de la Comisión Técnica y del Comité Ejecutivo de Ascun deportes Regional Bogotá – 2005 al 2009.

² INSTITUTO COLOMBIANO DE DEPORTES, COLDEPORTES “Plan de Desarrollo Para el Deporte Universitario en Colombia”, disponible en www.coldeportes.gov.co, extraído el 23-07-09.

deporte (diferente a un modelo de operación). Es probable que el caso con más visibilidad como experiencia exitosa sea el de la Pontificia Universidad Javeriana, que a mediados de los años 90 construyó el Centro Javeriano de Formación Deportiva con más de 14.000 usuarios mensuales, donde se desarrollan asignaturas electivas, el entrenamiento de selecciones de facultades y de la misma universidad, el programa de Universidad saludable y el apoyo a algunos procesos de salud estudiantil (López, 2009).

Si bien es cierto que el deporte universitario en nuestro país se estructura, como lo veremos más adelante, a partir de los lineamientos de la Ley 30 de 1992, de la Ley 181 de 1995 y del Acuerdo 03 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior CESU, no hay más que observar la oferta deportiva de algunas de nuestras universidades para darnos cuenta que el deporte en todas ellas no tiene un hilo conductor común, cada universidad dentro de su propia diversidad organiza el deporte hacia aquellos objetivos o intereses que pretende conseguir, no reflejando un modelo único de gestión deportiva universitaria. “Ello origina una confusión generalizada no solo al tratar de identificarlo, sino también al tratar de gestionarlo, promocionarlo e incluso denominarlo”³.

“Podría señalarse entonces, que en el deporte universitario colombiano no existe un modelo de gestión, ni hay directrices claras en cuanto a la implementación de indicadores que permitan la toma de decisiones desde los cargos directivos” (López, 2009). Además, hace falta una reflexión profunda sobre las necesidades de desarrollo del área deportiva y es urgente revisar los paradigmas sobre los que opera el deporte, a fin de lograr la formulación de un modelo de gestión para el desarrollo deportivo, en particular, ajustado a la realidad de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá.

Metodología

El desarrollo del presente trabajo de investigación se aborda como un estudio exploratorio de tipo aplicado y carácter documental, que consiste en primer lugar en la revisión de las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales o relaciones internas y externas que ayudan a determinar las características específicas y conducta de la División de Recreación y Deportes DRD, de la Universidad Nacional, para luego analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, elaborando un cuadro amplio e integrado de su estructura y organización que revele su estado actual, tal como ella funciona en la realidad; en segundo lugar en la revisión y análisis del marco legal, y estructura del deporte universitario en nuestro país; y finalmente en la aplicación de encuestas y entrevistas a un grupo representativo de expertos en la dirección y gestión del deporte universitario con el fin de reunir datos para extraer generalidades específicas del deporte universitario, dando a la investigación un enfoque descriptivo, cualitativo y cuantitativo.

Para el desarrollo del modelo, se parte de un análisis y reconocimiento de los modelos de gestión, especialmente de los sistemas de gestión de la calidad y de los modelos de gestión de la calidad total, con el fin de realizar un análisis de los criterios o dimensiones, (variables dependientes), que los conforman, determinando aquel que en su composición contenga los componentes o criterios del Sistema de Mejor Gestión y estableciendo los elementos o criterios (variables independientes) para la propuesta de un modelo de gestión de la calidad total para la DRD de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá.

Para el logro del proceso descrito se realizaron las siguientes fases:

³ López Y. Alicia. Gestión del Deporte Universitario. Universidad Politécnica de Valencia. I Congrés de Gestió de L'Esport. Gestió em. Revista de Gestió de L'Esport No. 3 Noviembre de 2002.

- Una fase inicial exploratoria, basada en recolección de información primaria y secundaria con el fin de obtener la información para el tratamiento del problema y seguir la línea de acción, Hernández (1991, p.63). Consiste en la revisión de la información constituida en documentos textos, revistas y artículos sobre la historia del deporte en Colombia, especialmente aquellos que hacen referencia al deporte universitario, su desarrollo, organización y gestión; el análisis de la Gestión de las Organizaciones y el reconocimiento de Modelos Gerenciales de Gestión Total de la Calidad siendo el aporte de la base teórica fundamental.
- Se continúa con una segunda etapa o fase descriptiva, en la cual se recolectan datos y hechos a través de encuestas y entrevistas a actores importantes en la gestión del deporte universitario, básicamente aquellos que han hecho su recorrido en este sistema deportivo, especialmente en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá.
- Y una última fase en la cual se desarrolla la propuesta del modelo de gestión, basada en los objetivos del Sistema de Mejor Gestión SIMEGE.

Método de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvieron en cuenta los siguientes métodos de investigación:

- Método deductivo: Permite el análisis de los Modelos del Deporte Universitario y de los Modelos de Gestión Total de la Calidad, como base fundamental del trabajo de investigación y con el cual se busca la solución al problema.
- Método Descriptivo: Permite lograr una mejor comprensión de la realidad del área donde se piensa desarrollar la propuesta del modelo de gestión deportivo.
- Método Comparativo: Permite establecer semejanzas y diferencias entre las estructuras de los Modelos de Gestión Total de la Calidad, analizados en el trabajo de investigación.
- Método Analítico: determina la solución y respuesta a la problemática y pregunta planteados en la investigación.

Justificación

El deporte se encuentra frente a una necesaria etapa de modernización, en la que se debe innovar si se quiere ser competitivo en un mercado global y cambiante. Se trata de una necesidad ineludible promovida desde diferentes ámbitos de la sociedad, en la cual se entrecruzan distintas lógicas: económica, social, política y tecnológica, Dorado, Gallardo (2005). Este proceso innovador o mejor modernizador es coherente con las corrientes de otros sectores o con las fórmulas que se dan en otros países. Ello ha provocado la búsqueda de soluciones, como el desarrollo de sistemas de gestión susceptibles a la constante evaluación, lo que se traduce en un proceso de mejora continua; es decir, basados en la calidad de los procesos, con el objetivo de adaptarse a las exigencias o demandas de los ciudadanos de una sociedad moderna.

En este sentido, siendo la Universidad Nacional de Colombia uno de los principales centros de Educación Superior Pública del país, con un amplio portafolio de programas de investigación y extensión destinados a la ejecución y cumplimiento de sus compromisos misionales e institucionales, poseedora de la más grande infraestructura deportiva del país Chavarro y Quitian (2008), que de conformidad con lo establecido en el Plan de Desarrollo (2010 – 2012, p. 29)⁴ se

⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010 – 2012
Disponibile en: http://www.unal.edu.co/plandedesarrollo_10_12/index.html. Extraído el 15-08-12

propone desarrollar y mejorar obras de infraestructura deportiva, no solo en la Sede Bogotá sino también en las otras Sedes en el país; razón por la cual requiere de un modelo de gestión, que facilite la planeación, ejecución y control de los procesos de la División de Recreación y Deporte cuyos objetivos son estimular la práctica de actividades deportivas de carácter recreativo, formativo y competitivo, la promoción del deporte de alto rendimiento, la investigación y el desarrollo de proyectos estratégicos en el campo deportivo; componentes todos estos del deporte universitario; concebido éste como complemento a la formación de los estudiantes según la ley 181 de 1985; definiendo las áreas de conocimiento asociadas, a la recreación y a la actividad física, que pueden ser abordadas con enfoques investigativos o integrados a la academia, marcando un referente en ser uno de los primeros centros de educación superior en liderar este proceso.

Cuando se habla de formación integral se hace referencia al desarrollo de actividades complementarias a las actividades académicas de corte curricular, facilitando al estudiante un espacio más amplio que el del aula de clase para una formación axiológica que trascienda la formación instructiva, consiguiendo una mayor capacidad para el desenvolvimiento y participación en las actividades en las que se involucra, facilitando la resolución de conflictos y toma de decisiones.

La investigación propuesta, se orienta como un complemento al Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, concebido como una guía para garantizar adecuados niveles de calidad y control en la prestación de sus servicios, para lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad⁵, y no como un modelo en sí, para la gestión total de la calidad; éste, a diferencia de la norma de calidad, impulsa a las organizaciones hacia la excelencia. Los modelos de gestión total de la calidad, ó de excelencia, hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la organización; es decir, un método que a través de una excelente gestión por procesos y liderazgo, define los resultados para los usuarios, los empleados y la sociedad, involucrando a todos aquellos interesados en la mejora continua, orientándola hacia el camino de la excelencia.

Dicho modelo de gestión, además de representar un aporte para la excelencia en la calidad del servicio, llenaría un vacío en el cuerpo del conocimiento que respalda la labor de la DRD, al tiempo que permitiría identificar algunos de los indicadores de gestión específicos, para cada uno de los programas desarrollados. Este nuevo conocimiento puede ser exportado a otras universidades e instituciones de educación superior del país, marcando la pauta para complementar y abrir nuevas investigaciones en la rama, que arrojen resultados para la aplicación directa sobre las acciones formativas dirigidas a los profesionales vinculados, pues al ser formulado para ajustarse con los requerimientos del Sistema Nacional del Deporte, comprende las necesidades de desarrollo y la proyección del deporte universitario dentro del escenario nacional.

Objetivos

▪ Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo de la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá

⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. UN-SIMEGE, Manual de Mejor Gestión, Disponible en: http://www.simege.unal.edu.co/index.php?option=com_docman&Itemid=177, extraído el 08-18-11.

▪ **Objetivos Específicos**

Definir procedimientos, políticas, y normatividad vigente que rigen la División de Recreación y Deportes (DRD) de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá.

Evaluar el mapa actual de los procesos, actividades, y recursos que a la fecha se requieren para el funcionamiento de la División de Recreación y Deportes (DRD) de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá.

Analizar los diferentes Modelos de Gestión de la Calidad aplicables a la Gestión del Deporte Universitario.

Plantear un Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo en la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, basado en la evaluación de los procesos vigentes, con marco de referencia articulado internamente en los esquemas misionales de academia, investigación y extensión y externamente con el Sistema Nacional del Deporte.

1. Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá

Para desarrollar y proponer un modelo de gestión que permita fomentar y desarrollar el deporte dentro del campus, es necesario conocer los antecedentes del deporte universitario. Para esto se describen algunos modelos que permiten contextualizar lo que está ocurriendo a nivel mundial, tomando como referencia experiencias de algunos países de Europa, Norte y Sur América, señalando aspectos relevantes sobre sus prácticas; se ha revisado el origen, marco legal, estructura y desarrollo del deporte universitario en nuestro país, concluyendo con el desarrollo del deporte en la Universidad Nacional; estos elementos se convierten en la base que conceptualiza la propuesta de “Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá”. El proceso se desarrolla con base en la revisión de información en textos, revistas e internet; y en la revisión de la documentación disponible en la División de Recreación y Deportes y en la Universidad.

Marco de Referencia

Es importante señalar que el presente trabajo de investigación inicia su desarrollo a comienzos del año 2009, como una propuesta de mejoramiento a la gestión del deporte en la U.N., no solo como una iniciativa del autor; sino avalada, por una decisión institucional de reformulación a la estructura del Bienestar Universitario, proyectada desde la Dirección Nacional de Bienestar, dentro de la cual, uno de los aspectos importantes, además de la reorganización del Sistema de Bienestar; tiene que ver específicamente con la reestructuración de la División de Recreación y Deportes DRD; avalada así mismo, por la Vicerrectoría General, dependencia que lidera a la par con el desarrollo del presente trabajo, la implementación de un Sistema de Mejor Gestión, UN-SIMEGE, cuyo propósito es el de garantizar adecuados niveles de calidad y control en la prestación de sus servicios para lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad.

1.1. Antecedentes del Deporte Universitario

El deporte es considerado como un hecho social ineludible en el ser humano, Acosta (2005), Daza (et. al 1998), Paris (2005), Parra (2005, p. 113), Dorado y Gallardo (2005), Romero (2008), ocupando un lugar muy importante en el contexto nacional e internacional, ya que es asociado al bienestar, a la salud de los seres humanos y en las instituciones de educación, considerado como complemento a la formación de los estudiantes (Ley 181 de 1995). En este sentido, afirma Gillet (1971, p. 5), “En la vida moderna se encuentra, o se cree encontrar el deporte en todas partes. No

hay ningún país en el que no sea una de las distracciones preferidas de la juventud, al mismo tiempo que el espectáculo favorito de las masas; es también la materia de la que se valen los educadores para asegurar la formación integral, la personalidad y el desarrollo de las cualidades del carácter en los individuos”.

CLAVES U.N. No 20, (2008, p. 2),⁶, señala: “Desde la antigüedad, el deporte ha sido una de las expresiones de la cultura y del quehacer de los pueblos. En la modernidad, bajo los preceptos del Barón Pierre de Coubertain, las naciones han medido fuerzas y poder en los campos de juego, gracias a lo mejor de su elemento humano, capacitado para ir más alto, más lejos y más fuerte, como reza el principio olímpico”.

Señalando que en “1896, en Grecia, comenzó la historia del deporte moderno con el inicio de los Juegos Olímpicos de Verano, que han servido para dirimir la supremacía de las naciones. Estados Unidos, la Unión Soviética, la Comunidad de Estados Independientes y China han sido los que han llegado más alto en la tabla de medallas de las justas. Este hecho ha alimentado las tensiones y ha sido considerado, en cada momento, como muestra de estatus político. Paralelo con el deporte olímpico, el deporte profesional empezó a despuntar a finales del siglo XIX en Europa con disciplinas como el fútbol y el tenis. Desde ese momento, se originó una lucha entre el deporte patrocinado y el amateur, el mismo en el que el deportista competía sin recibir recompensa económica alguna”.

Siguiendo con CLAVES U.N. No. 20, “Un tercer movimiento deportivo, con tanta cobertura y miembros como los anteriores, y que, además los ha nutrido, es el universitario, que atañe a los estudiantes de las instituciones de educación superior del mundo. Alcanzando en Norteamérica, Europa y Asia, cotas de desarrollo altas donde su aporte es indudable, a la hora de que muchos de los países de estas regiones conforman las delegaciones para competir en las pruebas del ciclo olímpico o en campeonatos mundiales de cualquier disciplina”.

Las aguas del río Támesis vieron nacer, a comienzos del siglo XIX, al deporte universitario. El remo fue la disciplina inspiradora del movimiento de corte académico. “La idea para una carrera de remo entre las universidades vino de dos amigos, un estudiante de la Universidad de Cambridge, y otro de la Universidad de Oxford”.⁷

El 12 de marzo de 1829 nace oficialmente The Oxford and Cambridge Boat Race (competencia de regatas Oxford – Cambridge)⁸. A la fecha es uno de los acontecimientos deportivos más relevantes en el Reino Unido. Ni la tradición ni la cantidad de adeptos que anualmente se desplazan a observar esta competencia, han contribuido a que el movimiento deportivo universitario se desarrolle en este país, como sí lo hizo en Estados Unidos. Allí, “el primer acontecimiento deportivo inter-college fue una regata de remo entre la Universidad de Harvard y la Universidad de Yale en 1852, Contecha (2005, p. 26)”. Posteriormente el 28 de diciembre de 1905 se da a crear la Asociación Atlética de los Estados Unidos (IAAUS)⁹. Cinco años más tarde, la IAAUS se transforma y se convierte en la National Collegiate Athletic Association (NCAA), que, a partir de ese momento y hasta el presente, ha sido la institución que regula al deporte universitario a nivel

⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, UNIMEDIOS, Centro de Información. Claves para el Debate Público. “Deporte Universitario Factor de Desarrollo Atlético, Humano e Intelectual” Bogotá, Colombia, noviembre de 2008, número 20, p. 2. ISSN:1909-9096

⁷ The Oxford and Cambridge Boat Race, disponible en: <http://www.theboatrace.org>. Extraído el 10-09-09

⁸ Revista Clave, UNIMEDIOS No. 20, (2008), Op. Cit. p. 2.

⁹ National Collegiate Athletic Association, NCAA. <http://www.ncaa.org>. Extraído el 10-09-10

competitivo en la Unión Americana. “En 1921 se celebró el primer campeonato nacional de la NCAA: la Colegiata Nacional de Pista y los Campeonatos de Campo. Poco a poco, con más normas, se formaron comités y se celebraron más campeonatos”¹⁰. Este fue el inicio de lo que hoy es un andamiaje de competencias universitarias en varios deportes que alimentan con sus mejores hombres y mujeres a las ligas profesionales.

En Europa, por su parte, aunque el movimiento deportivo universitario tomaba fuerza en países como Alemania, Polonia, Noruega y Suiza, solamente y gracias a la persistencia de un estudiante francés, Jean Petitjean, y el apoyo de colegas de otros naciones como España, Francia y Checoslovaquia, se le da vida, en 1914, a la Confederation Internationale d’Etudiants, CIE, (Confederación Internacional de Estudiantes), donde tienen cabida iniciativas de toda índole, incluidas las deportivas¹¹. Luego de la Primera Guerra Mundial, Petitjean crea el comité deportivo del CIE y desde ahí promueve la realización de unas justas atléticas para estudiantes con cobertura internacional. “En 1923, bajo el patrocinio de la Unión Nacional de Estudiantes Franceses, organizó en París los primeros “Juegos Mundiales Universitarios”. Participaron diez países, siendo el atletismo el único deporte en el programa”¹².

En 1928 se realizan los primeros Juegos Mundiales Universitarios de Invierno, en Cortina d’Ampezzo, Italia. En 1946, finalizada la segunda Guerra Mundial nace la Unión Internacional de Estudiantes, UIE¹³, organizando en 1947 en París, con 10 disciplinas deportivas, los Novenos Juegos Mundiales Universitarios, estos juegos reunieron a 800 participantes llegados de 17 países”.¹⁴ La conclusión de este encuentro trajo consigo la politización y la división del movimiento en varias vertientes. Una de ellas: The International University Sports Federation, FISU, en 1949.

Durante seis años, la UIE y la FISU organizaron eventos deportivos por separado. “Hubo que esperar hasta 1957 la propuesta de la neutral Asociación Francesa para organizar unos juegos comunes en París y dar fin a esta lamentable escisión. Se establecieron así las bases de un movimiento unitario”¹⁵.

Dos años más tarde, en 1959, en Turín, Italia, se organizó la primera Universiada de Verano de la presente etapa y un año más tarde la primera Universiada de Invierno en Chamonix, Francia. En la ciudad italiana se estrenó el símbolo olímpico: un anagrama de la letra U, símbolo de universidad y unidad, que estaba rodeada de cinco estrellas de diferentes colores.

En 1963 la organización de las Universiadas tomó fuerza y empezó a trascender las fronteras europeas: es así, como se realizó la primera edición en Suramérica, en Porto Alegre, Brasil y en 1967 la primera de Asia, en Tokio. Tras momentos de crisis en los setenta, los ochenta representaron otro relanzamiento y los noventa el apogeo. Al cumplir los 50 años de fundación, en 1999, este organismo hizo una semblanza del crecimiento alcanzado por el participante. “El estudiante universitario evoluciona en el seno de nuestro movimiento sin aprehensión ni temor a las diferencias. Que sea campeón olímpico o humilde atleta, cualquiera que sea su raza o religión, el deportista universitario se siente, en el centro del evento, un estudiante del mundo entre otros

¹⁰ Revista Clave UNIMEDIOS No. 20 (2008), Op. Cit. p. 3.

¹¹ Revista Clave UNIMEDIOS No. 20 (2008), Op. Cit. p. 4

¹² Saintrond, Eric y FIFU Secretariat. FISU 50 años, Bélgica, 1999, p.13.

¹³ Revista Clave UNIMEDIOS No. 20 (2008), Op. Cit. p. 4

¹⁴ Saintrond, Eric y Op., Cit. p. 17.

¹⁵ Saintrond, Eric y Op. Cit., p.19.

estudiantes del mundo”.¹⁶ En la presente década ha continuado la zaga de buenas noticias para el movimiento deportivo universitario. La última edición de la Universiada de verano fue en el año 2007, en Bangkok, y la siguiente tuvo lugar en el año 2009, en Serbia.

1.2. Modelos del deporte universitario

Si se da una mirada al deporte en países desarrollados, se observa una dinámica muy diferente. Existen grandes diferencias en los niveles de desarrollo alcanzados en otras latitudes que incluyen entre otros, aspectos diversos que se desarrollan a continuación.

1.2.1. Deporte Universitario de Estados Unidos

El sistema educativo en Estados Unidos es fundamentalmente competencia de cada estado y de sus respectivas autoridades legales, a diferencia de muchos países como en el caso de Colombia; allí no hay un Ministerio de Educación, cada uno de los 50 Estados tiene su propia política educativa y legislación de aplicación; así mismo, no existe una uniformidad de los diferentes estados en el tipo de carácter de las instituciones educativas, las cuales pueden ser tanto públicas como privadas; dentro de estos centros podemos distinguir los Community Colleges, los Colleges y las Universidades. Según (Terol 2005, p. 17), a datos de 1994, ascendía a 3.541, el número de centros educativos de los cuales 1.592 son públicos y 1966 privados, lo que supone un gasto de 200.000 millones de dólares, el 2,4% del PIB, una generación de 2.700.000 empleos y atención a 15.000.000 de estudiantes.

Si podemos adelantar una nota distintiva del deporte americano, es la de su completa privacidad, no obstante el reconocimiento del fenómeno deportivo junto con la gran proyección social que proporciona, las intervenciones del legislativo americano son casi nulas en el deporte, salvo algunos proyectos de ley que nunca fructificaron en el sentido de crear una Agencia Federal que regulará y ordenará el fenómeno deportivo. En este sentido y por honda tradición, existen organizaciones especializadas a las que se les encomienda la gestión del deporte dentro de cada institución, los comúnmente denominados, Departments of Athletics, que tienen al frente un Director que coordina diversas áreas dentro del mismo, ocupándose desde las comunicaciones externas y la venta de entradas, hasta el mantenimiento de las instalaciones deportivas.

En el deporte universitario americano existe una estructura a nivel territorial definida que permite un sistema articulado con el sistema de conferencias, alto apoyo estatal, inversiones por parte de los sectores privados, proyección de los deportistas universitarios dentro de sus selecciones estatales y nacionales, Terol, (2005). La National College Athletic Association, NCAA, que existe desde la primera década del siglo XX, es una entidad privada y sin ánimo de lucro que tiene como objetivo básico “mantener el deporte universitario como una parte integral del programa educativo y a los deportistas como parte integral del grupo de estudiantes y al hacer esto, conservar una diferenciación clara entre el deporte universitario y el deporte profesional, Terol (2005, p. 62).

La NCCA ha logrado que el deporte universitario, sea un polo de desarrollo social, económico y académico, ha logrado el reclutamiento en las universidades de talentos, a partir de políticas de becas y promoción socioeconómica, ha facilitado la inserción de los deportistas universitarios en juegos olímpicos, ha favorecido a los entrenadores de nivel universitario, para que tengan el mismo

¹⁶ Saintrond, Eric y Op. Cit., p.19.

nivel y remuneración de los entrenadores profesionales, y ha desarrollado grandes avances por medio de la investigación en ciencia y tecnología para el deporte.

Además de la NCAA hay otras organizaciones que realizan competencias a nivel de todo el país, según Terol (2005 p. 27), existen otras que tienen unas más reducidas dimensiones, como: la National Association of Intercollegiate Athletics, NAIA, fundada oficialmente en Kansas, en 1940, bajo el nombre de National Association of Intercollegiate Basketball, cuya finalidad es promover la educación y el desarrollo de los estudiantes a través de la participación deportiva intercolegial; la National Junior College Athletic Association, NJAA, fundada en 1937, en Fresno California, para organizar competencias deportivas entre colleges; existen otras organizaciones implicadas directamente con el deporte universitario como la National Association of Collegiate Directors of Athletics, NACDA, creada en 1965, que agrupa 6.100 Directores de Deportes de Universidades; o la National Association of Collegiate Marketing Administrators, creada en 1990, que hace lo propio con los responsables del marketing de las universidades.

La NCAA reúne cerca 1829 universidades, 1200 universidades como tal, y 629 universidades agrupadas por las conferencias¹⁷; agrupadas en tres Divisiones así, en la División I, 927 universidades; en la División II, 284 universidades; en la División III; 618 universidades, Terol (2005, p. 58), los criterios para pertenecer a una u otra de estas Divisiones pueden ampliarse consultando este mismo autor. La NCAA a datos de 2004/2005, manejó un presupuesto de 485,7 millones de dólares; organiza competiciones en determinados deportes: fútbol y baloncesto, al más alto nivel previo a las grandes ligas; igual ocurre en deportes individuales: tenis, natación, atletismo, donde el nivel es excepcional; por lo anterior, puede decirse que existen dos circunstancias de orden deportivo que marcan el modelo norteamericano, pues en los deportes señalados la NCAA es la principal fuente de nuevos deportistas para las grandes ligas, muchos de ellos con posibilidades de participar en los Juegos Olímpicos. Este panorama, extremadamente competitivo, genera también un escenario en el que las universidades compiten, unas con otras, por becar a los mejores deportistas, en una técnica conocida como recruiting o proceso de reclutamiento.

En cuanto a la financiación del deporte universitario norteamericano, ésta tiene que ver con el carácter amateur de sus deportistas, principio estructural de la NCAA, frente a las grandes sumas de dinero que reciben las universidades por la comercialización de los encuentros de la División I, fútbol y baloncesto, que son los denominados Big Time, es decir, de éxito. Los recursos que maneja la NCAA son sólo comparables con las grandes ligas norteamericanas.

Hay que mencionar además que la NCAA Foundation, fue creada en 1988 con el fin de captar fondos privados y promover actividades filantrópicas cuyos beneficiarios fueran los estudiantes-deportistas, con la intención declarada de fomentar el papel positivo que juega el deporte universitario en la sociedad norteamericana. Finalmente, los Departamentos de Deportes de cada universidad como el de las conferencias, tienen su propio margen de captación de recursos las primeras a través de contratos de patrocinio con marcas deportivas multinacionales como NIKE, ADIDAS, o CONVERSE, que pueden llegar a pagar a una universidad entre 1 y 3 millones de dólares al año, al igual que ingresos por pauta publicitaria en vallas; la segundas, además de lo anterior, por la gestión de sus propias actividades.

¹⁷ Entidades Deportivas encargadas de organizar competencias internas en uno o varios deportes, en los que la NCAA organiza campeonatos nacionales, siendo necesario que los miembros de las conferencias sean miembros activos de la NCAA.

Los principios planteados por la NCAA, para la gestión del deporte universitario norteamericano, se encuentran planteados en el artículo 2 de su Carta de Constitución; entre otros están: Control y Responsabilidad Institucional, Bienestar de los Estudiantes Deportistas, Igualdad de Género, Deportividad y conducta Ética, Amateurismo, Igualdad Competitiva.

1.2.2. Deporte Universitario de Canadá

En el sistema educativo canadiense, según Terol (2005, p.p 113-159), al igual que en el sistema educativo americano, no existe un Ministerio que lo regule, la educación es una competencia de cada Provincia y Territorio, es decir que conviven en ese país tantos sistemas educativos como Provincias y Territorios lo conforman. El Gobierno Federal, por lo tanto, no interviene en la regulación de la educación; de lo que sí se preocupa es de la financiación de las 10 Provincias y los 3 Territorios, de acuerdo a la configuración política de Canadá.

En cuanto a la educación postsecundaria o universitaria en Canadá, a ésta se asciende bien sea a través de la vía de los Colleges o GEPECS, que ofrecen estudios postsecundarios no universitarios, pero que facilitan el acceso a las universidades a los estudiantes, pese a lo que a lo que pudiera parecer, dadas las similitudes que encontramos entre Canadá y los Estados Unidos, la práctica total de las noventa y dos universidades que existen en Canadá son públicas. Estas acogen a los deportistas de alto nivel y además, gestionan instalaciones y realizan actividades deportivas para toda la comunidad universitaria, de igual forma como ocurre en los estados Unidos a través de los Athletic Departments o servicios de deporte, que funcionan con cierta autonomía en ciertas universidades.

En el aspecto deportivo y a diferencia de lo que sucede en Estados Unidos, se pretende en Canadá la realización de un Estado Social, para lo que la promoción del deporte de base amateur juega también un importante papel, sobre todo en orden a incrementar y potenciar la buena salud de los ciudadanos. Siendo incuestionable la práctica del deporte, ya que a cifras de 1994, el 78% de los canadienses se ha implicado de un modo u otro en éste bien sea como deportista, entrenador o espectador.

En Canadá, las organizaciones que gestionan y aglutinan el deporte universitario son entidades privadas de base asociativa, fruto de la unión espontánea de las universidades. Las actividades que estas entidades realizan en materia deportiva, campeonatos nacionales o regionales, son siempre respetuosas con la autonomía universitaria de sus miembros, regulando siempre el deporte de los estudiantes.

La principal entidad que agrupa y organiza los campeonatos nacionales universitarios en Canadá, anteriormente denominada Canadian Interuniversity Athletic Union, es la Canadian Interuniversity Sport CIS, que a partir de año 2001 ostenta la representación de ese país en la Federación Internacional de Deporte Universitario FISU y recibe financiación desde el Gobierno Federal para asegurar la participación de Canadá en los Campeonatos Universitarios del Mundo. Agrupa un total de 50 universidades en todo el país, organizadas en cuatro asociaciones regionales: Atlantic University Sport, conformada por 11 universidades de la Provincia de Nuevo Brunswick; Canada West, integrada por 12 universidades de la Provincia de la Columbia Británica; Ontario University Athletic, integrada por 18 universidades de la Provincia de Ontario; y Federation Quebecoise du Sport Etudiant integrada por 9 universidades de la Provincia de Quebec; debiendo las universidades a su vez ser miembros de la Association of Universities and Colleges of Canada.

Es importante aclarar que la CIS no es la única organización que se integra o tiene que ver con el deporte universitario canadiense; están la Canadian Colleges Athletic Association CCAA, fundada en 1971, agrupando Colleges de la Columbia Británica, Alberta, Saskatchewan y Manitoba; la Atlantic Colleges Athletic Association; la Quebec Student Sport Federation; la Ontario Colleges Athletic Conference; y la British Columbia Colleges Athletic Association.

La financiación del deporte universitario en Canadá, como ya lo expresamos, la recibe en parte del Gobierno Federal; al igual que el sistema deportivo universitario americano, se financia a través de la venta de sus productos y merchandising, arrendamientos de sus instalaciones deportivas al deporte profesional y por aportes y ayudas externos, a través de patrocinios y apoyos económicos de exalumnos, y en cuanto a la gestión y gobierno deportivo promulgados a través de la Canadian Interuniversity Sport CIS, reconocida como uno de los líderes del deporte universitario contempla en su visión, ser el centro de destino de los estudiantes-deportistas canadienses, quienes apuestan por la excelencia deportiva y académica, Terol (2005 p. 379)

1.2.3. Deporte Universitario de Australia

La educación en Australia, según Terol (2005, p.p 166-214), al igual que en Estados Unidos y Canadá, no constituye una competencia directa del Gobierno Federal, siendo responsabilidad de los 5 Estados y de los 2 territorios. Sin embargo, el papel del Gobierno es extraordinariamente importante desde el punto de vista de la financiación, como del establecimiento de objetivos comunes. Existen en Australia 42 universidades de las cuales 36 son públicas.

En cuanto al sistema deportivo australiano, al igual que ocurre en los Estados Unidos y Canadá, no existe un cuerpo normativo que regule el fenómeno deportivo. Sin embargo, y esto lo aproxima más a Canadá, no puede decirse que la intervención del gobierno sea nula; a partir de 1972 el deporte hace parte de la agenda del Gobierno Federal.

Los inicios, de lo que es hoy la Australian University Sport, se fijan en el año 1921, cuando las universidades de Adelaide, Melbourne, Sidney y Queensland, decidieron que debían constituir una organización que sirviera de soporte para fomentar las competencias deportivas entre las universidades del país, creándose la Australian Universities Sports Association; junto a ésta funcionaba otra asociación deportiva creada en 1978, también en el ámbito de la educación superior; la Australian Colleges of Advanced Education Sport que agrupaba a esas instituciones. Dado que, en 1988, las competencias educativas en enseñanza superior se trasladaron a las universidades, dejó de tener sentido que coexistieran ambas organizaciones deportivas, y más cuando en 1989 se afiliaron 21 universidades a la Australian Universities Sports Association.

En este contexto, la Australian Universities Sports Association, inicia una revisión de su propia estructura de funcionamiento, lo que concluyó con un informe en el que se proponía que sólo hubiese una entidad que aglutinara todo el movimiento deportivo universitario, creándose en 1992 la Australian Universities Sports Federation, que más tarde adoptó el nombre de Australian University Sports AUS, siendo el máximo organismo de administración del deporte universitario en Australia.

Al igual que en el sistema canadiense, la AUS agrupa en cuatro divisiones regionales las competencias deportivas de las universidades australianas así: AUS North que agrupa 14 universidades, con aproximadamente 200.000 estudiantes; AUS South con 17 universidades y

representando 215.000 estudiantes; AUS East con 30 universidades y 260.000 estudiantes y AUS West representando 5 universidades con 70.000 estudiantes.

La financiación del deporte universitario australiano se basa en los aportes del Gobierno Federal, pero especialmente en los recursos obtenidos por la realización de sus eventos deportivos y por los aportes de los miembros, que son de obligatorio cumplimiento conforme los reglamenta la AUS.

1.2.4. Deporte Universitario de España

A diferencia de los tres países analizados anteriormente, en el caso del deporte español, se concurre en su regulación a partir de la Constitución Española de 1978; la intervención pública, y las tres Administraciones Territoriales, esto es, la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y la Administración Local, de acuerdo con el marco competencial asumido. Además, el ámbito subjetivo en el terreno deportivo se completa con la intervención de numerosos agentes privados entre los que se destacan, no sólo por su importancia sino también por su peculiar régimen jurídico, las federaciones deportivas.

El Estado ejerce la actuación administrativa a través del Consejo Superior de Deportes, definido en la Ley del deporte 10/1990, del 15 de octubre, como un Organismo Autónomo, de carácter administrativo, adscrito al Ministerio de Educación y Ciencia. La Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria, confirmando la misma tendencia, dotó a las universidades, en el marco del artículo 27.10 de la Constitución, por el que se establece la autonomía de las universidades de plena capacidad para el desarrollo, entre otras competencias, de la política deportiva que quieran realizar en sus propias dependencias.

Las Instituciones responsables del deporte universitario son: las universidades a quienes les corresponde, la ordenación de las actividades deportivas en su ámbito respectivo y de acuerdo con los criterios, a través de la estructura organizativa que estimen adecuados; el Consejo de Universidades, quien aprueba y remite, periódicamente, al Consejo superior de deportes CSD las directrices en orden a la coordinación general, las actividades deportivas de las universidades españolas; las Comunidades Autónomas, las cuales llevan a cabo las tareas de coordinación de las actividades deportivas de las universidades que se realicen en sus territorios y el Consejo Superior de Deportes, quien realiza la coordinación efectiva en la difusión y promoción del deporte universitario en su programa global y organiza las competencias deportivas universitarias de carácter nacional e internacional.

Con el fin de prestar asistencia y colaboración al CSD, se crea el Comité Español de Deporte Universitario CEDU, en 1988, que agrupa a 70 universidades¹⁸ de las cuales, 59 son públicas y las restantes privadas, cuenta con la participación de todas las instituciones mencionadas anteriormente y realiza una labor de coordinación de la actividad competitiva universitaria y de asesoramiento del propio Consejo. Este organismo ha cubierto el vacío dejado a mediados de los años ochenta por la desaparición de la Federación Española de Deporte Universitario FEDU.

El Consejo Superior del Deporte, a partir de un estudio descriptivo, caracterizó el deporte universitario español y propuso un modelo para ser tomado como base de la política a desarrollar a partir de unas necesidades identificadas y de unos datos que permiten conformar una línea de base,

¹⁸ COMITÉ ESPAÑOL DE DEPORTE UNIVERSITARIO, "Listado de Universidades pertenecientes al CEDU. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/competicion/deporte-/2comiteespDepUniv/03ListUnivers/> Extraído el 10-12-11

CSD (2005). El Consejo Superior de Deportes, como Institución que tiene las competencias del Estado en materia deportiva, es el encargado, junto con las universidades, de coordinar las actividades deportivas de ámbito nacional. Asimismo, colabora en la promoción de la práctica deportiva de los centros universitarios y es responsable de la participación universitaria internacional.

De acuerdo con la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (LOU), cada Universidad organiza y promueve sus actividades internas como considera oportuno, incluidas las deportivas. En este sentido se aplica un modelo colegial, vigente en casi todas las universidades españolas CSD (2005, p-17); este considera a la universidad completamente autónoma y concede un papel fundamental a la comunidad académica. Los rasgos más importantes de este modelo son: la administración pública es la que financia mayoritariamente la universidad, pero su intervención en la gestión interna es pequeña; los órganos colegiados no son solamente consultivos sino ejecutivos; la organización interna es tradicional y muchas veces la intervención del mercado es poca o nula.

1.2.5. Deporte Universitario de Cuba

A nivel Latinoamericano Cuba es el modelo más exitoso de desarrollo del deporte universitario como base del alto rendimiento. Esto se debe al respaldo irrestricto e incondicional del Gobierno, que ha apostado buena parte de su presupuesto estatal al entrenamiento de sus atletas, que vienen siendo protagonistas en los escenarios mundiales desde hace tres décadas, CLAVES, U.N. No. 20 (2008, p. 5).

El sistema universitario cubano está compuesto por 68 instituciones de educación superior que incluye 3150 sedes universitarias en todo el país. Es importante anotar que en Cuba la educación en todos los niveles es gratuita. El Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), Organismo que impulsa y promueve el deporte de excelencia y que se encarga de la gestión deportiva, la Educación Física y la Recreación en Cuba, se funda el 23 de febrero de 1961, amparado en la Ley 936. La sede nacional se encuentra ubicada en el Coliseo de la Ciudad Deportiva en La Habana¹⁹.

Uno de los elementos más importantes y distintivos a la vez del Movimiento Deportivo Cubano y en particular del INDER, se enmarca en la fuerza técnica especializada, la cual en la actualidad alcanza una cifra de 31.722, entre profesores de Educación Física, Entrenadores Deportivos, Preparadores Físicos, Promotores de Recreación, etc., para atender a una población de alrededor de 11.000.000 de habitantes, lo cual establece una de las mejores proporciones a escala mundial en cuanto a la cantidad de técnicos de la Actividad Física y Deportiva con relación a la cantidad de pobladores. Otro aspecto de sumo realce en lo que a la fuerza técnica especializada cubana se refiere es el hecho de que aproximadamente el 90% de la misma posee el nivel de Licenciatura y un buen número de ésta se encuentra inmersa en el Plan de Superación de Estudios de IV Nivel, como las Maestrías, Especialidades y Doctorados, lo cual garantiza el desarrollo sostenido e ininterrumpido del Modelo Deportivo Cubano.

¹⁹ INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN. Cuba. Disponible en:

http://www.ecured.cu/index.php/Instituto_Nacional_de_Deportes,_Educaci%C3%B3n_F%C3%ADsica_y_Recreaci%C3%B3n. Extraído el 12-10-11

Dentro del amplio espectro que abarca el panorama del Deporte Cubano, el de Alto Rendimiento, constituye un objetivo estratégico fundamental del INDER, donde debe seguir cosechando campeones, para poner el nombre de Cuba bien en alto en la arena internacional.

Respecto del deporte universitario, éste se desarrolla mediante un modelo conocido como Pirámide de Alto Rendimiento y encuentra ubicado dentro uno de los cuatro componentes del sistema deportivo cubano; el Subsistema de Deportes, el cual garantiza las competencias Universitarias Nacionales, el funcionamiento de las 17 Escuelas de Iniciación Deportiva (EIDE), las academias deportivas provinciales y municipales, las 14 Escuelas de Superación y Perfeccionamiento Atlético (ESPA) y la preparación de equipos deportivos nacionales; los otros tres subsistemas son: el Subsistema de Cultura Física, encargado de promover la Educación Física en Círculos Infantiles, el Subsistema de formación y superación de cuadros pedagógicos y el Subsistema de la Ciencia y la Técnica, que posibilita la prestación de servicios médicos.

En cuanto a la financiación del deporte, el Estado Cubano gestó un sistema de financiamiento paralelo a sus principios, necesidades y posibilidades, que genera toda la capacidad posible para garantizar el cumplimiento y ejercicio del derecho al deporte, refrendado en la Constitución Cubana de 1976, reformada en 1992 y en el 2002. De conformidad al artículo 52 de la carta Constitucional: “Todos tienen derecho a la Educación Física, al deporte y la recreación. El disfrute de este derecho está garantizado por la inclusión de la enseñanza y práctica de la Educación Física y el deporte en los planes de estudio del Sistema Nacional de Educación; y por la amplitud de la instrucción y los medios puestos a disposición del pueblo, que facilitan la práctica masiva del deporte y la recreación.” La Ley del Presupuesto asigna la cantidad estimada al INDER, y los gastos en los que incurre, benefician a los atletas, ex atletas, equipos técnicos, entrenadores, la infraestructura deportiva y las competencias nacionales e internacionales dentro de las cuales se encuentra el deporte universitario.

1.2.6. Deporte Universitario de Chile

El sistema educativo chileno se caracteriza por estar descentralizado. Los municipios o entes privados se encargan de la administración de los establecimientos educacionales de los niveles de educación primaria y secundaria. También, hay organismos descentralizados que administran establecimientos de educación preescolar y universidades autónomas encargadas de la educación superior. De este modo, gracias a la descentralización, el Estado se encarga de: Definir los objetivos de la educación, Crear las condiciones para lograr la igualdad de oportunidades, Propiciar el incremento de la calidad, Fomentar la investigación e innovación educativa y Asegurar la unidad del sistema. En Chile hay 179 Instituciones de educación superior, distribuidas en 59 Universidades, 43 Institutos Profesionales y 77 Centros de Formación Técnica²⁰.

La Federación Nacional Universitaria de Deportes – FENAUDE, Federación dependiente del Honorable Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, funciona como su asesora permanente. Sus objetivos principales son fomentar, impulsar, planificar y coordinar el deporte y la recreación, tanto al interior de las Universidades del país, como en el ámbito nacional e internacional. FENAUDE es el organismo encargado de delinear las políticas deportivas generales, respetando la autonomía universitaria, tendientes a que muchos estudiantes obtengan una

²⁰ SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR SIES. Chile, División de Educación Superior, Ministerio de Educación. Disponible en: http://www.slideshare.net/divesup/resumen-matricula-total-2009-sies-2009-3411628?src=related_normal&rel=1890748 Extraído 10-12-11

formación sólida e integral, incorporando en ella los valores propios de la actividad deportiva. Por ello, debe procurar que un porcentaje importante de jóvenes universitarios se incorpore a la práctica permanente del deporte y la recreación.

FENAUDE, funciona con una estructura flexible y eficiente, y con una división territorial de 5 Zonas (Zona Norte, Zona Costa, Zona Metropolitana, Zona Sur y Zona Austral con 5 universidades cada una) y lidera la organización Nacional e Internacional del deporte universitario en Chile. Supervisa y coordina los procesos clasificatorios y finales, de los Campeonatos Nacionales Universitarios, de las universidades tradicionales en diferentes deportes que son evaluados anualmente. Coordina las Actividades Deportivas Internacionales, por tener la representación nacional ante la Federación Internacional Universitaria de Deportes FISU, Coordina las Actividades Deportivas Internacionales del área sudamericana, por tener la representación nacional ante la Confederación Sudamericana Universitaria de Deportes - COSUD.

La financiación del deporte, no solo el universitario está a cargo del estado, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 2 de la Ley del Deporte Chileno 19712 de 2001 promulgada por el Ministerio del Interior.

1.2.7. Deporte Universitario de Argentina

Argentina fue el país que marcó un ejemplo atlético. La opulencia económica del primer tramo de siglo XX, encumbró a esa nación en muchos ámbitos y el deporte no fue la excepción; de sus pistas y escenarios salieron competidores de alto nivel regional y mundial en varios deportes, que engrosaron las delegaciones argentinas, participantes con protagonismo en las olimpiadas y torneos mundiales y que oponían mayor resistencia a los atletas norteamericanos, en Panamericanos y dominaban a placer, en los Suramericanos. Este éxito se basó en el trabajo realizado en las etapas de formación. La Unión de Estudiantes Universitarios lideraba el montaje de los equipos nacionales argentinos que participaban en las Universiadas y que de ahí continuaban en el ciclo olímpico. Sin embargo, con el paso del tiempo, las crisis económicas, las dictaduras y las ausencias de trabajo planificado en las bases deportivas colegiales y universitarias, la gloria albiceleste se ha ido convirtiendo en recuerdo de memorables momentos y en un presente mucho menos laureado, CLAVES U.N. No. 20 (2008).

1.3. El deporte universitario en Colombia

Como lo plantean Ariza (1990, p.159), Gutiérrez, Suescún, Vega (1995), citados por CLAVES U.N. No. 20 (2008, p. 7) y Chavarro y Quitián (2008, p.3), el origen como tal del deporte universitario en Colombia, se da en la década de los treinta del siglo anterior. La faceta de formación atlética toma vida, en 1933, con la expedición del Decreto 1734, en el que se establece la obligatoriedad de la educación física en los establecimientos educativos, incluidas las instituciones de educación superior²¹.

Durante estos años ocurrieron eventos que marcaron en forma definitiva el rumbo de la educación física, la recreación y el deporte, en el sistema educativo colombiano; el 14 de abril de 1935 se creó la Asociación Atlética de Colegios y Universidades, y el 10 de julio de 1938, se inauguró el estadio de la ciudad universitaria, Ariza (1990, p.88), Contecha (2005, p. 32), dentro de un recién formado

²¹ Revista Clave UNIMEDIOS, No. 20 (2008), Op. Cit. p. 7.

campus universitario; según Chavarro y Quitián (2008, p.3), en el periodo denominado como “La República liberal”, que fue de 1930 a 1946, se instauró un proyecto modernizador en Colombia, el presidente liberal, Alfonso López Pumarejo, en su primer periodo (1934- 1938), contrató a un grupo de arquitectos- urbanistas alemanes (entre ellos el célebre Leopoldo Rother), que dejaron un trabajo, que aunque inacabado, fue el punto de partida en la concepción de la ciudad como el espacio público y democrático por excelencia. La mejor obra de la avanzada germana, fue la ciudadela de la Universidad Nacional de Colombia (UN), concebida con el simbolismo greco-latino que considera al búho como el emblema de la sabiduría.

La construcción de la “ciudad blanca”, como se le conoce en la actualidad; para entonces, pensada como vanguardia intelectual del país, acogía el proyecto modernizador de la metrópoli que veía en el deporte un ámbito fundamental en la formación integral del individuo y el ciudadano, la obra contemplaba una esmerada oferta de escenarios deportivos integrados armónicamente con las facultades, auditorios, aulas, museos, cafeterías, senderos, prados y laboratorios. Concha acústica, polideportivo, diamante de béisbol y estadio olímpico de fútbol, fueron levantados e inaugurados en la primera edición de los Juegos Bolivarianos, en 1938, que tuvieron a Bogotá como la primera sede. Mike Forero Nougues, ex director de Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES, citado por CLAVES U.N. No. 20 (2008, p.7), expone: “la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional se fundó para hacer deporte primordialmente”.

En 1957 el Gobierno militar ocupa y se toma los consejos superiores de las universidades públicas, nombrando delegados sin ningún vínculo con la vida universitaria, y es precisamente en 1957 cuando el gobierno mediante un acto de Ley creó los primeros Juegos Nacionales Universitarios, Ariza, (1984). Estos juegos se celebraron por primera vez en Bogotá el 20 de julio de 1958, CLAVES U.N. No. 20 (2008, p. 9), lo que se convierte en la primera manifestación de carácter nacional, para integrar a los estudiantes universitarios colombianos en torno a una actividad propia de la juventud universitaria. Un año más tarde ante la ausencia de personal calificado para organizar estas justas deportivas, el Gobierno creó la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, cuyo objetivo era el de realizar estos juegos. Para el año 1975 ya se habían realizado 15 ediciones de los juegos, hasta que las relaciones entre ASCUN y el CODUC – Comité Deportivo Universitario, pasaron por un mal momento, generando como consecuencia su cancelación por más de una década. Sólo hasta 1987, se reanudan los juegos estudiantiles. En esta nueva etapa de las justas se han realizado 16 versiones de los juegos, siendo la última en Cartagena, 2007.

1.3.1. Marco Legal del Deporte en Colombia

Haremos referencia al marco legal desde el momento desde el cual se crea la Comisión Nacional de Educación Física, sin pretender insinuar que este sea el punto de partida de la educación física y el deporte en nuestro país, por el contrario, COLDEPORTES, en “Cuarenta años de vida para Colombia” (2008, p.11) y León y Velazco (2005, p.59), citando a Contecha, (1999), señalan que “en la Nueva Granada en 1820, el General Simón Bolívar y Francisco de Paula Santander, dictaron un decreto que hacía énfasis en la formación física de los niños con el fin de ejercitarlos para un posible contraataque de los españoles”.

Seguiremos entonces en forma cronológica los datos presentados por León, et. al., (2005, pp. 59-72), citando a Contecha (1999); las normas expedidas por el Estado (leyes, decretos y resoluciones), y los actos administrativos (resoluciones) que con la voluntad del Estado, los Organismos encargados del deporte, como el Instituto Colombiano de Deportes, COLDEPORTES, han promulgado con el fin de organizar el deporte, la recreación y el uso del tiempo libre, con especial énfasis en aquellas que en su articulado contemplan al deporte universitario.

Iniciando tenemos entonces: La Ley 80 de 1925, que crea la Comisión Nacional de Educación Física y se le establecen las funciones de dirigir el deporte nacional, las asociaciones deportivas, las plazas de deportes, proyectar y poner en práctica el Plan Nacional de Educación. Se crea la Sección de Educación Física, las Comisiones Departamentales de Educación Física y establece la necesidad de formar educadores; y es así como en cumplimiento del artículo 14, se reglamenta, con la Resolución No. 52 de 1927, el primer plan de capacitación para docentes en Colombia.

Es en el año 1928, por Decreto No. 710, que se fija el primer pénsum de Educación Física en Colombia. La crisis de los '30, también tocó a la Educación Física en Colombia, lo que impidió que la Ley 80 de 1925 fuera puesta en práctica y es sólo hasta 1933, cuando el Gobierno Nacional la reglamentó mediante decreto número 1734 de 1933, estableciendo la obligatoriedad de la Educación Física en todos los establecimientos educativos de primaria secundaria y Universitaria; y se fundan la Comisión Nacional de Educación Física y la Sección Nacional de Educación Física.

Por decreto 2216, de diciembre 3 de 1931, el Presidente Eduardo Santos promulga la Ley que organiza en forma definitiva el Deporte Colombiano. Ordenó la constitución de organismos deportivos por decreto y reconoció los existentes.

El decreto 1528, de Junio 25 de 1936, crea el Instituto Nacional de Educación Física, INEF, cuyo logro se debe a un grupo de profesores chilenos, al cual se denominó la Misión Chilena, quienes bajo argumentación científica influyen en su creación. El INEF, dependía de la Dirección Nacional de Educación Física y su función era formar profesores de Educación Física, entrenadores, instructores, masajistas, administradores de plazas de deportes, desarrollar investigaciones, en salud y desarrollo del niño Colombiano. El INEF, funcionó en la Universidad Nacional hasta 1942, pasando luego a la Escuela Normal Superior que tenía como fin la formación de profesores, y en 1951 ante una nueva crisis de la educación física se traslada a la Tunja. Este hecho da vida a la Universidad Pedagógica femenina con sede en Bogotá, Chavarro y Quitián (2008, pp.3-4).

En 1968, Decreto 2743, crea el Consejo Nacional de la Juventud y el Deporte y el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte (COLDEPORTES); entre sus funciones está la de asesorar al Gobierno Nacional en la formulación, desarrollo y evaluación de la política nacional sobre bienestar y recreación de la juventud y el fomento de la Educación Física y el Deporte a escala nacional, directamente o en cooperación con los departamentos, y las organizaciones y asociaciones interesadas en el deporte. La organización del Deporte, la Educación Física y la Recreación, como derechos de la comunidad y como elementos esenciales del proceso educativo, se establecen mediante el Decreto 2845 de 1984.

Con la expedición de la Ley 30 de 1992, se organiza el Servicio Público de la Educación Superior, en su Artículo 69, se establecen como funciones del Consejo Académico en concordancia con las políticas trazadas por el Consejo Superior Universitario, entre otras, “Decidir sobre el desarrollo académico de la institución en lo relativo a docencia, especialmente en cuanto se refiere a programas académicos, de investigación, extensión y de bienestar, elemento este último donde se estructura y organiza el deporte universitario. En su Artículo 118, establece: “Cada institución de Educación Superior destinará por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su propio bienestar universitario”. Y su Artículo 119, establece: “Las instituciones de Educación Superior garantizarán campos y escenarios deportivos, con el propósito de facilitar el desarrollo de estas actividades en forma permanente”.

En 1994, se promulga la Ley General de la Educación (Ley 115) y se mantiene como enseñanza obligatoria el aprovechamiento del tiempo libre, el fomento de las diversas culturas, la práctica de la educación Física, la recreación y el deporte formativo.

El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), determinará las políticas de bienestar universitario. Igualmente, creará un fondo de bienestar universitario con recursos del presupuesto nacional y de los entes territoriales que puedan hacer aportes. El fondo señalado anteriormente será administrado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.

El 21 de marzo de 1995, mediante el Acuerdo 03, el Consejo Nacional de Educación Superior CESU, en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 117 de la Ley 30 de 1992, establece las políticas de Bienestar Universitario, reglamentando en el Artículo 6 la estructura al Bienestar Universitario; estableciendo las áreas de atención en las Instituciones de Educación: salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes; y específicamente, en el Artículo 18, indica las acciones de bienestar en el área de recreación y deportes, las cuales deben dirigirse a: orientar el esparcimiento mediante actividades de carácter recreativo y ecológico que permitan valorar y preservar el medio ambiente; motivar la práctica del deporte y fomentar el espíritu de superación, a través de una sana competencia, estimulando el desarrollo de aptitudes deportivas, la formación correspondiente y la participación de toda la comunidad.

En materia de legislación deportiva, es la Ley 181 de 1995 o Ley Marco del Deporte, la que establece la reglamentación del deporte nacional en el campo de la Educación Física, tomándola como disciplina científica, cuyo objetivo, señalado en el Artículo 2 establece: “El Objetivo especial de la presente Ley, es la creación del Sistema Nacional del Deporte, o conjunto de organismos articulados entre sí para permitir a la comunidad el acceso a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física”. Y establece la responsabilidad del Ministerio de Educación Nacional, en orientar, dirigir y desarrollar la Educación Física.

El Decreto 1227, del 18 de Julio de 1995, delega en el Director del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, la inspección, vigilancia y control del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación Física y de los organismos del Sistema Nacional del Deporte.

La Legislación deportiva y la estructura de los organismos del sector asociado, se revisa en Julio 18 de 1995 con la publicación del Decreto 1228, el cual modifica los decretos 2845 y 3158 de 1984, estableciendo en el título IV, los sujetos de Inspección, Vigilancia y Control, las funciones, los medios y el régimen sancionatorio, correspondiente; de tal manera que para su cumplimiento a través del decreto No. 215 de 2000, se asignan estas funciones a la oficina de Inspección, Vigilancia y Control de COLDEPORTES”, COLDEPORTES “Cuarenta años de vida para Colombia” (2008, p. 49).

La Ley 582 de junio de 2000, modificó la Ley 181 de 1995, y el Decreto 1228 de 1995 y definió el deporte asociado con limitaciones físicas, mentales o sensoriales y el alcance y la finalidad del Comité Paralímpico Colombiano. En esta edificación de país y de solidificación del Sistema Nacional Deportivo, también se expidió el Decreto 641 del 16 de abril de 2001, mediante el cual se reglamento la Ley 582, en el sentido de establecer requisitos de organización de los clubes deportivos y promotores, las ligas y asociaciones deportivas. El Decreto 1228 de 1995, arrojó una configuración estructural del Sistema Nacional del Deporte, donde se organizaron los entes deportivos a nivel nacional, departamental y municipal, para beneficio de la actividad deportiva colombiana, como lo veremos más adelante.

Para organizar, realizar y apoyar actividades deportivas, recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre dirigidas a la comunidad en coordinación del Sistema Nacional del Deporte, se creó un cuerpo especial dentro de la Policía Nacional, (decreto 1229 de 1995).

Coldeportes es reestructurado con el fin de adecuarlo a las normas vigentes, mediante el Decreto 1230 de 1995.

El otorgamiento de estímulos académicos, económicos y de seguridad social para deportistas nacionales destacados por primera vez es legislado por decreto 1231 de 1995.

Dentro del Ordenamiento Constitucional, tenemos que en la Constitución Política de Colombia de 1991, en el Artículo 52, Capítulo 2, modificado por el Acto Legislativo No. 2 de 2000, establece que “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social”. Martínez y Martínez (2008, pp, 28-30).

El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.” COLDEPORTES Legislación Deportiva (2008, p, 15).

1.3.2. Estructura del Deporte en Colombia

En cuanto a la estructura del deporte, según Martínez y Martínez (2009, p. 31), “El Estado Colombiano entendió que actividades o manifestaciones dentro de la Cultura Física, también debían ser objeto de la creación de una determinada estructura, surge entonces a través de la Ley 181 de 1995, el Sistema Nacional de Deporte, que se define como el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir a la comunidad el acceso al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física”.

Corresponde al Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES, como establecimiento público adscrito al Ministerio de Cultura y como máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte, elaborar los planes sobre Educación Física, Deporte, fomento y estímulo a las actividades de bienestar y Recreación de la juventud, las asociaciones y movimientos juveniles y demás aspectos similares, promover y acometer actividades que se encaminen a difundir y estimular la Educación Física y los Deportes en todo el territorio nacional²², como se mencionó en el apartado anterior.

A través de los años, Coldeportes ha venido adelantando sus funciones en el desarrollo del deporte competitivo, escenarios deportivos, deporte en el sector educativo, educación física, legislación, recreación, deporte para todos y atención a los sectores con menos oportunidades. En lo que corresponde al deporte en el sector educativo, una de las principales funciones para la realización de sus objetivos, es la de programar actividades de deporte formativo y comunitario, y eventos deportivos en todos los niveles de la educación formal y no formal y en la educación superior, en asocio con las Secretarías de Educación de las entidades territoriales.

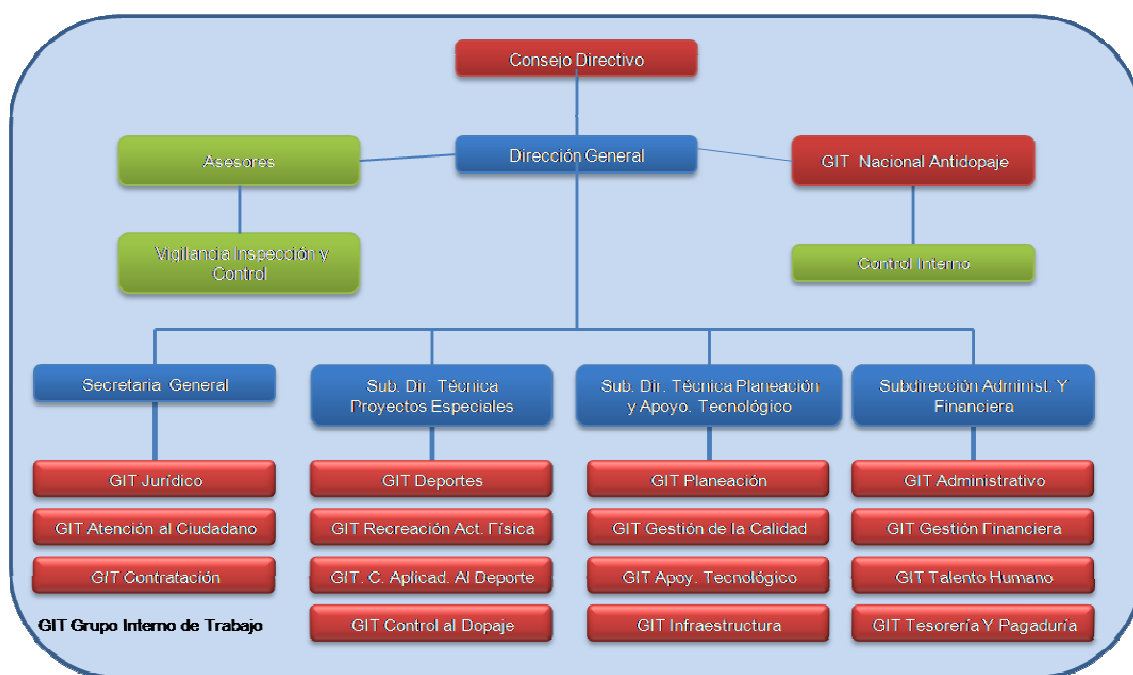
²² INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTES COLDEPORTES. Disponible en: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php>. Extraído el 25-07-10

Se recomienda al lector visitar la página del Instituto Colombiano de Deportes Coldeportes, si se desea profundizar en las funciones de Coldeportes para la realización de sus objetivos²³

La estructura organizativa del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, la podemos ver en la Figura No. 1-1

Figura 1-1: Organigrama Coldeportes

Fuente: Instituto Colombiano del Deportes COLDEPORTES. Disponible en: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php>. Extraído el 25-07-10



1.3.3. Organización del Deporte en Colombia

Como hemos visto el Sistema Nacional del Deporte es el conjunto de organismos que articulados entre sí le permiten al Instituto Colombiano del Deporte, que la comunidad acceda al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la Educación extraescolar y la educación física.

El Sistema Nacional del Deporte tiene como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Para cimentar el Sistema Nacional del Deporte se hace necesario formular ciertos principios fundamentales que nutran su razón de ser; en la Tabla 1-1, se relacionan estos principios y el contenido de cada uno de ellos, señalados claramente en el Artículo 4 de la Ley 181 de 1995.

²³ <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php>.

Tabla 1-1: Principios del sistema nacional del deporte

Principio	Contenido
Universalidad	El acceso al deporte, la recreación y el aprovechamiento de tiempo libre está dirigido a todos los colombianos, sin discriminación alguna. Por eso, hay normas (Art. 25 de la Ley 181 de 1995), que diseñan programas para los grupos étnicos, trabajadores agrarios y personas de la tercera edad
Participación comunitaria y ciudadana	La comunidad tiene derecho a participar en la gestión del deporte, la recreación entre otros. Es decir, no sólo el Estado es quien dice que se hace o deja de hacer, sino que permite que la comunidad participe en la toma de decisiones que afectan a los suyos.
Integración funcional	Consiste en que los organismos públicos y privados articulen sus funciones en armonía para garantizar los derechos sociales. Por ejemplo, los entes deportivos departamentales y municipales deberán elaborar programas de recreación en asocio con entidades públicas y privadas en su respectiva jurisdicción.
Democratización	Otorga a los ciudadanos espacios suficientes para que ejerzan influencia permanente en las decisiones públicas. Lo que significa, que los colombianos tenemos derecho a participar en la organización del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
Ética deportiva	Menciona que aquellos que participan en las actividades de cultura física, deben respetar unas normas mínimas de convivencia ajustándose de esta manera a los reglamentos propios. Este principio se ha reglamentado en la Ley 845 de 2003, que dicta normas de prevención y lucha contra el dopaje.

Fuente: Martínez y Martínez (2008, pp. 31-34), Art.4 Ley 181 de 1995, Ley 845 de 2003. Elaboración propia.

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. Según Martínez y Martínez (2008, p. 36), “si no fuera por el Plan Nacional de Recreación que enuncia diferentes tipos de recreación, segmentos de poblaciones a los cuales van dirigidos los programas y la sectorización, diríamos que Colombia le da mayor e inmersa importancia al deporte, dejando atrás otras manifestaciones o instrumentos de transformación social, se diría que, desarrollamos deportistas de grandes condiciones, pero a pesar del gran interés legislativo de la empresa privada, la realidad es que Colombia no alcanza el posicionamiento esperado”.

En la Tabla 1-2 esquematizamos las actividades de cultura física y su definición, a través de las cuales desarrollan su objeto, el Sistema Nacional del Deporte y el Ministerio de Educación Nacional como entes responsables de éstas, las cuales están señaladas en la Ley 181 de 1995, así: en el Título II, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Extraescolar, en el Título III, se reglamenta lo correspondiente a la Educación Física, especificando en el Artículo 11 lo siguiente: “Corresponde al Ministerio de Educación Nacional, la responsabilidad de dirigir, orientar, capacitar y controlar el desarrollo de los currículos del área de Educación Física de los niveles de Pre-escolar, Básica Primaria, Educación Secundaria e instituciones escolares

especializadas para personas con discapacidades físicas, síquicas y sensoriales, y determinar las estrategias de capacitación y perfeccionamiento profesional del recurso humano”. En el Título IV, hace referencia al Deporte y sus diferentes modalidades.

Tabla 1-2: Actividad física definiciones y clasificación

Ley 181/95	Actividad	Concepto
TÍTULO II	Recreación	Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación 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 práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.
	Sistema Nacional del Deporte	
	Aprovechamiento del tiempo libre	Es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida, en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación sicobiológica.
	Sistema Nacional del Deporte	
	Educación extraescolar	Es la que utiliza el tiempo libre, la recreación y el deporte como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes y para la transformación del mundo juvenil, con el propósito de que éste incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la Nación. Esta educación complementa la brindada por la familia y la escuela y se realiza por medio de organizaciones, asociaciones o movimientos para la niñez o de la juventud e instituciones sin ánimo de lucro que tengan como objetivo prestar este servicio a las nuevas generaciones.
Sistema Nacional del Deporte		
TITULO III	Educación Física	Es la disciplina científica cuyo objeto de estudio es la expresión corporal del hombre y la incidencia del movimiento en el desarrollo integral y en el mejoramiento de la salud y calidad de vida de los individuos con sujeción a lo dispuesto en la Ley 115 de 1994.
	Ministerio de Educación Nacional	
TÍTULO IV	Deporte	El deporte en general, es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales
	Sistema Nacional del Deporte	

Tabla 1-2: Fuente: COLDEPORTES “LEGISLACIÓN DEPORTIVA”, (2008, 32-35), Ley 181 de 1995. Art(s) 5, 10,11. Elaboración propia.

En la Tabla 1-3 encontramos la clasificación de las diferentes modalidades del deporte descritas en el Artículo 16, de la Ley 181 de 1995, así:

Tabla 1-3: Clasificación del deporte Ley 181 de 1995

Clasificación	Definición
Deporte Formativo	Es aquel que tiene como finalidad el desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva y semejantes.
Social Comunitario	Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida.
Universitario	Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992. Su regulación se hará en concordancia con las normas que rigen la educación superior.
Asociado	Es el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas
Competitivo	Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado.
De Alto Rendimiento	Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.
Aficionado	Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores distinto del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente.
Profesional	Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional.

Fuente: COLDEPORTES “LEGISLACIÓN DEPORTIVA”, (2008, 32-35), Ley 181 de 1995. Art(s) 15 y 16. Elaboración propia.

Continuando con el Sistema Nacional del Deporte, como el sistema encargado de permitir a la comunidad el acceso al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física”, a través de la articulación con diferentes organismos, públicos y privados, veremos en la Figura 1-2, la estructura y conformación para su operación.

Figura 1-2: Organismos del Sistema Nacional del Deporte

Fig. No. 2 ORGANISMOS DEL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE



Fuente: COLDEPORTES “40 años de Vida Para Colombia 2008 p. 53

A continuación se presentan algunas definiciones, de algunos de los organismos que conforman el SND, establecidas en los artículos 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, del decreto 1228 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.

Dentro de los organismos deportivos del nivel Municipal artículos 2 y 3 respectivamente tenemos:

- **Clubes Deportivos:** Son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio e impulsar programas de interés público y social. Las cajas de compensación familiar, los clubes sociales, los establecimientos educativos, las organizaciones comunales y las empresas públicas y privadas que desarrollen actividades deportivas organizadas, podrán actuar como clubes deportivos por cada deporte, sin que requieran cambiar su propia estructura orgánica.
- **Clubes Promotores:** Son organismos de derecho privado constituidos por afiliados mayoritariamente deportistas, para fomentar disciplinas deportivas o modalidades deportivas que no tengan el número mínimo de deportistas, diez (10). Los clubes promotores podrán inscribir cualquier número plural de deportistas en cada deporte o modalidad deportiva que promuevan. En consecuencia, fomentarán y patrocinarán la práctica de varios deportes, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre e impulsarán programas de interés público y social en el municipio.
- **Comité Deportivo Municipal:** Los clubes deportivos municipales podrán crear comités deportivos cuando en un mismo municipio existan varios clubes deportivos, de un solo deporte, sin perjuicio de que el ente deportivo municipal propicie su creación. No se

constituirán comités deportivos en el municipio en que el organismo departamental del deporte asociado correspondiente tenga su domicilio, Artículo 4 Decreto 1228 de 1995.

Dentro de los organismos deportivos del nivel Departamental y del Distrito Capital artículos 7 y 8 tenemos respectivamente a:

- **Ligas Deportivas:** Son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento o del Distrito Capital, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social. No podrá existir más de una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial.
- **Asociaciones Deportivas:** Son organismos de derecho privado constituidas como corporaciones o asociaciones por un número mínimo de clubes promotores o deportivos o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de varios deportes o modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del Departamento o del Distrito Capital, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social. Sólo se podrá otorgar reconocimiento deportivo a una Asociación Deportiva dentro de la correspondiente jurisdicción territorial.

Dentro de los organismos deportivos del Nivel Nacional, artículos 11 y 13, tenemos a:

- **Las Federaciones Deportivas Nacionales:** Son organismos de derecho privado, constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de ligas deportivas o asociaciones deportivas departamentales o del Distrito Capital o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte y sus modalidades deportivas dentro del ámbito nacional e impulsarán programas de interés público y social. Adecuarán su estructura orgánica para atender el deporte aficionado y el deporte profesional separadamente, y tendrán a su cargo el manejo técnico y administrativo de su deporte en el ámbito nacional y la representación internacional del mismo.

El deporte del Ministerio de Defensa Nacional, será administrado por la Federación Deportiva Militar que para los efectos legales se considera un organismo deportivo de nivel nacional, y podrá contar con una liga por cada deporte.

- **La Federación Paraolímpica:** Es un organismo de derecho privado constituido como asociación o corporación, por deportistas con discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de sus deportes o modalidades deportivas dentro del ámbito nacional e impulsar programas de interés público y social. Se considera un organismo deportivo de nivel nacional, perteneciente al Sistema Nacional del Deporte, que podrá organizar divisiones especializadas por cada una de las modalidades deportivas, y las propias derivadas de sus discapacidades.

Resta por mencionar los Clubes Deportivos Profesionales, Artículo 14 del Decreto 1228 de 1995.

- **Club Deportivo Profesional:** Son organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, organizados como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas, constituidos por personas naturales o jurídicas, para el fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes, con deportistas bajo remuneración, de

conformidad con las normas de la Ley 181 de 1995 y de la respectiva federación nacional y que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte.

Ahora surge la pregunta: ¿Cómo articular el deporte universitario al SND? Para responder debemos tener en cuenta, la legislación mencionada anteriormente, entre ellas; la Ley 30 de 1992, la Ley 181 de 1999, el Acuerdo 03 de 1995 del Consejo Superior Universitario CESU; dentro de su articulado, se plantea al deporte en las universidades como uno de los servicios de bienestar para los estudiantes, reglamentándolo para su práctica y desarrollo. Entonces corresponde a las áreas de bienestar de las universidades, promover, y desarrollar los programas de Recreación, Deporte, Aprovechamiento del Tiempo Libre y Actividad Física, no sólo para sus estudiantes, sino para toda la comunidad universitaria profesores y empleados. Todo lo anterior, en consonancia con la reglamentación expedida por el Estado Colombiano y la que cada centro de educación superior expida para tal fin.

En este sentido cada universidad desarrolla y promueve en su interior estas actividades deportivas, en una programación anual intramural, donde se realizan torneos para estudiantes, empleados y profesores y eventos especiales para la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; a nivel extramural el deporte universitario, que puede convertirse en clubes deportivos, puede afiliarse a las ligas o asociaciones deportivas, para desarrollar el deporte de competencia, y de alto rendimiento. En Colombia está la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) que hace parte del Sistema Nacional del Deporte, que incluye un comité deportivo denominado Ascundeportes Bogotá, constituido y reglamentado mediante acuerdo 08 de 1985 del Consejo Nacional de Rectores de ASCUN, y cuenta con el reconocimiento deportivo del máximo organismo rector del deporte en Colombia, Coldeportes, mediante Resolución No. 002204 de 1985.

ASCUNDEPORTES es el Comité Deportivo de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, encargado de establecer las políticas relacionadas con el deporte y la actividad física en el sector Universitario y de la educación superior en nuestro país, para lo cual lo divide en seis regiones así: Región Bogotá, ver Tabla No.1-4, con 48 universidades, Región Caribe con 53 universidades, de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Montería, Valledupar, Guajira y Sincelejo; Región Centro Occidente con 32 universidades de Manizales, Villamaría, Pereira, Santa Rosa, Armenia, Quibdó, Ibagué, Espinal, Fusagasugá, Neiva y Florencia; Región Occidente con 25 universidades de Antioquia; Región Oriente con 24 universidades de Boyacá, Meta, Santander y Norte de Santander; y Región Suroccidente con 22 universidades de Cali, Palmira, Buenaventura, Popayán y Pasto.

Ver Tabla 1-4, observamos el listado de universidades por Bogotá afiliadas a ASCUN.

Tabla 1-4: Lista de universidades ASCUNDEPORTES Regional Bogotá

Ascundeportes – Regional Bogotá – Listado de Universidades			
1	Universidad Agraria de Colombia	25	Pontificia Universidad Javeriana
2	Universidad de los Andes	26	Fundación Universitaria los Libertadores
3	Fundación Universitaria del Área Andina	27	Fundación Universitaria Ciencias de la Salud
4	Universidad de las Américas	28	Fundación Universitaria Manuela Beltrán
5	Universidad Antonio Nariño	29	Fundación Universitaria Nueva Colombia
6	Universidad Autónoma de Colombia	30	Fundación Universitaria Unilatina
7	Universidad del Bosque	31	Fundación Universitaria Nueva Colombia
8	Universidad Católica	32	Fundación Universitaria Juan N. Corpas
9	Corp. de Educación Nacional de Administración (CENDA)	33	Universidad Libre
10	Universidad Central	34	Universidad Militar Nueva Granada
11	Centro de Invest. Docencia y Consultoría Admtiva. (CIDCA)	35	Universidad Pedagógica Nacional de Colombia
12	Universidad Cooperativa	36	Universidad Piloto de Colombia
13	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior	37	Asociación Colombiana de Universidades
14	Universidad de Cundinamarca	38	Politécnico Gran Colombiano
15	Universidad Distrital	39	Politécnico Internacional
16	Escuela de Administración de Negocios (EAN)	40	Universidad del Rosario
17	Escuela Colombiana de Ingeniería	41	Universidad de la Sabana
18	Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI)	42	Universidad de la Salle
19	Escuela Superior de Administración Pública	43	Universidad Santo Tomás
20	Colegio Mayor de Cundinamarca	44	Universidad San Buenaventura
21	Escuela de Policía General Santander	45	Universidad Jorge Tadeo Lozano
22	Universidad Externado de Colombia	46	Universidad Nacional Abierta a Distancia (UNAD)
23	Universidad la Gran Colombia	47	Univ. de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA)
24	Universidad INCA de Colombia	48	UNITEC

Fuente: ASCUN - <http://www.ascun.org.co/?idcategoria=1184>

Otra entidad que agrupa y promueve el desarrollo del deporte universitario a nivel de la capital es la Fundación ADAI, Grupo Deportivo los CERROS. “Los Cerros”, como comúnmente se le conoce en el ámbito deportivo universitario capitalino, es un grupo de trabajo conformado por los directores, jefes y/o coordinadores de deportes de un grupo de universidades de Bogotá que por iniciativa propia y con el debido respaldo institucional se asocian para desarrollar programas, proyectos y actividades de recreación, deporte y actividad física.

Esta organización viene desarrollando sus actividades desde 1988 con una estructura orgánica y administrativa que le permite actualmente una operación con 27 universidades en doce deportes para una cobertura superior a los 7.000 participantes, entre estudiantes, personal docente y personal administrativo, en ramas masculina y femenina. Desarrolla sus actividades mediante aportes de las universidades participantes, universidades miembros y universidades invitadas, actividades que son ofertadas para estudiantes regulares de pregrado y postgrado, y para personal docente y administrativo de las universidades participantes; en la Tabla 1-5 vemos el listado de la universidades afiliadas a la Fundación ADAI, Grupo Deportivo los CERROS .

Tabla 1-5: Lista de universidades grupo deportivo Los Cerros

Fundación Adai - Grupo Deportivo -Cerros - Listado de Universidades			
1	Universidad la Gran Colombia	15	Universidad Sergio Arboleda
2	Universidad Autónoma de Colombia	16	Fundación Universitaria los Libertadores
3	Universidad Cooperativa	17	Universidad Libre
4	Universidad del Bosque	18	Universidad Católica
5	Escuela de Administración de Negocios (EAN)	19	Universidad Militar Nueva Granada
6	Universidad de los Andes	20	Universidad de la Sabana
7	Fundación Universitaria Manuela Beltrán	21	Universidad del Rosario
8	Uniagustiniana	22	Universidad Distrital
9	Universidad de las Américas	23	Pontificia Universidad Javeriana
10	Universidad Nacional de Colombia	24	Politécnico Gran Colombiano
11	Universidad INCCA de Colombia	25	Universidad Pedagógica Nacional de Colombia
12	UNITEC	26	Escuela de Policía General Santander
13	Universidad Jorge Tadeo Lozano	27	Cesa
14	Universidad Externado de Colombia		

Fuente: Grupo Deportivo los Cerros (2011)

El Grupo Deportivo Universitario Los Cerros contribuye al proyecto educativo de cada una de las Universidades participantes, fortaleciendo el desarrollo humano de sus estudiantes, deportistas, jueces, entrenadores, personal administrativo y docente, mediante la gestión efectiva de programas, proyectos y actividades de recreación, deporte y actividad física, bajo una perspectiva de compromiso, excelencia profesional y servicio social. Quiere ser una organización con reconocimiento en el ámbito Distrital, Nacional e Internacional por la calidad e impacto de sus programas de recreación, deporte y actividad física en el entorno universitario, por su compromiso con el desarrollo humano, por la unión, solidaridad y gestión de sus directivos²⁴.

1.3.4. Financiación del Deporte en Colombia

De acuerdo con lo establecido en el Título VIII de la Ley 181 de 1995, posteriormente adicionado y modificado por las leyes 715 de 2001, “por la cual se dictan normas orgánicas en materia de

²⁴ GRUPO DEPORTIVO LOS CERROS. Documentos de Trabajo y Archivo Grupo Cerros. Entrevista con Daniel Mauricio Carrillo. Coordinador General (2011)

recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (acto Legislativo 01 de 2001), de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones” y Ley 788 de 2002, “por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones”, el Sistema Nacional del Deporte cuenta con los siguientes recursos de financiación²⁵:

Instituto Colombiano del Deporte COLDEPORTES:

- Partidas que como aporte ordinario se incluyan anualmente en el Presupuesto General de la Nación.
- El producto de las rentas que adquiera en el futuro, por razón de la prestación de servicios o cualquier otro concepto, de acuerdo con su finalidad.
- Los recursos consagrados en el artículo 35 de la Ley 788, de 2002, Parágrafo 2 (Incremento del 4% sobre el servicio de telefonía móvil).
- Las demás que se decreten a su favor.

Entes Deportivos Departamentales:

- Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida, en los términos del artículo 125 y siguientes del Estatuto Tributario.
- Las rentas que creen las Asambleas Departamentales con destino al deporte y la recreación física.
- Los recursos que el instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.
- El impuesto a los cigarrillos nacionales y extranjeros de que trata el artículo 78 de la Ley 181 de 1995.
- Los recursos consagrados en la Ley 788 de 2002, artículo 35, Parágrafo 2 (Incremento del 4% sobre la telefonía móvil) y el artículo 54 (cesión del IVA sobre los licores).
- Las demás que se decreten a su favor.

Entes Deportivos Municipales y Distritales:

- Los recursos que asignen los Consejos Municipales o Distritales en cumplimiento de la Ley 19 de 1991, por la cual se crea el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte.
- Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida, en los términos del artículo 125 y siguientes del Estatuto Tributario.
- Las rentas que creen los Consejos Municipales o Distritales con destino al deporte y la recreación física.
- Los recursos que de conformidad con la Ley 15 de 2001, corresponden al deporte y la recreación física. (Sistema General de Participaciones). El porcentaje determinado en el artículo 78, Parágrafo tercero de la Ley 716 de 2001, fue modificado por la ley 863 de 2003:

²⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DELDEPORTE COLDEPORTES (2004, pp. 15-16) “Plan Nacional para el Desarrollo del Deporte en la República de Colombia 2004-2008. Disponible en:

<http://www.bogotamasactiva.gov.co/files/Plan%20Nacional%20de%20Deporte%202004%20-%202008.pdf>

Extraído el 23-07-09

“Por la cual se establecen las normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y saneamiento de las finanzas públicas.

- Los recursos que el Instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.
- Las demás que se decreten a su favor.

1.4. Tendencia de Opinión sobre el Deporte Universitario

Se realizaron tres estudios (encuestas), dos aplicadas a diferentes grupos de expertos en la gestión del deporte universitario y una a un tercer grupo conformado por funcionarios Directivos de entidades que desarrollan el deporte en general en la Ciudad de Bogotá, con el fin de conocer la percepción de este grupo de expertos, sobre la gestión, desarrollo y financiación del deporte universitario; cabe resaltar que para cada caso se aplicó un formulario diferente.

Cada uno de los estudios se describe a continuación:

- El primero, permite describir la aplicación de los modelos de gestión en el área de deportes en las universidades bogotanas, específicamente las del grupo Los Cerros conformada por 27 universidades.
- El segundo, permite describir la evolución del área de deportes de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá, donde se entrevistaron a 6 ex - directores de la misma para comprender los periodos entre 1982 y el 2010.
- El tercero, se orientó con el fin de tener una percepción general de directivos de las entidades deportivas más reconocidas de Bogotá. Para este último estudio se entrevistaron a 6 directivos de las entidades COLDEPORTES, COMITÉ OLÍMPICO COLOMBIANO, CERROS, IDR D y ASCUN.

Los resultados se analizarán a través de métodos descriptivos univariados y un método multivariado (Análisis de Correspondencias Múltiples, el cual se aplicará a la encuesta de los directores de las universidades inscritas en el grupo Los Cerros).

Cabe resaltar que las encuestas realizadas no tienen un muestreo probabilístico y por lo tanto, las conclusiones que se tomen serán sobre las encuestas realizadas. Sin embargo, para la encuesta dirigida a los directores de las universidades miembros del grupo Los Cerros, se hizo censo (evaluación total del grupo, 27 universidades), de las cuales hubo una que no respondió a la encuesta (UNITEC).

1.4.1. Percepción sobre la gestión del deporte por directores de deportes de universidades de Bogotá.

Por definición del Ministerio de Educación colombiano, Universidad es, una institución de educación superior que cuenta con arreglo a las normas legales, el reconocimiento oficial como prestadora del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. Estas se clasifican por:

- Carácter académico (campo de acción): estas a su vez se clasifican en instituciones técnicas, instituciones tecnológicas, instituciones universitarias y universidades, esta última sólo lo puede alcanzar por la ley 30 de 1992.
- Naturaleza jurídica, define si las instituciones de educación superior son de carácter público o privado.

Para conocer la percepción sobre este tema, se seleccionaron las universidades asociadas al Grupo Deportivo Universitario “Los Cerros”, mencionado anteriormente. De las 27 universidades asociadas al Grupo Los Cerros, se pidió a los Directores de Deportes que respondieran la primera encuesta, Formulario No. 1 (ver anexo A), para poder así tener una visión del comportamiento en cuanto al desarrollo y gestión del deporte en las universidades bogotanas. Es importante señalar que una de ellas no contestó la encuesta a pesar que se intentó hacer contacto por vía telefónica, e-mail y personal. Por tanto, en el análisis descriptivo se toma como no respuesta y para el análisis multivariado no se tendrá en cuenta.

En el análisis descriptivo de algunas de las variables más relevantes se obtiene lo siguiente:

El 70,4% de las universidades que conforman el Grupo Cerros tienen dividido el deporte en áreas, donde se destacan las aéreas recreativas y de competencia que están presentes en 16 y 10 universidades respectivamente . Además, el 29,6% de las universidades tiene programas de alto rendimiento, de los cuales se destacan el futbol y el baloncesto. En cuanto a incentivos para estudiantes que practican del deporte el 66,7% de universidades manifiestan tener este beneficio para sus estudiantes, por otra parte el 55,5% de las universidades integra deporte y academia en procesos de investigación. En la Tabla 1-6, se muestran los comportamientos descritos anteriormente.

Tabla 1-6: Características del comportamiento deportivo universidades Bogotá – Grupo Cerros

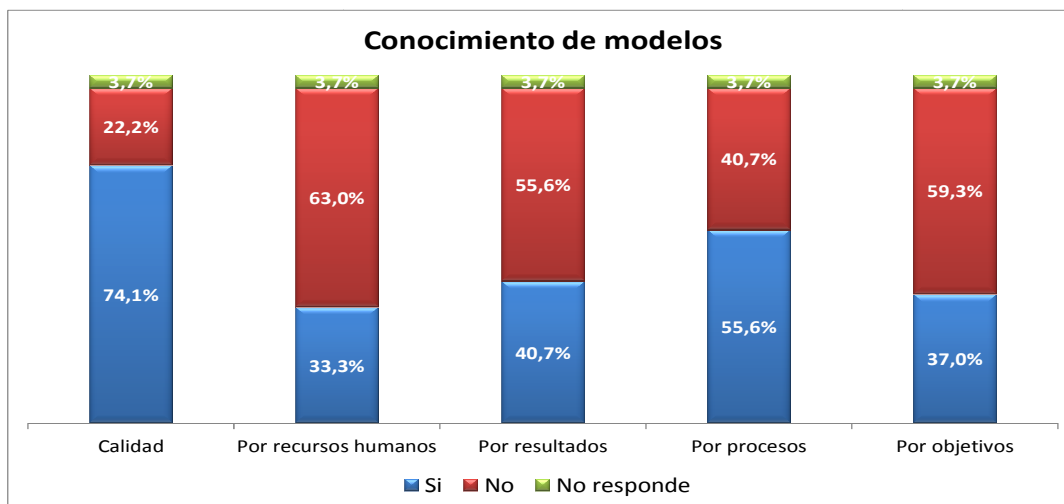
Deporte dividido en Areas	No. de universidades	% de universidades	Tiene programa de deporte de alto rendimiento	No. de universidades	% de universidades
Si	19	70,4%	Si	8	29,6%
No	7	25,9%	No	18	66,7%
No responde	1	3,7%	No responde	1	3,7%
Total	27	100,0%	Total	27	100,0%

Tienen incentivos para los deportistas	No. de universidades	% de universidades	Integra deporte y academia en los procesos de investigación	No. de universidades	% de universidades
Si	18	66,7%	Si	15	55,6%
No	8	29,6%	No	11	40,7%
No responde	1	3,7%	No responde	1	3,7%
Total	27	100,0%	Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Sobre el conocimiento de modelos, el más conocido es el de “calidad” y el de “por procesos”. De igual forma el que menos se conoce es el de por Gestión de Recursos Humanos, Gráfico 1-1.

Gráfico 1-1: Conocimiento modelos de gestión directores deportes universidades Bogotá – Grupo Los Cerros



Fuente: Elaboración propia

Aparte del conocimiento de los modelos de gestión, se les preguntó por la aplicación de los modelos. Los resultados fueron los siguientes, ver Tabla 1-7:

Tabla 1-7: Aplicación de modelos de gestión universidades Bogotá Grupo Los Cerros

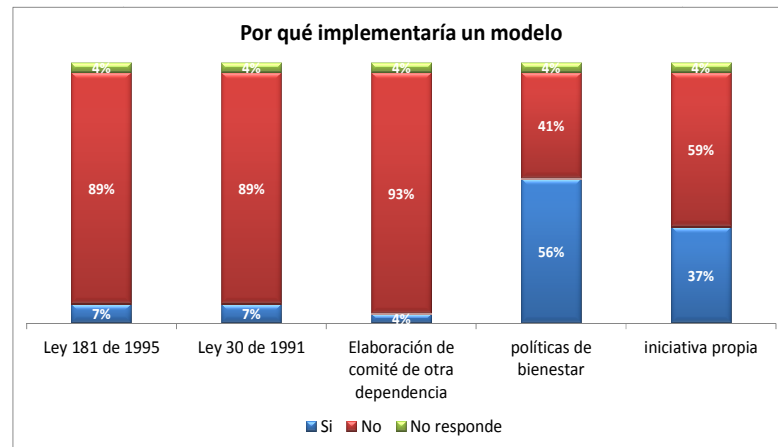
Aplica algún modelo	No. de universidades	% de universidades
Si	16	59,3%
No	6	22,2%
No responde	5	18,5%
Total	27	100,0%

Que tipo de modelo	No. de universidades	% de universidades
Por procesos	5	31.3%
Por indicadores	2	12.5%
Sistema integrado de gestión de calidad	1	6.3%
Control de calidad	1	6.3%
Calidad ISO	1	6.3%
calidad	1	6.3%
Por competencias	1	6.3%
Por objetivos	1	6.3%
Por Resultados	1	6.3%
Silabus	1	6.3%
uno propio	1	6.3%
Total	16	100.0%

Fuente: Elaboración propia

De igual forma se preguntó del porqué implementaría un modelo. La mayoría de las universidades respondieron que por alguna política de bienestar o por iniciativa propia. El Gráfico 1-2 muestra el comportamiento a esta pregunta.

Gráfico 1-2: Implementación de un Modelo de Gestión Universidades Bogotá - Grupo Los Cerros



Fuente: Elaboración propia

Por último, de las 27 universidades conformadas por el grupo Los Cerros, 17 (63%) consideran que el presupuesto asignado al deporte en la universidad es suficiente.

Tabla 1-8: Asignación presupuesto universidades Bogotá Grupo Los Cerros

El presupuesto es suficiente	No. de universidades	% de universidades
Si	17	63,0%
No	8	29,6%
No responde	2	7,4%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Ya que se hizo un breve análisis descriptivo de algunas de las preguntas más relevantes del cuestionario realizado a las universidades conformadas por el grupo Los Cerros, ahora se procede a hacer un análisis multivariado a través del método de correspondencias múltiples. Este análisis consiste en relacionar varias preguntas (variables) a la vez, de tal forma que existan asociaciones entre ellas, a través de unas nuevas variables llamadas factores. Para este análisis no se tiene en cuenta la encuesta que no fue diligenciada, por lo tanto, se tienen 26 universidades para examinar. De igual forma, el universo sigue siendo el mismo.

Lo primero que se analiza es el histograma de los valores propios, ver Tabla 1-9, los cuales tratan de recuperar la mayor información posible en estas nuevas variables que se van a llamar factores. Se observa que los primeros 4 factores (dos primeros planos) conservan el 62,27% de la variabilidad, el cual es adecuado para seguir con el análisis.

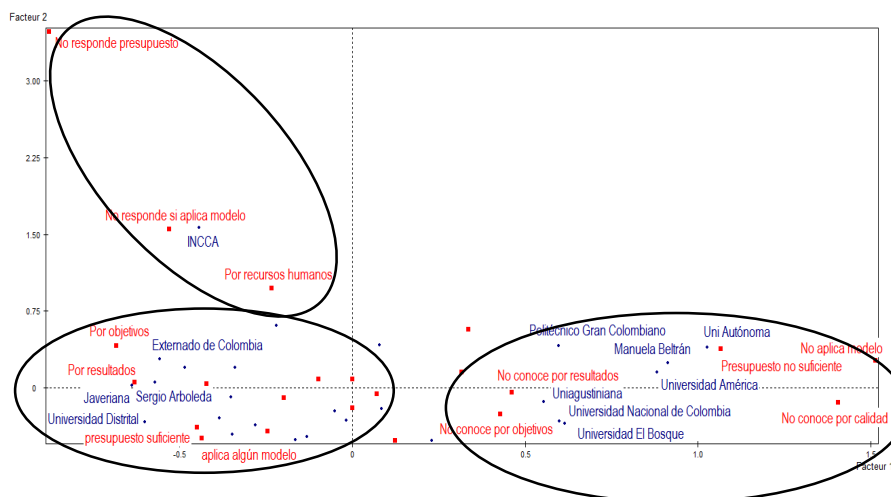
Tabla 1-9: Histograma de los 12 primeros valores propios

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE
1	0.2556	21.30	21.30
2	0.2032	16.93	38.23
3	0.1576	13.14	51.37
4	0.1308	10.90	62.27
5	0.1059	8.82	71.09
6	0.0955	7.96	79.05
7	0.0806	6.72	85.77
8	0.0578	4.82	90.59
9	0.0385	3.21	93.80
10	0.0302	2.51	96.31
11	0.0249	2.08	98.39
12	0.0194	1.61	100.00

Fuente: Elaboración propia

Al cruzar los dos primeros factores, se forma el primer plano factorial, el cual muestra lo siguiente, (Gráfico 1-3):

Gráfico 1-3: Primer Plano Factorial análisis de correspondencia Factores 1 y 2 Asociación de las variables - Deporte Universitario Universidades Grupo Los Cerros

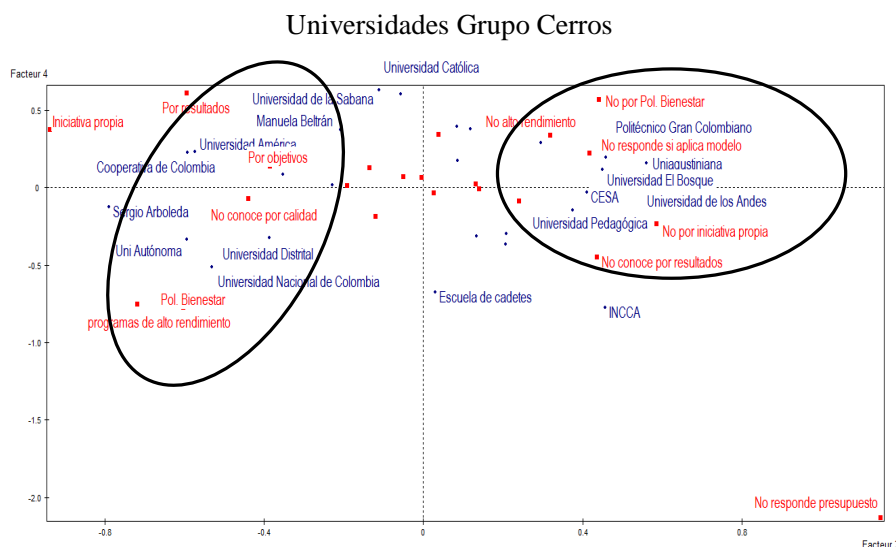


Fuente: Elaboración propia

El primer factor (eje horizontal X) muestra que se asocian universidades como La Javeriana, La Universidad Distrital, la Universidad del Externado y la Sergio Arboleda, por considerar que tienen presupuesto para el deporte, porque aplican algún tipo de modelo y porque además conocen modelos como el de “Por objetivos”, “Calidad” y “Por resultados”. Estas universidades se contraponen en este mismo eje, con la Universidad Autónoma de Colombia, Manuela Beltrán y La Universidad América, por considerar que no tienen presupuesto suficiente para el deporte, que no aplica el modelo y además porque no conocen el modelo de calidad. Además, también se contraponen con las universidades Uniagustiniana, Universidad Nacional de Colombia y la del Bosque, por no conocer modelos como el de resultados y el de objetivos. Como complemento, el segundo factor (eje vertical Y) muestra que la universidad INCCA se encuentra aislada por no responder si cree tener presupuesto suficiente para el deporte y si aplica o no un modelo. Se observa entonces que este primer factor se caracteriza por los que conocen o desconocen los modelos, por los que creen tener o no presupuesto para el área de deportes en su universidad y para los que aplican o no un modelo. El segundo factor, al parecer, solo lo está caracterizando una universidad.

El segundo plano factorial (cruce de los factores 3 y 4) se muestra a continuación, Gráfica 1-4:

Gráfico 1-4: Segundo plano factorial análisis de correspondencia factores 3 y 4 asociación de las variables - deporte universitario



Fuente: Elaboración propia

El análisis para el segundo plano factorial es similar al descrito en el primero. Con esto, se observa que el 3er factor asocia universidades que harían un modelo por iniciativa propia o por política de bienestar, además, son universidades que se caracterizan por tener programas deportivos de alto rendimiento. Entre esas están, por ejemplo, La Universidad Sergio Arboleda, la Universidad Cooperativa y la Autónoma de Colombia. Estas categorías se contraponen con las que no harían un modelo por iniciativa propia, ni por políticas de bienestar, y además no tienen programas de alto rendimiento; entre las cuales están la Universidad de los Andes, La Uniagustiniana, El Bosque, el CESA y la Universidad Pedagógica.

Concluyendo, al hacer el análisis multivariado y por cada variable, existen algunas universidades que se asocian, ya sea porque conocen o porque no conocen los modelos y de igual forma porque aplican o no alguno de ellos. Sin embargo, no se ha encontrado que se conozca un solo modelo o que se aplique solo uno (ver Anexo B), segmento del análisis para pronosticar los cinco primeros ejes.

1.4.2. Percepción sobre la gestión del deporte - segmento ex directores deportes U. N. – Sede Bogotá

Este estudio permite conocer de manera más cercana la evolución de la gestión en el área de deportes de la Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá) (U.N. – Sede Bogotá), para ello se tomó como referencia el texto de Albano Ariza Flórez (1990), "El Deporte un Deber Académico", donde se evidencia la evolución del deporte en la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá desde 1930 a 1990. Complementario al texto anterior, se desarrolló una encuesta, que se aplicó, a los ex directores del área de deportes de la U.N. – Sede Bogotá, de los últimos 20

años. Se utilizó el Formulario No.2 (ver anexo A), para hacer el respectivo análisis descriptivo que se presenta a continuación.

En este caso, se entrevistaron seis ex directores de deportes de U.N. – Sede Bogotá; aunque la muestra es pequeña, cabe enfatizar que se está evaluando un periodo amplio, comprendido desde 1982 hasta el 2010. Para este caso, lo que se va a hacer es una descripción de las gestiones, en el área de deportes U.N. – Sede Bogotá, durante este periodo.

La encuesta mostró que el deporte en la U.N. – Sede Bogotá, se empezó a dividir en áreas a partir de la década de los noventa y que en promedio después de esta época se tienen 5 áreas. Además, las áreas que más tiempo estuvieron, en la U.N. – Sede Bogotá, fueron la recreativa y la de docencia, en el periodo de 1991 a 2009. Para este mismo periodo, se contaba con bases de datos para hacer seguimientos a las áreas de deportes.

De 1982 a 2010, los ex directores consideraron que habían escenarios aptos para la práctica del deporte recreativo y competitivo y que además la U.N. – Sede Bogotá contaba con incentivos para los deportistas que la representaban.

Con respecto al alto rendimiento, la U.N. – Sede Bogotá tuvo estos programas en los periodos de 1982 a 1986, de 2000 a 2001 y de 2009 a 2010, por convocatoria, donde se destaca que el fútbol participó en los dos primeros periodos mencionados.

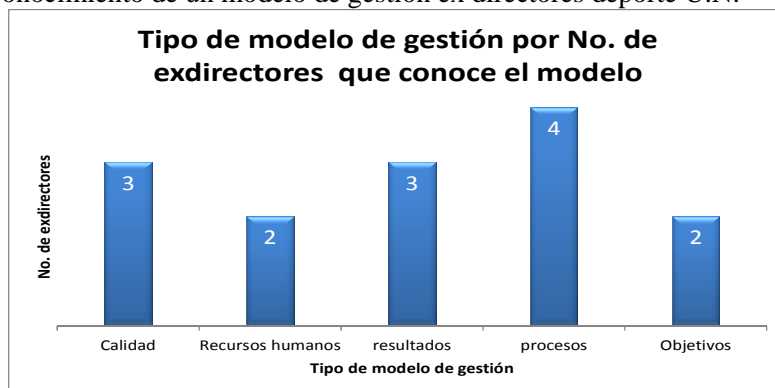
A partir de 1991, la U.N. – Sede Bogotá, integró el deporte y la academia en los procesos de investigación para distintas áreas, donde se destacan, principalmente, las áreas del conocimiento de psicología y medicina, por desarrollar y apoyar estos procesos de investigación continuamente.

En el periodo de 1982 a 2010, las actividades se desglosaban en procesos, procedimientos, actividades y tareas. Además, los programas de deportes se realizaban con medición por indicadores (salvo el periodo de 1991 a 2000) y se hacían encuestas de satisfacción para los periodos comprendidos entre 1982 hasta 1986 y entre 2001 hasta 2009.

Con respecto al conocimiento de los modelos de gestión, de los 5 modelos de gestión indagados, solo un ex director conoce todos los modelos (2000 - 2001) y otro (2001 - 2009) conoce 4 de los 5 modelos.

El modelo más conocido por los exdirectores (1991 - 2010) es el de procesos, ya que 4 de los 6 manifiestan esto; ver Gráfica 1-5.

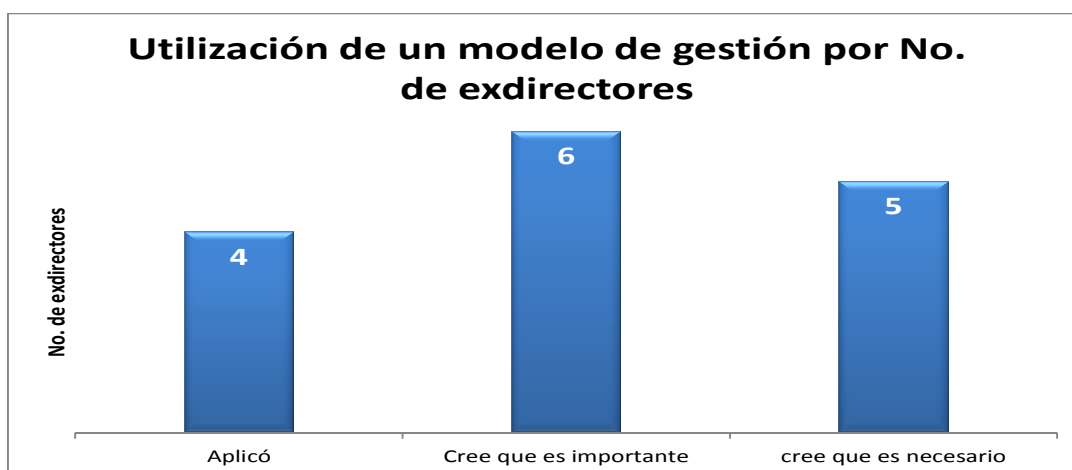
Gráfico 1-5: Conocimiento de un modelo de gestión ex directores deporte U.N.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la utilización de los modelos, la mayoría de los ex directores aplicó un modelo de gestión, y de igual forma, consideran que es necesario contar con uno de estos modelos. Todos consideran que es importante la aplicación de éstos, Gráfica 1-6.

Gráfico 1-6: Aplicación de un modelo de gestión ex directores deporte u.n.



Fuente: Elaboración propia

Los ex directores no conocen alguna estrategia que la U.N. – Sede Bogotá que haya sido implementada para la actualización y eficacia en la gestión del programa deportivo. Adicionalmente, 4 de los 6 ex directores consideran que la gestión se debía a una política establecida por bienestar. Por último, los ex directores de este periodo consideran que no había presupuesto suficiente asignado al área de deportes de la U.N. – Sede Bogotá.

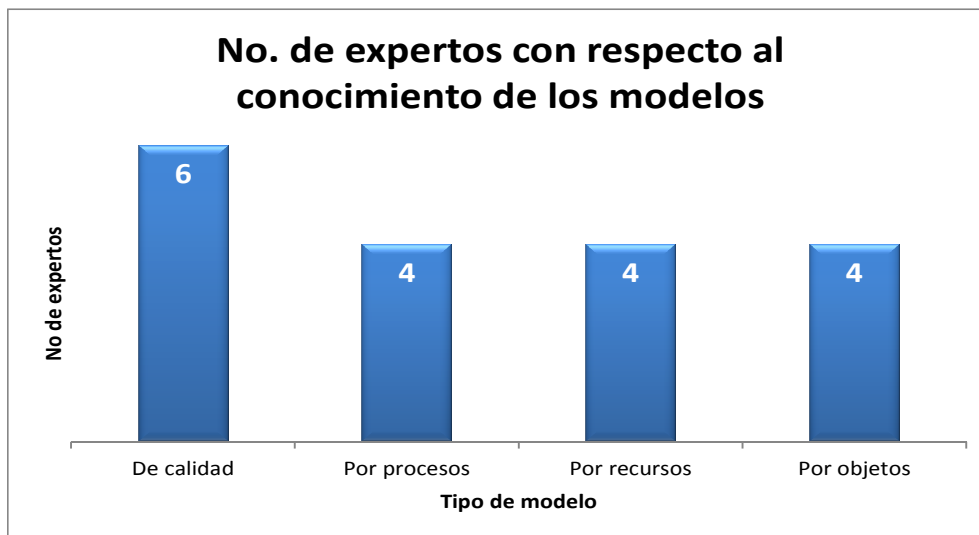
1.4.3. Percepción sobre la gestión del deporte universitario – segmento entes deportivos Bogotá

Para hacer un análisis de la percepción de algunos entes deportivos, de una manera descriptiva se realizó una encuesta a 6 expertos y miembros de 5 de los más importantes entes deportivos (Coldeportes, Comité Olímpico Colombiano, Grupo Deportivo los CERROS, IDRD y Ascundeportes), aplicando el formulario No. 3 (ver Anexo A), de allí se obtuvieron los siguientes resultados:

Los 6 expertos consultados, afirman contundentemente que el deporte es parte fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes por factores como salud, responsabilidad, sacrificio, ó además porque es un complemento para la información académica. 4 de los 6 encuestados consideran que no existe una óptima gestión deportiva por parte de las universidades bogotanas y afirman que puede ser por la mala calidad, el bajo profesionalismo, ó el desconocimiento en deporte de los directivos.

Con respecto al conocimiento de los modelos, todos conocen los modelos de calidad y por lo menos 4 conocen los de procesos, recursos u objetivos. Además, 4 de ellos conocen alguna universidad que haya aplicado alguno de los 4 modelos mencionados; lo anterior se muestra en el Gráfico 1-7.

Gráfico 1-7: Conocimiento de un modelo de gestión / directivos deporte Bogotá



Fuente: Elaboración propia

Todos los expertos consideran que el presupuesto asignado al deporte por parte de las universidades no es óptimo y además, 4 de ellos consideran que la oferta de escenarios deportivos en Bogotá no es suficiente para atender la demanda de actividades deportivas universitarias. Sin embargo, los 2 expertos que afirman que si hay demanda de escenarios, coinciden en que son subutilizados.

Con respecto a la internacionalización del deporte y el alto rendimiento, 5 de los expertos consideran que es importante internacionalizar el deporte universitario; 4 de ellos cree que el deporte universitario de alto rendimiento es fundamental para el deporte profesional del país y además, consideran que el Estado debería fortalecer y apoyar el deporte universitario de alto rendimiento. De estos 4 expertos, 3 tienen conocimiento que alguna universidad desarrolla programas deportivos de alto rendimiento para sus estudiantes.

Por último, se les preguntó, a los expertos de los entes deportivos, por los cambios ó mejoras en el deporte universitario y además, como ven el futuro del mismo en el país. 4 de los 6 expertos coinciden que existe una falencia clara en el deporte universitario, el trato a los estudiantes de alto rendimiento deportivo, que claramente debería mejorarse. Ellos proponen que haya más flexibilidad para estos estudiantes, ya sea con programas especiales, con alguna política que los beneficie ó que tengan, por ejemplo, aulas virtuales cuando estén en competencias. Sin embargo y a pesar de tener estas falencias con respecto a los estudiantes de alto rendimiento deportivo, 3 de los 6 expertos ven un buen futuro en el deporte universitario en nuestro país.

1.4.4. Asociación entre conocer y aplicar un modelo entre las 3 encuestas

Después de mostrar el análisis descriptivo de las 3 encuestas, se observaron variables similares entre las mismas, para poder determinar si existían relaciones entre la aplicación de un modelo y el

conocimiento de los mismos. Dicho en otras palabras, lo que se quiere probar es que no existe relación entre conocer algún modelo y aplicarlo, ya sea por el que conoce u otro. Para este análisis se evaluaron las 38 encuestas (26 de éstas, de las Universidades pertenecientes al grupo Los Cerros, 6 de los exdirectores encuestados y 6 de los entes deportivos consultados).

Para probar esta hipótesis se hacen distintas pruebas de chi-cuadrado de independencia para determinar asociación entre dos variables cualitativas (compara la variable aplica o no un modelo contra las variables conoce el modelo de calidad, de recursos humanos, de resultados, de procesos y de objetivos) y una última prueba no paramétrica U de Mann Whitney – Wilcoxon (compara el no. De modelos que conoce contra el aplicar alguno o no).

Para las pruebas de independencia chi-cuadrado se tiene la siguiente Tabla de contingencia de las variables, conoce el modelo de calidad vs. aplica algún modelo.

Tabla 1-10: Contingencia entre conocer el modelo de la calidad y aplicar algún modelo - universidades Bogotá, grupo Los Cerros

Conoce modelo de calidad	Aplica algún modelo		Total
	Si	No	
Si	a=20	b=9	29
No	c=4	d=5	9
Total	24	14	n=38

Fuente: Elaboración propia

Para hacer la prueba, se calcula un estadístico χ^2 como sigue:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} : N° de casos observados clasificados en la fila i de la columna j.

E_{ij} : N° de casos esperados correspondientes a cada fila y columna.

Los valores esperados en esta Tabla de 2x2 se resumen a continuación:

$$E_{11} = \frac{(a + b) * (a + c)}{n}$$

$$E_{12} = \frac{(a + d) * (b + d)}{n}$$

$$E_{21} = \frac{(c + d) * (a + c)}{n}$$

$$E_{22} = \frac{(c + d) * (b + d)}{n}$$

Por lo tanto:

$$E_{11} = 18,3$$

$$E_{12} = 10,7$$

$$E_{21} = 5,7$$

$$E_{22} = 3,3$$

Luego, haciendo las respectivas operaciones, el estadístico $\chi^2 = 1,77$. Este valor muestra la probabilidad que tiene la distribución chi-cuadrado. Si el valor p es menor a 0,05, se dice que las dos variables tienen una relación con una seguridad del 95%, de lo contrario, no existe evidencia estadística para afirmar esto. Luego el valor $p = 0,18$ y no se puede afirmar que el hecho de conocer el modelo de calidad quiere decir que se aplique ese o algún modelo.

Haciendo el mismo procedimiento para el siguiente modelo, se obtiene lo siguiente:

Tabla 1-11: Contingencia entre conocer el modelo de gestión por RRHH y aplicar algún modelo - universidades Bogotá grupo Los Cerros.

Conoce modelo de recursos humanos	Aplica algún modelo		
	Si	No	Total
Si	a=9	b=6	15
No	c=15	d=8	23
Total	24	14	n=38

Fuente: Elaboración propia

Haciendo los mismos cálculos descritos arriba, se tiene que $\chi^2 = 0,11$ y $p = 0,74$. Por lo tanto no existe evidencia estadística para decir que el hecho de conocer el modelo de recursos humanos, quiere decir que se aplique ese modelo o algún otro.

Para los siguientes 3 modelos, se tiene lo siguiente:

Tabla 1-12: Contingencia entre conocer los modelos gestión por resultados, procesos, objetivos y aplicar algún modelo - universidades Bogotá grupo Los Cerros.

Aplica algún modelo				Aplica algún modelo				Aplica algún modelo			
Conoce modelo por resultados	Si	No	Total	Conoce modelo por procesos	Si	No	Total	Conoce modelo por objetivos	Si	No	Total
Si	a=9	b=5	14	Si	a=18	b=5	23	Si	a=11	b=5	16
No	c=15	d=9	24	No	c=6	d=9	15	No	c=13	d=9	22
Total	24	14	n=38	Total	24	14	n=38	Total	24	14	n=38
$\chi^2 = 0,01$				$\chi^2 = 5,71$				$\chi^2 = 0,37$			
$p = 0,91$				$p = 0,02$				$p = 0,54$			

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, de las anteriores pruebas, se puede afirmar que existe una relación entre conocer el modelo de procesos y aplicar algún otro o este mismo modelo.

La prueba que se va a hacer a continuación, es la U de Mann Whitney (esta prueba es no-paramétrica y no supone normalidad) va a tratar de probar la siguiente hipótesis:

H_0 : El N° de modelos conocidos es igual entre los que aplican o no aplican alguno.

Contra.

H_1 : El N° de modelos conocidos no es igual entre los que aplican o no un modelo.

Con esto se trata de mirar si existe alguna relación entre conocer modelos y aplicar alguno, o de lo contrario, no existe relación alguna.

Se presentan los resultados y el análisis de la prueba, ya que el estadístico es un poco más complejo que el descrito anteriormente (Chi-Cuadrado).

Tabla 1-13: Resultados del contraste de la prueba de Whitney y Wilcoxon

Estadísticos de contraste	
	Modelos totales
U de Mann-Whitney	127,50
W de Wilcoxon	232,50
Z	-1,26
Sig. asintót. (bilateral)	0,21
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	0,22

Fuente: Elaboración propia

La U de Mann Whitney y la W de Wilcoxon, son los estadísticos que se usan y al igual que en el análisis del estadístico chi-cuadrado, se ve que el p-valor no es menor a 0,05 y por tanto no se rechaza la hipótesis H_0 .

Se concluye entonces que sólo existe una relación entre conocer el modelo por procesos y aplicar algún modelo. Sin embargo, con la anterior prueba, se demuestra que sin importar cuantos modelos se conozcan no existe relación entre aplicar alguno o no.

1.5. Antecedentes del deporte en la Universidad Nacional

Según CLAVES U.N. N° 20 (2008, p.6-9) y Ariza (1990, p. 87-125), y Chavarro y Quitián (2008, p. 3), coinciden en señalar que “La década de los 30, parece marcar el comienzo de la actividad deportiva en nuestra Universidad. En los primeros años de esta década, los deportes que se practican en la Universidad eran baloncesto y fútbol; en 1931 la universidad participa en baloncesto con dos equipos, Medicina e Ingeniería, en un torneo departamental²⁶. En 1935 el deporte intercolegiado y universitario se encuentran al mismo nivel, se crea entonces la Asociación Atlética de Colegios y Universidades.

De 1937 a 1941, se nombra al Señor Manuel Usano, un inmigrante español como Director de Deportes, se le designó para que organizara los deportes en la Universidad, Ariza (1990, p.119). El 10 de julio de 1938 se inaugura el estadio de la Ciudad Universitaria, el cual es sede, el mismo año de la primera edición de los Juegos Deportivos Bolivarianos. En el año 1939, se incorpora a la Universidad Nacional, el Instituto de Educación Física, mediante el Decreto 868 de 1939; marcando una influencia muy positiva en el deporte de la Universidad, puesto que ese año los estudiantes de la Nacional reclamaban más deportes²⁷.

Para la siguiente década, 1940 – 1950, con la experiencia de los Juegos Bolivarianos, se generó un fuerte entusiasmo entre las autoridades de entonces, se formaron dirigentes deportivos y se produjeron algunos héroes instantáneos; entre estos José Domingo Sánchez, un rapidísimo atleta caribeño, que fue Director de Deportes de 1941 a 1944. En 1941 la Liga de Atletismo de reciente

²⁶ EL TIEMPO, Julio 20, de 1931, p. 8.

²⁷ EL TIEMPO, marzo 30, de 1939, p. 7.

formación, sale vencedora, en el torneo celebrado en el estadio de la U.N.²⁸, y en el 1942 es de nuevo campeón departamental, en 1943.

El desarrollo de la segunda Guerra Mundial hace que toda la actividad deportiva se vea afectada. La postguerra encuentra a la sección de deportes con un nuevo director, el Arquitecto Humberto Chica Pinzón, entre 1944 y 1951, además de profesor de la Universidad, fue varias veces presidente de la Federación de Atletismo, Presidente del Comité Olímpico Colombiano, miembro de la Organización Centroamericana y del Caribe, cofundador y presidente del Club Deportivo de la U; creador e impulsor del equipo profesional de fútbol de la Universidad (1947 – 1953); junto con Manuel Usano, consiguen la personería jurídica para el club y se embarcan en la aventura del fútbol profesional, dominando esta actividad en los años 1948/49.

En 1945, el baloncesto masculino y femenino son vencedores en los torneos en que participan; 1946 y 1947, son para el atletismo de la Universidad unos buenos años, conquistando el torneo departamental en el 46 y coronándose campeón de Cundinamarca en el 47; el beisbol no se queda atrás vence en 1940²⁹ a una selección de Bogotá y se corona como campeón departamental en el año 47. Para los años 48 y 49, baja el auge en estos deportes, pasando de los primeros puestos a ocupar segundos y terceros lugares.

Al comenzar los años cincuenta, la preponderancia del equipo de fútbol, crea condiciones favorables para extender su influencia a los demás deportes, desafortunadamente para el equipo inicia también su declive, finaliza el torneo en el lugar doce de la tabla; en 1951 despide jugadores y termina en las últimas posiciones de la clasificación; todo esto aunado a las dificultades financieras, hacen que a mediados de la década el equipo de fútbol desaparezca. No ocurre así para el atletismo, el beisbol y el boxeo que vuelven a tener importancia, en 1954 se dan los primeros pasos para la formación de una entidad deportiva universitaria.

Por Decreto 274 de octubre 30 de 1957, se crean los Juegos Universitarios Nacionales, y corresponde a la Universidad Nacional ser la sede de los primeros juegos en 1958, participan 24 universidades con 1.017 deportistas, que compitieron en ajedrez, atletismo, baloncesto, beisbol, fútbol, natación y tenis de mesa. La ganadora de estos primeros juegos fue la Universidad de Medellín, la Universidad Nacional obtuvo un cuarto lugar. Tres meses después se realizan los Primeros Juegos Suramericanos en la Ciudad de Lima (octubre de 1958). La actuación de los atletas de la Nacional es memorable: Campeones en 1.500 metros (1°, 2° y 3°) y subcampeones en 800 metros.

La Nacional es ahora, una potencia deportiva en el ámbito universitario: el equipo de fútbol es campeón departamental universitario por cuatro años consecutivos 1955/56/57/58, el atletismo cuenta con varios campeones nacionales, en 1958 el baloncesto femenino sale vencedor mientras el equipo masculino es subcampeón. El voleibol femenino es campeón departamental y los equipos de pesas y beisbol tienen excelentes actuaciones. Al finalizar la década, el deporte competitivo de la Universidad se encuentra en uno de sus puntos más altos, en 1960, durante los segundos juegos universitarios celebrados en Medellín, la Universidad Nacional ocupa el primer lugar en la clasificación general. Mr. Percy Winn, quien ocupa la dirección de deportes finalizando la década, se constituye como uno de los directores que más han estimulado el deporte competitivo.

Iniciando la década de los años sesenta es nombrado Director de la Sección de Deportes Jorge Combariza, campeón nacional de tenis por más de dos décadas (1929 – 1951); asume el cargo en

²⁸ EL TIEMPO, julio 14 de 1941

²⁹ EL TIEMPO, junio 17, de 1940

un momento de crisis, no había entrenadores, el deporte se movía por el impulso de los entusiastas, a pesar de esto acometió con entusiasmo su labor, nombró entrenadores, promovió la formación de un Comité Deportivo Femenino, y comités en otros deportes. En 1961 participó en los II Juegos Distritales organizados por la recién fundada “FUDEC”, Fundación Deportiva de Cundinamarca.

En 1962, frente a una reorganización de la División de Deportes, se conformaba la División de Extensión Cultural y Deportes, quedando así las secciones de música y deportes bajo una misma tutela, cosa que fue inaceptable para el famoso tenista Combariza quien renuncia a la dirección. Lo sucede el maestro Jorge Moreno Clavijo, entre los años (1963 – 1965); con la aparición de los juegos universitarios, los objetivos y la actividad de las divisiones de deportes de la universidades se restringieron, los recursos se concentraron únicamente en ellos, por lo que la actividad principal se orientaba a mantener los equipos en un nivel competitivo y a gestionar los recursos necesarios para asistir a los juegos. Al maestro Jorge Moreno lo sucede el Señor Iván Castrillón, quien ejerció la dirección entre los años (1965 y 1969), durante su gestión se celebraron en cuatro oportunidades los Juegos Universitarios.

Esta década está enmarcada por el intento serio de organizar el deporte en la educación superior; los juegos universitarios polarizan la atención y la concentración de los recursos de las secciones deportivas universitarias y propician la creación de una élite deportiva en las universidades, iniciando la era de los deportistas becados; especialmente en las universidades privadas, dando realce a las direcciones de bienestar y se convirtieron en una plataforma de proyección de los deportistas universitarios hacia los escenarios internacionales.

En el año 1969, el Señor Jaime Arroyave, asume la Dirección de la Sección de Deportes que dependía de nuevo de la Dirección de Estudiantes y Bienestar Universitario, su periodo fue el más prolongado, ya que manejó los deportes hasta el año 1980. Provenía de la cantera de entrenadores autoformados, con gran prestigio y un cumulo de títulos ganados como Director Técnico de las Divisiones Inferiores del Club Millonarios; su labor en la universidad se desarrolló en medio de muchas limitaciones en una sección de deportes con muy pocos recursos, durante su gestión, nace el microfútbol en la Universidad. Le corresponde la preparación y el envío de los equipos que participaron en los últimos cinco juegos organizados por el CODUC.

La década siguiente para Don Jaime Arroyave transcurre con grandes dificultades para el desarrollo deportivo universitario; estas radicaban en las trabas administrativas, la ínfima jerarquía de la sección de deportes y la falta de dirigentes deportivos universitarios. A pesar de todo ello en 1978 por Resolución de Rectoría se crea el Club Deportivo de la Universidad Nacional de Colombia y se reglamenta su funcionamiento³⁰.

Para el año 1980, en el recién creado Centro de Deportes se nombra Director al Ingeniero Albano Ariza, quien había sido el principal impulsor de este proyecto; pasando a ser uno de los principales programas de la Vicerrectoría General, pues dependía ahora directamente de esta dependencia.

La constitución de un Comité Directivo y la creación de un Fondo Especial para el manejo del presupuesto constituido por el 5% del valor de las inscripciones de los aspirantes a ingresar a la Universidad, los ingresos por asesorías o servicios técnicos, ingresos por el alquiler de las instalaciones deportivas y la asignación anual de la Universidad, dieron al centro la autonomía necesaria para atender de manera organizada, las actividades propias del deporte en la Universidad;

³⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Rectoría. Resolución de Rectoría No. 011 del 20 de enero de 1978 “Por la cual se crea el Club Deportivo de la Universidad Nacional de Colombia y se reglamenta su funcionamiento”.

entre 1980 y 1983 se conformaron los clubes deportivos de bolos, ciclismo, montañismo, softbol femenino, gimnasia y patinaje, aumentando a veinte el número de deportes practicados en la Universidad. Se masificó el deporte, se mejoraron los escenarios deportivos y se implementó la participación de los empleados en los juegos del Servicio Civil; esta influencia del deporte sirvió de base para el desarrollo de la investigación, la extensión y la docencia en deportes.

Las organizaciones deportivas universitarias existentes en este periodo eran la Corporación Deportiva Universitaria Nacional CDUN y el Sub-Comité de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, la primera organizó torneos nacionales en diferentes deportes y la segunda se ocupaba de la realización de seminarios sobre temas deportivos. Fue un periodo importante para el deporte de la Universidad, destacado por los campeonatos y subcampeonatos obtenidos en los diferentes torneos, de liga, zonales y nacionales en lo que se participaba.

Para 1983, asume la Dirección del Centro, el Profesor Jairo Gómez del Departamento de Matemáticas de la Universidad, al encontrarlo en una situación especial tanto administrativa como financiera, decide participar en el máximo número de torneos independientemente de la entidad que los organizara, lo que permitió mantener en buen nivel de competencia a los deportistas de la Universidad. Por esta época las Directivas deciden habilitar las instalaciones de la recién cerrada cafetería estudiantil, para un polideportivo, aumentando con esto las áreas destinadas para la actividad física, la recreación y el deporte en la Universidad.

En 1985 se nombra al Ingeniero Jorge Parrado en la Dirección del Centro, en el transcurso de su gestión, el nombre del Centro de Deportes se cambió al de División de Deportes y por Resolución de Rectoría³¹ se adscribió a la Vicerrectoría de Estudiantes y Bienestar Universitario. Las consecuencias inmediatas; eliminación del Comité Directivo del Centro, manejo unipersonal de la División de Deportes a cargo del Director sin el apoyo de un grupo capacitado, recursos mínimos, retiro paulatino de los profesores comisionados en deportes, traslado del Fondo de deportes a la Vicerrectoría, anulando la autonomía y colocando a deportes en una situación casi mendicante.

En contraste con esta situación la Dirección de la División y la Vicerrectoría apropiaron recursos para construcciones deportivas, una de ellas el cubrimiento de la concha acústica, se implementó el polideportivo propiciando la formación de clubes nuevos como el de patinaje artístico, el Kunfú, y el Karate Do, se realizaron algunas adecuaciones al estadio y se adaptaron las dependencias administrativas. En 1986 por el Consejo Superior Universitario reglamenta otorgar estímulos para los estudiantes deportistas que obtengan títulos o sub-títulos en torneos zonales o nacionales.³² En 1988 el Ingeniero Parrado, que había encontrado una División de Deportes con autonomía administrativa y financiera, con un grupo de apoyo muy capacitado, se encontró después de tres años sin recursos que manejar, con una División de deportes dependiente y atada administrativamente y con un volumen de deportistas que pedían diariamente implementación deportiva. Su decisión no se hace esperar y presenta renuncia a la Dirección de Deportes.

Le sucede el médico Guillermo Goelkel, encuentra la División en una precaria situación presupuestal, su gestión se encamina a tratar de integrar la instrucción con el bienestar como parte de la formación integral, a este efecto se integraron 73 estudiantes auxiliares, la mayoría provenientes de la Universidad Pedagógica Nacional, centrando su labor en el llamado deporte recreativo. Entre 1988 y 1989 los logros del deporte de la Universidad recaen a lugares

³¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Rectoría, Resolución de Rectoría No. 555 del 30 de julio de 1986

³² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Acuerdo del Consejo Superior Universitario No. 09 del 12 de febrero de 1986-

intermedios, solamente se destaca una brillante actuación en los Juegos Centroamericanos celebrados en Guatemala en 1990 donde se obtuvieron una medalla de oro y dos de plata en Atletismo. Por esta época, los deportes en la Universidad Nacional parecen estar en una encrucijada. Por una parte, cuenta con el mayor número de personal en la historia de la División (84) ochenta y cuatro personas, y por otra, su estructura administrativa y su dependencia son similares a la que tenía 40 años atrás la Sección de Deportes. Se tienen 23 deportes de competencia y ningún presupuesto fijo para atenderlos, Ariza (1990, pp. 116-117).

Iniciando la siguiente década, en 1991 asume nuevamente la Dirección de la División de Deportes el matemático Jairo Gómez, nombramiento que coincide con una nueva reforma del Bienestar Universitario.³³ Ésta pretende darle una organización al deporte en la Universidad y lo estructura en tres áreas, para su gestión y desarrollo. El Profesor Gómez sólo está en la Dirección de deportes hasta el año 1992. Por ese mismo año, se nombra al Ingeniero Tito Vega como nuevo Director de deportes, correspondiéndole también uno de los periodos más largos como director, pues estuvo hasta el año 2000, durante su gestión también se ve abocado al escaso presupuesto asignado el cual debía optimizar para la compra de uniformes, implementos deportivos e inscripción en torneos para los equipos de estudiantes, profesores y funcionarios, y en caso de clasificar a las finales para los gastos de transporte y viáticos. En este periodo la Universidad a través del Director de Deportes tiene representación en ASCUN.

En el año 2000 se nombra como Directora de Deportes a la Señora Gloria Alicia Rodríguez Cruz, en un periodo relativamente muy breve, pues sólo está hasta el año 2001, la sucede en la Dirección la Licenciada María Teresa Puentes Rojas, quien orienta y dirige el deporte en la Universidad hasta el año 2009. Uno de sus primeros trámites se manifiesta en la intención de fortalecer el desarrollo del deporte asociado y el propósito de formar deportistas con un alto nivel competitivo.³⁴ Mediante Resolución No. 622 del 25 de octubre de 2001, se nombra a la licenciada María Teresa como presidenta del Club Deportivo de la Universidad; bajo su gestión implementa el programa, Vitalízate y da un fuerte impulso al fútbol estudiantil promoviendo su participación en la Categoría de Ascenso C, en un intento por llevar este deporte al Fútbol Profesional.

En abril de 2009 se nombra como Director de Deportes al Licenciado Oscar René López Roa. Su gestión, de igual forma, que la de su antecesora, se ve enmarcada por la continuidad normativa establecida por el Acuerdo 45 de 1991, del Consejo Superior Universitario y las Resoluciones de Rectoría 696 de 1991, 262 de 2004, y de Vicerrectoría de Sede 0766 de 2004, para el cumplimiento de los objetivos de la División; sin embargo, conforme lo manifestado anteriormente se prepara una nueva reforma que estructurará el Bienestar Universitario y por supuesto la División de Deportes.

1.5.1. Estructura del sistema deportivo en la Universidad Nacional

El Sistema Deportivo en la Universidad Nacional está contemplado dentro de los programas de Bienestar Universitario, entendido éste como el conjunto de condiciones que deben existir en la Universidad para permitir a sus miembros una vida calificada y productiva; dichas condiciones deben ser el resultado y el esfuerzo compartido de la comunidad, la Universidad y el Estado con el

³³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Resolución de Rectoría No. 696 del 9 de junio de 1991. “Por la cual se reglamenta la estructura interna de las Divisiones de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario”.

³⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Documentos de Archivo División de Recreación y Deportes. Oficio No. 385 de marzo 13 de 2002

objeto de proporcionar un marco adecuado para el trabajo, la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología, dentro de las condiciones concretas de desarrollo del pueblo colombiano³⁵. Se adscriben a la Vicerrectoría de Bienestar Universitario la División de Salud, División de Divulgación Cultural, División de Promoción Social, División de Integración Académica, la División de Recreación y Deportes y la Capellanía, con el fin de impulsar y apoyar actividades encaminadas a fomentar el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria; quedando estructuradas y reglamentadas bajo la Resolución 696 de 1991.

1.5.2. Misión

La División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia planea, administra y organiza el deporte y la actividad física para toda la comunidad universitaria. Ofrece sus servicios a través de los programas de actividad física saludable, acondicionamiento físico dirigido, rendimiento deportivo y competencia, participación en eventos deportivos e integración entre deporte y academia.

1.5.3. Visión

La División de Recreación y Deportes será en el 2012 un modelo de referencia para las universidades de Colombia caracterizado por: Prácticas saludables en deportes y actividad física. La estandarización de sus procesos administrativos, tener un modelo de gestión eficaz, una amplia cobertura poblacional de sus programas, una estructura acorde a los requerimientos del Sistema Nacional del Deporte, el apoyo a la producción de conocimiento en las ciencias aplicadas al deporte³⁶.

1.6. Estructura actual División de Recreación y Deportes

Hemos visto que el Acuerdo 45 de 1991 reglamenta la organización de las divisiones de Bienestar Universitario y que la Resolución 696 de 1991, reglamenta la estructura interna de las Divisiones de la Vicerrectoría de Bienestar; en la Figura 1-3, podemos ver la estructura orgánica de la Vicerrectoría de Bienestar, elementos que en la actualidad reflejan la situación existente en cuanto a reglamentación y estructura de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario Sede Bogotá, la cual más adelante se conocerá con el nombre de Dirección de Bienestar de Sede Bogotá³⁷, artículos 59, 60 y 61; en ella podemos apreciar, las diferentes Divisiones que la conforman, desplegando específicamente la División de Recreación y Deportes, área de interés para el presente trabajo:

Figura 1-3: Estructura Vicerrectoría de Bienestar Universitario - División de Recreación y Deportes

³⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Consejo superior Universitario, Acuerdo No. 45 de 1991, "Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Divisiones de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario"

³⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA División de Recreación y Deportes, Documento de Trabajo "Procesos y Procedimientos de la DRD". (2009). Yeimi Fuquen, Oscar López, Javier Manjarres, Jorge Enrique Cruz Medina.

³⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Acuerdo 011 del 12 de marzo de 2005 "Por el cual se adopta el estatuto general de la Universidad Nacional de Colombia"



Fuente: Universidad Nacional Resolución de Rectoría No. 696 de 1991

La División de Recreación y Deportes, como parte integral de la Dirección de Bienestar Universitario, tiene como una de sus funciones velar porque la comunidad universitaria desarrolle a través de la recreación y el deporte actividades que procuren su esparcimiento, conservación de la salud, mejoramiento de la calidad de vida, utilización racional y formativa del tiempo libre³⁸.

Reglamentada por la Resolución de Rectoría No. 696 de 1991 la División de Recreación y Deportes se estructura para su funcionamiento en tres áreas:

- Área de control y competencia deportiva, encargada de controlar y administrar los escenarios deportivos y definir la participación de la Universidad en eventos competitivos. Pertenecen a esta área los siguientes programas: Control y administración de escenarios, inscripciones en los diferentes deportes, y la evaluación técnico deportiva.
- Área de docencia e investigación deportiva, encargada de impartir formación académica en diferentes niveles y promover la investigación deportiva en la Universidad. Pertenecen a esta área los siguientes programas: docencia, asignatura docencia-clase, juzgamiento deportivo, capacitación deportiva e investigación deportiva.
- Área de recreación y uso del tiempo libre, encargada de promover, coordinar y dirigir diferentes programas de carácter recreativo para la comunidad universitaria. Pertenecen a esta área los siguientes programas: recreación dirigida y uso del tiempo libre.

³⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Consejo superior Universitario, Acuerdo No. 45 de 1991, “Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Divisiones de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario”.

1.6.1. Políticas de la División de Recreación y Deportes

La recreación y el deporte es el pilar fundamental del bienestar universitario, y complemento de la academia, la investigación y la extensión a través de las diferentes actividades que se realizan, a saber: socioeconómicas, culturales, lúdicas, físicas, deportivas, recreativas y del uso del tiempo libre, de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la comunidad universitaria, con miras a la formación integral del individuo, y para el caso específico de los estudiantes, contribuir como complemento en su formación fuera del aula, a generar estilos de vida saludable, sano esparcimiento, a adquirir altos niveles de competencia y a evitar en muchos casos la deserción académica; a través de una infraestructura deportiva, tal vez la mejor, no sólo de Bogotá sino del país, en número y variedad de escenarios deportivos, y una envidiable ubicación en el marco capitalino, Chavarro y Quitián (2008), conducen a la Universidad a plantear, políticas y estrategias que den solución a tan alta demanda deportiva.

Por su parte, en la Resolución de Rectoría 696 de 1991, se señala que la DRD, desarrollará actividades tendientes a producir, esparcimiento, conservación de la salud, mejoramiento de la calidad de vida y utilización racional del tiempo libre en la comunidad universitaria, estableciendo las siguientes políticas, articuladas en el marco normativo, de La Ley 30 de 1992, La Ley 181 de 1995, El Acuerdo 03 de 1991 del Consejo Superior Universitario CESU, citados anteriormente:

- Velar porque la comunidad universitaria desarrolle a través de la recreación y el deporte actividades que procuren su esparcimiento, conservación de la salud, mejoramiento de la calidad de vida, utilización racional y formativa del tiempo libre.
- Promover la recreación como práctica lúdica por medio de la cual se logre la integración de los diferentes estamentos universitarios e instrumento de salud y satisfacción personal colectiva.
- Promover actividades que conlleven a la formación de hábitos de práctica de la cultura física para lograr la participación simultánea del cuerpo, la inteligencia y la voluntad.
- Impulsar la realización de programas de deporte académico (formativo), recreativo y competitivo.
- Velar por el mejoramiento de los niveles físico, técnico y táctico de los deportistas de la Universidad.
- Seleccionar a los deportistas de competencia que representarán a la Universidad en el deporte asociado y/o en el interuniversitario.
- Proponer al Consejo Superior la adopción de políticas de estímulo a deportistas destacados.
- Velar por el buen uso de las instalaciones deportivas, su adecuado mantenimiento y promover la construcción de nuevas, según las necesidades de la comunidad universitaria.
- Programar y desarrollar cursos de deportes para estudiantes cuando lo requieran las Facultades.

1.6.2. Descripción de los procesos de la División de Recreación y Deportes

Conforme al esquema planteado en la Figura 1-3, los procesos de la DRD, se clasifican en tres áreas o programas de funcionamiento, cada uno compuestos de varios subprocesos o actividades, para el cumplimiento de su objetivo misional. Conforme lo hemos venido mencionando, a la par con el desarrollo del Modelo de Mejor Gestión UN-SIMEGE, y con el fin de articular este trabajo a sus requerimientos, el esquema de procesos planteados por la Resolución 696 de 1991, se ha ido modificando, en primer lugar por la propuesta de reestructuración del Bienestar Universitario y en segundo lugar, en la medida en que se contempla la oferta de nuevos servicios, como son: Deporte

de Alto Rendimiento y a la Gestión de Actividades de Apoyo al Deporte que sin duda beneficiarán el desarrollo del deporte en la Universidad Nacional.

Para efecto de la descripción de los procesos “ampliados”, por así decirlo y que conforman los contemplados en la Resolución 696 de 1991 y los que conjuntamente se han venido trabajando y desarrollando en el marco del proyecto SIMEGE y la reestructuración del Sistema de Bienestar Universitario, serán analizados y descritos más adelante del presente capítulo, “Reestructuración de la División de Recreación y Deportes, y que a propósito, con motivo de esta nueva reglamentación se denominará “Área de Actividad Física y Deporte”.

1.6.3. Gestión administrativa de la División de Recreación y Deportes

El proceso administrativo o de gestión de la DRD, se caracteriza por el desarrollo de las actividades en concordancia con lo establecido en la normatividad expedida por la Universidad para tal fin: Por la Resolución de Rectoría, 696 de 1991, que reglamenta la estructura interna de la DRD, por la Resolución de Rectoría 262 de 2004, que reglamenta el préstamo y alquiler del Estadio Alfonso López Pumarejo, Pista Atlética y Bodegas, y de otros escenarios deportivos, como: Canchas Múltiples, Campos de Tenis, Mesas de Tenis y zonas verdes, además incluye ingresos por publicidad en el proceso de arrendamiento del Estadio; por la Resolución de Vicerrectoría 0776 de 2004, que sirve como guía para la programación y cobro de cursos libres, préstamo y arrendamiento de escenarios deportivos (campos de fútbol), y por la Resolución de Vicerrectoría 0120 de 2003, “Por la cual se reglamenta el pago y las categorías de los auxiliares de deportes para el desarrollo de los programas de la División de Recreación y Deportes de la Dirección de Bienestar de la Sede Bogotá”.

Con base en el articulado de esta normatividad se ejerce la gestión de la DRD, no hay un mapa de procesos ni manual de funciones corroborando lo señalado por lo ex directores de deportes en la encuesta aplicada, en que no se cuenta con un modelo de gestión, que permita ejercer de manera eficaz y eficiente la gestión de la DRD. Por otra parte no existen indicadores que muestren los resultados en la gestión y se carece de un sistema de información. Pese a todo ello la DRD, con gran esfuerzo y no en la medida esperada, ha dado cumplimiento a los objetivos trazados.

1.6.4. Infraestructura física de la División de Recreación y Deportes

Los escenarios deportivos con que cuenta la Universidad, los podemos identificar como espacios abiertos y espacios cerrados para la práctica deportiva, así:

Escenarios Abiertos:

- Cuatro (4) canchas de tenis en polvo ladrillo.
- Un (1) Muro de tenis (para 4 practicantes)
- Una (1) Cancha Auxiliar de tenis de campo en asfalto.
- Ocho (8) Campos de fútbol.
- Tres (3) Canchas auxiliares en asfalto para baloncesto, voleibol, y microfútbol.
- Tres (3) Canchas auxiliares Sintéticas para baloncesto, voleibol, y microfútbol.
- Diez (10) Canchas auxiliares en las facultades. (No hacen parte del inventario de escenarios de la DRD)
- Tres (3) Canchas Fútbol cinco (Antiguo Diamante de Beisbol).
- Anillo vial. Para Pruebas de Atletismo, Ciclismo y Patinaje.

Escenarios Cerrados:

- Concha Acústica.
- Polideportivo.
- Estadio Alfonso López Pumarejo (incluye pista atlética).

1.6.5. Oferta deportiva de la División de Recreación y Deportes

La oferta deportiva de la DRD, para la comunidad universitaria Sede de Bogotá representada en: 22.663 estudiantes de pregrado y 5.490 estudiantes de posgrado, para un total de 28.153 estudiantes, equivalente a un 60,20% de participación de los estudiantes de todas las sedes; y en 2.019 docentes de planta activos y 1.842 funcionarios administrativos, para un total de 3.861 funcionarios equivalentes al 67.63% de servidores de todas las sedes³⁹, esta dada en las siguientes actividades deportivas de conjunto e individuales, y algunas de ellas ofertadas también como cursos libres⁴⁰:

Individuales:

Aikido (Curso Libre)
Aeróbicos
Ajedrez (Curso Libre)
Atletismo
Ciclismo
Escalada (Curso Libre)
Esgrima (Curso Libre)
Gimnasia
Judo (Curso Libre)
Jujitsu (Curso Libre)
Karate-Do (Curso Libre)
Natación
Patinaje (Curso Libre)
Pilates
Pesas
Taekwondo (Curso Libre)
Tenis de Mesa (Curso Libre)
Tenis de Campo (Curso Libre)
Yoga (Curso Libre)

De Conjunto:

Fútbol
Baloncesto
Voleibol
Futsal - Microfútbol

Autóctonos:

Tejo
Micro-tejo
Rana
Cucunuba
Billar

Adicionalmente a toda esta oferta deportiva, la DRD cuenta con un programa denominado VITALÍZATE, el cual se orienta a promover en los estudiantes, la adquisición de conocimientos, hábitos, actitudes y comportamientos que contribuyan a mantener y mejorar estilos de vida

³⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Oficina de Planeación, Estadística e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia. Revista No. 16 ISSN 0123-8566 Octubre de 2011

⁴⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. División de Recreación y Deportes, Documentos de Archivo febrero de 2011.

saludable, en cuatro componentes: Actividad Física, hábitos Alimentarios, Tabaco y alcohol, y Tiempo Libre, programa que ha generado gran interés tanto en la Universidad como en otras instituciones de educación superior.

En la Tabla 1-14 Observamos el número de usuarios atendidos durante los años 2010 y 2011 y el número de escenarios deportivos utilizados por la DRD para el desarrollo de su oferta deportiva; es importante aclarar la composición de los usuarios para el préstamo de los escenarios, que en orden están: en primer lugar, los estudiantes, luego los funcionarios docentes y administrativos, siguen hijos de funcionarios, egresados, pensionados, estudiantes de otras universidades y por último los particulares.

Tabla 1-14: Número de usuarios atendidos durante los años 2010 y 2011 – número de escenarios deportivos utilizados por la DRD.

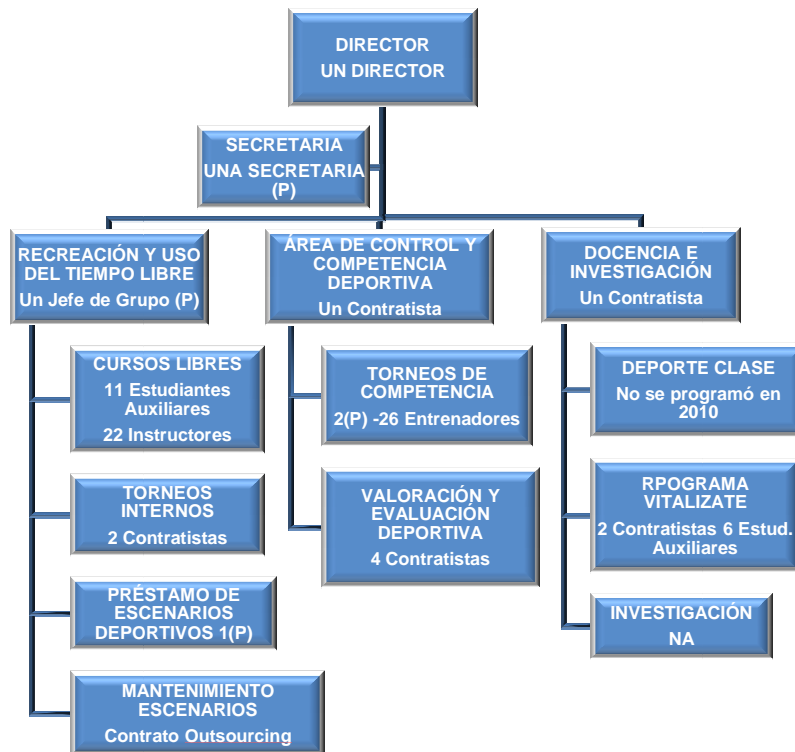
PROGRAMA	2010	2011	T. ACUMULADO
Vitalízate	4491	7586	12077
Cursos Libres y de Actividad Física	5247	5139	10386
Acondicionamiento Físico	509	575	1084
Deporte de Competencia		795	795
Selecciones Deportivas de Estudiantes y Funcionarios		795	795
Torneo Internos de Estudiantes y de Funcionarios	6061	1166	7227
Alto Rendimiento		8	8
Torneos Internos Juegos Autóctonos	13464	14960	28424
Eventos Especiales	1126	1214	2340
TOTAL	30898	32238	63136
Escenarios Deportivos Usados	8790	9267	18057

Fuente: Informe de Gestión Área de Actividad Física y Deportes. 02-16-12

1.6.6. Estructura administrativa de la División de Recreación y Deportes

Las anteriores actividades del programa se desarrollan con un grupo de trabajo, ver Figura 1-4, compuesto por 79 personas entre funcionarios de Planta, Provisionales y Contratistas, así: cinco funcionarios de planta, (Director, un Jefe de Grupo, un instructor de tenis de mesa, un instructor de tenis de campo y un auxiliar administrativo), una secretaria privisonal, 6 contratista para labores funcionales y operativas del área, 26 entrenadores contratistas para la diferentes modalidades deportivas, 22 instructores contratistas para el desarrollo de los cursos libres y 19 estudiantes auxiliares para apoyar en las diferentes áreas del programa de deportes.

Figura 1- 4: Organigrama División de Recreación y Deportes



Fuente: Elaboración propia. Documentos archivo DRD- 2009

1.7. Propuesta de Reestructuración de la División de Recreación y Deportes

La propuesta de reestructuración de la DRD, como se ha mencionado, se viene trabajando simultáneamente desde dos frentes, que han coincidido con el desarrollo del presente trabajo, por una parte, como complemento al proyecto UN-SIMEGE, cuyo objetivo es “Consolidar y fortalecer los mecanismos de mejoramiento de la gestión académico-administrativa que realiza la Universidad Nacional de Colombia para el cumplimiento de sus funciones misionales, a través del desarrollo y sostenibilidad del Sistema de Mejor Gestión - UN SIMEGE”, liderado por la Vicerrectoría General, y por otra parte la reestructuración del Bienestar Universitario, coordinado y liderado por la Dirección Nacional de Bienestar.

En este sentido se han unido esfuerzos en el logro de objetivos comunes, para el levantamiento de una propuesta, en la que se replantea la estructura de la DRD, la diversificación de las áreas y programas que la conformarán y los nuevos procesos y procedimientos que en ella se desarrollarán, ya se había mencionado que en este nuevo proceso la División de Recreación y Deportes, se denominará “ÁREA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTES” AAFD.

En consecuencia con esta nueva reglamentación y estructura se construye una nueva misión y visión para el Área de Actividad Física y Deportes AAFD.

1.7.1. Misión

La División de Recreación y Deportes fomenta en la comunidad universitaria la actividad física, el acondicionamiento físico dirigido y el rendimiento deportivo, con énfasis en la adquisición de hábitos de vida saludable, mediante la articulación de las actividades deportivas con la vida académica para apoyar la formación integral desde lo deportivo y afirmar el sentido de pertenencia hacia la Universidad.

1.7.2. Visión

La División de Recreación y Deportes será reconocida como líder en el desarrollo de la actividad física y el deporte universitario, por consolidar una estructura acorde a los requerimientos del Sistema Nacional del Deporte, fortaleciendo su infraestructura deportiva y sus programas con el aporte de un equipo interdisciplinario especializado en ciencias aplicadas al deporte, siendo en el 2012 un modelo de referencia para el deporte universitario.

1.7.3. Estructura de la División de Recreación y Deportes

Con base en lo ya señalado, y teniendo en cuenta el replanteamiento del Bienestar Universitario, iniciaremos por presentar la propuesta que desde la Dirección Nacional de Bienestar se trabajó en procura de reorganizar el Bienestar Universitario, de acuerdo con esto, el Acuerdo 007 de 2010⁴¹ contempla la “Organización del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”, será la reglamentación que marque en adelante el camino a seguir en lo referente al Bienestar en la Universidad a nivel nacional, especialmente el tema que nos convoca, la reorganización, desarrollo y gestión del deporte en la Universidad Nacional.

Esta propuesta, enmarca el Bienestar Universitario en cinco áreas, que se gestionarán de igual forma en todas las sedes de la Universidad, en la Figura 1-5 se muestra la como quedaría la nueva estructura del Bienestar Universitario para la Sede Bogotá.:

- Área de Gestión y Fomento Socio Económico
- Área de Salud
- Área de Acompañamiento Integral
- Área de Actividad Física y Deporte
- Área de Cultura

⁴¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Consejo Superior Universitario. Acuerdo 07 de 2010 “Por la cual se organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia.

Figura 1-5: Organigrama Bienestar Universitario Sede Bogotá



Fuente: Documentos de Trabajo Dirección de Bienestar Sede Bogotá (2010)

Respecto del Área de Actividad Física y Deporte podemos observar, que ha tenido una variación respecto al esquema anterior en el sentido que ahora presenta como ya se había indicado, dos áreas adicionales; Deporte de Alto Rendimiento y Gestión de Actividades de Apoyo al Deporte, con lo que pretende ser líder en el deporte de rendimiento y proyectos asociados al deporte. De igual forma se tendrá una norma especial que reglamente la estructura y funcionamiento del AAFD, para el efecto se encuentra en trámite de aprobación la Resolución No. 02 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario.

1.7.4. Políticas del área de actividad física y deporte

Esta nueva normatividad Acuerdo 007/10, recoge y condensa las políticas promulgadas para la DRD, en primer lugar presentan en su artículo 18 el objetivo del AAFD. El cual consiste en estimular la práctica de actividades de carácter recreativo, formativo y competitivo, en el marco del desarrollo humano integral de la comunidad universitaria y la implementación y consolidación del deporte universitario en el país en diferentes niveles de rendimiento deportivo”.

Y en el artículo 19 señala sus políticas o lineamientos así:

- Diseño de programas que respondan a los intereses de la comunidad universitaria.
- Promoción de hábitos de vida saludable y formación integral, a través del desarrollo de actividades físicas y deportivas.

- Oferta de programas, proyectos y escenarios para el desarrollo de actividades físicas y deportivas para la comunidad universitaria y el entorno social, una vez satisfecha la demanda interna, de la comunidad universitaria.
- Liderazgo en el desarrollo del deporte universitario de alto rendimiento en el país.

1.7.5. Descripción de los procesos del área de actividad física y deporte

De conformidad con la Figura 4, el AAFD presenta los siguientes programas, definidos de acuerdo a las necesidades de la comunidad universitaria y definidos en la propuesta de normatividad en su artículo 20. “Los programas del AAFD son”:

- Actividad lúdico-deportiva.
- Acondicionamiento físico e instrucción deportiva.
- Deporte de competencia.
- Deporte de alto rendimiento.
- Proyectos estratégicos en actividad física y deporte.

Con base en lo anterior, en la Tabla 1-14 presentamos la descripción de los nuevos procesos del AAFD, señalados también en el proyecto de Resolución⁴² que reglamenta los programas del AAFD. Estos programas con sus procesos y algunos de sus subprocesos son:

Tabla 1-15: Procesos área de actividad física y deporte

		Subproceso	Procedimientos
Dirección de Bienestar	Área de actividad física y deporte	Actividad lúdico deportiva	Eventos especiales.
			Promoción de estilos de vida saludable.
			Práctica libre de deporte y actividad física.
		Acondicionamiento físico e instrucción deportiva	Realización de cursos deportivos y de actividad física.
			Promoción de la actividad física y deportiva.
			Práctica dirigida de la actividad física y deporte.
		Deporte de competencia	Realización de torneos internos (interfacultades de estudiantes y funcionarios).
			Participación en torneos y competencias externas.
			Fomentar el deporte de competencia en la Universidad.
		Deporte de alto rendimiento	Generar condiciones para la práctica del deporte de alto rendimiento.
			Aportar al desarrollo del deporte de alto competencia nacional.

⁴² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Consejo de Bienestar Universitario. Resolución No. 002 de 2010 “Por la se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar universitario”

		Subproceso	Procedimientos
			Impulsar una cultura que asimile y concilie el rendimiento deportivo con la formación académica.
		Proyectos estratégicos en actividad física y deporte	Ofrecer espacios y condiciones para el desarrollo del deporte adaptado
			Apoyar etapas del proceso de formación deportiva de acuerdo a las necesidades deportivas de la comunidad universitaria.

Fuente: Elaboración propia. Documentos de trabajo Dirección Nacional de Bienestar - Grupo UN-SIMEGE. Dir. Bienestar Sede – AAFD (2011)

Ver Anexo C, despliegue de subprocesos AAFD.

1.7.6. Gestión administrativa del área de actividad física y deporte

El proceso de gestión del AAFD, se basará en la nueva reglamentación que se encuentra en trámite de aprobación por los órganos de dirección de la Universidad, en este sentido podemos mencionar:

- Con la implementación de la nueva reglamentación que organiza el Sistema de Bienestar en la Universidad, se gestionara el AAFD en cumplimiento de sus objetivos misionales planteados anteriormente.
- La oferta de actividades deportivas y de escenarios se mantiene igual. Es importante señalar que actualmente la Vicerrectoría de Sede conjuntamente con la Dirección de Bienestar Sede y la Oficina de Planeación, adelantan una propuesta, para el desarrollo de un complejo deportivo, que de llegar a concretarse, sin lugar a dudas ubicará a la Universidad Nacional, con una oferta de escenarios deportivos inigualable en la ciudad de Bogotá y en el país. El desarrollo de las actividades administrativas, se continuará adelantando con el grupo de trabajo actual, una vez aprobada la reglamentación señalada, seguramente aumentará el grupo funcional, en la medida en que se han incluido, actividades deportivas como el desarrollo del deporte de alto rendimiento, que necesitará de expertos y profesionales que guíen el trabajo deportivo de los estudiantes.
- El Sistema de Mejor Gestión ha venido desarrollando en el AAFD, algunas actividades relacionadas con el objeto de este proyecto como, el establecimiento de la Misión, Visión, el Mapa de Procesos y otros elementos aún en construcción, como son el Mapa de Riesgos, La Matriz y Ciclo del Servicio y la Política de Calidad conjuntamente con el cuadro de indicadores y el manual de funciones.

2. Análisis de las organizaciones y reconocimiento de modelos gerenciales

En desarrollo de un proceso descriptivo y exploratorio, utilizando una metodología de búsqueda y recopilación de diferentes fuentes de información: textos, revistas, artículos y fuentes de información de internet; se define el concepto de gestión y administración, se realiza un breve análisis de la gestión de las organizaciones, las teorías de la administración y de los sistemas. Examinando los elementos de análisis del sistema organizacional y los retos que caracterizan la actual gestión de las organizaciones. Es importante ocuparnos del análisis y surgimiento de los modelos basados en la gestión de la calidad, el porqué de ellos, y su aporte a la gestión de las organizaciones, centrándonos en los modelos de gestión total de la calidad o modelos de excelencia, buscando establecer los aspectos y enfoques que los enfatizan, con el fin de revisar en su estructura los componentes o variables que coincidan con el Sistema de Mejor Gestión, para proponer a partir de ese análisis, el modelo de gestión para el AAFD orientado a la excelencia total. Lo anterior incluye además una breve revisión del tema de indicadores, sistemas utilizados en la evaluación de la gestión en las organizaciones.

2.1. Gestión de las Organizaciones Aspectos Básicos

2.1.1. Definición

La administración como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad, conceptos como el de autoridad han sido utilizados por estructuras políticas, sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a finales del siglo pasado con el crecimiento de las organizaciones modernas, las grandes corporaciones privadas, particularmente las sociedades anónimas y las grandes organizaciones del Estado, Martínez et al., (1995) y fue un hecho histórico de gran trascendencia, “acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios” Chiavenato (1995) influyeron en que se reflexionara sobre el cómo mejorar los sistemas de producción, que en su incipiente momento sólo hacían referencia a estos mismos, dejando de lado el factor humano. Sin embargo, y con el evolucionar de dicha ciencia, llevó a la modernización y especialización del trabajo directivo y al surgimiento de la teoría de la administración y a la profesión de gerente o administrador, Martínez (1996).

El concepto de administración de las organizaciones presenta dos acepciones principales: como actividad de conducir organizaciones y como una teoría conjunta de conocimientos de carácter científico y técnico para el análisis del comportamiento y la proyección de resultados eficaces de

las organizaciones, en el anterior concepto se recogen e integran dos significados asignados indistintamente a la noción de administración estos son: Como actividad o trabajo de conducir la producción de un grupo social o de llevar a cabo la gestión o el proceso administrativo de una organización, la tarea de dirigir una empresa. Como conjunto de conocimientos sistematizados o teoría aplicable a la dirección racional o eficaz de la producción de bienes o servicios en las organizaciones”. Martínez Cabuya, Camargo, Parra, Prada y Suarez (1995, pp.1-2).

Al parecer el termino gestión o administración puede utilizarse indistintamente; para algunos, cuando se habla de la gestión y la administración, se hace referencia a la ciencia social que estudia de qué manera se gestiona y organiza una empresa; como se gestionan los recursos con los que cuenta, los procesos que implementa y los resultados de sus actividades, se considera que gestión es la palabra de moda para calificar la administración. p. e. que la Gestión del Factor Humano es igual a la Administración de Personal.

El significado del término administración ha venido evolucionando. De acuerdo con Fernández (2005, p. 34), la palabra administración deriva del latín con dos significados diferentes. Uno de ellos proviene de “minister” (“minus”, menor, servidor), el otro de “administratio” (dirección, gobierno, manejo). Para Martínez et al., (1995) “el vocablo administratio se institucionalizó jurídicamente durante la Edad Media como actividad de “cuidar el manejo de”. En el siglo pasado el término administración se refería a la acción que ejecutaba el sujeto en la actividad directiva del Estado. Hoy el término es equivalente al vocablo inglés management que significa: manejo, gestión, gerencia, dirección, cuerpo de directores”.

Cabe afirmar que se ha hecho común la breve definición de la Administración que la señala como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros” u “obtener resultados a través de otros”. Se recomienda al lector revisar las definiciones de algunos autores presentadas por Reyes (2004, pp. 3-4), donde pueden deducirse los elementos básicos de la Administración.

2.1.2. Teorías o escuelas de la Gestión

No es posible comprender la evolución de la gestión, sin el conocimiento, siquiera somero, del contexto en que se formula, es decir, sin analizar las influencia que sus autores recibieron del entorno para las soluciones que aportaron, Fernández (1993, p. 127). Se presentará entonces un esbozo muy general sobre las diferentes teorías, formuladas por algunos teóricos de la gestión, los cuales comienzan a aparecer a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, nos referiremos entonces a partir del pensamiento de la escuela clásica, que surge a finales del siglo XIX, los principales rasgos que caracterizaron a cada una de las teorías que subsiguientemente fueron apareciendo.

En este sentido recogeremos los esquemas señalados por Fernández (1993), Martínez (1996) y Reyes (2004), quienes agrupan las diferentes teorías y autores por escuelas, y que según Reyes (2004, p. 106) “son aquellos grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto de una disciplina determinada”, esto con el propósito de hacer más clara la exposición y facilitar la comprensión en este complejo pensamiento de la teoría de la administración. Reyes (2004, pp. 106-146), agrupa en cuatro grandes sectores a las escuelas de la administración:

En el primer grupo se ubican aquellas que miran la naturaleza intrínseca y la estructura de la disciplina administrativa y que bajo ningún otro concepto tratan de establecer qué y cómo, es el proceso administrativo y deducen de allí sus reglas y principios; entre ellas tenemos:

- La Escuela de la Administración Científica o Taylorismo: llamada por Fernández (1993) como Escuela del “Management Científico”. Taylor considera que la aplicación del método científico contribuye a superar las dificultades que han surgido entre trabajadores y empresarios, sustituyéndose el antagonismo en la cooperación y ayuda mutua y señala cuatro principios generales de la administración: reemplazar los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo, la selección y entrenamiento científico de los trabajadores, la cooperación de los trabajadores con los métodos científicos para cumplir con su trabajo, y una visión más equitativa del trabajo entre ejecutivos y trabajadores. Entre los principales seguidores de Taylor tenemos:

Henry Gantt (1861-1919). Considerado como uno de los principales seguidores de Taylor, a él se le debe uno de los más valiosos instrumentos creados, “La Gráfica de Barras”, o Gráfica de Gantt. Otro de sus aportes a la administración consiste en el planteamiento de un sistema de incentivos mostrando su carácter humanista. Frank B. Gilbreth (1868-1924). Se le considera el padre del estudio de movimientos, perfeccionando y dejando casi en la forma en que usan hoy los diagramas de proceso y de flujo. H. Emerson (1853-1931), citado por Fernández (1993). Señala que su aporte se constituye en la preparación de los sistemas de selección y entrenamiento del personal, y Henry Ford (1862-1947), redujo en sus fabricas las jornadas de trabajo a ocho horas, cuando en Europa oscilaba de 8 a 12 horas, empleo la líneas de montaje para lograr una mayor productividad y siguió criterios de integración vertical y horizontal, lo que le llevó desde la producción de materias primas hasta la propiedad de cadenas de producción.

- Escuela del Proceso Administrativo o escuela Clásica: “Lo esencial de esta escuela no es el hecho que se descompongan necesaria y realmente los actos administrativos en una serie de pasos que parecen formar un proceso, todos los autores que pertenecen a esta escuela están de acuerdo en que un solo acto administrativo puede tener las características de varios de estos elementos”, Reyes (2004, p. 120), los elementos de la administración a los cuales hace referencia son la Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control.

El principal exponente de esta escuela es Henry Fayol (1841-1925), considerado por muchos como el verdadero padre de la administración, Señala con toda precisión que los principios de la administración no solamente pueden ser aplicados a cualquier actividad o institución en la que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia. Sostiene que la administración descansa en los principios de la estructura formal, esto es, en la estructura de la autoridad y responsabilidades que corresponden a cada uno.

Fayol comienza por establecer que la gestión en una organización comprende seis operaciones fundamentales: Operación técnica, Operación comercial, Operaciones financieras, Operaciones de seguridad, Operaciones contables y Operaciones administrativas. Y para que la operación administrativa sea efectiva debe ajustarse a los siguientes principios: División del trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Unidad de mando, Disciplina, Subordinación del interés individual al interés general, Remuneración, Centralización, Cadena de mando, Orden, Equidad, Estabilidad de personal, Iniciativa y Espíritu de Grupo. Entre los principales seguidores de Fayol tenemos:

James D. Mooney: Puede considerársele como un continuador de la obra de Fayol, en su libro publicado en 1931 “Onward Industry” elaborado conjuntamente con Alan C. Reiley, conocido hoy como “Principios de la Organización”, sigue fielmente las ideas de Fayol. Lyndall F. Urwick: En 1943 escribe el libro “Elementos de la Administración” en él trata de integrar las

teorías de Taylor, Fayol y Mooney y otros técnicos. Muestra en el libro que la administración carece de la precisión característica de las ciencias físicas, también que hay una gran cantidad de conocimiento administrativo aún sin utilizar. Luther Gulik: Este autor hace grandes divisiones y subdivisiones en los principios de la administración. *aff* de la organización.

- Escuela Empírica: Ernest Dale es el exponente principal de esta escuela, señala que la administración, si bien debe fundarse en la experiencia, no debe hacerse sólo en la experiencia de los iniciadores de la administración, sino que, para cada caso concreto debe basarse en investigaciones experimentales del momento en que se va a aplicar y que su enseñanza debe realizarse con base en casos reales.
- Escuela Burocrática de Max Weber (1864-1920): Considera que la administración es más perfecta si se realiza sobre la base de establecer con precisión y detalle todos los elementos de la organización formal que existen en ella; divide la sociedad en tres clases: sociedad tradicional, donde la autoridad se recibe por derecho de herencia; sociedad carismática, donde la autoridad se tiene porque quien la ejerce posee las cualidades naturales, que se imponen a los demás; sociedad legal racional y burocrática, considerándola la más perfecta, sobre todo para la defensa de los embates de la acción desordenada que cada uno de los miembros de la misma sociedad tratan de establecer sobre sus propios intereses.

El segundo grupo de Escuelas está conformado por aquellas que enfatizan los aspectos humanos de la administración, entre ellas tenemos:

- La Escuela del Comportamiento Humano: A la cabeza de esta escuela figura Elton Mayo (1880-1940). Esta escuela surge del hecho de enfatizar que la esencia de la administración se encuentra en todo lo relativo al comportamiento del hombre, de acuerdo con su naturaleza. Es decir, que la administración se concentra en las personas, en su motivación y relaciones interpersonales, y que sin el trabajo de esas personas no es posible alcanzar los objetivos. Entre los seguidores de esta corriente ideológica tenemos:

Hugo Münsterberg (1863-1916). Es considerado como el padre de la Psicología Industrial, desde un comienzo se propuso aplicar la psicología para efectos en la industria. Mary Parker Follett (1868-1933). Sus trabajos y estudios sobre los temas administrativos fueron recopilados y publicados después de su muerte por Metcalf y Urwick, con el nombre de "Colección de Estudios de Mary Parker Follett", más tarde difundidos con el nombre de Administración Dinámica.

- Escuela del Sistema Social: La escuela del sistema social considera la administración como un sistema social, es decir, como un sistema de relaciones interculturales. A diferencia de la escuela del comportamiento humano que contempla los aspectos psicológicos, esta escuela contempla los aspectos sociológicos.

Chester I. Bernard (1886-1961). Considerado como el principal exponente de esta escuela, aunque hay quienes lo consideran también como el fundador de la del comportamiento humano. En su libro "Las Funciones del Ejecutivo", un clásico de la administración destaca; Primero, una teoría de cooperación y presentando el proceso que para lograrla sigue el ejecutivo; segundo, plantea de igual forma que es necesario que el individuo sea inducido a cooperar, pero que, para que este acepte la orden es necesario tener en cuenta unos requisitos: que entienda la orden, que crea que es consistente con los principios de la organización, que crea que es compatible con sus propios intereses y que pueda cumplirla; en tercer lugar, hace una distinción entre la organización formal e informal, señalando que la cooperación en los

individuos es más inconsciente y espontánea que en la organización formal, pero que de ninguna manera en todo puede sustituirse la organización formal por la informal.

El tercer grupo está integrado por las escuelas que apoyan en los avances de la ciencia logística y emplean principalmente modelos matemáticos para la toma de decisiones, entre ellas tenemos:

- Escuela de Toma de Decisiones: El mayor número de seguidores de esta escuela son economistas, lo que principalmente se analiza es la conducta económica, bajo los conceptos de incertidumbre y riesgo. Esta escuela no sólo afirma que todo acto administrativo se aplica por medio de una decisión y llega a afirmar que lo que el administrador debe saber es como tomar decisiones y que para cada acto administrativo será necesario conocer la forma de llegar a ella mediante un proceso lógico; divide la toma de decisiones en: complejas, aquellas que implican muchos factores, una gran interrelación entre ellos, y consiguientemente, una dificultad en su apreciación mediante la simple aplicación del sentido común; y simples, aquellas que suponen poco esfuerzo, porque la mayoría de los factores pueden ser conocidos y abalizados con técnicas que actualmente existen y son usuales en las empresas.

Howar Raiffa, es uno de los principales exponentes de este enfoque.

- Escuela Matemática o de Administración Cuantitativa: Esta escuela afirma que si bien toda toma de decisiones constituye un proceso y todo proceso es susceptible de traducirse en un conjunto de afirmaciones, éstas pueden ser reducidas a formulaciones matemáticas. Esta escuela se subdivide además en dos grupos principales: La Cibernética, que siguiendo las ideas de Norbert Wiener y Arturo Rosenblueth, trata de encaminar la administración en su aspecto matemático a través de esta disciplina, que tanto avance ha tenido en otros campos. El segundo grupo, la Investigación de Operaciones, que partiendo de una técnica muy aceptada en la administración y de la que hay varios modelos, como la Programación Lineal, el Método Montecarlo, La Teoría de Colas, etc., trata de llegar con seguridad a la decisión óptima.

El cuarto grupo está conformado por aquellas que miran las relaciones que se dan dentro de la administración, entre las que podemos señalar:

- La Escuela Estructuralista: Es representada principalmente por Dahrendorf, Maintz y Etzione, se caracteriza por el análisis que realiza acerca de la unidad productiva con el sistema social que lo rodea. Entre estas relaciones considera principalmente los elementos formales e informales de la organización y su relación; en segundo lugar, la extensión de los grupos informales dentro y fuera de la organización; en tercer lugar el análisis a todos los niveles de la organización y en cuarto lugar, estudia todo tipo de estímulos, tanto materiales, como sociales y ambientales y su interdependencia. Estudia además las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y su medio ambiente.
- La Escuela Situacional o Contingencial: Plantea que lo que el administrador hace en la práctica depende de una serie de circunstancias que lo rodean. Mientras que la administración situacional depende de las circunstancias que rodean al administrador, la administración contingencial implica que la administración tiene un papel más activo en las interrelaciones entre las variables en una situación y la decisión administrativa que se toma por parte de los administradores, quienes pueden influenciar más eficazmente y actuar sobre ellas.

2.1.3. Enfoque sistémico y cibernético en la organización

La Escuela o Teoría General de los Sistemas, aunque si bien pudiésemos haberla considerado en el cuarto grupo de las escuelas señaladas anteriormente, conviene aclarar que por no tratarse en este caso de una escuela específicamente administrativa, la consideraremos en este apartado con el propósito de entender desde el punto de vista de los sistemas y de la complejidad, la estructura general de las organizaciones.

Esta teoría que nace fundamentalmente con Ludwing Von Bertha Lanffy en 1954, es la que ha presentado la máxima aceptación actualmente; su esencia se centra en considerar a todo un conjunto de fenómenos como un sistema que, por un lado, forma parte de un sistema superior o suprasistema, que a su vez está formado por otros varios sistemas, que constituyen los subsistemas, Reyes (2004, p. 110).

Para Morales (2005, pp. 37-39) un sistema, puede definirse como “un grupo de elementos dinámicamente relacionados en el tiempo de acuerdo con patrones coherentes, que está compuesto por: partes, que son los componentes del sistema con variedad limitada; relación, que es el mecanismo que mantiene el sistema unido y operando como un todo; y patrones o propósito de un observador como parte del sistema”. Señala su importancia, pues permite un análisis valioso para los ejecutivos en las interacciones y sus efectos. Al utilizar el análisis de sistemas en la formulación de modelos y las políticas derivadas de estos modelos, es posible reducir sustancialmente los costos y aumentar la productividad, aumentar la exactitud y la velocidad para evaluar, controlar y contestar preguntas hipotéticas acerca de las operaciones de la organización y ayudar a eliminar el riesgo al implementar políticas, ya que es posible predecir los resultados desastrosos.

Este mismo autor, citando a Wiener (1956), define la cibernética, “Como la ciencia del control y de la comunicación entre el animal y la máquina”. La Cibernética al ofrecer una nueva forma de plantear los problemas organizacionales, puede ayudar a que éstos sean resueltos más eficientemente mediante el análisis de situaciones complejas. La Cibernética no estudia modelos concretos sino modos de comportamiento: no pregunta ¿Qué es esto?, sino ¿qué hace? Si aplicamos este concepto a las organizaciones, podemos decir que la Cibernética Organizacional estudia la efectividad de la organización permitiendo un mejor uso de las funciones de control, comunicación y coordinación.

La Cibernética Organizacional, aplicada al área administrativa según Morales (2005, p. 42), citando Beer (1987), dice “que es la ciencia que estudia la efectividad organizacional, así mismo, interpreta y analiza situaciones de extrema complejidad, ofrece a los ejecutivos la mejor guía de cómo diseñar la organización y monitorear su comportamiento en situaciones complejas. Parte de la gestión consiste en el control de la organización. La dificultad de dicho control radica en la complejidad que la organización debe manejar en las condiciones del mundo de hoy, difícil y azaroso.

Un ambiente de mayor complejidad requiere de organizaciones que sepan manejar mejor esa complejidad”, haciendo de ellas organizaciones viables, que según Etkin (2009, pp. 47-58), son aquellas que se mantienen y crecen en el marco de un contexto incierto y cambiante, para el cual producen bienes y servicios. Señala Etkin, “La organización no sólo está preparada para cumplir objetivos, no sólo se mantiene si es eficaz, si cumple sus propósitos, si funciona es porque tiene algún grado de viabilidad, es decir posibilidades de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma”.

En este sentido las organizaciones deben ser; Recursivas, porque se reiteran en aquello que les da autonomía o las mantiene vivas. No sólo se repiten en lo que las mantiene, sino también en aquello que les permite crecer. Deben ser Reflexivas, porque la organización para construirse y perdurar, debe estar en condiciones de verse a sí misma, de reconocerse y tener una representación de sus modos de funcionamiento, esto le permitirá también plantear y evaluar sus propios limitantes. Deben ser Abiertas al Aprendizaje, este no es sólo la transmisión o comunicación de información, sino que requiere su incorporación a las bases del comportamiento y la imaginación. Se refiere a renovar los fundamentos o la experiencia, pero también a repensar el futuro, porque para ser viable, la organización debe estar preparada para explorar futuros e imaginar escenarios posibles (un saber metodológico). Etkin (2009, pp.58.78).

Para Senge (1990, pp. 16-21), Senge et, al.(2005, pp. 4-6), el concepto de organizaciones abiertas al aprendizaje se fundamenta en su Teoría de la Quinta Disciplina, la escuela es utilizada por individuos o grupos que desean aumentar la eficiencia de su organización y concretar sus visiones personales. Es para gerentes que enfrentan problemas que se resisten a las maneras comunes de pensar, y que desean saber cómo se arreglan las cosas. *La Quinta disciplina*, donde indica que las organizaciones son capaces de aprender y como tales, dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman. Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierta al aprendizaje y la auto superación.

Todo este pensamiento contextualiza lo que es la Universidad Nacional; un sistema viable, recursivo, reflexivo y abierto al aprendizaje, pensamiento que además es recogido por el proyecto UN-SIMEGE, con la intención que sirva como aporte al deseo de mejorar la gestión, y con el convencimiento que las mismas deben interiorizarse en cada una de las personas que conforman los grupos de trabajo que componen todos los subsistemas de la Universidad.

La organización en este caso la Universidad nacional, puede ser considerada como un conjunto de sistemas interactuando entre sí o como un conjunto de procesos o actividades interactuando entre sí. Es decir, que cada sistema supone una entrada o abastecimiento (input), un proceso o transformación (throughput), y una salida, producción o resultado (output), los cuales se constituyen en los elementos que conforman todo sistema, Reyes (2004, p. 143). En la Figura 2-1 podemos ver mejor este esquema o “Caja Negra”, denominado así por Fernández (1993, p. 23).

Figura 2-1: La Organización por Procesos



Fuente: Morales (2005, p. 37), Evaluando la Gestión de su Empresa

2.1.4. La administración como actividad de gestionar

Para Martínez (1996, p. 32), “La administración como actividad es tan antigua como las organizaciones tradicionales: el Estado, el Ejército, la Iglesia. Simbióticamente, no existen organizaciones sin una actividad administrativa, tampoco existe administración sin organización”.

Martínez (1996, p. 32), citando a Servan Schreiver (1969), señala que el “Management, es a fin de cuentas, la más creadora de todas las artes, puesto que es el arte de organizar el talento, es el medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos, y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social”. Para Schein (1985), la palabra management,... “Refleja la actitud emprendedora, optimista y pragmática de la cultura norteamericana”.

Como actividad se refiere a la gestión, de las tareas de la gerencia o del proceso administrativo en las organizaciones. El proceso administrativo significa la práctica permanente de las funciones básicas de los directivos: planeación, organización, liderazgo y control de recursos, actividades y resultados en las organizaciones productoras de bienes y servicios.

2.1.5. La gestión pública y la gestión privada

De acuerdo con sus fines, las organizaciones se pueden clasificar en públicas y privadas, por lo que podríamos hablar de la gestión pública y la gestión privada, según Reyes (2004, p.38); cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo privado, estamos en la administración privada.”

Hasta acá el problema sigue en pie, pero ¿cuál es el criterio para distinguir si se trata de un órgano social de orden público, o si nos encontramos frente a otro de orden privado? Para responder al cuestionamiento anterior Reyes (2004, pp. 38-39) plantea tres criterios dentro de la ciencia del Derecho para diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado:

- La naturaleza del órgano: Según esta teoría una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter. Función privada será, por el contrario, aquella en que no exista intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realice, precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto, ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce actos de autoridad, sino más bien actos de gestión, aún en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.
- El fin buscado: Este criterio es quizás el más antiguo y de mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: “Jus Publicum est quod ad statum rei Romanae spectat; privatum autem, quod ad singularem utilitatem pertinet” (Derecho Público es el que mira al bien de la república de Roma; privado, en cambio, el que sólo atiende a la autoridad particular). Así pues, la administración será pública o privada según se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien uno que se refiera inmediatamente a un bien social.

- La fuente inmediata: Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando se deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc., el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de ese contrato, convenio, esté garantizada y se funde en una ley.

Por lo que evidentemente para el caso de la Universidad Nacional nos encontramos frente a un sistema de gestión pública, donde a pesar de su autonomía, se rige a partir de una autoridad soberana; es decir, regulada por el Estado, con un fin eminentemente social.

2.1.6. Retos contemporáneos en la gestión de las organizaciones

El nuevo entorno empresarial se caracteriza, en primer lugar, por la globalización de la economía, lo cual agudiza las presiones sobre la competitividad provocando la necesidad de drásticos cambios en la orientación estratégica de las empresas. Hay confusión en el entorno con problemas energéticos y ambientales, nuevos y crecientes cambios tecnológicos, nuevas fuerzas competitivas, inflación, globalización, las diferentes condiciones de los países compitiendo por los diferentes mercados mundiales y la dificultad de alcanzar el consenso entre los varios actores que conforman la organización, como los accionistas, deudores, clientes, proveedores, administradores, gobierno, comunidad, consumidores y otros. Hay cambios profundos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que están ocurriendo en el entorno actual de las organizaciones que hacen necesaria una revisión continua de la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y el estilo gerencial de las mismas. En estas circunstancias sólo aquellas empresas u organizaciones que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir Córdoba (2005, p. 15).

Según, De Quijano y Navarro (1999, p. 301), “La globalización de la economía, la internacionalización de los mercados, la introducción de nuevas tecnologías, el poder cada vez mayor de las asociaciones de consumidores y su nuevo nivel de exigencia, obligan a las organizaciones productoras de bienes y de servicios a funcionar y a comportarse de forma cada vez más efectiva, para sobrevivir y desarrollarse en contextos altamente competitivos”.

Estamos inmersos en un mundo cada vez más cambiante, diferentes factores influyen en el desarrollo de las organizaciones en un determinado momento de sus vidas. Es así como hay factores que van cambiando de importancia en el tiempo. En un comienzo el énfasis estaba en la optimización de las tareas, más tarde en la estructura, luego en los recursos humanos, después en la estrategia, en la tecnología; según Córdoba (2005, pp. 15-16), “sobre el entorno empresarial están incidiendo cambios tecnológicos, que no es la primera vez que surgen, pero que han adquirido una nueva dimensión y unos rasgos mucho más profundos y que del mejor o peor uso que se haga de él, depende el éxito o el fracaso de las empresas”, y actualmente el factor que más influencia tiene en la organización es la complejidad de un medio cambiante. Según Morales (2005), como el cambio continúa a una tasa sin precedentes, las organizaciones deben ser más adaptables y tener una mayor flexibilidad y capacidad de aprendizaje que les permita sobrevivir y desarrollarse.

La Universidad Nacional no escapa a este proceso, bien sea por los cambios generados en su estructura, por los cambios tecnológicos, por las exigencias del entorno en cuanto a la acreditación de sus programas, por la obligatoriedad en la implementación de un sistema de gestión de calidad, o por los cambios internos, como es el caso la reestructuración del Sistema de Bienestar

Universitario; hacen que ella evolucione y se adapte rápidamente a estas nuevas exigencias que le permiten sobrevivir y desarrollarse en un entorno altamente competitivo.

2.1.7. Universidad Nacional dentro del contexto organizacional

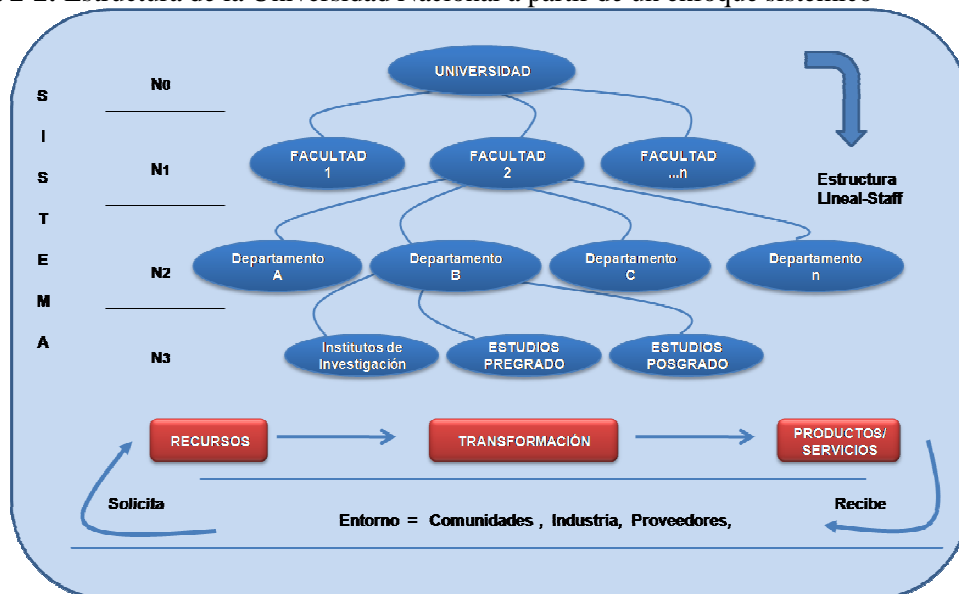
No habría sido posible sin la revisión de los anteriores conceptos, entrar a contextualizar a la Universidad Nacional dentro del sistema organizacional; en este sentido podemos decir es una organización de carácter público con sede en varias ciudades del territorio nacional, aspecto que marca su carácter de sistema complejo; es decir, compuesta por un sistema general y una serie de subsistemas, que unidos entre sí, buscan como objetivo principal ofrecer un excelente servicio de educación superior en el país.

En su estructura interna como organización se presenta desde el punto de vista de las técnicas de gestión como una organización lineal y staff, donde se aprovechan al máximo las ventajas que ofrecen los estilos de poder o autoridad marcados en los sistemas de organización lineal y funcional, conservando la autoridad y responsabilidad de la organización lineal, transmitida íntegramente a través de un sólo jefe en cada uno de los subsistemas que la conforman, pero que recibe asesoramiento y acompañamiento de instancias superiores especializadas en cada función dependiendo de su grado de complejidad.

En su estructura administrativa o de gestión se mezclan las relaciones formales e informales, articulándolas para el logro eficaz de los objetivos propuestos, permitiendo que aquellos elementos no planeados, afloran espontáneamente y sean tratados rápidamente. En este sentido, nos unimos al planteamiento de Reyes (2004, p. 281), “Es imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales, ni éstas pueden ser constructivas, sin una organización formal”.

En la Figura 2-2 se presenta en forma esquemática la estructura organizacional de la Universidad Nacional desde un enfoque sistémico y los elementos que lo componen:

Figura 2-2: Estructura de la Universidad Nacional a partir de un enfoque sistémico



Fuente: Adaptado de Morales (2005, p. 53), “Evaluando la Gestión de la Empresa”.

El esquema anterior obedece a la concepción del Modelo de Sistema Viable, planteado por Morales (2005), en el que a partir del enfoque sistémico y cibernético, señala las posibilidades de mejorar la comprensión y el aprendizaje acerca de la realidad de las organizaciones, para que éstas puedan manejar mejor sus problemas, de manera que les permita adaptarse y desarrollarse exitosamente. Considera a la organización como un sistema de niveles estructurados donde cada nivel debe tener la capacidad de reconocer el cambio, de tal forma que le permita definir, el qué, cómo y cuándo de su acción, donde cada nivel debe ser autónomo y debe producir respuestas organizacionales que hagan posible su gestión y la de todo el sistema en general. Todas las funciones en estos niveles deben estar descentralizadas y coordinadas dentro de la organización, de tal forma que permitan el flujo de información eficaz de un nivel a otro. Estos niveles se enumeran de arriba hacia abajo (estructura lineal o autoridad jerárquica), comenzando por el nivel 0 hasta el nivel 3, en que no es posible desagregar más. Morales (2005, p. 54).

El Modelo del Sistema Viable, plantea Morales, le permite sobrevivir a la organización como sistema y le ayuda a obtener una mejor comprensión de la complejidad, aumentando la capacidad de interpretar y analizar situaciones muy complicadas, es decir, ayuda a los ejecutivos a entender los requerimientos necesarios para mantener la estabilidad organizacional, tanto interna como externa, a la vez que la organización adquiere la capacidad de adaptarse y aprender de sí misma, para garantizar su viabilidad. Esta viabilidad organizacional depende del continuo entendimiento compartido de los empleados acerca, de estrategias, objetivos y metas para alcanzar, lo cual tiene mucha similitud con el proceso que se adelanta actualmente en la Universidad a través del UN-SIMEGE.

2.2. Modelos de Gestión

Todos tenemos nuestras creencias y nuestras hipótesis sobre cuál es la forma correcta de hacer las cosas. Según Quinn, Faerman, Thompson y Mc Grath (2005, pp. 1), esto es especialmente en el área de liderazgo de gestión. Aunque, a veces nuestras creencias e hipótesis nos conviertan en líderes o directivos completamente eficaces, en otras ocasiones pueden conducirnos a la ineficacia; cuando ocurre esto último nos resulta difícil comprender el porqué. Por lo general, no estamos acostumbrados a analizar nuestras creencias o hipótesis básicas. Tampoco a adaptar las nuevas hipótesis ni las destrezas y competencias de aprendizaje asociadas con ellas. Con frecuencia es necesaria una crisis para estimular un cambio de este tipo.

El hecho es que todos tenemos nuestras creencias u opiniones sobre qué es lo que el jefe tiene que hacer. En los estudios de gestión dice Quinn, et. al. (2005, pp. 2-5) a esas creencias se les llama “modelos”; existen muchos tipos diferentes de modelos, aunque algunos están formalmente descritos o son de algún modo explícitos.

2.2.1. Definición

Hoy, y especialmente en el futuro, las organizaciones están preocupadas por buscar nuevas alternativas de gestión que las hagan más competitivas; en este sentido generan nuevas ideas o modelos para el logro de este propósito. En el entorno social, un modelo representa un conjunto de hipótesis o la línea general del pensamiento en relación a algún fenómeno. Ofrece una perspectiva especial sobre una realidad más compleja (Quinn, et. al 2005). En materia deportiva es un instrumento para el análisis de la organización y la gestión directiva y sirve como guía para definir formas ideales o deseables de articular las unidades, funciones y grupos. Según Etkin (2009, p. 85),

“en este marco y en esta visión de conjunto, que muestra las relaciones entre unidades, funciones y grupos, que conforman el llamado modelo organizacional, se muestra cómo funciona (lo actual), o bien como debería hacerlo (lo deseable)”.

2.2.2. Antecedentes de los Modelos de Gestión

El rápido surgimiento y desaparición de nuevos modelos, en especial cuando muchos de ellos se ofrecen conjuntamente al mercado empresarial, conduce, casi necesariamente, a que los mismos se adopten y apliquen cual si fuesen las modas del vestir; es decir, sin una evaluación de las verdaderas necesidades de la empresa y, muchas veces, siguiendo impulsos emocionales, más que un proceso racional de análisis y ponderación. Según R. T. Pascale (1995, 6), "El error radica en que, de manera casi generalizada, las empresas aplican (los modelos) como si fuesen modas y cambian con excesiva frecuencia de uno a otro. Lo que hace falta es un marco formal global de este conjunto de piezas sueltas, en el que deberían encajar todas ellas.

En el transcurso de las últimas seis décadas se han propuesto más de 50 modelos diferentes como guías para la dirección de las empresas, los cuales han condicionado de forma importante la gestión global de muchas empresas. En esa amplia oferta encontramos desde las "matrices de gestión" de los años 50 hasta los "intra-emprendedores" de finales de los 80 y la "reingeniería" y la "dirección por políticas" de los años 90. A manera de información presentaremos un listado que no pretende ser muy exhaustivo de modelos de gestión y de la época en la que aproximadamente surgieron para dar solución a los problemas que afrontaban por ese entonces los empresarios del mundo⁴³, ver Tabla 2-1.

Tabla 2-1: La moda de los modelos de gestión.

Década de los 60	Década de los 70
Matriz de gestión basada en el árbol de decisiones	Dirección por objetivos
Gestión por contingencias	Gestión por conglomerados
Teoría X y teoría Y de McGregor	Teoría Z
Programa PROM de General Electric	Matriz de participación en el crecimiento de Boston Consulting Group
Matriz direccional, o DPM, de General Electric	Gestión basada en unidades estratégicas de negocios
Matriz de Ansoff de opciones de desarrollo	Modelo de las "7S" de McKinsey
Matriz de análisis de los vacíos de mercado de Weber	Organización por redes de trabajo
Matriz ADL (Arthur D. Little, Inc.) de opciones estratégicas	Organización "circular"
Presupuesto "base cero"	Matriz para el desarrollo de nuevos productos de Booz, Allen & Hamilton
La organización matricial	Modelo de Porter de la estructura de los sectores
Gestión con base en el análisis transaccional	Modelo de Porter de las tres estrategias
Década de los 80	Década de los 90
Gestión por diversificación	Reingeniería de sistemas

⁴³ La Moda de los Modelos de Gestión: ¿Un Caso de marketing? Disponible en: <http://www.gestionvisioncritica.com/html/VC-001-Lamodadelosmodelosdegestion.htm>
Extraído 22-07-10

Década de los 60	Década de los 70
Gestión basada en el modelo de la curva de la experiencia	Dirección por políticas
Descentralización	Dirección por símbolos culturales
"En busca de la excelencia"	Orientación al cliente
Gestión del portafolio	Apalancamiento estratégico
Matrices de gestión	Simplificación de la empresa
Teoría de las limitaciones de Goldrath	Benchmarking
La organización por procesos	Gestión por procesos
Kanban	Gestión por competencias
Intra-emprendedores	Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card
Cultura corporativa	Gestión del conocimiento
El <i>empowerment</i> o "empoderamiento" del personal	Just in time (aplicado a todos los niveles de la empresa)
La pirámide invertida	Six Sigma
"Gerente al minuto"	Lean Manufacturing
Gestión de la calidad total	El modelo ECD Estructura-Conducta-Desempeño
Enfoque conFiguracional de las organizaciones de Mintzberg	La intervención apreciativa en las organizaciones.
Modelo del rol directivo de Mintzberg	

Tabla 2-1: (Continuación)

Fuente: La Moda de los Modelos de Gestión: ¿Un Caso de marketing? Disponible en:

<http://www.gestionvisioncritica.com/html/VC-001-Lamodadelosmodelosdegestion.htm>, Extraído 22-05-10

Todos estos periodos fueron permeados por los Modelos Calidad, entre ellos: el los modelos de excelencia total de la calidad. Nos referiremos de manera especial a estos modelos, en razón a que los tomaremos como base para el desarrollo de la propuesta de Modelo de Gestión para el área de deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá.

2.2.3. Generalidades de los modelos de gestión

El modelo es un importante elemento de juicio para la conducción organizacional, tanto en cuanto a la visión de lo actual, como a la definición de lo proyectado. No es por lo tanto una variable que los directivos puedan ajustar en lo cotidiano, de ser así perdería su utilidad, para Etkin (2009, p, 89), “se trata de un concepto que se utiliza en la fase de proyección, para servir como guía, o para definir las formas ideales o deseables de articular la unidades, las funciones y grupos en la organización”. También el directivo puede construir una versión actual, que le permita saber cómo está funcionando su organización. Allí podría observar el grado de coordinación o fisuras en el conjunto, a partir de la observación y sus elementos de juicio (criterios y distinciones), donde el directivo formula proposiciones acerca de las variables relevantes y sus relaciones.

Disponer de un modelo representativo y confiable de la organización, Etkin (2009, p. 89), “es un rasgo distintivo de la función de dirección, puede indicarle si la organización está preparada para llevar adelante una política o enfrentar una perturbación ambiental. Sin embargo, en la medida en que es una expresión de la coherencia buscada, en cuanto a las relaciones y al sentido de las actividades, puede exhibir fallas o vacíos, porque implica haber elegido un criterio o adoptado una propiedad, postergando otra. El modelo puede mostrarnos una elección equivocada o que ha perdido vigencia con el paso del tiempo”.

Para Etkin (2009, pp. 92-93), “los modelos tienen un gran componente subjetivo, no sólo en cuanto a la distinción que hace el analista o directivo, sino también desde la organización como sistema social, eso le da sentido al modelo, lo explica; sin embargo, hay que tener en cuenta que en el

diseño del modelo actúan los factores de subjetividad, como los fines, las motivaciones, las esperanzas e interpretaciones que se incorporan al diálogo y a la interacción social. Y estas realidades influyen en el rumbo y el funcionamiento del sistema, es decir, no están determinadas. Hay entonces una organización emergente o natural, en el sentido de que no responde a un plan previo, sino a sus propias necesidades, o a lo imprevisto. Lo natural, dice, se refiere a procesos que la mantienen viva en el sentido de renovarla y estabilizarla cuando las normas y estructuras de origen se desactualizan frente a los cambios en las demandas internas o en los factores del contexto”.

Los modelos como explicación pueden basarse en distintas premisas, la organización se supone que es: Un mecanismo o máquina productiva que responde a un programa; un mecanismo con partes interdependientes que funciona como un conjunto, y un sistema inteligente y adaptativo, con propósitos, capacidad de reflexionar y reformarse. Las distintas premisas o metáforas de partida también hacen la diferencia en los modos de diseñar la organización, de conducirla y de controlarla, como la idea de programarlo todo, o bien permitir la autogestión, dar prioridad al orden y la disciplina o impulsar la crítica y la innovación.

El modelo como tal es una toma de posición, al menos en su momento de definición, hablar de eficacia, eficiencia o la adaptación como rasgos de un modelo, a veces oculta las consecuencias no deseadas o negativas sobre las relaciones humanas. El modelo es positivo en tanto da cohesión y coherencia a los esfuerzos, es negativo cuando enfrenta a los individuos con la organización, las consecuencias indirectas pueden verse en el nivel de empleo, la calidad de vida o el grado de atención a la población usuaria.

Podríamos finalmente mencionar algunas características que se buscan con el desarrollo de los modelos de gestión: Son aplicados para producir un cambio en la organización, su aplicación requiere del uso de distintas herramientas, la aplicación del conocimiento y las experiencias adquiridas en el campo de las técnicas de la administración, pueden aplicarse a más de un tipo de empresas pues buscan no ser rígidos, cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas, y están orientados a la obtención del mayor grado de eficacia y eficiencia en el desempeño de todo el sistema organizacional.

“La decisión de aplicar un modelo de gestión u otro requerirá una profunda reflexión y un análisis de la situación particular de cada organización, donde se analicen sus pros y sus contras de una manera objetiva, con el fin de avanzar hacia la excelencia, es decir, hacia la eficacia y eficiencia organizacional”. Dorado y Gallardo (2005, p.28)

2.2.4. Modelo de Gestión de la Calidad

Los modelos de gestión de la calidad establecen las directrices para evaluar los sistemas de gestión en las organizaciones, permitiendo elaborar planes de mejora, con el fin de alcanzar altos niveles de eficacia en su gestión. De acuerdo con Dorado y Gallardo (2005, p.34), “durante las últimas décadas y en la actualidad son muy importantes las aportaciones que se han realizado desde distintos sectores con el fin de mejorar el rendimiento de todo tipo de organizaciones, basándose en los sistemas de gestión de la calidad. Los avances alcanzados, junto con la incorporación de estos modelos al sector de los servicios y con ello al deporte, han contribuido a facilitar unas pautas de referencia que se pueden orientar a la gestión de las organizaciones deportivas grandes o pequeñas, sin importar el tamaño, que cuenten con una gestión eficaz y orientada hacia la excelencia. La aplicación de estos sistemas, que se basan en parámetros de calidad, ponen de manifiesto los

beneficios que se suponen para las organizaciones que los implementen, así como las ventajas para alcanzar los objetivos y metas que se proponen”.

2.2.4.1. El concepto de calidad

El término calidad es un término bastante indefinido siendo interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo Dorado y Gallardo (2005, P. 17). Los conceptos surgen de si nos referimos al *Control de la Calidad*, verificación de los requisitos relativos a un producto o servicio; al *Aseguramiento de la Calidad*, relativo a los procedimientos, normas y preceptos que establecen las normas ISO; o a la *Calidad Total y Mejora Continua*; donde la calidad es considerada como una estrategia en la gestión de la organización, orientada a la satisfacción permanente de las expectativas y necesidades del cliente o usuarios internos y externos, como una premisa de hacer las cosas siempre bien a la primera ocasión, Abril et. al (2006).

Una definición bastante acertada la presentan Dorado y Gallardo (2005), citando a Montgomery (1991), afirman que la calidad “es el grado en que los productos o servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza”, este autor hace una distinción entre dos tipos de calidad: la calidad del diseño y la calidad de conformidad. La primera hace referencia al grado en que un servicio posee las características en las que se pensó para llevarlo a cabo y la segunda refleja el grado en que el servicio está de acuerdo con la intención prevista para su desarrollo.

Aunque Dorado y Gallardo (2005) no lo manifiestan directamente, complementan la definición presentada por Montgomery (1991), con el término “razonable” expresado por Marqués (2002), con lo cual la definición del concepto calidad quedaría como “el grado en que los productos o servicios cumplen con las exigencias razonables de la gente que los utiliza”.

Otras definiciones del término calidad pueden consultarse en Machado (1999, p.68), y Atehortúa (2005, p. 2),

2.2.4.2. La Evolución de la Calidad

La calidad supone una opción para que cualquier organización evolucione con arreglo a las demandas y necesidad de la sociedad, al analizar la evolución del concepto de calidad, Dorado y Gallardo (2005) citando a Crosby (1979), señalan que “los industriales han entendido la calidad como la conformidad a unas especificaciones y estándares”, es decir “el grado en que un producto cumple con unas especificaciones establecidas”. De esta manera cuando el producto no cumplía con los estándares, se decía que existían defectos, lo que perjudicaba su calidad. En este sentido la calidad ha necesitado una serie de etapas para evolucionar de acuerdo con las demandas de la sociedad, según estos autores la evolución cronológica de la calidad ha sido:

- La década de los cuarenta y principios de los cincuenta, se puede considerar como el origen de la medición de la calidad en Japón, necesidad provocada por la producción masiva de las empresas japonesas y sus dificultades por vender sus productos en occidente, centrandose la calidad en las especificaciones técnicas de los productos, donde la importancia gira en conseguir la máxima eficacia productiva sin prestar atención a las necesidades de los usuarios, surge el concepto de “hacer las cosas bien a la primera”, con el objeto de minimizar costos. Como consecuencia de esta filosofía en 1951 Deming y Juran crean el Premio Deming, al que se puede considerar como el primer modelo de gestión referido a la calidad. Estados Unidos, como potencia mundial occidental, comienza a interesarse por este movimiento y a cuestionar la calidad de los productos que ofrece.

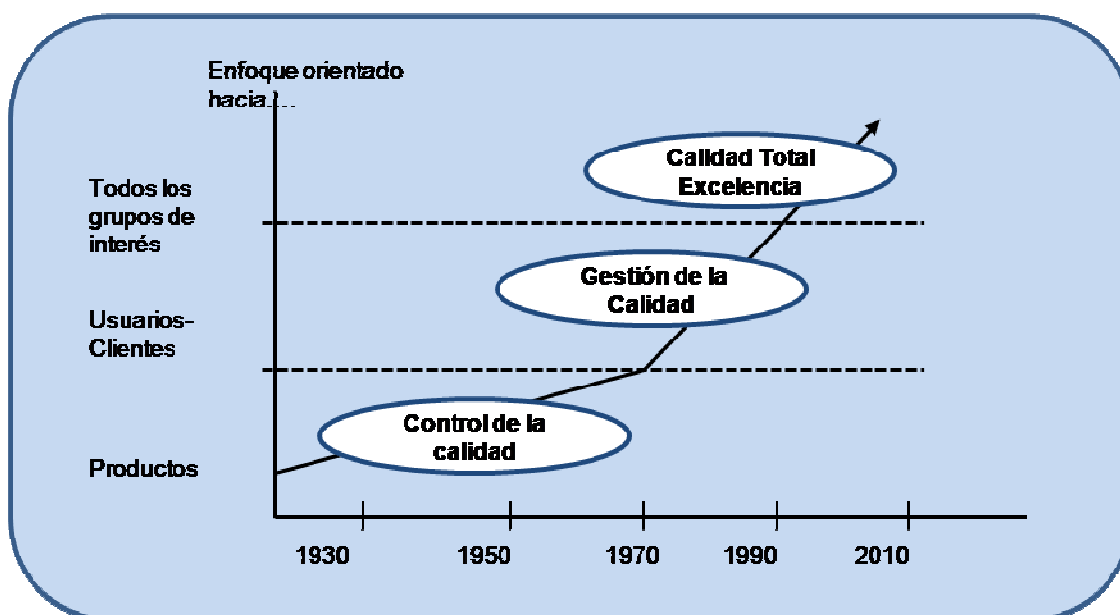
- Década de los sesenta, se presenta un aumento considerable en el consumo, lo que genera el desarrollo de investigaciones de mercado por parte de las multinacionales, cuyo objetivo se centra en satisfacer las necesidades de los usuarios.
- En la década de los setenta se produce una crisis que hace que la producción se centre en la reducción de costos y en los resultados, procurando involucrar a los trabajadores en actividades de mejora mediante círculos de calidad en pequeños grupos de trabajo.
- Para la década de los ochenta la competencia en los países industrializados aumenta considerablemente, existiendo pocas diferencias entre unos productos y otros generando una guerra de precios e intentando atraer a los usuarios con mejores productos y servicios. El cliente se convierte en el centro de atención y la finalidad de las organizaciones comienza a basarse en la satisfacción de sus demandas.

En 1987 se crea en Estados Unidos un modelo de gestión el Malcolm Baldrige, orientado a la reducción de costos y a la satisfacción de los clientes.

En 1985 la Comunidad Económica Europea acordó el obligado cumplimiento de las normas de gestión de la calidad ISO 9000, con el fin de que todas las organizaciones públicas y privadas grandes o pequeñas de productos y servicios sean rentables y logren la satisfacción de sus clientes o usuarios. En 1987 se adopta en Europa como referencia para la certificación de Sistemas de calidad la serie de normas ISO 9000 a través del (CEN), Comité Europeo de Normalización.

- La globalización de la economía en la década de los noventa, hace que las empresas orienten sus esfuerzos en busca de la excelencia empresarial. En 1988 las empresas europeas consideran necesario el empleo de un sistema de gestión de la calidad como objetivo para la mejora continua, y crean la European Foundation for Quality Management (EFQM) y en 1992 esta fundación entrega el premio “Europeo de Excelencia Empresarial”. Aparece el término Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM).
- En nuestra década, el interés por la modernización de los servicios ofrecidos en el sector público, hace que a partir de ese momento la gestión por parte de esas organizaciones se desarrolle al mismo ritmo que en el ámbito privado, donde surgen nuevas iniciativas: como portafolio o cartas de servicios, de atención al usuario, buzones de quejas y reclamos, etc. El objetivo de su gestión se orienta hacia la eficacia en el servicio y la satisfacción de todos los grupos de interés que en la rentabilidad del mismo.

En la época actual se aprecia un incremento en los modelos de gestión de la calidad que se aplican, basados en la filosofía de la calidad y la mejora continua, donde se asumen compromisos por parte de las organizaciones y se busca satisfacer las demandas de los usuarios cada vez más exigentes. En la Figura 2-3 podemos apreciar la evolución de la perspectiva de calidad.

Figura 2-3: Evolución de la Perspectiva de la Calidad

Fuente: Dorado y Gallardo, La Gestión del Deporte a través de la Calidad (2005, P. 16)

2.2.4.3. El valor de la calidad

El evaluar estándares de calidad por medio de instrumentos establecidos o por cualquier otra fórmula, permite analizar la oferta de actividades y la gestión llevada a cabo para determinar cómo se desarrollan los procesos necesarios para prestar una buena oferta en cualquier organización, en adelante haremos referencia a las organizaciones deportivas. Esto va a servir para analizar, identificar y evaluar los factores, problemas y opciones que se presentan en una organización deportiva.

Contribuye según Dorado y Gallardo (2005, pp. 22-21), a que la organización pueda disponer de un elemento clave para conocer y anticiparse con garantías de éxito a las demandas que plantea el sector, los usuarios y en general los grupos de interés y tomar las decisiones más adecuadas en un campo donde el cambio es mucho más rápido y la demanda más exigente. Conduciéndola por el camino de la competitividad, optimizando sus procesos en la satisfacción de usuarios y resultados en la sociedad

Para el caso de la Universidad Nacional con la implementación del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, cuya finalidad es la de garantizar adecuados niveles de calidad y control en la prestación de sus servicios con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad, notamos claramente una intención de mejoramiento del servicio ofrecido a todos los grupos de interés; usuarios internos, externos y a la sociedad; contempla de alguna manera lo expuesto por Dorado y Gallardo (2005) que citando a Senlle (1993) consideran que “en la mayoría de las organizaciones, especialmente las estatales, durante muchos años no se ha dado especial consideración a los usuarios del servicio, y en estas últimas décadas cuando los ciudadanos, más cultos, preparados y exigentes, demandan su derecho a ser atendidos como clientes y usuarios como tales”.

Para Paris (2003), citado por Dorado y Gallardo (2005), “En el sector público sólo un cambio radical en los servicios deportivos garantizará su supervivencia en un momento en que los recursos públicos destinados al deporte van a ir progresivamente sustituyéndose, en muchos casos, por servicios más necesarios y demandados por la sociedad. Solo la calidad puede salvar al deporte como servicio público”.

En este sentido las organizaciones deportivas que apuesten por una gestión de la calidad podrán beneficiarse de una serie de aspectos, como:

- Mayor coherencia con la realidad, ya que se trabajará sobre el conocimiento real del contexto en el que se actuará.
- Una gestión más fácil de realizar, pues este conocimiento y evaluación de sus servicios y productos, permite conocer la importancia relativa de los problemas, ubicarse en el proceso, mostrar el posible impacto de los cambios, desviaciones, o determinar las no-conformidades de la gestión.
- Ser concretos y objetivos, ya que se adquiere una visión más clara de los aspectos precisos sobre los que se debe incidir, evitando divagar.
- Mayor implicación, debido a la adquisición de unos compromisos para realizar esta mejora continua que hace que los trabajadores y los usuarios se identifiquen con el proceso, ya que a todos se les tiene en cuenta para determinar las políticas deportivas que se llevan a cabo.
- Supone un mayor control de la situación, esta evaluación de la calidad permite estar alerta para prever las condiciones del sector deportivo, la anticipación de las tendencias del mismo y la posibilidad de cambiar distintos elementos de la organización para adaptarla a las necesidades demandadas.
- Optimización de los recursos, existe una facilidad para organizar y rentabilizar los recursos económicos, humanos y físicos que se disponen.
- Flexibilidad, Posibilita corregir y adoptar mejoras en un futuro.

Para beneficiarse de estos aspectos debe existir un pleno convencimiento y una adecuada formación para adoptar un sistema de mejora continua en todos los estamentos de la organización, paso iniciado ya por la Universidad Nacional con la implementación del Sistema de Mejor Gestión.

2.2.4.4. Principios en los que se basan los Modelos de Gestión de la Calidad

Existen una serie de principios que definen las claves en las que se basan los enfoques de la gestión de la calidad y están contenidos en los distintos modelos desarrollados; para el caso que nos ocupa es importante señalar no solamente los principios para el aseguramiento de la calidad, sino todos aquellos que contribuyan y orienten a las organizaciones hacia la mejora del desempeño de sus funciones en el camino hacia la excelencia, que es hacia donde apunta la propuesta del modelo de gestión para el Área de Deportes de la Universidad Nacional. Estos principios señalados por Dorado y Gallardo (2005, p. 31), Atehortúa (2005, p. 16) son:

- La orientación hacia los resultados y un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Una orientación y enfoque hacia los clientes y usuarios.
- Un liderazgo eficaz y una coherencia con los objetivos.
- Una gestión apoyada en procesos y hechos.
- Formación, implicación y participación del personal de la organización.
- Adquisición de una cultura general basada en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

- Desarrollo de alianzas y relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y sus proveedores o aliados.
- Responsabilidad social de la organización en el desarrollo de su gestión.

La filosofía del modelo de gestión de la calidad está contenida en una realimentación constante de datos que sirve para la mejora continua del sistema, cuyos puntos clave son:

- Cumplimiento de requisitos.
- Definición de una metodología de trabajo.
- Desarrollo y ejecución de dicho método de trabajo.
- Medida y análisis de los resultados.
- Actuación en base a los resultados.

Hoy en día esa filosofía se aplica a los distintos grupos de interés, pero sobre todo con una mayor orientación a las percepciones de los clientes o usuarios, que son los que hacen que tenga sentido la existencia de cualquier organización.

Para el caso de la Universidad los principios de la calidad que se aplican son tomados de la norma NTCGP 1000 - 2009, articulando dos principios más a lo ya enunciados, el de “Coordinación, Cooperación y Articulación”, el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus usuarios y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles⁴⁴. Y el requisito de transparencia que equivale al enunciado de Responsabilidad social.

2.2.4.5. Modelos de Gestión de la Calidad aplicables a las organizaciones deportivas

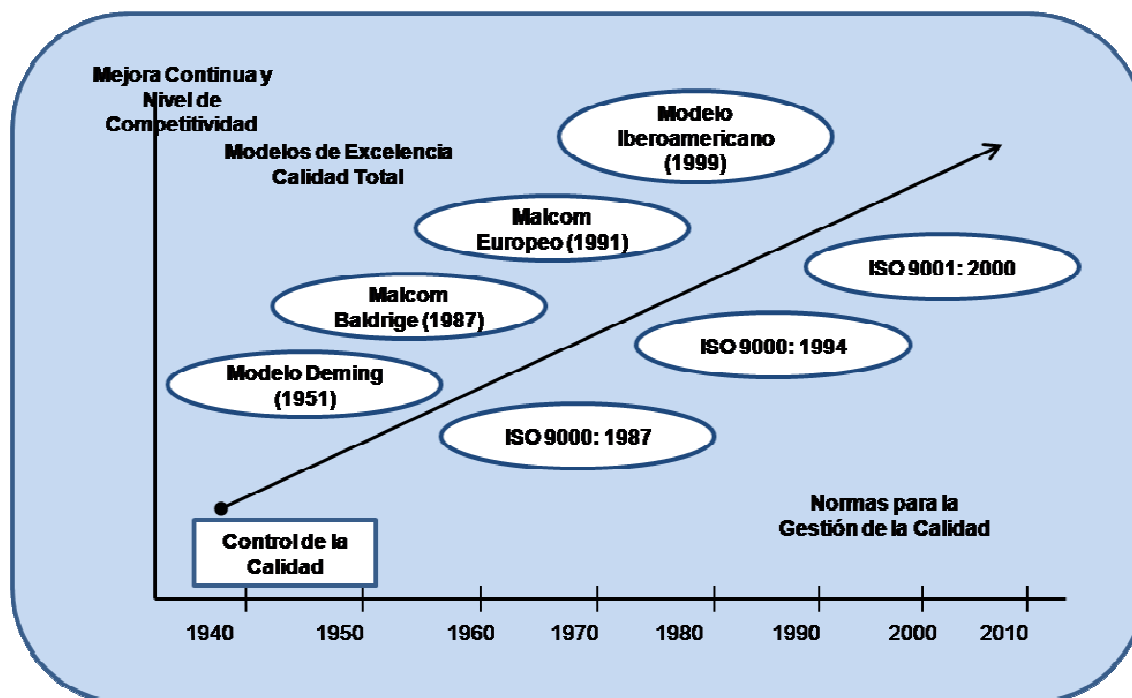
Las aportaciones que se han realizado desde distintos sectores, con la intención de mejorar el rendimiento de todo tipo de organizaciones, aplicando los sistemas de gestión de la calidad, han sido muy importantes en las últimas décadas. Los avances alcanzados junto con la incorporación de estos modelos al sector de los servicios, y con ello al deporte, han contribuido a facilitar unas pautas de referencia que se pueden orientar a las organizaciones deportivas que cuenten con el compromiso de una gestión eficaz y orientada a la excelencia entre sus principios. La aplicación de estos sistemas que se basan en parámetros de calidad ponen de manifiesto los beneficios que suponen las organizaciones que los utilicen, así como las ventajas para alcanzar los resultados que se proponen, Dorado y Gallardo (2005, p.p. 33-34).

Continuando con estos autores, en este proceso han evolucionado de manera paralela modelos orientados hacia la excelencia, junto con unas normas creadas para la gestión de la calidad. Todo ello con un mismo objetivo: desarrollar una metodología de trabajo orientada hacia la mejora continua de las organizaciones que apliquen estos sistemas.

En la Figura 2-4 podemos observar la evolución de estos modelos de gestión y paralelamente las normas para la gestión de la calidad.

⁴⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. UN-SIMEGE, Manual de Mejor Gestión. Disponible en: http://www.herramientassimege.unal.edu.co/index.php?option=com_docman&Itemid=177. Extraído el 10-10-11

Figura 2-4: Evolución de los Modelos de Gestión de la Calidad Total y de las Normas para la Gestión de la Calidad



Fuente: Dorado y Gallardo, La Gestión del Deporte a través de la Calidad (2005, P. 34)

Como podemos ver, por un lado están los modelos que se desarrollaron con el impulso de la calidad total a nivel internacional denominados Modelos de Gestión de la Calidad Total o también llamados Modelos Excelencia, los cuales contienen unos criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma, es decir que se puede aplicar a una sola área o dependencia como a toda la organización, lo que nos lleva por buen camino con el objetivo del presente trabajo. Estos criterios de evaluación son la base para que una organización pueda comparar el desempeño de sus funciones con otras organizaciones. Y por otro lado están los Sistemas de Gestión de la calidad de las Normas ISO 9000, esta familia de normas se basa en proporcionar los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y la orientación para la mejora del desempeño de sus funciones, determinando una evaluación para el cumplimiento de dichos requisitos.

2.2.4.6. La Gestión de la Calidad según las Normas ISO 9000

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas técnicas internacionales, aceptadas y válidas mundialmente, emitidas en Ginebra en el año 1987 por la International Standardization Organization, (Organización Internacional de Estándares), constituyen un sistema lógico normalizado que centra en "hacer la cosas bien", y seguir un horizonte definido hacia el mejoramiento continuo Atehortúa (2005, p, 16), fruto de los cuales se han obtenido avances significativos en el establecimiento de un marco común de estandarización.

El objetivo de implementar un proceso de normalización obedecía; por un lado, a establecer una serie de especificaciones y normas de estandarización de productos y por otra parte a conseguir la

homogeneidad de los productos para evitar clientes sometidos y defender una técnica de productos plural, independiente del proveedor y bajo la misma definición de requisitos. Es decir que las Normas ISO 9000, fueron creadas a nivel internacional para facilitar el comercio de productos a través de una serie de reglas que tratan de definir los elementos que componen un sistema de garantía de calidad común a todos. Las normas actuales de la familia ISO 9000 y su objeto, son:

- ISO 9000 Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- ISO 9004: Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental.
- ISO 14001: Sistema de Gestión Medioambiental.

En 1990, la ISO inicia una revisión de las normas en dos etapas como lo establecen los protocolos que obligan a revisar las normas cada 5 años; en la primera etapa en 1994, una revisión limitada y una segunda etapa en el año 2000, en la que se produce una revisión más amplia de las normas en la que se determinan como aspecto fundamental las necesidades de los usuarios como base de comprobación de las normas; emitiéndose a través de la empresa certificadora AENOR las normas ISO 9000:2000, ISO 9001:2002, e ISO 9004:2000, conocidas como las normas ISO 9000 del 2000, que anulan y sustituyen las anteriores.

Esta última serie de normas se aplica a la gestión de sistemas de calidad de las organizaciones, por lo que comienza a ser cada vez más frecuente su uso en las organizaciones deportivas públicas y privadas, indicando como tienen que llevarse a cabo las diferentes funciones a realizar, pero no, que proceso debe llevar la organización para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito, Dorado y Gallardo (2005, p. 40), eso depende de la creatividad, iniciativa y experiencia que en el día a día se va adquiriendo por los gestores deportivos, como del personal que compone la organización deportiva.

Las normas ISO 9000 y las ISO 14001, componen un sistema integrado que complementa y completa la gestión de una organización que avanza a través de la calidad hacia la excelencia.

Articulando lo anterior con en el proceso que adelanta la Universidad Nacional con la implementación del Sistema de Mejor Gestión; que obedece en principio a una normativa Estatal, Ley 872 de 2003 la cual en su artículo 6 especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios, basado en la Norma Técnica de la Calidad para Gestión Pública, NTCGP 1000:2009, elaborada con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para la elaboración de la NTCGP 1000:2009, se han empleado como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad. En esta medida, la implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades. Sin embargo, la presente norma integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO.

2.2.4.7. La Gestión de la Calidad según U.N. SIMEGE

En el mes de Septiembre de 2007, a través de la Resolución de Rectoría No. 1066, la Universidad Nacional crea el Sistema de Mejor Gestión UN SIMEGE, hoy es un proyecto en el Plan Global de Desarrollo 2010-2012 que cuenta con recursos de inversión y cuyo objetivo es “Consolidar y fortalecer los mecanismos de mejoramiento permanentes de la gestión académico-administrativa que realiza la Universidad Nacional de Colombia para el cumplimiento de sus funciones misionales, a través del desarrollo y sostenibilidad del Sistema de Mejor Gestión - UN SIMEGE”. Desde sus inicios el Sistema ha contado con un claro compromiso y convencimiento de la alta dirección, en donde la coordinación y liderazgo han sido asignados a la Vicerrectoría General.

Este proyecto parte de una situación a transformar, la cual indica que los procesos y procedimientos académico-administrativos que soportan el desarrollo de la Misión de la Universidad Nacional de Colombia, son susceptibles de mejoramiento en términos de simplificación, racionalización y estandarización con el fin de brindar una respuesta ágil, oportuna y adecuada a las diferentes necesidades de la universidad. Dicho mejoramiento se sustenta en la transformación de la cultura organizacional dentro de los conceptos de las tres normas establecidas por el Estado colombiano para el desarrollo institucional de las organizaciones oficiales: Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, Modelo Estándar de Control Interno MECI y Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA, integrados en un solo sistema, con un mismo plan de trabajo, desarrollados a través del ciclo PHVA Planear, Hacer, Verificar y Actuar⁴⁵; así como también la Ley 872 de 2003, Decreto 4110 de 2004, la Ley 87 de 1993, el Decreto 1599 de 2005 y la Ley 489 de 1998, sin perjuicio de la autonomía que le asiste constitucionalmente⁴⁶.

La articulación de estas tres normas, fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional, y la gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, materiales y financieros. El Sistema de Desarrollo Administrativo centra su propósito en la planeación de la gestión estatal del orden nacional; el Sistema de Control Interno se orienta a la configuración de estructuras de control de la gestión; y el Sistema de Gestión de la Calidad se enfoca a la administración y definición de acciones para mejorar el desempeño de las entidades.

El Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, procesos y procedimientos articulados sistemáticamente que le permite a la Universidad Nacional de Colombia dar cumplimiento a su misión de manera eficaz, eficiente y efectiva garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y la sociedad, opera en toda la Universidad y su alcance incluye todos los procesos institucionales, necesarios para la prestación de los servicios de Educación Superior: Formación, Extensión e Investigación.

El Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia enmarca, integra y complementa los principios de los sistemas de gestión de la calidad y asume los establecidos por la NTCGP 1000:2009 a saber:

- Enfoque al servicio
- Liderazgo
- Participación de los servidores
- Enfoque basado en procesos

⁴⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. SIMEGE Documentos de Trabajo UN-SIMEGE Mayo de 2011

⁴⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. SIMEGE – Manual de Mejor Gestión. Disponible en: http://www.simege.unal.edu.co/index.php?option=com_docman&Itemid=177 Extraído el 08-10-11

- Enfoque sistémico para la gestión
- Mejoramiento continuo
- Toma de decisiones sobre casos hechos y datos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores
- Coordinación
- Transparencia

Y articula los principios y valores del compromiso ético: respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, diálogo, equidad y pertenencia, construido participativamente por la Universidad Nacional de Colombia⁴⁷.

La gran apuesta es no solo darle cumplimiento a las normas, sino lograr un verdadero desarrollo del mejoramiento en la gestión universitaria, mediante la implementación de un Sistema de Mejor Gestión, dentro de la concepción de las “Organizaciones Abiertas al Aprendizaje”, también denominadas organizaciones inteligentes (Quinta Disciplina)⁴⁸.

En efecto haremos una breve descripción de estas normas, las cuales pueden ser consultadas en la página de la Universidad en la siguiente dirección: <http://www.simege.unal.edu.co/>

La Norma técnica de Gestión Pública NTGCP 1000: 2009⁴⁹, está dirigida a todas las entidades y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus usuarios. Fue elaborada con base en las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad. En esta medida, su implementación permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades. Sin embargo, la misma integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO. La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual permite gestionar de manera eficaz, eficiente y efectiva los bienes y servicios que produce la entidad a partir de las interacciones de los distintos procedimientos, articulados en cadenas de valor que cualifican y mejoran las especificaciones de bienes y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los distintos usuarios, razón de ser de la institución.

La Norma de Calidad NTCGP 1000:2009, le permite a la universidad implementar un sistema de gestión estructurado para el mejoramiento continuo, que ha sido la principal motivación para la implementación de Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, y no solamente la certificación con la norma de calidad, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin en sí mismo.

Si bien la norma de calidad antes descrita permite la construcción de un sistema de gestión, El Modelo Estándar de Control Interno, MECI; adoptado mediante el Decreto 1599 de 2005, permite la construcción de un sistema de control basado en los siguientes principios:

- Autorregulación: que es la capacidad de la organización de establecer, implementar, evaluar y mejorar de manera participativa su propio ordenamiento normativo dentro un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

⁴⁷ Ibidem 43

⁴⁸ Ibidem 42

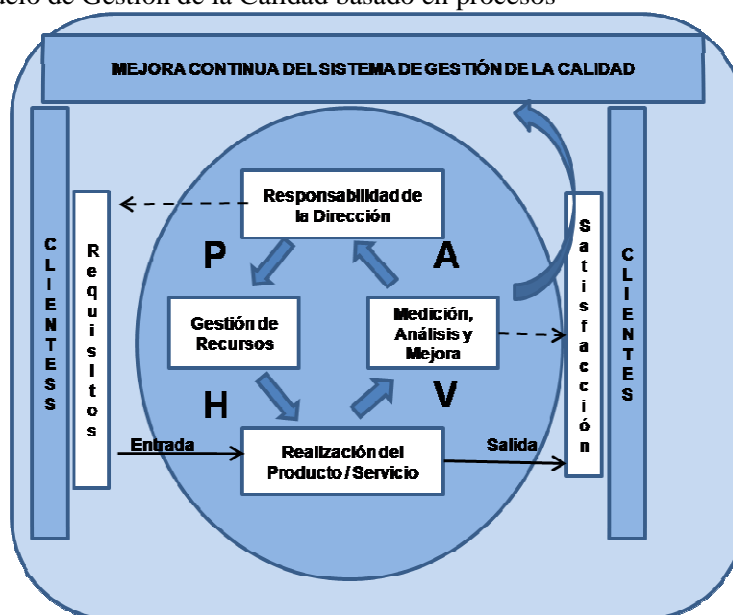
⁴⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE Norma Técnica NTCGP 1000:2009 Disponible en: <http://www.simege.unal.edu.co/> Extraído el 20- 08-11

- Autogestión: Interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada; y
- Autocontrol: entendido como la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico, para controlar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y garantizar los resultados que se esperan en el desarrollo de su función⁵⁰.

El MECI que se establece para las entidades del Estado, proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del Control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces. Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de Control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implementación y mejora.

La orientación de este Modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos (más adelante veremos en detalle el mapa de procesos de la Universidad), el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción, ver Figura 2-5.

Figura 2-5: Modelo de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: Norma NTCGP 1000:2009 Disponible en: <http://www.simege.unal.edu.co/>

⁵⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites. Guía de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 disponible en: <http://www.dafp.gov.co/dmdocuments/ManualImplementacionMECIVersion2.pdf> Revisado el 10-09-11.

Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los usuarios y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y no simplemente la certificación con una norma, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin.

Es importante señalar que el MECI, surge a partir de la estructura de la Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen las normas para el ejercicio del control interno en los organismos del Estado”, y define el Control Interno como: “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando⁵¹.

Las características, y objetivos del MECI pueden ser consultados en el sitio Web de la Universidad, en el link citado anteriormente.

El Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA, establecido en la Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”. Cuyo objeto, expresado en el Artículo 1, es el de “regular el ejercicio de la función administrativa, determinar la estructura y definir los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública”⁵². Está orientada hacia el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional, con el objeto de lograr que las entidades y sectores administrativos planifiquen su gestión, y por esta vía puedan cumplir de manera efectiva sus metas y misión.

Este Sistema se ha venido estableciendo mediante la aplicación de las políticas de desarrollo administrativo que ha formulado el Departamento Administrativo de la Función Pública, por parte de los sectores administrativos y de sus correspondientes redes institucionales. Los fundamentos, operatividad y responsables del Sistema se encuentran establecidos en el Decreto 3622 de 2005.

El Decreto 3622 de 2005 “Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo IV de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo”, SISTEDA⁵³, en el Artículo 7 establece una serie de políticas, formuladas por el

⁵¹ Ley 87 de noviembre 29 de 1993. Diario Oficial, 41.120 del 29-11-93 Disponible en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0087_1993.html Extraído el 18-08-09

⁵² Ley 489 de 29 de diciembre 1998. Diario Oficial, 43.464 de 30-12-98 - Disponible en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0489_1998.html Extraído el 18-08-09

⁵³ Decreto 3622 de octubre 10 de 2005. Diario Oficial, 46.059 de 12-10-05. Disponible en:

http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/decreto/decreto_3622_2005.html Extraído el 18-08-09

Departamento Administrativo de la Función Pública y que deberán ser cumplidas por todos los organismos de la Rama Ejecutiva y el Poder Público del Orden Nacional:

- Desarrollo del Talento Humano Estatal: Orientada a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos y a definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y el cumplimiento de los principios de la función administrativa.
- Gestión de la Calidad: Como un instrumento gerencial que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, tomando como base los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades, con el fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y requisitos de la ciudadanía.
- Democratización de la Administración Pública: Dirigida a consolidar la cultura de la participación social en la gestión pública, con el fin de facilitar la integración de los ciudadanos y servidores públicos en el logro de las metas económicas y sociales del país y a construir organizaciones abiertas que permitan la rendición social de cuentas y propicien la atención oportuna de quejas y reclamos, para el mejoramiento de los niveles de gobernabilidad.
- La Moralización y Transparencia en la Administración Pública: Se orienta a la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen el interés general en la administración de lo público y se promueva la publicidad de las actuaciones de los servidores públicos; así mismo, se orienta a la prevención de conductas corruptas y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción.
- Rediseños Organizacionales: Dirigidos a diseñar organizaciones modernas, flexibles y abiertas al entorno, orientadas hacia la funcionalidad y modernización de las estructuras administrativas y racionalización de las plantas de personal con miras a desarrollar sus objetivos y funciones dentro de un marco de austeridad y eficiencia, que promueva la cultura del trabajo en equipo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado Comunitario.

Por otra parte la Ley 872 de 2003 “Por la cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”, como un sistema complementario a los sistemas de control interno y de desarrollo administrativo establecidos por la Ley 489 de 1998⁵⁴, en su Artículo 4 enmarcan los requisitos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad SGC. Para dar cumplimiento a lo dispuesto en esta ley las entidades deben como mínimo:

- Identificar cuáles son sus usuarios, destinatarios o beneficiarios de los servicios que presta o de las funciones que cumple; los proveedores de insumos para su funcionamiento; y determinar claramente su estructura interna, sus empleados y principales funciones.
- Obtener información de los usuarios, destinatarios o beneficiarios acerca de las necesidades y expectativas relacionadas con la prestación de los servicios o cumplimiento de las funciones a cargo de la entidad, y la calidad de los mismos.
- Identificar y priorizar aquellos procesos estratégicos y críticos de la entidad que resulten determinantes de la calidad en la función que les ha sido asignada, su secuencia e interacción, con base en criterios técnicos previamente definidos por el Sistema explícitamente en cada entidad.

⁵⁴ Ley 872 de diciembre 30 de 2003. Diario Oficial, 45.418 del 02-01-04. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley_0872_2003.html Extraído el 18-08-09

- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos sean eficaces tanto en su operación como en su control.
- Identificar y diseñar, con la participación de los servidores públicos que intervienen en cada uno de los procesos y actividades, los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia o que generen un impacto considerable en la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad de los usuarios o destinatarios, en las materias y funciones que le competen a cada entidad.
- Documentar y describir de forma clara, completa y operativa, los procesos identificados en los literales anteriores, incluyendo todos los puntos de control. Solo se debe documentar aquello que contribuya a garantizar la calidad del servicio.
- Ejecutar los procesos propios de cada entidad de acuerdo con los procedimientos documentados.
- Realizar el seguimiento, el análisis y la medición de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos”.

Este Sistema de Gestión de Calidad tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan, como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellos. El Decreto 4110 de 2004, reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la norma técnica de Calidad en la Gestión Pública⁵⁵.

La política de mejor gestión contemplada por la Universidad como una institución orientada al conocimiento, está basada en el compromiso de fortalecer los programas académicos de pregrado y posgrado a través de una formación integral, la consolidación de una investigación competitiva internacionalmente y la proyección de su conocimiento a la sociedad y al país; fundamentada en la construcción de comunidades universitarias dinámicas que asuman su liderazgo social, el mejoramiento continuo de sus procesos, la implementación de un modelo de bienestar para la comunidad universitaria, y el desarrollo de la productividad; en armonía con sus fines y principios, dentro de una concepción de proyecto de Nación que reconoce el contexto de regiones⁵⁶.

Dentro de los objetivos de la mejor gestión en la Universidad Nacional de Colombia, está la búsqueda de la gestión académico – administrativa, mediante la adaptación e implementación articulada de un sistema institucional de progreso permanente enmarcado en el desarrollo de la propuesta “Proyecto Multisedes” y articulado con el proceso de acreditación institucional.⁵⁷

⁵⁵ Decreto 4110 de 2004. Diario Oficial, 45761 del 13-12-2004- Disponible en: http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Normatividad/decretos/2004/Decreto_4110_09_12_2004.pdf. Extraído el 10-09-09

⁵⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Rectoría – Vicerrectoría General. Folleto UN-SIMEGE, Sistema de Mejor Gestión. Un Trabajo Conjunto 2007-2008.

⁵⁷ Ibidem 32

La Universidad dentro del Sistema de Mejor Gestión, encuentra necesario el desarrollo de una cultura de planeación, que articule los Objetivos de mejor gestión con las políticas de operación, permitiendo la cuantificación y medición de los logros obtenidos en la gestión. Para este efecto ha construido un aplicativo denominado Sistema de Planeación Operativa SIPLO, que posibilita a cada Equipo de Gestión realizar la planeación operativa mediante la definición de actividades, metas e indicadores, con el respectivo seguimiento y verificación de los resultados. Entendiendo por Planeación Operativa el procedimiento por el cual la Universidad Nacional alinea el quehacer diario de cada Equipo de Gestión con sus objetivos Misionales y Estratégicos.⁵⁸

El Objetivo principal del SIPLO “es el de establecer los parámetros para la ejecución y seguimiento de la planeación operativa, este sistema tiene un alcance para todos los equipos de gestión de la Universidad”⁵⁹ y da cumplimiento a:

- Planificación del sistema de gestión de la calidad (Solicitadas por NTC- GP: 1000)
- Políticas de Operación (Solicitadas por MECI)
- Revisión por la dirección (Numeral 5.4.2 y 5.6 por la NTC GP: 1000: 2004)

En consideración con lo anterior, al momento de plantear y diseñar la propuesta del modelo de gestión para la DRD o AAFD, es requisito fundamental la articulación de la propuesta del modelo, con este proyecto macro de la Universidad y la normatividad que para tal efecto ha promulgado el Estado Colombiano; es decir un modelo de gestión orientado a la mejora continua, que promueva e implemente la innovación tecnológica y la calidad en el desarrollo de sus procesos y el uso racional de los recursos, que beneficie a usuarios externos e internos y a la sociedad y que propenda por la una gestión integral de la calidad; o mejor, una gestión de la calidad total.

2.2.5. Modelos de Gestión Integral de la Calidad – Modelos de Excelencia

La calidad ha experimentado muchos cambios hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total o Excelencia. En este sentido el desarrollo de la calidad total a escala mundial ha generado la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Según Blanco (2009, p. 23) “Las prácticas dentro de las cuales las Instituciones de Educación Superior vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a tres modelos que poseen actualmente mayor reconocimiento internacional: el de las Normas ISO, especialmente las de la familia ISO 9000; el de los Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones educativas (que se han aplicado particularmente en el ámbito de la educación superior) y el de los Premios nacionales e internacionales de calidad, que en algunos casos han derivado en premios a la excelencia de la gestión escolar”.

⁵⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. www.unal.edu.co Instrucciones para realizar el seguimiento a la planeación operativa. Proyecto UN-SIMEGE. Disponible en: http://www.manizales.unal.edu.co/simege/descargas/instructivo_seg_op.pdf. Extraído el 14-05-10

⁵⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. www.unal.edu.co. Sistema de Planeación Operativa. Disponible en <http://www.simege.unal.edu.co/unsiplo/>. Extraído el 14-05-10

La tendencia mundial actual es la utilización de modelos de excelencia en la gestión, como instrumento para el logro de la competitividad organizacional, lo que se evidencia en los modelos utilizados: en Asia, con el Modelo Deming, donde se considera a Japón como la cuna de los premios de calidad, en los países asiáticos la filosofía de la calidad está presente en todos los ámbitos. En Europa con los Modelos EFQM e Iberoamericano. En Norteamérica, con el Modelo Malcom Baldrige, donde le objetivo principal es ayuda a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional, los norteamericanos consideran que la calidad es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional. Y en América Latina con los premios nacionales de la calidad, como en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia.

Estos Modelos (Deming, EFQM, Iberoamericano y Malcom Baldrige), son usados por más de 45 países Atehortúa (2005, p. 8) y son todos muy semejantes en su estructura y contenido, comparten algunos criterios de excelencia tales como: liderazgo, gestión con clientes, planificación estratégica, gestión de procesos, gestión de recursos humanos y sistemas de información, esto lo veremos más detalle adelante en la descripción de cada uno de los modelos.

Uniéndose a la tendencia mundial de los modelos de gestión de excelencia y con el fin de lograr una alta competitividad y confiabilidad en el desarrollo de productos y servicios en las organizaciones de carácter público como privado, se crea en Colombia por Decreto 1653 de 1975 El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad.

Cada uno de estos modelos aportan enormes beneficios a las entidades que los apliquen, pero no todos son iguales de eficaces, la decisión de aplicar un modelo de gestión u otro depende de un profundo análisis y reflexión de la situación particular de la organización.

2.2.5.1. Modelos Deming (Asia)

En 1950 a raíz de las ideas expuestas por Deming sobre el control estadístico de los procesos y aseguramiento, se constituyen en la base que generan el primer modelo de excelencia, el Modelo Deming, basado en el premio que lleva su nombre. El Modelo Deming es desarrollado en 1951 y gestionado por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros JUSE, éste se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de la calidad en las empresas. Recoge la aplicación práctica de las teorías japoneses del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

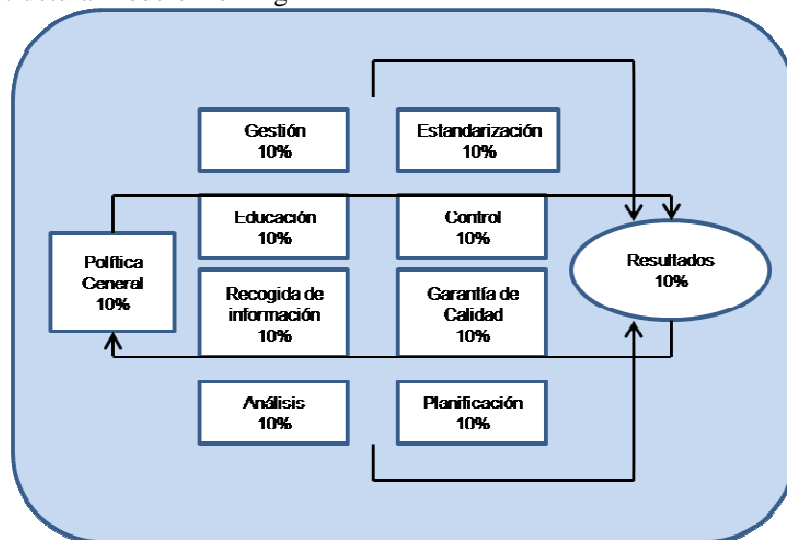
Este modelo nace con el objetivo de evaluar y comprobar la obtención de buenos resultados mediante el control de la calidad en la producción. Siendo evidente que esta primera apuesta, está dirigida a la mejora de los productos y no de los servicios Gallardo y Dorado (2005, p. 36), sin embargo el objetivo principal es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general, hasta los puestos más inferiores. El modelo consta de diez criterios de evaluación:

- Políticas y objetivos
- Organización y operativa
- Educación y su diseminación
- Flujo de información y utilización
- Calidad de productos y procesos
- Estandarización

- Gestión y control
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
- Resultados
- Planes para el futuro.

En la Figura 2-6 se presenta la estructura del Modelo Deming

Figura 2-6: Estructura Modelo Deming



Fuente: <http://www.praxis.com>, Blanco (2009, p. 42), Gaitán (2007, p. 48)

Los 10 criterios tienen el mismo peso, Tabla 2-2; lo cual lo diferencia, como veremos de los demás modelos, donde el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Lo más importante del modelo es una filosofía basada en Kaizen (pequeñas mejoras continuadas) y no en Kairyo (una gran mejora que ocurre una sola vez). Es ampliamente utilizado en diversos países. Este modelo exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que cada uno de los integrantes de la organización es clave para lograr la mejora continua del proceso.

Tabla 2-2: Ponderación Criterios Modelo Deming

No.	CRITERIOS	PUNTUACIÓN
1	POLÍTICA GENERAL	10
2	GESTIÓN	10
3	EDUCACIÓN	10
4	RECOGIDA DE INFORMACIÓN	10
5	ANÁLISIS	10
6	ESTANDARIZACIÓN	10
7	CONTROL	10
8	GARANTÍA DE CALIDAD	10
9	PLANIFICACIÓN	10
10	RESULTADOS	10
	TOTAL	100

Fuente: <http://www.praxis.com>

En Asia se destacan además otros premios a la calidad como son: premio japonés a la Calidad, Premio Nacional Coreano de Dirección por la Calidad y el Premio Nacional a la Calidad, Hernández (2009, p. 45)

2.2.5.2. Modelo de Excelencia EFQM (Europa)

En 1988 catorce importantes empresas de Europa líderes en distintos sectores, tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management), más conocida por sus siglas EFQM, mostrándose de acuerdo en el potencial para establecer una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la gestión de la calidad total. Esta Fundación cuenta entre sus iniciativas más importantes con la creación del Premio Europeo de la calidad, que premia a las principales organizaciones que sean un referente de excelencia en la gestión que desarrollan. Actualmente cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas, con más de 25.000 organizaciones que utilizan el modelo en ese continente.

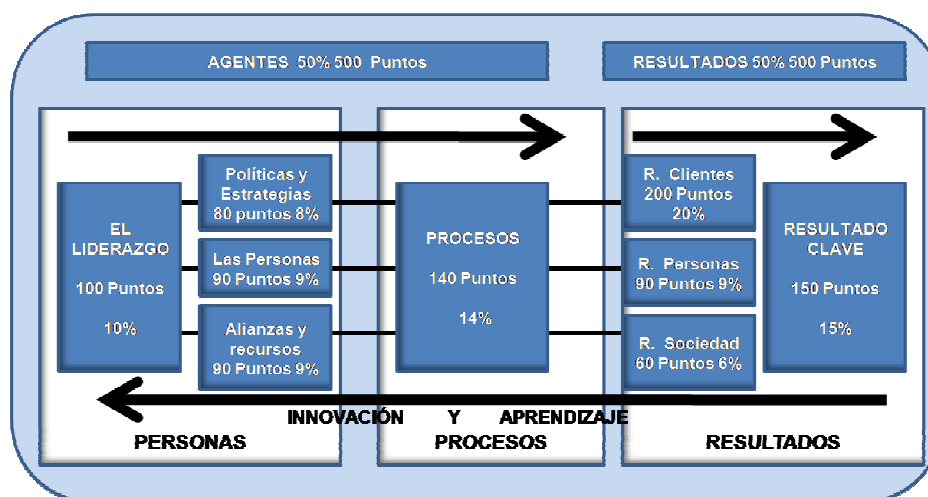
Este modelo es muy importante por su incidencia y su aplicabilidad en el sector de los servicios Gallardo y Dorado (2005, p. 36). Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

Este modelo de excelencia establece la base de su sistema de gestión en la siguiente premisa:

“La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, con una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados de la organización”

En la Figura 2-7 se representa gráficamente esta premisa:

Figura 2-7: Estructura del Modelo EFQM de Excelencia (1999)



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada.

Fuente: Dorado y Gallardo (2005, p. 66)

El modelo está compuesto por nueve criterios, los que son, a la vez, de gestión y de autoevaluación de la gestión y se agrupan en dos grupos: agentes facilitadores y resultados.

AGENTES FACILITADORES	RESULTADOS
Liderazgo (Criterio 1)	Resultados en las Personas (Criterio 6)
Personas (Criterio 2)	Resultados en los Clientes (Criterio 7)
Política y Estrategia (Criterio 3)	Resultados en la Sociedad (Criterio 8)
Colaboradores y Recursos (Criterio 4)	Resultados clave (Criterio 9)
Procesos (Criterio 5)	

Agentes facilitadores (criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Los Resultados (criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (clientes, empleados, sociedad e inversionistas).

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

El planteamiento genérico de cada uno de los criterios se especifica mediante un conjunto de subcriterios, hasta completar un total de 32 que detallan su contenido. En cada subcriterio se recogen las llamadas áreas a abordar o de interés que aclaran, a modo de ejemplo de las mejores prácticas de gestión, cual es el significado y alcance de cada criterio.

La puntuación máxima son 1000 puntos distribuidos en, 500 para los criterios agentes y 500 para los criterios resultados, distribuyéndose entre los distintos criterios que tienen un peso específico según su importancia; en este sentido, podemos observar como el valor del criterio Resultados en los clientes es la de mayor peso, tal como se muestra en la Figura 11 y en la Tabla 2-3.

Tabla 2-3: Ponderación Criterios Modelo EFQM

No.	CRITERIOS	PUNTUACIÓN
1	LIDERAZGO	100
2	PERSONAS	90
3	POLÍTICA	80
4	COLABORADORES Y RECURSOS	90
5	PROCESOS	140
6	RESULTADOS EN PERSONAS	90
7	RESULTADOS EN CLIENTES	200
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	60
9	RESULTADOS CLAVE	150
	TOTAL	1000

Fuente: <http://www.efqm.org> (2010) – Dorado y Gallardo (2005, p. 66)

El Modelo EFQM consiste en una mejora continua para aplicar en cada uno de los nueve criterios (elementos) que los componen y que como ya mencionamos se desglosan en 32 subcriterios,

pudiendo recurrir a ellos de forma independiente o conjunta. Los subcriterios se evalúan y se ponderan para poder determinar el progreso de la organización hacia la excelencia de un modo global

Los criterios del modelo, son una clara guía de qué aspectos considerar para el logro de la excelencia empresarial. El modelo aporta un patrón de referencia que permite realizar una evaluación global de la organización de un modo sistemático. La evaluación de los criterios y subcriterios permite a los gestores deportivos medir la eficacia de su gestión en relación a los resultados de manera que puedan:

- Identificar los puntos fuertes.
- Identificar las posibles áreas de mejora.
- Potenciar la orientación hacia el cliente o usuario deportivo.
- Medir y valorar los logros y progresos realizados por la organización.
- Desarrollar planes de mejora tras el análisis de los procesos de las áreas peor valoradas.

De manera global podemos afirmar que la evaluación permite a la organización identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, también facilita las comparaciones con otras organizaciones y hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos internos, como paso previo al establecimiento de planes de mejora; no tiene por qué ser obligatorio evaluar toda la organización, los criterios también permiten que se evalúe un departamento o unidad de servicios de forma aislada. Todos los subcriterios tienen el mismo peso específico dentro de su propio criterio, Tabla 2-4.

Tabla 2-4: Criterios y Subcriterios Modelo EFQM

CRITERIO	SUBCRITERIO
1. LIDERAZGO	1. a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores 1. b) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión 1. c) Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y repres. De la sociedad 1. d) Motivación, apoyo y reconocimiento del personal 1. e) Impulsar el cambio en la organización
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	2. a) Necesidades y expect. Actuales y futuras como fundamento. De la política y estrategia 2. b) Información proced. De actividades relacionadas con el aprendizaje y rendimiento 2. c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia 2. d) Despliegue de la política y la estrategia mediante un esquema de proceso clave
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	3. a) Planificación, gestión y mejora de los RR.HH 3. b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades 3. c) Implicación y asunción de responsabilidades 3. d) Dialogo entre las personas y la organización 3. e) Recompensa, reconocimiento y atención
4. COLABORADORES Y RECURSOS	4. a) Gestión de alianzas externas 4. b) Recurso económico y financiero 4. c) Locales, dependencias, equipos y materiales 4. d) Tecnología 4. e) Información y conocimiento
5. PROCESOS Y CLIENTES	5. a) Diseño y gestión sistemática de procesos 5. b) mejora continua de procesos 5. c) Orientación de los resultados y procesos hacia la satisfacción del cliente 5. d) Prestación de productos y servicios al cliente 5. e) Gestión y mejora de la relación con los clientes

CRITERIO	SUBCRITERIO
6, 7, 8, 9 RESULTADOS	6. a) Medidas de percepción
	6. B) indicadores de rendimiento
	7. a) Medidas de percepción
	7. b) indicadores de rendimiento
	8. a) Medidas de percepción
	8. b) Indicadores de rendimiento
	9. a) Resultados claves de rendimiento de la organización
	9. b) Indicadores claves de rendimiento de la organización

Fuente: <http://www.efqm.org> (2010)

Este modelo desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación y, además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad, y, asimismo, para los Premios Nacionales a la Calidad.

La comisión Europea, desde 1997, promueve la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las que lo han adoptada, tanto en Europa, como en otras partes del mundo Hernández (2009, p. 31).

2.2.5.3. Modelo Iberoamericano (Europa)

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, creada con el fin de promover y desarrollar la gestión global de la Calidad en los países de la comunidad iberoamericana Puig-Duran (2006, p. 199).

La asociación fue constituida en 1998, e integra la experiencia de otros países en el desarrollo e implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, y sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y así mismo es una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica. Consta de nueve criterios, cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

PROCESOS FACILITADORES

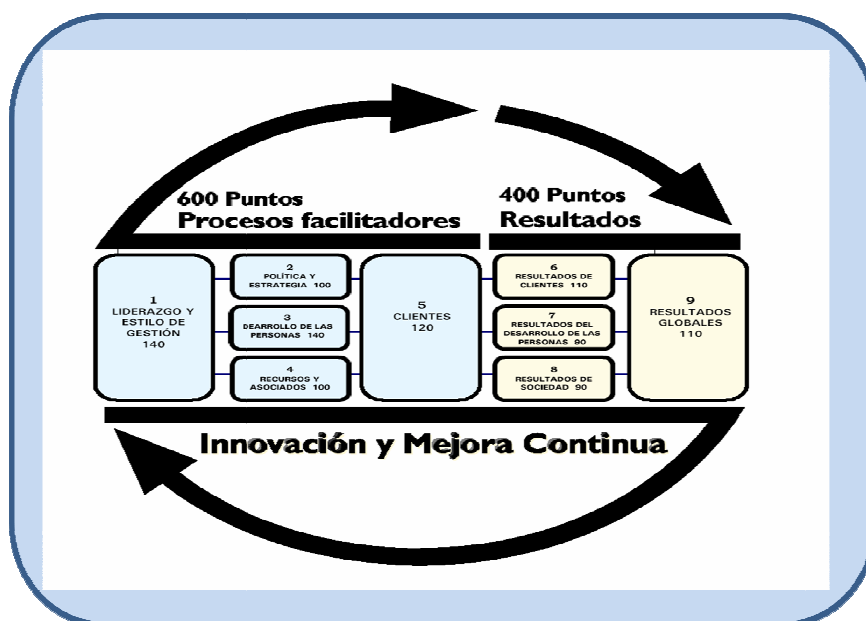
Liderazgo y Estilo de Gestión (Criterio 1)
Política y Estrategia (Criterio 2)

Desarrollo de las Personas (Criterio 3)
Recursos y Asociados (Criterio 4)
Clientes (Criterio 5)

RESULTADOS

Resultados de Clientes (Criterio 6)
Resultados del desarrollo de las personas (Criterio 7)
Resultados de la Sociedad (Criterio 8)
Resultados Globales (Criterio 9)

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada, en la Figura 2-8 se observa la estructura de este modelo.

Figura 2-8: Estructura del Modelo Iberoamericano

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Pág. 17.

Como podemos observar en la Tabla 2-5, la puntuación máxima de todos los criterios son 1000 puntos:

Tabla 2-5: Ponderación Criterios Modelo Iberoamericano

No.	CRITERIOS	PUNTUACIÓN
1	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	140
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	100
3	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	140
4	RECURSOS Y ASOCIADOS	100
5	CLIENTES	120
6	RESULTADOS DE CLIENTES	110
7	RESULTADO DEL DESARR. PERSONAS	90
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	90
9	RESULTADOS GLOBALES	110
	TOTAL	1000

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Pág. 17. Disponible en: www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/.../DOSSIER_.pdf

Son 600 puntos para los procesos facilitadores (criterios 1 - 5) y 400 puntos para los resultados (criterios 6 - 9) distribuyéndose entre los distintos criterios ver Figura 5. Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en cuatro Subcriterios. Cada uno de los criterios de resultados, tiene dos subcriterios, para un total de 28 subcriterios, ver Tabla 2-6.

Tabla 2-6: Criterios y Subcriterios Modelo Iberoamericano

Criterio	Subcriterio
1. Liderazgo y estilo de gestión	1. a) Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso. 1. b) Implicación de líderes con personal de fuera y dentro de la organización cubrir las necesidades de los grupos de interés. 1. c) Desarrollo de una cultura organizativa para una eficaz aplicación de la política y estrategia. 1. d) Mejora y Gestión sistemática de procesos. 1. e) Impulsar el cambio en la organización.
2. Política y estrategia	2. a) Orientada hacia el mercado, se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. b) Emplea información obtenida a partir de mediciones y actividades de investigación. 2. c) Se desarrolla, evalúa, revisa y mejora. 2. d) Comunicación de la política y estrategia.
3. Desarrollo de las personas	3. a) Planificación y mejora del personal. 3. b) Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño. 3. c) Comunicación y capacidad de las personas. 3. d) Atención y reconocimiento.
4. Recursos y asociados	4. a) Gestión de recursos financieros. 4. b) Gestión de recursos de información y conocimientos 4. c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales. 4. d) Gestión de los recursos externos, incluidos los de los asociados.
5. Procesos y clientes	5. a) Identificación de necesidades y expectativas. 5. b) Diseño y Desarrollo de productos y servicios. 5. c) Fabricar, suministrar y mantener productos y servicios. 5. d) Cultivar y mejorar las relaciones con los clientes.
6, 7, 8, 9 Resultados	6. a) Medidas de percepción.
	6. B) medidas del desempeño.
	7. a) Medidas de percepción.
	7. b) Medidas del desempeño.
	8. a) Medidas de percepción.
	8. b) Medidas del desempeño.
	9. a) Medidas de percepción.
	9. b) Medidas del desempeño.

Tabla 2-6: (Continuación). Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2008)

El Modelo sirve también como referencia para el Premio Iberoamericano de la Calidad. Este premio es un programa Oficial de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de la Secretaría General Iberoamericana - SEGIB. El Premio Iberoamericano de la Calidad se otorga desde el año 2000 y uno de sus principales objetivos destacar a las organizaciones Iberoamericanas de clase mundial por la excelencia de su gestión.

“El Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue consensado por representantes de asociaciones y organizaciones nacionales de calidad de todos los países iberoamericanos. Este modelo es muy similar al Modelo EFQM, del que solo difiere en aspectos como la puntuación y número de criterios”, Puig – Duran (2006, p. 200).

2.2.5.4. Modelo Malcom Baldrige (Norteamérica)

En 1987 se crea en Estados Unidos el Premio de la Calidad Malcom Baldrige, denominado así en memoria del entonces Secretario de Comercio, principal impulsor de esta iniciativa, el premio es administrado y gestionado por el National Institute of Standards and Technology y entregado anualmente por el Presidente del País. Este premio no ha tenido gran repercusión, es poco utilizado fuera de las fronteras estadounidenses, debido a que solo pueden acceder a él organizaciones con ánimo de lucro localizadas en el país, Dorado y Gallardo (2005, p. 36), Miranda, et. al (2007, p. 219).

El premio Malcom Baldrige se ha convertido en estándar de referencia para la implantación de la calidad y también en una herramienta básica para la competitividad de las empresas norteamericanas. Introduce algunos aspectos novedosos respecto al premio japonés, ya que no se centra únicamente en la eliminación de los defectos, sino también en la creatividad para aumentar la satisfacción del cliente. Se incluye además el término liderazgo en calidad, para enfatizar la Figura del líder como guía hacia la mejora continua.

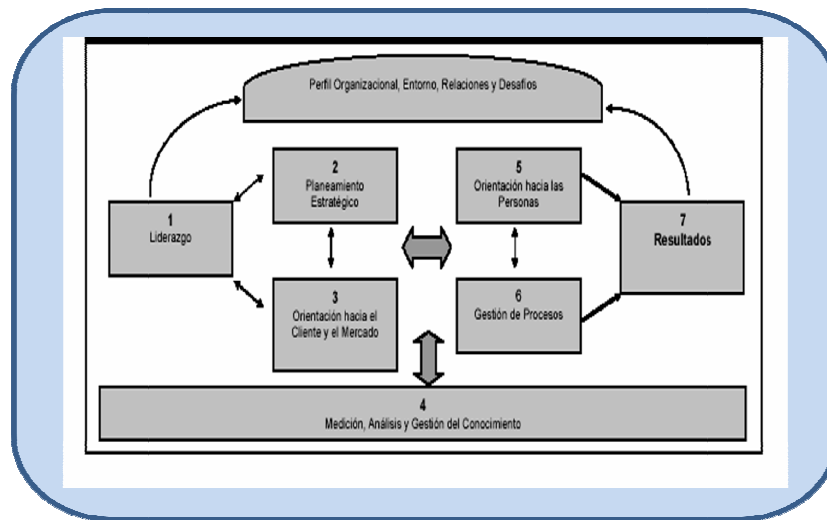
En la actualidad el modelo es utilizado no solo por las empresas del sector productivo, también es usado por las empresas del sector público y privado que administran la salud y la educación en los Estados Unidos Atehortúa (2005, p. 9).

Existen tres categorías en el premio: Empresas de producción, Empresas de servicios, y pequeñas empresas; concediendo cada año hasta 12 premios por cada categoría. El examen para el premio se basa en un conjunto de criterios conocido como “Criterios de excelencia en el desempeño”, que se dividen en elementos y áreas de resolución Miranda, et. (2007, p. 219)

El modelo define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia, ver Figura 2-9 se encuentran comprendidos en los siguientes siete Criterios:

- Liderazgo
- Planeamiento Estratégico
- Orientación hacia el Cliente y el Mercado
- Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
- Orientación hacia las Personas
- Gestión de Procesos
- Resultados

Figura 2-9: Estructura del Modelo Malcon Baldrige

Fuente: <http://www.praxis.com>

Este Modelo de Excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los siete criterios y los valores y conceptos centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineación e integración, específicos a cada organización.

Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineación significa usar los vínculos clave entre los requerimientos del Modelo de Excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre la alineación, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.

El marco general del modelo contiene el perfil organizacional (parte superior de la Figura) este fija el contexto para la forma como la organización opera, esta conformado por el entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos, éstos sirven como guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

El sistema está comprendido por 7 Criterios, tres que definen los procesos, Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3), dos que generan los Resultados (Criterio 7), Orientación hacia las Personas (Criterio 5) y Gestión de Procesos (Criterio 6). La Medición, Análisis y la Gestión del Conocimiento (Criterio 4), constituyen la base para el sistema de gestión del desempeño, por tanto es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad.

La flecha horizontal en el centro de la Figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

Los siete Criterios se subdividen en Subcriterios y Áreas de Análisis. Existen 19 Subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo. Los Subcriterios comprenden una o más áreas de análisis. Las organizaciones deben enfocar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas áreas.

La Tabla 2-7 detalla los criterios y subcriterios del modelo y su respectiva puntuación.

Tabla 2-7: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo Malcom Baldrige

Criterio		Subcriterio	
1. Liderazgo	120	1. 1 Liderazgo de la alta dirección	70
		1. 2 Buen gobierno y responsabilidad social	50
2. Planeamiento estratégico	85	2. 1 Desarrollo de estrategias	40
		2. 2 despliegue de estrategias	45
3. Orientación hacia el cliente y el mercado	85	3. 1 Conocimiento del cliente y del mercado	40
		3. 2 Relaciones con el cliente y satisfacción	45
4. Medición análisis y gestión del conocimiento	90	4. 1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional	45
		4. 2 Gestión de la información y del conocimiento	45
5. Orientación hacia las personas	85	5. 1 Sistemas de trabajo	35
		5. 2 Aprendizaje y motivación de las personas	25
		5. 3 Bienestar y satisfacción de las personas	25
6. Gestión de procesos	85	6. 1 Procesos de creación de valor	45
		6. 2 Procesos de soporte y planeamiento operativo	40
7. Resultados	450	7. 1 Resultados de productos y servicios	100
		7. 2 Resultados de orientación hacia el cliente	70
		7. 3 resultados financieros y del mercado	70
		7. 4 Resultados de orientación hacia las personas	70
		7. 5 resultados de la eficacia organizacional	70
		7. 6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70
TOTAL	1000		1000

Fuente: Adaptado: Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Malcolm Baldrige National Quality Program. Pág 13. Disponible <http://www.praxis.com.pe>.

El modelo es no prescriptivo porque está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos. Los requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas) así como no incrementales (discontinuas) mayores, al igual que cambios a través de la innovación.

2.2.5.5. Modelo para la Gestión de Excelencia Argentino (Latinoamericano)

El propósito del Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia propuesto para la Argentina, es el de haber sido desarrollado para establecer “el punto de referencia” que permite evaluar a las empresas y organizaciones que aspiran al Premio Nacional a la Calidad; pero su fin principal es brindar a las empresas de todo tamaño y sector un modo de alcanzar una competitividad sostenible, lo que implica resultados positivos consistentes y durables.

Este modelo de gestión está estructurado en tres niveles: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. Cada componente está integrado por criterios.

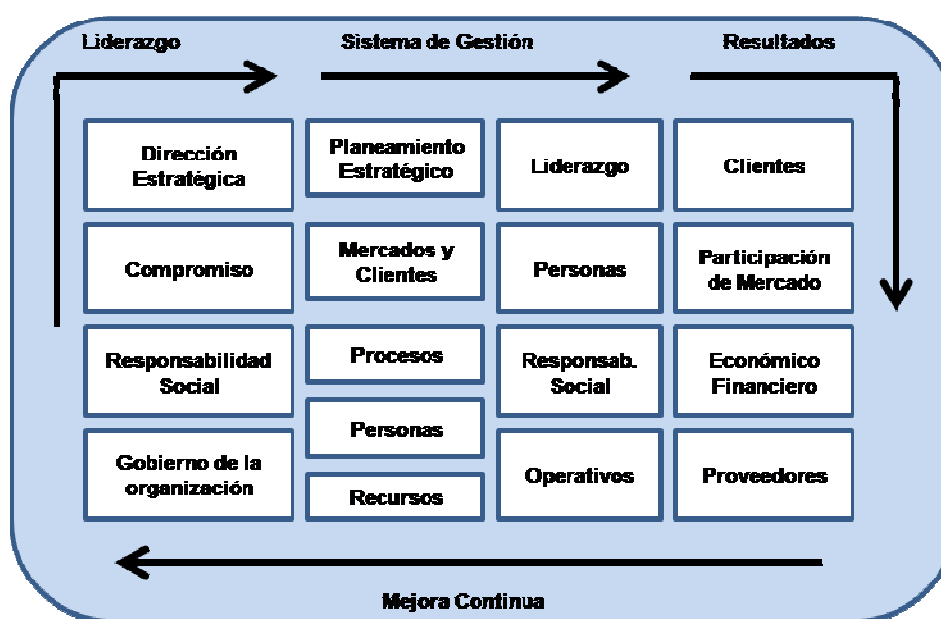
El componente Liderazgo consta de cuatro criterios: Gobierno de la Empresa, Dirección Estratégica, Compromiso y Responsabilidad Social.

El componente Sistema de gestión los integran cinco criterios: Planeamiento Estratégico, Clientes y mercados, Procesos, Personas y Recursos.

El componente Resultados consta de 8 criterios: Liderazgo, Clientes, Personas, Responsabilidad Social, operativos, participación de mercado, económico – financiero y proveedores.

La Figura 2-10 muestra gráficamente la estructura del modelo para el ámbito empresarial.

Figura 2-10: Estructura del Modelo de Excelencia Argentino



Fuente: <http://www.premiocalidad.org.ar> -2010

Cada criterio se subdivide en factores o subcriterios, éstos tienen puntaje máximo asignado. La Tabla 2-8 muestra la ponderación de este modelo, cuya base es 1000 puntos también.

Tabla 2-8: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Argentino

Criterio		Subcriterio	
1. Liderazgo	110	1.1 Dirección estratégica	40
		1.2 Compromiso	20
		1.3 Responsabilidad social	20
		1.4 Gobierno de la organización	30
2. Planeamiento estratégico	80	2.1 Desarrollo de la estrategia	40
		2.2 Planes operativos	40
3. Enfoque en mercados y clientes	100	3.1 Conocimiento de mercados y clientes	30
		3.2 Gestión de la relaciones con los clientes	25
		3.3 Gestión de la redes de comercialización	10
		3.4 Manejo de quejas y reclamos	10
		3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25

Criterio		Subcriterio	
4. Gestión de procesos	90	4.1 Enfoque de la gestión de procesos	20
		4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20
		4.3 Procesos de producción, servicio y apoyo	40
		4.4 Procesos relativos a proveedores	10
5.gestión de las personas	90	5.1 Organización de las personas y del trabajo	30
		5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30
		5.3 Satisfacción de las personas	30
6. Gestión de recursos	80	6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	30
		6.2 Gestión de la información y de los conocimientos	20
		6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y soporte tecnológico	15
		6.4 Gestión de los recursos naturales	15
7. Resultados	450	7.1 Resultados del liderazgo	30
		7.2 Resultados de la gestión con los clientes	90
		7.3 Resultados de la participación de mercado	50
		7.4 Resultados económicos financieros	70
		7.5 Resultados operativos	70
		7.6 Resultados relativos a proveedores	20
		7.7 Resultados de la gestión de las personas	70
		7.8 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50
Total	1000		1000

Fuente: <http://www.premiocalidad.org.ar> - 2010

El modelo se caracteriza por abarcar la totalidad de la gestión, sin ser a la vez prescriptivo, ni excluyente de ninguna de las herramientas o metodologías disponibles para la introducción de las mejoras específicas. Si bien el modelo no tiene un carácter prescriptivo, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de conceptos de calidad, que en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino a la excelencia.

Sobre la base de este modelo conceptual, han sido desarrolladas diversas alternativas orientadas a hacerlo más comprensible y adaptables a las necesidades específicas de distintas organizaciones. De esta manera se dispone actualmente del Modelo para una gestión Empresarial de Excelencia orientado a organizaciones privadas con fines de lucro, el Modelo de Excelencia para organizaciones sin fines de lucro, el Modelo de Excelencia para la Gestión de Calidad de Instituciones Educativas.

El modelo sirve de base para los premios nacionales a la calidad, este premio es organizado y administrado por la Fundación Premio Nacional a la calidad, creada en 1992, cuyo propósito es impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones. Se otorgan premios para empresas privadas con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro y para las instituciones educativas, fomentando en ellas su aplicación para la mejora continua de la calidad.

2.2.5.6. Modelo de Excelencia en la Gestión de Brasil MEG (Latinoamericano)

La Fundación Nacional de la Calidad (FNQ), es una organización no gubernamental que, desde 1991 ha asumido el desafío y la misión de diseminar los Fundamentos de la Excelencia en Gestión, por medio de la movilización de las organizaciones para la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG). La FNQ considera firmemente que está contribuyendo en forma significativa al aumento de la competitividad de las organizaciones y de Brasil.

El MEG está compuesto por 11 fundamentos de la Excelencia y ocho criterios de la Excelencia reconocidos internacionalmente. Por su lado, los criterios son los parámetros para la puesta en práctica de los fundamentos. Por ello, se estructuran en puntos y requisitos para facilitar la comprensión del tema de la excelencia en Gestión.

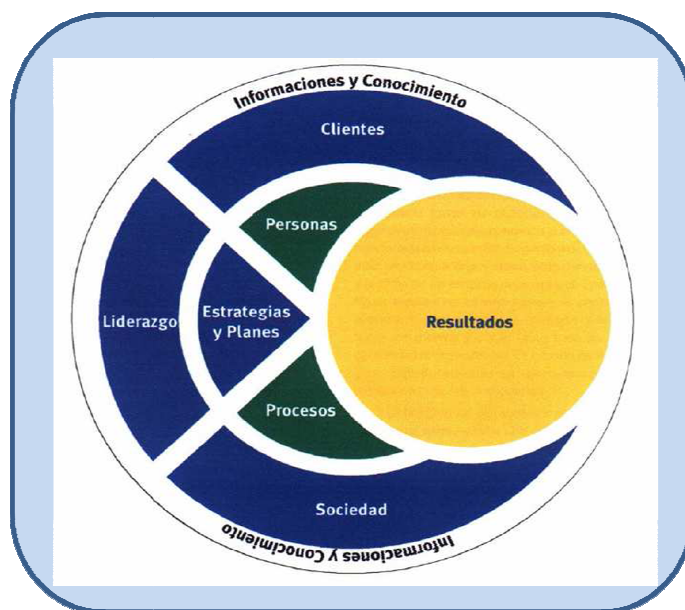
Los 11 fundamentos de la Excelencia son principios y valores fácilmente advertidos como parte de una cultura organizativa, practicados por sus líderes y profesionales de todos los niveles, considerados la base de una gestión orientada a resultados sostenibles y al aumento de la competitividad:

- Pensamiento sistémico
- Aprendizaje Organizativo
- Cultura de Innovación
- Liderazgo y Constancia de Propósitos
- Orientación por Procesos e Informaciones
- Visión de Futuro
- Generación de valor
- Valoración de las Personas
- Conocimientos sobre el Cliente y el Mercado
- Desarrollo de Alianzas
- Responsabilidad Social

Los ocho Criterios de Excelencia constituyen un modelo sistémico que hace posible la aplicación y evaluación de la base cultural sostenida por los 11 Fundamentos. Por medio de los criterios, es posible mensurar cuantitativa o cualitativamente el nivel y la madurez de la gestión organizativa:

- Liderazgo
- Estrategias y Planes
- Clientes
- Sociedad
- Informaciones y conocimientos
- Personas
- Procesos
- Resultados

La Figura 2-11 muestra la imagen del modelo y la interacción de los criterios.

Figura 2-11: Estructura del Modelo de Excelencia de Brasil

Modelo de Excelência da Gestão®

Fuente: Fundación Premio Nacional a la Calidad Brasil. [http:// www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br). 2010

La Figura representativa del MEG simboliza la organización, considerada un sistema orgánico y adaptable, que obra recíprocamente con el ambiente externo. Sugiere que los elementos del modelo, sumergidos en un ambiente de la información y del conocimiento, lleguen a ser relacionados de forma armónica e integrada, se vuelve hacia la generación de resultados.

Los ocho criterios de excelencia se dividen en 24 temas o subcriterios, cada uno con requisitos específicos y una puntuación máxima. De estos, 18 representan los aspectos de atención y aplicación, y 6, los resultados.

La Tabla 2-9 muestra la ponderación de los criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia MEG de Brasil.

Tabla 2-9: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia de Brasil

Criterio		SUBCRITERIO	
1. Liderazgo	110	1.1 Sistema de liderazgo	40
		1.2 Cultura de excelencia	40
		1.3 Análisis de desempeño de la organización	30
2. Estrategia y planes	60	2.1 Formulación de estrategias	30
		2.2 Implementación de estrategias	30
3. Clientes	60	3.1 Imagen y conocimiento del mercado	30
		3.2 Relación con los clientes	30

Criterio		SUBCRITERIO	
4. Sociedad	60	4.1 Responsabilidad social y ambiental	30
		4.2 Ética y desarrollo social	30
5. Información y conocimiento	60	5.1 Información de la organización	20
		5.2 Información comparativa	20
		5.3 Activos intangibles	20
6. Personas	90	6.1 Sistema de trabajo	30
		6.2 Capacitación y desarrollo	30
		6.3 Calidad de vida	30
7. Procesos	110	7.1 Proceso principal del negocio y proceso de ayuda	50
		7.2 Proceso principal del negocio y proceso de ayuda	30
		7.3 Procesos económicos y financieros	30
8. Resultados	450	8.1 Resultados económicos financieros	100
		8.2 Resultados relativos a los clientes y al mercado	100
		8.3 Resultados relativos a la sociedad	60
		8.4 Resultados relativos a las personas	60
		8.5 Resultados de los procesos del negocio y de los procesos de ayuda	100
		8.6 Resultados relativos a los proveedores	30
Total	1000		1000

Tabla 2-9: (Continuación) Fuente: Fundación Premio Nacional a la Calidad Brasil. [http:// www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br). 2010, Blanco (2009, p. 54)

El sistema de puntuación tiene como objetivo determinar el período del entrenamiento de la madurez de la gerencia de la organización en las dimensiones de procesos y de resultados de la organización.

Este modelo de gestión sirve de base para la autoevaluación de las organizaciones que desean postularse al Premio Nacional de la Calidad. Desde el año 1992, la Fundación para el Premio Nacional a la Calidad entrega este premio. Su objetivo es promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas, productoras de bienes y servicios, y facilitar la difusión de mejores prácticas en las organizaciones, incluidas las públicas.

La FNQ reúne, actualmente, centenares de organizaciones de los sectores público y privado, que emplean a cerca de 2 millones de personas y están en busca de prácticas de gestión que agilicen sus procesos y aumenten la calidad, rentabilidad y competitividad de sus actividades, independientemente del tamaño y del sector a que pertenecen.

La institución también agrega a más de 50 movimientos de la Calidad, Productividad y Competitividad, entre los cuales, los premios regionales, sectoriales y para micro y pequeñas empresas. Posee, asimismo, 10 millones de personas relacionadas al Modelo de Excelencia en la gestión MEG, siendo más de 5 mil las organizaciones que lo utilizan integralmente y más de 60 mil, parcialmente.

2.2.5.7. Modelo de Excelencia de Chile (Latinoamericano)

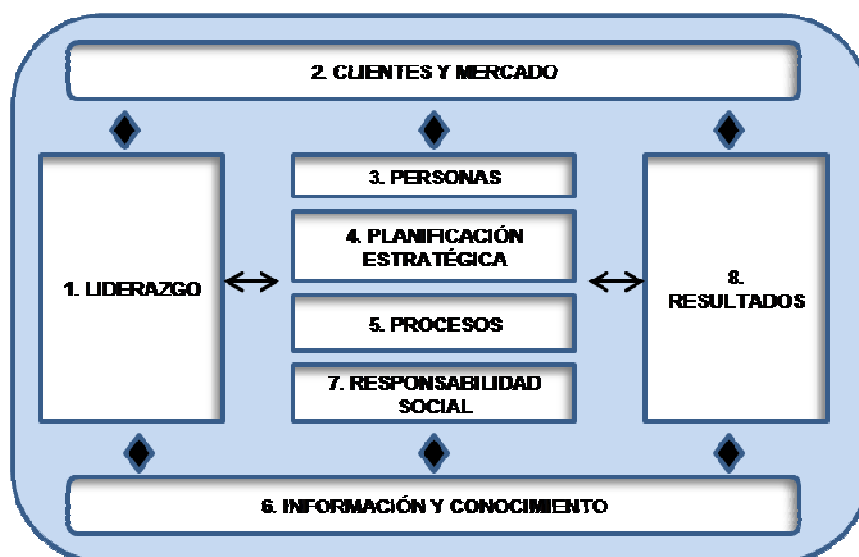
A partir de 1996, se inicia en Chile, la aplicación de Modelos de Gestión de Excelencia, siendo el Centro Nacional de Productividad y Calidad el encargado de su administración y difusión a través del Premio Nacional a la Calidad, inspirado en el premio Malcolm Baldrige Norteamericano. Luego, el alto grado de universalidad del modelo permitió su adaptación y aplicación a la realidad chilena, constituyéndose en una guía para las organizaciones del país.

El modelo chileno de gestión de excelencia consta de 8 criterios:

- Liderazgo
- Clientes y Mercados
- Personas
- Planificación Estratégica
- Procesos
- Información y Conocimiento
- Responsabilidad Social
- Resultados de la Organización.

En la Figura 2-12 podemos observar en forma detallada el esquema del Modelo, mostrando como los 7 primeros criterios de evaluación confluyen al criterio Resultados y la interrelación entre todos ellos.

Figura 2-12: Estructura del Modelo de Excelencia de Chile



Fuente: <http://www.chilecalidad.org>. 2010

El modelo es sistémico ya que aborda todos los elementos de la gestión de una organización, puede ser usado por cualquier tipo de organización; la gestión de la organización debe estar orientada a procesos. A cada uno de los procesos y al conjunto de éstos se les pide: Alineación, Integración y Aprendizaje Organizacional.

Cada criterio considera varios subcriterios para un total de 26 subcriterios que, a su vez, tienen áreas específicas de evaluación sobre un total de 1000 puntos, distribuidos como lo muestra la Tabla 2-10.

Tabla 2-10: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Chileno

Criterio		Subcriterio	
1. Liderazgo	110	1.1 Liderazgo de la alta dirección	55
		1.2 Liderazgo para el alto desempeño	55
2. Cliente y mercados	80	2.1 Conocimiento de clientes y mercado	25
		2.2 Gestión de la relación con los clientes	30
		2.3 Medición de la satisfacción de los clientes	25
3. Personas	110	3.1 Gestión y participación del personal	50
		3.2 Capacitación y Desarrollo	30
		3.3 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	30
4. Planificación estratégica	80	4.1 Desarrollo de la estrategia	40
		4.2 Despliegue de la estrategia	40
5. Procesos	80	5.1 Diseño y gestión de los procesos	30
		5.2 Procesos de producción, servicio y apoyo	30
		5.3 Proveedores y asociados	20
6. Información y conocimiento	80	6.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	40
		6.2 Gestión de la información y del conocimiento	40
7. Responsabilidad social	60	7.1 Medio ambiente	20
		7.2 Conducta ética y legal	20
		7.3 Contribución a la comunidad	20
8. Resultados	400	8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes	90
		8.2 Resultados de desempeño financiero y de mercado	90
		8.3 Resultados de la efectividad organizacional	75
		8.4 Resultados de la responsabilidad social	35
		8.5 Resultados de la satisfacción de los empleado	75
		8.6 Resultados en la calidad de los proveedores	35
Total	1000		1000

Fuente: <http://www.chilecalidad.org>. 2011

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia en que se basa el Premio Nacional a la Calidad es un poderoso mecanismo para detectar y reconocer las capacidades que presenta cada organización. No es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de cada entidad y sus criterios contribuyen a hacer tangible los estilos y modelos de gestión específica.

El Premio Nacional a la Calidad es una distinción pública anual, que se entrega al esfuerzo sistemático e integral de las organizaciones chilenas por implementar una gestión de calidad moderna y eficaz. El propósito del premio es promover la toma de conciencia, por parte de las empresas y servicios públicos, de la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales de la competitividad.

Pueden participar en el Premio Nacional a la Calidad las empresas, productoras de bienes o servicios, privadas, públicas o mixtas, los servicios públicos y las Organizaciones sin fines de lucro, de todo el país.

2.2.5.8. Modelo Peruano de Excelencia (Latinoamericano)

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. Este modelo basa su estructura en el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad.

El Comité de Gestión de la Calidad (CGC) integrado por organismos privados, públicos y de gobierno, otorga en el Perú el Premio Nacional a la Calidad, en el cual pueden participar organizaciones públicas, privadas o de cualquier naturaleza, dedicadas a la producción de bienes o servicios en el país. El Modelo de Excelencia en la Gestión, que respalda el Premio Nacional a la Calidad, está diseñado para ayudar a las organizaciones a llevar a cabo procesos de autoevaluación, postular al Premio y para retroalimentar a los postulantes, contribuyendo a fortalecer su competitividad a través de: Ayudar a mejorar las prácticas de desempeño organizacional, capacidad y resultados; facilitar la comunicación e intercambio de información de mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo; y a servir como herramienta de trabajo para entender y manejar el desempeño y para guiar la planificación organizacional y las oportunidades de aprendizaje.

Adicionalmente, la postulación es útil para las organizaciones aún cuando no se obtenga el Premio ayudando a: Entregar valor siempre creciente a los clientes y partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional; mejorar la efectividad y la capacidad global de la organización; y a fortalecer el aprendizaje personal y organizacional

Los principios básicos del modelo son los siguientes:

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección
- Gestión orientada a la satisfacción del cliente
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración del personal y de los socios
- Agilidad y Flexibilidad
- Orientación al futuro
- Innovación permanente
- Gestión basada en hechos

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, para la implementación de una Gestión de Excelencia, está compuesto por los siguientes siete criterios:

- Liderazgo
- Planeamiento Estratégico
- Orientación hacia el Cliente y el Mercado
- Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
- Orientación hacia el Personal

- Gestión de Procesos
- Resultados

La estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión Peruana se muestra en la Figura 2-13

Figura 2-13: Estructura del Modelo de Excelencia Peruano



Fuente: <http://www.cdi.org.pe>. 2012

En la parte exterior de la Figura se incluye el Perfil Organizacional, el que establece el contexto en el cual opera la empresa, y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión.

El sistema, representado en la parte central de la Figura, está conformado por seis de los siete criterios del Modelo, y describen la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (criterio 1), el Planeamiento Estratégico (criterio 2) y la Orientación hacia el Cliente y el Mercado (criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y clientes, y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización. La Orientación hacia el Personal (criterio 5), la Gestión de Procesos (criterio 6) y los Resultados (criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones que se tomen se reflejan en los resultados del negocio: el conjunto de resultados de desempeño en clientes, los financieros y los operacionales, así como también los resultados del personal y aquello relacionado con la responsabilidad pública. La Medición, el Análisis y la Gestión del Conocimiento (criterio 4) constituyen la espina dorsal del sistema, son importantes para una administración eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos que mejore el desempeño y la competitividad.

Sirven de base para el sistema de gestión del desempeño y vinculan el Liderazgo (Criterio 1) con los demás criterios y especialmente con los Resultados. Consta de 7 criterios y 19 subcriterios orientados hacia el desempeño. El Sistema de Puntuación evalúa dos dimensiones: Procesos y Resultados; así como los factores utilizados para evaluar cada dimensión.

El Sistema de Evaluación proporciona un perfil de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los 19 subcriterios, en ese sentido el proceso de mejora facilita el desarrollo de la organización.

En la Tabla 2-11 se detalla la ponderación de los criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia Peruano, sobre una base de 1000 puntos.

Tabla 2-11: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Peruano

Criterio		Subcriterio	
1. Liderazgo	120	1. 1 Liderazgo de la alta dirección	70
		1. 2 Gobierno y responsabilidad social	50
2. Planeamiento estratégico	85	2. 1 Desarrollo de estrategias	40
		2. 2 Implementación de estrategias	45
3. Orientación hacia el cliente	85	3. 1 Voz del cliente	45
		3. 2 Compromiso con el cliente	40
4. Medición análisis y gestión del conocimiento	90	4. 1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45
		4. 2 Gestión de la información, el conocimiento y la tecnología de la información	45
5. Orientación hacia el personal	85	5. 1 Ambiente del personal	40
		5. 2 Compromiso del personal	45
6. Enfoque en la operación	85	6. 1 Sistemas de trabajo	45
		6. 2 Enfoques de trabajo	40
7. Resultados	450	7. 1 Resultados de productos y procesos	120
		7. 2 Resultados de orientación hacia el cliente	90
		7. 3 Resultados de la orientación al personal	80
		7. 4 Resultados del liderazgo y gobierno de la organización	80
		7. 5 Resultados financieros y de mercado	80
TOTAL	1000		1000

Fuente: <http://www.cdi.org.pe>. 2012

El Modelo, aún cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados. Los conceptos del Modelo no son inmutables, evolucionan en función del incremento de la competencia y los cambios del entorno, entre otros factores.

2.2.5.9. Premio Colombiano de la Calidad

Colombia, al igual que los países del resto del mundo, se unió a la tendencia de los modelos de gestión de excelencia y a través de la Corporación Calidad (organismo que desde el año 1992 realiza la orientación técnica y la operación del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, bajo los lineamientos y pautas de la Presidencia de la República y del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio), han propuesto un Modelo de Excelencia en la Gestión que responde a los parámetros y fortalecimiento de la Gestión requeridos para el desarrollo de la productividad y la competitividad de las organizaciones del país.

“El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el Decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para

lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios”. Premio Colombiano a la Gestión de la Calidad (2008, p. 13)⁶⁰”.

“El gran propósito del Modelo contenido en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es el de ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, que sirva como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus grupos sociales objetivo, una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad”.

La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: Competitividad, Innovación, Aprendizaje. Son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible Ver Figura 2-14.

Figura 2-14: Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad



Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las Organizaciones. (2008).

Sobre esa plataforma se encuentran los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por 8 Capítulos o Criterios, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para la preparación del Informe de postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros:

- Estrategia y Gestión Estratégica
- Liderazgo y Estilo de Gestión
- Gestión integral del Talento Humano
- Gestión de Clientes y Mercados
- Gestión de Procesos
- Gestión del Conocimiento y de la información
- Responsabilidad Social
- Creación de Valor y Resultados

Los criterios desarrollados por el premio para evaluar la gestión de las organizaciones postulantes y que representa la guía para la elaboración del informe de postulación, son considerados criterios de

⁶⁰ <http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>. Extraído el 20-10-11

excelencia que se pueden utilizar en la organización como una herramienta de gestión para iniciar o consolidar un sistema de gestión integral, realizar evaluaciones del estado de la gestión en la organización y, como consecuencia, orientar los planes de acción y detectar áreas y oportunidades de mejoramiento. En la Tabla 2-12 podemos observar la ponderación de los criterios y subcriterios del modelo, sobre una base de 1000 puntos.

Tabla 2-12: Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia Colombiano

Criterios		Subcriterio	
1. Estrategia y gestión estratégica	100	1.1 Formulación del direccionamiento estratégico	30
		1.2 Despliegue del direccionamiento estratégico	25
		1.3 Seguimiento al direccionamiento estratégico	25
		1.4 Alineación de estrategia, estructura y cultura	20
2. Liderazgo y estilo de gestión	60	2.1 Estilo de liderazgo	20
		2.2 Construcción de la cultura organizacional	20
		2.3 Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales	20
3. Gestión integral del talento humano	80	3.1 Procesos de administración de personal	25
		3.2 Calidad de vida en el trabajo	25
		3.3 Desarrollo integral de las personas	30
4. Gestión de clientes y mercado	80	4.1 Conocimiento del cliente y del mercado	20
		4.2 Sistema de interpretación de las necesidades del cliente	20
		4.3 Gestión de las relaciones con el cliente	20
		4.4 Sistemas de respuesta	20
5. Gestión de procesos	100	5.1 Estructura de procesos	30
		5.2 Gestión del trabajo diario	20
		5.3 Aseguramiento de la calidad	30
		5.4 Gestión de la tecnología	20
6. Gestión del conocimiento y de la información	80	6.1 Gestión del conocimiento	30
		6.2 Diseño y administración de los sistemas de información	25
		6.3 Análisis de la información	25
7. Responsabilidad social	100	7.1 Enfoque y sistema de responsabilidad social	20
		7.2 Ética empresarial y gobierno corporativo	30
		7.3 Desarrollo de los grupos sociales objetivo	25
		7.4 Gestión ambiental	25
8. Creación de valor y resultados	400	8.1 Creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización	150
		8.2 Creación de valor para los clientes	100
		8.3 Creación de valor para los colaboradores	75
		8.4 Creación de valor para la comunidad, proveedores y medio ambiente	75
TOTAL		1000	1000

Fuente: Premio Colombiano a la Gestión de la Calidad (2008, p. 18) Disponible en: <http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>. Extraído el 20-10-11

2.3. Indicadores de Gestión

Como un componente fundamental en la gestión de las la organizaciones hoy más que nunca éstas se ven obligadas a evaluar de manera permanente y constante, su gestión, entendida esta como la medición de las actividades que la conducen al logro de los resultados o cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, si quieren, “mantenerse en un entorno tan competitivo, como lo marca la actual política de globalización de los mercados y la economía, el acelerado avance tecnológico y la irrupción de las modas en el escenario de la gerencia o management”. Córdoba (2005, p. 23).

De lo anterior se desprende la necesidad de orientar sus esfuerzos al mejoramiento continuo, es decir buscando el camino hacia la excelencia y supervivencia, y una forma de lograrlo conlleva la implementación de instrumentos de evaluación, esas herramientas o instrumentos de medición son los indicadores de gestión.

En este sentido la Universidad dentro de la implementación del Sistema de Mejor Gestión y teniendo en cuenta el marco legal expuesto en el numeral 2.2.4.7 “La Gestión de la Calidad según UN-SIMEGE”, ha desarrollado una Guía Básica de Indicadores, cuyo objetivo es: “Establecer una orientación metodológica para la formulación o ajuste de indicadores, entendidos estos como los mecanismos que permiten controlar el comportamiento de factores críticos para la eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los planes, programas y procesos⁶¹”, cuya metodología tendremos en cuenta para a la hora de formular los indicadores en el Modelo Propuesto.

2.3.1. Definición

“Es un distintivo que me permite señalar el grado de cumplimiento de una misión o de una acción encomendada o el logro de un objetivo”, Domínguez (2005, p. 115). Serna (2006, p. 33), lo define como: “Una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos”. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de esa situación o fenómeno observado.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir la gestión, o calcular el logro de los objetivos sociales o institucionales, sirven para identificar en que partes se presentan algunas dificultades y en donde deben hacerse las correcciones que nos permitan mejorar. Se crean según Vidal (2004, p. 31), “Con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos”.

2.3.2. Generalidades de los Indicadores de Gestión

De acuerdo con Salguero (2001, p. 2), y Serna (2006, p. 45), “Solo se puede mejorar aquello que se puede medir”. Para Domínguez (2005, p. 51), expresando lo anterior de forma más contundente, afirma que: “A pesar de lo que algunos manifiestan en que lo importante es hacer las cosas bien, con calidad, mejorar siempre y que por lo tanto la medición es innecesaria. Pronto o tarde caen en cuenta que no se pueden desarrollar las mejoras, si no tenemos claro cómo medir lo que vamos a mejorar”.

La medición de la gestión implica tener un control de las variables y los elementos que determina, directa o indirectamente, el éxito de la organización; pero, además, implica saber utilizar los resultados de la medición para redireccionar las acciones hacia los objetivos estratégicos. En palabras de Domínguez (2005, p. 52-53), “la medición debe buscar que el análisis de la misma medición, tienda a identificar las responsabilidades de quien toma las decisiones de mejora en el momento oportuno, es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, bien sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo, dados en la organización, la medición nos permite:

⁶¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE, Guía Básica de Indicadores, Disponible en:

<http://www.simege.unal.edu.co/> Extraído el 20-08-11

- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Analizar y explicar cómo han ocurrido los hechos.
- Corregir las condiciones fuera de control.
- Comprender la eficacia y eficiencia de nuestro producto o servicio.
- Establecer prioridades en la organización.
- Toma de decisiones oportunas.

2.3.3. Características de los Indicadores de Gestión

De acuerdo con la Guía Básica de Indicadores UN-SIMEGE⁶² los indicadores son herramientas de control que permiten monitorear los objetivos trazados para lo cual se espera que cumplan como mínimo las características reconocidas mundialmente en acrónimo denominado SMART (por su nombre en inglés):

- **Specific:** (Específico) El indicador debe estar orientado al objetivo que quiere medir, deben ser objetivos y no estar condicionados por factores externos.
- **Measurable:** (medurable) Los indicadores deben ser precisos y estar completos, en otras palabras ser confiables y permitir su adecuada medición.
- **Actionable:** (Puesto en acción) El indicador debe permitir como actuar y orientar la acción.
- **Relevance:** (Relevante) Presenta información sobre lo importante y para lo importante, el control y la toma de decisiones, etc. La información del indicador es relevante para la gestión.
- **Timely:** (Oportuno) Los indicadores son oportunos, para el control y la toma de decisiones.

Otras características que deben cumplir los indicadores, según Vidal (2004, p. 31), son los siguientes requisitos:

- **Que sean Contrastables:** Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación.
- **Deben ser explícitos:** Todo indicador debe quedar taxativamente descrito.
- **Deben ser periódicos:** Como son parte del sistema de gestión, debe establecerse su monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivos y metas del plan estratégico.
- **Deben ser complementarios:** Un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; solo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de la salud de una organización.

2.3.3.1. Utilidad de los indicadores

Según Vidal (2004, p. 32) Los indicadores permiten:

- Obtener información significativa sobre los aspectos críticos claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales de la organización.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa.
- El análisis de las cualidades básicas de los criterios de evaluación.
- Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para mejorar el desempeño.

⁶² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Guía de Indicadores. Disponible en: <http://www.simege.unal.edu.co/>

2.3.3.2. Clasificación de los indicadores

De acuerdo con la Guía Básica de Indicadores UN-SIMEGE, existen múltiples formas de clasificar los indicadores y dependen en gran medida de la utilidad de estos o de su objetivo, sin embargo para la Universidad Nacional se han clasificado en dos: Indicadores de gestión e indicadores de resultados.

- **Indicadores de gestión:** Están asociados y permiten la medición del desempeño del proceso, por lo mismo los identificaremos con su eficiencia, lo cual implica saber si se alcanzaron los objetivos planeados en el plazo establecido, utilizando razonablemente los recursos asignados. En otras palabras miden el cómo se está realizando el proceso en términos de optimización de recursos (permite detectar lo que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar la situación), su utilidad radica en que: Muestran los resultados de cómo estamos haciendo las cosas; pueden ser más accesibles a todos los servidores; y miden el desempeño del proceso.
- **Indicadores de resultados:** Están asociados a las metas de la gestión y la eficacia y efectividad en su logro (permiten medir las cosas cuando ya ocurrieron y tomar acciones apropiadas para que no se vuelva a presentar la situación), en otras palabras a los resultados y al impacto de los mismos. Este tipo de indicadores permite medir el qué y para qué de un objetivo planteado, aclarando que los indicadores de efectividad no son el resultado de sumar la eficiencia más la eficacia. Su utilidad está en que: Muestran los resultados de qué se logro; y miden el desempeño del proceso o del objetivo, en términos de resultados.

A manera de ejemplo, al Guía señala uno relacionado con la Gestión del Talento Humano de la Universidad: Eficacia (mide el qué): No. De servidores a capacitados/No. Servidores a capacitar. Eficiencia (mide el cómo): Costo de la capacitación del servidor; Índice de deserción o inasistencia. Efectividad (mide el para qué): Aumento en productividad en la Universidad, mejoras en el desempeño del servidor.

Esta clasificación de indicadores es sumamente útil, pues nos permitirá hacer el análisis de cada categoría de manera independiente, es decir que una categoría no está en función de las otras dos, lo anterior teniendo en cuenta que la Universidad puede manejar diferentes estados desde la perspectiva de los indicadores, puede ser eficaz sin ser eficiente, eficiente sin ser eficaz y efectiva sin ninguna de las otras dos o todo lo contrario.

2.3.4. Formulación de los indicadores

Antes de continuar con la formulación de los indicadores es necesario, como lo señalamos anteriormente conocer el mapa de procesos de la Universidad, e identificar los procesos del Área de Actividad Física y Deporte, como uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación.

El Mapa de Macro procesos, que es el esquema del Modelo de Operación por procesos de la Universidad Nacional de Colombia, determina la secuencia e interacción de los procesos que los conforman, articulándose entre sí los distintos tipos de macro procesos existentes.

De acuerdo con la NTCGP 1000:20009 los macroprocesos se despliegan de la siguiente manera:

- **Estratégicos:** Visionan y direccionan el rumbo de la Universidad Nacional de Colombia. Entre ellos están; El Direccionamiento Institucional, Desarrollo Organizacional, Relaciones Interinstitucionales y Comunicación.
- **Misionales:** Permiten cumplir los objetivos para el cual fue creada la Universidad Nacional de Colombia. Agrupan a; Investigación Creación Artística e Innovación, Formación y Extensión.
- **De Apoyo:** Brindan soporte para el cumplimiento de la misión institucional. Entre ellos; Bienestar Universitario, Gestión del talento Humano, Gestión de Recursos y servicios Bibliotecarios, Gestión de Laboratorios, Gestión Información, Gestión Administrativa y Financiera y gestión Jurídica.
- **Evaluación:** Hace valoración del desempeño institucional, a partir de los cuales se plantean las acciones de mejoramiento. En él se encuentra; Evaluación, Control, Medición y Seguimiento.
- **Especiales:** En se despliega; Seguridad Social en Salud.

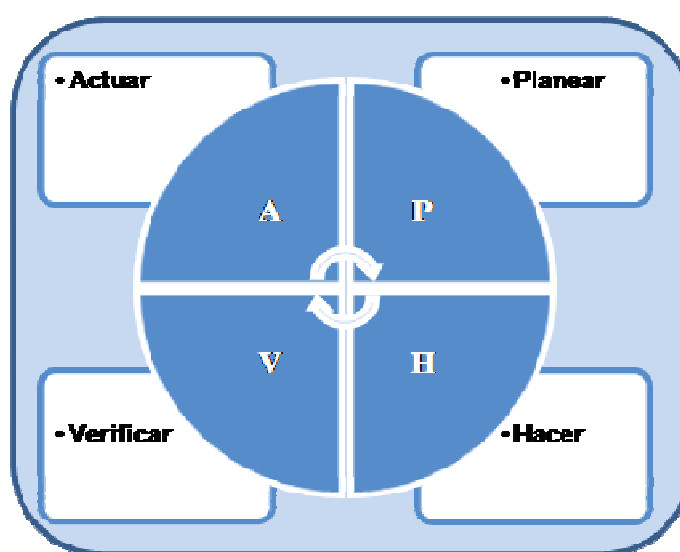
Cada uno está conformado por un conjunto de procesos que agrupan en subprocesos los procedimientos existentes.

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y usuarios, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la entidad y la gestión de sus procesos. En el mapa de macroprocesos de la Universidad se identifica en un círculo el Macroproceso de Apoyo, Bienestar Universitario, del cual depende al AAFD, (Ver Anexo D).

Los procesos del AAFD fueron señalados anteriormente en el capítulo 1, específicamente en el numeral 1.6.6, estos son: Programa de Actividad Lúdico Deportiva, Programa de Acondicionamiento Físico e Instrucción Deportiva, Deporte de Competencia, Deporte de Alto Rendimiento, Proyectos Estratégicos en Actividad Física y Deporte.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos el ciclo de gestión "Planificar- Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA), Ver Figura 2-15.

Figura 2-15: Ciclo PHVA



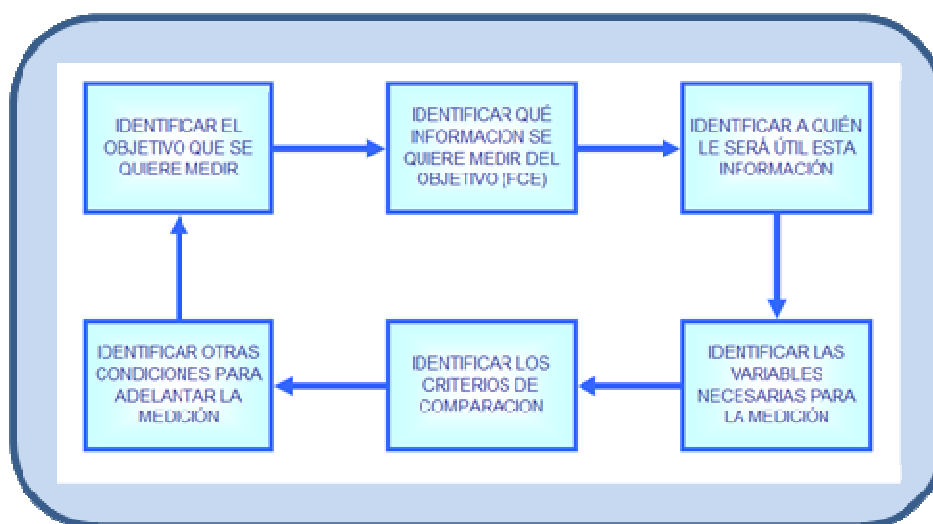
Fuente: Norma NTCGP 1000:2009 . <http://www.simege.unal.edu.co/>

El Ciclo PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente, los legales aplicables y las políticas de la entidad.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Conforme lo establece la Guía de Indicadores Básicos UN-SIMEGE, para la formulación o ajuste de indicadores se deben tener en cuenta los pasos planteados por la Figura 2-16, desarrollados continuación:

Figura 2-16: Guía Formulación Indicadores U.N.



Fuente: Guía Básica Indicadores. <http://www.simege.unal.edu.co/>, Extraído el 20-08-11

Paso 1 – Identificar el objetivo que se quiere medir El primer paso para formular o ajustar un indicador con éxito es identificar el objetivo que se quiere medir (puede ser un objetivo estratégico, de proceso o de un proyecto), en el sector público por lo general dichos objetivos deben ser ajustados para que el ejercicio de su medición sea igualmente efectivo.

El éxito de la medición depende en gran medida de la calidad en la formulación de los objetivos, estos deben satisfacer tres condiciones básicas, identificando: ¿Qué hago?, ¿Para qué lo hago? y por último ¿Cómo lo hago? Estas tres condiciones de un objetivo bien formulado nos permiten establecerlos parámetros básicos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.

Paso 2 – Identificar qué información se quiere medir de ese objetivo Identificados los objetivos, la tarea siguiente es establecer las actividades clave para alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. La idea es poder concentrar los esfuerzos en identificar aquellas actividades que demandan mayor esfuerzo o recursos o que por su naturaleza o importancia se consideran críticas para el éxito del objetivo identificado, actividades que se conocen como los factores críticos de éxito (FCE).

Características de los Factores Críticos FCE:

- El FCE es el punto de partida de cada indicador, y dice por qué podría afectarse el cumplimiento del objeto de medición.
- Los FCE deben involucrar el punto de vista de usuarios, personal, directivas y otras partes interesadas de la Universidad.
- Los FCE son específicos al proceso y objetivo analizados y están relacionados directamente con el éxito de este.
- Los FCE están directamente relacionados con el tiempo e importancia que debería dedicar la organización en su medición.

Para la identificación de los FCE se debe considerar la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores son determinantes para que el objetivo sea alcanzable?
- ¿Qué factores harían que el objetivo fracasara o se viera seriamente comprometido en su gestión?
- ¿Qué factores son esenciales para hacer sostenible el objetivo o qué cosas deberían evitarse a toda costa para ello?
- ¿En qué han fracasado otros en el mismo reto o retos similares?
- ¿Qué condiciones externas podrían afectar el objetivo y si hay otros que hayan fracasado en su gestión a nivel interno o externo de la Universidad?

Paso 3 – Identificar a quién le será útil la información. Los indicadores difieren de manera sustancial en su formulación, dependiendo de quién sea el usuario de la información que estos contienen, por ello resulta fundamental identificar primero quién los va a utilizar, por ejemplo: Para medir la Gestión del Talento Humano en términos de eficacia, la Dirección de la Universidad puede requerir un indicador en función del número de personas capacitadas, la Oficina de Talento Humano puede requerirlo en función de la deserción de los asistentes y el personal puede requerirlo en términos de las horas programadas.

Paso 4 - Identificar las variables necesarias para la medición Con la identificación del FCE y del usuario de la información, hemos podido establecer qué queremos medir y para quién es útil, el paso siguiente es definir con qué variables lo vamos a medir y la relación de esas variables, en otras palabras la fórmula del indicador. Veamos cómo se comporta el ejemplo:

Tener en cuenta que las variables siempre se identifican en términos de lo que se quiere medir:

Eficiencia: Esta midiendo el proceso y las condiciones de su gestión en términos de recursos.

Eficacia: Esta midiendo el resultado de la gestión.

Efectividad: Esta midiendo el impacto de la gestión.

Paso 5 – Identificar los criterios de comparación Una vez identificadas las variables de medición, se debe establecer el parámetro contra el cual se comparará la variable esto es la meta del objetivo, Los criterios de comparación pueden más adelante convertirse en parámetros de control, al establecerse frente a ellos rangos de aceptabilidad por encima y por debajo.

Paso 6 - Identificar las condiciones para adelantar la medición. Esto significa que hay que estandarizar las condiciones de la medición en términos de tiempos, en otras palabras la periodicidad para adelantarla. También es conveniente precisar los responsables de la información y de la medición y otras condiciones particulares que hagan de la medición un proceso sistemático y efectivo.

2.3.5. Ficha de Indicadores Universidad Nacional

Siguiendo con la Guía Básica de Indicadores UN-SIMEGE, una herramienta clave en el ejercicio de establecer esquemas de medición más efectivos y útiles, es la ficha del indicador, que no es otra cosa que el detalle de la información pertinente de cada indicador formulado, precisando fuentes de la información, formula variables, etc.

Es importante tener en cuenta que existe además una guía para la construcción de indicadores de gestión para las universidades públicas, elaborada por la Sub-Comisión Técnica del Sistema de Universidades Estatales SUE⁶³; y que muy seguramente, se articulará en su momento con la Guía Básica de Indicadores UN-SIMEGE, para la definición de los indicadores para la universidad, a continuación veremos muy brevemente la matriz de indicadores de gestión del SUE. En la Tabla 2-13 podemos apreciar la matriz fundamental la distribución de acuerdo con su desagregación, en la que nos interesa revisar y tener en cuenta los indicadores relacionados directamente con los procesos de bienestar, concebido como la confluencia de dos grandes tópicos, una dimensión académica del bienestar y el bienestar como servicios que apuntan a resolver las limitaciones de sectores específicos de la comunidad que requieren una atención más enfocada mediante subsidios mayores.

Tabla 2-13: Matriz Fundamental Indicadores de Gestión para Universidades Públicas

PROCESOS ATRIBUTOS / ÁREAS DE DESEMPEÑO	DE LA MISIÓN				BIENESTAR B	DE GESTIÓN Y SOPORTE		
	INVESTIG I	DOCENC, B	EXTENSIÓN E			LOGIST. L	ADMINISTRAT. A	FINANC F
			REMUNER. ER	SOLIDAD. ES				
CALIDAD	I-QA	D-QA	ER-QA	ES-QA	B-QA	L-QA	A-QA	F-QA
PERTINENCIA	I-PE	D-PE	ER-PE	ES-PE	B-PE	L-PE	A-PE	F-EP
EQUIDAD	I-EQ	D-EQ	ER-EQ	ES-EQ	B-EQ	L-EQ	A-EQ	F-EQ
COBERTURA	I-CO	D-CO	ER-CO	ES-CO	B-CO	L-CO	A-CO	F-CO
EFICIENCIA	I-EF	D-EF	ER-EF	ES-EF	B-EF	L-EF	A-EF	F-EF
IMPACTO	I-IM	D-IM	ER-IM	ES-IM	B-IM	L-IM	A-IM	F-IM

Fuente: Sistema de Universidades Estatales SUE (2003)

Los procesos de bienestar se desagregan en las áreas de desempeño: Salud, Gestión y Fomento Socio-económico, Acompañamiento Integral, Cultura y Área de Actividad Física y Deporte, conforme a lo establecido en el Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario, mencionado anteriormente.

La ubicación de un indicador en una celda significa que con él se está evaluando un determinado aspecto referido a un atributo relevante de un proceso y un área de desempeño específicos. Esta ubicación expresada con una nomenclatura cuyas letras identifican el proceso o área de desempeño y las siguientes el atributo.

Las letras convenidas son: D para docencia, I para investigación, B para bienestar, L para logística, A para administración, ER para extensión remunerada, ES para extensión solidaria, QA para calidad, PE para pertinencia, EQ para equidad, CO para cobertura, EF para eficiencia, IM para impacto.

⁶³ SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES SUE. Indicadores de Gestión para las Universidades Públicas. 1ra. Edición Bogotá D.C. Colombia (2003)

En cuanto a la Guía Básica de Indicadores UN-SIMEGE, veamos los diferentes componentes que conforman la ficha de elaboración de los indicadores y el contenido de los campos en detalle (Ver Anexo E):

- Proceso asociado: Consignar el nombre del proceso asociado.
- Fecha de creación: Consignar la fecha de creación del indicador, en su defecto consigne la fecha en la que se empezó a crear.
- Nombre del indicador: Señalar el nombre del indicador.
- Categorización del indicador: Identificar y especificar el criterio que permitió categorizar el indicador como de eficiencia, eficacia o efectividad. Tenga en cuenta que si el indicador mide:
Eficiencia: Esta midiendo el proceso y las condiciones de su gestión en términos de recursos.
Eficacia: Esta midiendo el resultado de la gestión. Efectividad: Esta midiendo el impacto de la gestión.
- Cómo se mide el indicador: Identificar la formula y las variables de la formula.
- Formula: Relación de las variables identificadas.
- Datos de las Variables: Fuente de la información de la variable, nivel de desagregación de la variable (proceso, procedimiento, actividad, etc.), frecuencia de medición de la variable, unidad de medida y responsable de la medición.
- Mecanismo, frecuencia y responsable de medición: Establecer el mecanismo de recolección de información, la frecuencia de la misma y el responsable general del indicador.
- Cómo se interpreta: Consignar de manera general la forma en la que debe interpretarse el resultado de aplicar el indicador, es decir el resultado de cotejar el resultado del mismo con el criterio de comparación que significa para la gestión.
- Resultados: Campo destinado a consignar la información de las variables y al resultado de las mismas.

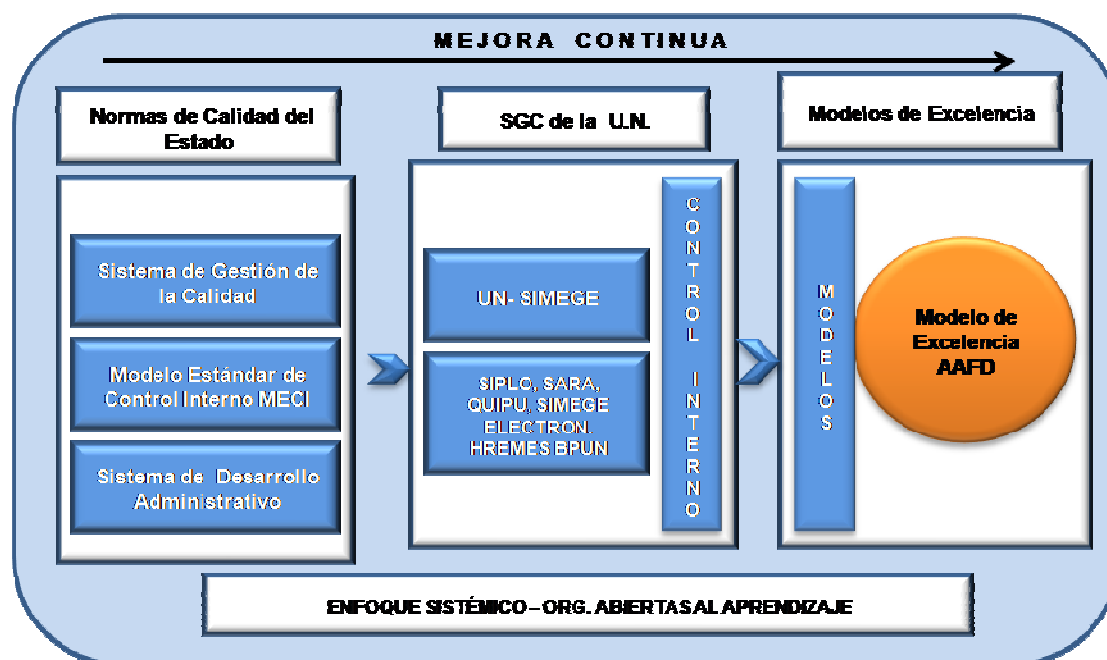
Esta ficha del indicador establecida en la Universidad Nacional, debe ser la base para el diseño de los indicadores del Área de Actividad Física y Deportes, la cual retomaremos en el capítulo siguiente.

3. Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo de la Universidad Nacional

La investigación planteada en los capítulos anteriores aclaró los conceptos necesarios para soportar la propuesta de un nuevo modelo de gestión enfocado en la recreación y los deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá”, dando cumplimiento al planteamiento del objetivo general de: “Proponer un Modelo de Gestión para la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que permita la planeación, ejecución y control de los procesos de una manera eficaz, y que sirva como marco de referencia para el desarrollo del deporte universitario, y su articulación con los procesos misionales de academia, investigación y extensión y con el Sistema Nacional del Deporte”.

El análisis de los diferentes conceptos de las escuelas y teorías de la administración, el conocimiento y estructura general de las organizaciones; la consulta y revisión de los conceptos de “Enfoque Sistémico”, y “Organizaciones Abiertas al Aprendizaje”, como elementos importantes en el proceso de mejora en la gestión planteados en el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, y finalmente la revisión de los modelos de gestión integral de la calidad, o modelos de excelencia, en los que a partir del análisis de su estructura y conformación, sentaron las bases teóricas y conceptuales para presentar la propuesta del modelo de gestión para el AAFD de la Universidad Nacional – Sede Bogotá, que como ya lo expresamos, recibe esta nueva denominación, en virtud, de los ya aprobados actos administrativos que fueron referenciados anteriormente, y que dejan en firme lo planteado en el Capítulo 1, estos son: El Acuerdo No. 07 del 13 de Abril de 2010, del Consejo Superior Universitario, “Por el cual se reorganiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”, y la Resolución 002 del 27 de Mayo de 2010, del Consejo de Bienestar Universitario”, “Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”.

El modelo se enmarca, por una parte dentro de las normas de ley que el Estado y la Universidad, han promulgado para la estructuración, reglamentación y dirección del deporte; y de la normatividad para el desarrollo e implementación del Sistema de Mejor Gestión, y por otra parte en la revisión y caracterización de los modelos de gestión integral de la calidad o modelos de excelencia. En la Figura 3-1 se presenta en forma estructurada los componentes tenidos en cuenta para el diseño del Modelo de Gestión para el AAFD de la Universidad Nacional - Sede Bogotá, referenciados anteriormente.

Figura 3-1: Componentes del Modelo de Gestión AAFD

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del presente trabajo contó con los avales de la Dirección Nacional de Bienestar, la Dirección de Bienestar de la Sede Bogotá, quien a través de su Directora asume la dirección del presente trabajo de investigación dada su experiencia en la Gestión de Organizaciones del Sector de la Salud; del Director del Área de Actividad Física y Deportes; al igual que el aval de la Vicerrectoría General de la Universidad, Proyecto UN-SIMEGE, quien a través de la Coordinación General, acompañó, orientó y evaluó, el desarrollo del Modelo de Gestión, con el fin de articularlo a los componentes y requerimientos planteados por el proyecto UN-SIMEGE.

El modelo de gestión para la AAFD, debe estar orientado a los siguientes aspectos:

- Centrar el valor de la organización en los usuarios internos, (estudiantes, docentes y administrativos) y usuarios externos (universidades, entidades y particulares). Para ello se necesita identificar las necesidades y su posible satisfacción. En ese proceso se necesita medir, diagnosticar y evaluar el servicio de manera continua, para adecuarse a las demandas requeridas.
- Buscar la mejora en los procesos, definidos en la Resolución 002 del 27 de Mayo de 2010, del Consejo de Bienestar Universitario”, y definidos por el Proyecto UN-SIMEGE, con el fin optar por una política de mejoramiento continuo.
- Optimización de los recursos disponibles (Humanos, Financieros, Físicos), poniendo especial atención en su recurso humano, como base del funcionamiento del área de deportes.

Con base en lo anterior podrá satisfacer las necesidades deportivas y recreativas de los usuarios, aportar en los resultados institucionales y lograr una eficiente gestión administrativa.

En el capítulo anterior analizamos los modelos de gestión total de la calidad de mayor reconocimiento mundial, Modelo Deming, Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano, Modelo

Malcom Baldrige y algunos modelos de excelencia de América Latina, como el Modelo Argentino, el Modelo MEG de Brasil, el Modelo Chileno, el Modelo Peruano y el Premio Colombiano de la Calidad, con el fin de realizar un análisis comparativo en base a las siguientes variables definitorias: Misión, Enfoque, Estructura, Principios y Criterios y Subcriterios y a partir de dicho análisis definir las variables y estructura del modelo de gestión para el AAFD.

3.1. Análisis Comparativo de los Modelos de Excelencia

Una mirada rápida a todos estos modelos de excelencia y vemos que existe una fuerte similitud entre ellos, podemos afirmar que todos persiguen el mismo objetivo, el cual se adapta a la cultura de cada país, esas similitudes las podemos enumerar así:

- Todos los modelos están basados en los principios para la calidad total, cubriendo todas o gran parte de las áreas claves de una organización a través de la formulación de criterios y subcriterios.
- Buscan como objetivo principal la satisfacción y expectativas de los clientes o usuarios.
- Buscan la excelencia mediante la autoevaluación, donde conocen sus puntos fuertes y áreas de mejora.
- Orientados permanentemente a la mejora continua y al aprendizaje.
- Consideran importante la gestión del recurso humano
- Preocupados por la gestión y mejora de la calidad.
- Orientados hacia los resultados.
- Son Modelos no prescriptivos.

El siguiente análisis comparativo se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes variables definitorias sobre la misión, enfoque, estructura, retroalimentación, número de criterios y subcriterios y principios fundamentales de los modelos de excelencia total estudiados, con el fin de establecer cuáles son las similitudes y diferencias, entre cada uno de los modelos, e identificar aquellos elementos que contribuyen de forma definitiva a la implementación de un sistema de gestión total de la calidad. Tomaremos como referencia para el desarrollo de este apartado de la investigación los trabajos realizados por Nieves y Ros (2006), Gaitán (2007), y Blanco (2009), de Gaitán (2007) tomaremos además, como guía para la presentación del modelo para el AAFD, la estructura de su trabajo de investigación, la cual desde el punto de vista del investigador aborda de una manera completa la descripción y desarrollo del modelo, recogiendo aspectos comunes y relevantes para el modelo a proponer.

3.1.1. Análisis Comparativo Misión

La premisa del Modelo EFQM es que los resultados excelentes respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y la estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos, Muy similar es la premisa del Modelo Iberoamericano debido a que los resultados excelentes se consiguen no solo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados. El Modelo Deming tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto conlleva una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como la satisfacción del trabajador, fundamentalmente para la satisfacción del cliente y la supervivencia de la organización. El Modelo Malcom Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y el mercado.

Todos estos modelos de mayor reconocimiento mundial, hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la empresa, es decir, un método que defina los resultados para los clientes, empleados, sociedad y todos aquellos que poseen un riesgo financiero en la organización.

Siguiendo con los Modelos Latinoamericanos, el Modelo Argentino tiene como fin principal brindar a las empresas de todo tamaño y sector un modo de alcanzar una competitividad sostenible, lo que implica resultados positivos, consistentes y durables. El Modelo Brasileiro al igual que el Argentino su misión es promover una conciencia de calidad y productividad y contribuir de forma significativa al aumento de la competitividad de las organizaciones. Por su parte el Modelo Chileno promueve la toma de conciencia por parte de las empresas y servicios públicos, sobre la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales la competitividad. El Modelo Peruano, basado en las estructuras del modelo Malcom Baldrige, y la incorporación de información y experiencias de los modelos, Iberoamericano y los modelos latinoamericanos, basa su premisa en la importancia de la calidad y la productividad, para elevar el nivel de competitividad de las organizaciones. En cuanto al Premio Colombiano de la Calidad su gran propósito es el de ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, que sirva como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus grupos sociales objetivo, una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.

3.1.2. Análisis Comparativo Enfoque

El modelo EFQM basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Al igual que su homólogo europeo, el Modelo iberoamericano, que también los basa además en los resultados, siendo claves en el enfoque de ambos modelos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. El Modelo Deming basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua. Mientras que el Modelo Malcom Baldrige, fundamenta el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de índice y parámetros en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

Tanto el Modelo EFQM como el Malcom Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y la excelencia organizacional. Ambos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de evaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que se necesitan mejorar. Ambos métodos están integrados dentro de una política social para crea ventaja competitiva.

Para el caso de los modelos latinoamericanos, el modelo Argentino y Chileno basan su enfoque en los resultados, con mayor énfasis en la gestión a los clientes y en liderazgo, el Modelo Brasileiro dirige su enfoque a los resultados, concentrándose en los resultados financieros, clientes y mercado y resultados en los procesos del negocio y procesos de ayuda, al igual que los modelos anteriores da mayor importancia al liderazgo y a la gestión de los procesos, el Modelo Peruano basa también su enfoque en los resultados en los procesos y en el liderazgo, para el caso del Premio Colombianos de la Calidad, su enfoque está centrado en la creación de valor para los clientes, en la creación de valor para sostenibilidad y la solidez de la organización y gestión estratégica y responsabilidad social.

3.1.3. Análisis Comparativo Esquema Estructural

Con relación a los dos modelos europeos, el EFQM y el Iberoamericano, cabe destacar que tiene mucho en común, ya que el segundo está basado en el primero, por lo que su esquema es similar, existen pocas pero apreciables diferencias. El valor integro del Modelo EFQM de Excelencia y del Modelo Iberoamericano se logra a partir de las relaciones dinámicas e integradas entre los criterios. A un nivel básico, si un proceso es clave o crucial para la organización dentro de los Agentes Facilitadores, entonces los resultados con relación al rendimiento de este proceso deberían aparecer en los criterios de Resultados.

Ambos Modelos presentan los mismos criterios, nueve en total, en la presentación de su estructura. La lectura del sistema en ambos es la misma. Estos criterios se clasifican en dos, los cinco primeros corresponden a los Agentes Facilitadores y los cuatro restantes a la categoría de los Resultados. Las dos únicas pequeñas diferencias que se pueden observar se encuentran en los Agentes o Procesos Facilitadores, estas son: En el primer criterio, además del liderazgo, en el Modelo Iberoamericano incluye estilo de Dirección, y en el quinto criterio, el agente facilitador es distinto para ambos, para el Modelo EFQM es Procesos y para el Modelo Iberoamericano es Clientes. En cuanto al bloque de resultados donde se encuentra los enfoques de los resultados y la metodologías implementadas para materializar dichos enfoques. Por tanto los resultados son relativos a los clientes, a las personas, a los productos y servicios y a la sociedad, a la efectividad de la empresa, sin olvidar aquellos que tienen que ver con el rendimiento de la organización financieros y de mercado.

En cuanto al Modelo Deming, orientado al control estadístico de la calidad, este modelo cuenta con diferencias más apreciables con los otros modelos incluidos los modelos latinoamericanos, está compuesto por diez criterios: Política General, Gestión, Educación, Recogida de Información, Análisis, Estandarización, Control, Garantía de Calidad, Planificación y Resultados, Gaitán (2007, p. 49), Blanco (2009, p. 42); en el trabajo realizado por Nieves y Ros (2006, p. 4) en el comparativo de los modelos EFQM, Iberoamericano, Malcom Baldrige y Deming, se simplifica su estructura a siete criterios: Liderazgo Visionario, Cooperación interna y externa, Aprendizaje, Gestión de proceso, Mejora continua, Satisfacción del Empleado, Satisfacción del cliente. A pesar de haberse hecho esta clasificación de los criterios del Modelo Deming, para ajustarlo a los criterios de los otros los otros modelos y poder hacer este comparativo; para efectos del desarrollo del presente apartado del trabajo no será tenido en cuenta en razón a que este modelo no tiene definidos subcriterios, los cuales son un elemento importante a considerar en el diseño del modelo a proponer.

El Modelo Malcom Baldrige, a diferencia de los modelos el EFQM e Iberoamericano, presenta una estructura de solo siete criterios, incluye un criterio no contemplado por los modelos anteriores, denominado Medición Análisis y Gestión del Conocimiento, y solo un criterio de resultados el cual contiene 6 subcriterios; por otro lado mientras que en los modelos EFQM e Iberoamericano el criterio se denomina Desarrollo de las personas en este modelo se define como Orientación hacia las personas, y mientras que los otros dos modelos se agrupan en un solo criterio los procesos y los clientes, el modelo Malcom Baldrige, agrupa en un criterio la Orientación al cliente y el mercado.

Respecto de los modelos latinoamericanos, los Modelos Argentino y Peruano están compuestos por siete criterios y los Modelos Brasileiro, Chileno y Colombiano por ocho criterios; el modelo argentino está estructurado en tres niveles, Liderazgo, sistema de gestión y resultados, el modelo Brasileiro o MEG está compuesto por ocho criterios reconocidos internacionalmente y son los parámetros para la puesta en marcha de los 11 principios del modelo, los ocho Criterios de

Excelencia constituyen un modelo sistémico que hace posible la aplicación y evaluación de la base cultural sostenida por los 11 Fundamentos. Por medio de los criterios, es posible mensurar cuantitativa o cualitativamente el nivel y la madurez de la gestión organizativa, El modelo Chileno está inspirado en el Modelo Malcon Baldrige, luego del alto grado de universalidad permitió su adaptación y aplicación a la realidad chilena, constituyéndose en una guía para las organizaciones del país. El Modelo Peruano, basa su estructura en el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad, los seis primeros criterios de este modelo describen la organización sus operaciones y los resultados, El liderazgo criterio (1), el Planeamiento estratégico criterio (2), Orientación hacia el cliente criterio (3), constituyen la triada del liderazgo, la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre clientes y resultados; la orientación hacia las personas criterio (5), Gestión de los procesos criterio (6) y Resultados criterio (7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos claves llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

En cuanto al Premio Colombiano de la calidad la plataforma del modelo está soportada en tres elementos: Competitividad, Innovación, Aprendizaje. Son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible, sobre esa plataforma se encuentran los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por ocho Criterios, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para la preparación del Informe de postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización,

Los criterios desarrollados por el premio para evaluar la gestión de las organizaciones postulantes y que representa la guía para la elaboración del informe de postulación, son considerados criterios de excelencia que se pueden utilizar en la organización como una herramienta de gestión para iniciar o consolidar un sistema de gestión integral, realizar evaluaciones del estado de la gestión en la organización y, como consecuencia, orientar los planes de acción y detectar áreas y oportunidades de mejoramiento.

3.1.4. Análisis Comparativo Sistema de Retroalimentación o Feedback

El comparativo de retroalimentación o feedback para esto modelos es muy sencillo de comparar, veremos en seguida los elementos que componen cada sistema de retroalimentación:

- Modelo EFQM: Enfoque, Estrategia, Despliegue y Evaluación y revisión
- Modelo Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar
- Modelo Iberoamericano: Enfoque, Desarrollo, Revisión y evaluación
- Modelo Malcom Baldrige: Estrategia, despliegue y Revisión.
- Modelo Argentino: Metodología, Despliegue, Integración Evaluación y mejora
- Modelo de Brasil: Estrategia, Despliegue, Revisión, e Integración
- Modelo de Chile: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración
- Modelo de Perú: Enfoque Despliegue, Aprendizaje e Integración
- Modelo Premio Colombiano a la Calidad: Planear. Hacer, Verificar y Actuar.

Como se puede comprobar apenas hay diferencias entre unos y otros, todos cuentan con las mismas características y están compuestos, casi por los mismos elementos, cabe destacar que los modelos Malcom Baldrige y el Modelo Iberoamericano cuenta con una característica menos que los demás modelos, pero todos ellos están en la misma dirección y estiman lo que necesita la organización.

3.1.5. Análisis Comparativo Criterios y Subcriterios

Dando una ojeada al capítulo anterior, observamos que todos los modelos poseen prácticamente el mismo número de criterios, todos se ponen de acuerdo en la importancia del liderazgo en la consecución de la excelencia final, pues aparece como primer criterio en casi todos los modelos, a excepción del modelo Premio Colombiano a la Calidad, el cual le da mayor importancia al criterio de Estrategia y Gestión Estratégica, dejando en segundo lugar al liderazgo; en este lugar, seis de los ocho modelos EFQM, Iberoamericano, Malcom Baldrige, Argentino, Brasileiro y Peruano, consideran el criterio de la Estrategia, denominado por otros Planeación Estratégica o Política y Estrategia, como el segundo en importancia dentro de la estructura de los modelos, a partir del tercer criterio, de acuerdo con la cultura y prioridades de cada país los criterios se ubican en distinto orden dentro de la estructura de los modelos, considerando todos los siguientes criterios en orden de importancia; Clientes, o Clientes y Mercados para algunos modelos, para otros Orientación a Clientes y Mercados; el criterio, Gestión de Procesos, que en algunos modelos se conjuga con clientes; el criterio, Gestión del Conocimiento y la Información que aparece en cinco de los modelos, lo cual no quiere decir que no sea considerado por los otros modelos, ya que es incluido en sus respectivos subcriterios. Igual ocurre con los criterios de Responsabilidad Social, que solo es considerada como criterio en los modelos de Brasil, Chile y Colombia, los demás la ubican dentro de sus subcriterios; Colaboradores y Recursos o Recursos Asociados, considerados solamente por los modelos EFQM e Iberoamericano. Finalmente el criterio al cual todos los modelos, consideran y dan mayor peso, es el criterio de Resultados, que son acciones que permiten identificar y mostrar los avances globales de la organización para alcanzar los objetivos o resultados de su gestión.

En cuanto al comparativo de los subcriterios de los modelos, cabe destacar que no son el mismo número en todos los modelos si no que varía, como lo mencionábamos anteriormente cada país de acuerdo a su cultura en la gestión de la calidad define el orden de importancia de cada uno de los criterios de su modelo y la pertinencia y relevancia de los subcriterios que componen el objetivo de cada uno de sus criterios.

El Modelo EFQM, cuenta con 9 criterios y 32 subcriterios, por lo cual se considera el modelo más específico. Su homólogo el Modelo Iberoamericano cuenta también con 9 principios pero apenas con 28 subcriterios, existiendo pocas diferencias entre estos dos modelos. El Modelo Malcom Baldrige, con sus 7 criterios y 19 subcriterios, es quizás el más completo pues engloba todos aquellos de los demás modelos referenciados. Los Modelos de Argentina, Brasil, Chile, Perú y el Premio Colombiano a la Calidad, cuentan respectivamente con los siguientes criterios y subcriterios: Modelo Argentino, con 7 criterios y 30 subcriterios; el Modelo de Brasil con 8 criterios y 24 subcriterios; el Modelo de Chile inspirado en el Modelo Malcom Baldrige, cuenta con 8 criterios y 22 subcriterios; el Modelo de Perú basa su estructura en los modelos Malcom Baldrige, Iberoamericano y modelos latinoamericanos, cuenta con 7 criterios y 17 subcriterios; y el Premio Colombiano a la Calidad, con 8 criterios y 29 subcriterios.

3.1.6. Análisis Comparativo de los Principios

Podríamos decir que todos los modelos se basan para conformar su estructura en los principios de la gestión de la calidad establecidos en las normas ISO 9000:2000, teniendo en cuenta dos aspectos en las cuales se apoyan estas normas para una buena gestión: el tratamiento de los procesos y el de las personas; es decir, la forma y el tiempo de hacer las cosas y el conjunto de conocimientos, actitudes, experiencias y habilidades necesarias para desempeñar un determinado cargo o función.

Estos principios establecidos, que engloban los aspectos más relevantes en la gestión de una organización, recogidos en la norma son los siguientes:

- Enfoque al cliente: La organización depende de sus clientes o usuarios y por lo tanto debería comprender sus necesidades actuales y futuras, para poder satisfacerlas y excederlas, si es posible.
- Liderazgo: los líderes deberán establecer la unidad del proyecto y la orientación de la organización. Deben motivar al personal para implicarles y que se identifiquen totalmente con el logro de los objetivos de la entidad.
- Participación del personal. El personal de la organización constituyen la esencia y el valor más importante de la misma. Su compromiso favorece a beneficiarse del potencial que pueden aportar.
- Enfoque basado en procesos: El resultado deseado se alcanzará de una manera más eficaz cuando las actividades y los recursos se gestionen como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, deberá contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Mejora continua: Debería ser un objetivo permanente avanzar a través de la mejora continua en la gestión y desempeño de la organización.
- Enfoque basado en hecho para la toma de decisión: es necesario disponer de indicadores y datos para poder tomar decisiones eficaces en función del análisis de esta información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas: Una organización y sus colaboradores o proveedores, son independientes, por lo que una relación mutuamente beneficiosa deberá aumentar la capacidad de crear valores positivos para ambos.

Es importante señalar que en la Norma NTCGP 1000:2009 se contemplan además dos principios adicionales, que deberán ser tenidos en cuenta a la hora del diseño del modelo, estos principios son:

- Coordinación, cooperación y articulación: El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- Transparencia: La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

3.2. Análisis de Resultados

De la revisión realizada en el Capítulo 2 a los modelos de Gestión Total de la Calidad, del análisis comparativo de las variables de los ocho modelos referenciados, y del contenido del Manual de Mejor Gestión UN-SIMEGE, generan la bases para la formulación de la propuesta para del Modelo de Gestión para el AAFD de la Universidad Nacional – Sede Bogotá. Desde el punto de vista del investigador, todos los modelos analizados recogen los principios de la calidad total, tienen muy en cuenta la gestión por procesos abarcando todas la áreas de la organización, hacen un marcado énfasis en el proceso de autoevaluación para medir el grado de aproximación a lo que se considera la excelencia empresarial, aceleran la aceptación de la calidad estimulando la puesta en marcha de la calidad integral en toda organización; aspectos que conjugados con los postulados del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad, brindan los componentes necesarios para el diseño de la propuesta del Modelo de Gestión para el AAFD.

3.2.1. Resultados para el Diseño del Modelo

El primer paso para logro de este objetivo se basó en crear los ponderadores de los criterios del modelo propuesto, para esto se tomaron ocho de los modelos analizados (EFQM, Malcom Baldrige, Iberoamericano, Premio Colombiano de la Calidad, Argentino, Brasil, Chileno y Peruano), con el propósito de realizar estadísticas descriptivas sobre los pesos que tiene cada uno, en el criterio que analice respectivamente. Luego se realiza un intervalo de confianza para posteriormente presentar los ponderadores de los criterios del modelo. En la Tabla 3-1 se resumen los estadísticos realizados:

Tabla 3-1: Criterios Modelo Propuesto - Estadísticas Descriptivas

MODELO PROPUESTO		MODELOS							
		EFQM	MALCOM BALDRIGE	IBEROAMERICANO	COLOMBIANO DE CALIDAD	ARGENTINO	MEG BRASIL	CHILENO	PERUANO
No.	CRITERIOS	POID.	POID.	POID.	POID.	POID.	POID.	POID.	POID.
1	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	100	120	140	80	110	110	110	120
2	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	80	85	100	100	80	80	80	85
3	ORIENTACIÓN HACIA EL USUARIO	200	85	120	80	100	80	80	85
4	GESTIÓN DE PROCESOS	140	85	100	100	90	110	80	85
5	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	80	85	140	80	80	80	110	85
6	RESULTADOS	500	450	400	400	450	450	400	450
TOTAL									
MODELO PROPUESTO		ESTADÍSTICAS							
No.	CRITERIOS	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Promedio - 2 desv. Est.	Promedio + 2 desv. Est.	Mediana - 2 desv. Est.	Mediana + 2 desv. Est.
1	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	109	110	110	23	63	155	64	156
2	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	94	89	90	13	69	109	67	109
3	ORIENTACIÓN HACIA EL USUARIO	101	85	85	48	14	188	0	172
4	GESTIÓN DE PROCESOS	90	85	85	10	60	138	62	134
5	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	95	90	90	20	67	136	65	130
6	RESULTADOS	439	450	450	35	367	508	379	521
TOTAL									

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, en la mayoría de los criterios se tiene que el promedio, la mediana y la moda son muy similares y esto podría suponer normalidad en la distribución de los criterios. Por lo tanto se hacen dos intervalos de confianza, uno con la media y otro con el promedio, a dos desviaciones estándar para luego proponer los ponderadores de los criterios que estén dentro de los intervalos mostrados en el cuadro de arriba. Los ponderadores propuestos son los siguientes, Tabla 3-2:

Tabla 3-2: Ponderadores Criterios Modelo Propuesto

No.	Criterios	Ponderación
1	Liderazgo y estilo de gestión	120
2	Política y estrategia	100
3	Orientación al usuario	160
4	Gestión de procesos y recursos asociados	100
5	Orientación hacia las personas	100
6	Resultados	420
Total		1000

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Resultados para la Evaluación del Modelo

Una vez definidos los criterios y subcriterios del modelo y sus correspondientes ponderaciones, el segundo paso fue la evaluación del modelo por un grupo interdisciplinario de expertos, constituidos por 44 profesionales formados y capacitados en el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, expertos en la Norma NTCGP 1000:2009, El Modelo Estándar de Control Interno MECI y el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA, algunos de ellos formados además en las Normas ISO 9000. Se tomo la base de datos y se encuestó el Total de Auditores y Analistas de SIMEGE – Sede Bogotá y de algunos integrantes del grupo de trabajo del AAFD constituido por 8 profesionales expertos en la gestión del deporte universitario, concedores y capacitados permanentemente en la implementación del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE. Es decir se encuestó a todos los expertos de UN-SIMEGE; a quienes mediante la aplicación de una encuesta en la que se calificaba; la pertinencia, relevancia y claridad de los componentes del modelo (criterios y subcriterios), evaluaron la pertinencia del modelo, para lo cual fue necesario utilizar la Técnica de Escalas de Likert con una escala de 1 a 5 para evaluar cada uno de los atributos (Pertinencia, Relevancia y Claridad) del modelo en la encuesta, donde: 1 es nada, 2 es algo, 3 es medio, 4 es muy, y 5 es totalmente.

Los expertos de SIMEGE y del deporte en la Universidad Nacional concluyeron contundentemente en la mayoría de los casos, la pertinencia, relevancia y claridad de los subcriterios en el modelo, ya que más del 90% de ellos consideran que los subcriterios y sus ponderadores son totalmente pertinentes, relevantes y claros. La Tabla 3-3 resume lo que los expertos respondieron.

Tabla 3-3: Resumen de las Encuestas a los Analistas, Auditores y Expertos del Deporte

Calificación	Evaluación	RESULTADOS								
		Promedio subcriterios del criterio 1	Promedio subcriterios del criterio 2	Promedio subcriterios del criterio 3	Promedio subcriterios del criterio 4	Promedio subcriterios del criterio 5	Promedio subcriterios 6	Promedio subcriterios 7	Promedio subcriterios 8	Promedio subcriterios 9
Nada	Pertinente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Algo		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Medio		0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Muy		6%	7%	3%	5%	6%	3%	4%	9%	7%
Totalmente		94%	93%	97%	95%	94%	97%	95%	91%	93%
Nada	Relevante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Algo		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Medio		0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Muy		5%	5%	1%	3%	3%	2%	0%	5%	3%
Totalmente		95%	95%	99%	97%	97%	98%	99%	95%	97%
Nada	Claro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Algo		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Medio		0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	3%
Muy		7%	8%	3%	5%	4%	2%	2%	6%	3%
Totalmente		93%	92%	97%	95%	96%	98%	96%	93%	94%

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, los resultados son muy contundentes, se tuvieron en cuenta observaciones que los expertos manifestaron, ya que propusieron agregar un subcriterio (gestión de recursos) y además algunos vieron que los últimos dos subcriterios podrían estar ya descritos en otros. Más adelante veremos la estructura del modelo propuesto.

3.3. Modelo Propuesto Aspectos Generales

El modelo propuesto para el AAFD tiene como principal propósito mejorar la gestión administrativa, haciéndola más competitiva; lo cual, en articulación con el Sistema de Mejor Gestión, garantizará adecuados niveles de calidad y control en la prestación de sus servicios para el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y la sociedad⁶⁴.

Es una herramienta que permite realizar un diagnóstico del AAFD o de cualquier área de la organización, y evaluar su grado de madurez, permitiendo identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

El modelo consta de siete criterios, los cuales a su vez se subdividen en veintinueve subcriterios, conforme a la estructura de los modelos de gestión total de la calidad, su contenido permite identificar los sistemas y procesos, su estructura facilita su administración y mejora. El Modelo implica la integración de todas las funciones y procesos del AAFD, con el propósito de lograr una mejora continua en la calidad de la prestación de los servicios que ella suministra, garantizando la satisfacción de sus usuarios y grupos de interés.

El modelo, propone el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características del AAFD, tomando en consideración los principios de la Norma NTCGP 1000:2009⁶⁵, componente fundamental del Sistema de Mejor Gestión, y de los principios de los modelos de gestión total de la calidad, además del Enfoque en la Gestión por Procesos, ya que este factor es responsable de agregar valor con base en la transformación de insumos, bien sea de productos o servicios. El Enfoque en Procesos y Resultados, de acuerdo a la Norma NTCGP 1000:2009, enfatiza sobre la importancia de:

- La comprensión y cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso.
- De la mejora continua de los procesos, con base en mediciones objetivas.

De acuerdo al Enfoque basado en procesos y resultados adoptado por el Sistema de Mejor Gestión articula la operación de la entidad a partir del cumplimiento de requisitos, la medición del desempeño y la mejora continua.

3.4. Premisas del Modelo Propuesto

El Modelo para el AAFD debe estar soportado en las siguientes premisas básicas:

- Liderazgo: Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de la Universidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

⁶⁴ Consultar en: <http://www.simege.unal.edu.co/> Gestión Documental - Manual de Mejor Gestión.

⁶⁵ Consultar en: <http://www.simege.unal.edu.co/> Normatividad Simege. Norma NTCGP 1000:2009

- Enfoque en los resultados: La excelencia depende de la satisfacción de todos los grupos de interés relevantes para la organización, es importante conocer que logros se están alcanzando con relación a los objetivos institucionales trazados y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses generales en la organización. Los resultados globales son conocidos, analizados e informados a todos los miembros de la organización.
- Mejora continua: Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

Lo anterior, especialmente para la premisa de la mejora continua, El Sistema de Mejor Gestión y por supuesto el Modelo Propuesto, contemplan la metodología de organizaciones abiertas al aprendizaje, basada en la teoría de Peter Senge (2005), en su metodología La Quinta disciplina, donde indica que las organizaciones son capaces de aprender y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman. Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Es decir que el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la auto superación.

Las cinco disciplinas que propone Senge son:

- Misión visión: determina que es necesario que todas las personas se sientan identificadas con la Misión y Visión de la Universidad y la de su área y propicia que construyan con su jefe inmediato la Misión y Visión de sus áreas, alineadas claramente con las institucionales, estos conceptos se convierten en las cartas de navegación de los equipos para el logro de los objetivos institucionales. Igualmente este ejercicio colectivo genera cohesión en el equipo, con el quehacer de su área, le da sentido de pertenencia e identidad, le da razón de ser a lo que hacen.
- Reconocimiento de los modelos mentales: (Dichos, refranes, estribillos) que dificultan el desarrollo organizacional, los que a su vez deben ser remplazados por modelos mentales construidos colectivamente que impulsen el desarrollo de la institución.
- Aprendizaje en equipo: Construcción participativa de condiciones, reglas y acuerdos de cómo se aprende y trabaja en equipo; hace visible la diferencia entre trabajo en grupo y aprendizaje en equipo, en grupo cada uno logra lo que le corresponde, en equipo se genera sinergia, donde cada uno sabe que su aporte es fundamental en el enriquecimiento de las metas y objetivos que se proponen.
- Enfoque sistémico: Orientación en la comprensión de lo que significa ser un sistema, donde la modificación en uno de sus elementos introduce modificaciones en el todo, entendiendo la complejidad que existen en la interacciones que articulan el sistema, rompiendo con la estructura parcelada por divisiones, para articularse a partir de cadenas de valor en la valorización de los bienes y servicios que produce la organización para entregar a la comunidad.
- Dominio personal: Formación a los servidores públicos en el modelamiento de su personalidad y su carácter, suministrándole instrumentos de desarrollo personal que le permita articularse armónicamente con los demás miembros del grupo de trabajo, en función del logro de los objetivos misionales articulados a su realización y felicidad personal.

3.5. Características del Modelo Propuesto

Es importante señalar que el desarrollo del modelo propuesto tiene dos características fundamentales: la primera que es un complemento o mejor la extensión del Sistema de Mejor Gestión, cuyas características propias son la del cumplimiento, verificación, proceso de auditoría y acciones correctivas, como parte de la gestión enfocada a proporcionar confianza en el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en la Norma NTCGP 1000:2009; al de establecer una forma de gestión basada en la participación de todos sus miembros, pretendiendo un éxito a largo plazo mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad, como segunda característica.

Con base en lo anterior el modelo propuesto se basa en los principios y estructura de los modelos de excelencia, cuyas características principales son la de ser modelos no prescriptivos (voluntarios), con un enfoque global en la gestión total de la calidad, ampliando los conceptos de los sistemas de calidad orientados a la certificación, pivotando en la autoevaluación y mejora continua; es decir, que no incluyen auditorías (propriadamente dichas), aunque pueden existir evaluaciones o verificaciones externas.

Como vimos en el capítulo anterior en la revisión de los modelos de excelencia y al inicio del presente capítulo en el comparativo de los modelos, se puede observar que son un marco de trabajo estructurado por criterios, que pueden ser usados por todo tipo de organizaciones en la evaluación de sus propios esfuerzos hacia la mejora de la calidad y progresivamente hacia la excelencia en la gestión de la calidad. El modelo propuesto se encuentra dentro de este marco de trabajo estructurado por criterios donde se integran las funciones y procesos del AAFD. Los criterios fueron desarrollados tomando como base los criterios de los modelos de excelencia Deming, EFQM, Iberoamericano, Malcom Baldrige, De Argentina, Brasil, Chile, Perú y el Premio Colombiano de la Calidad, articulados con los principios del Manual de Mejor Gestión propuesto por la Universidad Nacional. El modelo integra los componentes de los modelos EFQM y Malcom Baldrige, en la Tabla 3-4 podemos apreciar las principales características que conforman la estructura del modelo propuesto.

Tabla 3-4: Características del Modelo de Gestión Propuesto

Criterio	Funcionalidad	Fiabilidad	Eficiencia	Mantenibilidad	Aplicación	Mejora continua
Liderazgo y estilo de gestión	Capacidad del modelo para proporcionar funciones que satisfagan las necesidades explícitas e implícitas.	Capacidad del modelo para mantener un nivel especificado de rendimiento.	Capacidad del modelo para ayudar a alcanzar lo objetivos propuestos.	Capacidad del modelo para ser modificado, es un modelo no prescriptivo por lo cual es susceptible de correcciones, mejoras, por cambios en el entorno, en las funciones o requisitos. En este sentido se deja libertad para la creatividad, adaptabilidad y enfoque flexibles para el cumplimiento de requisitos.	Capacidad del modelo de ser aplicado a cualquier otra área de la universidad o del sector deportivo.	Capacidad del modelo para analizar en que etapa se encuentra la organización en el proceso de mejora continua, estableciendo el camino óptimo de desarrollo y los pasos a seguir para el logro de los objetivos trazados.
Política y estrategia						
Orientación hacia el usuario						
Gestión de procesos y recursos asociados						
Orientación hacia las personas						
Resultados						

Fuente: Elaboración propia. – Adaptación de Gaitán (2007)

Finalmente el modelo guarda relación directa con los componentes fundamentales de la excelencia, ver Figura 3-2, los cuales iremos explicando paso a paso en la estructura del modelo.

Figura 3-2: Conceptos Fundamentales de la Excelencia



Fuente: Elaboración propia – Adaptación Modelos de Excelencia

3.6. Estructura del Modelo Propuesto

El modelo contiene una serie de criterios que conjugados con los principios del Manual de Mejor Gestión conforman los componentes claves de la Universidad y por ende del AAFD, para el logro de los objetivos de la calidad, ellos son: Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Orientación al Usuario, Gestión de Procesos y Recursos Asociados, Orientación hacia las Personas y Resultados.

El cumplimiento para garantizar adecuados niveles de calidad y control en la prestación de los servicios para lograr la satisfacción de las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad se logra a través de:

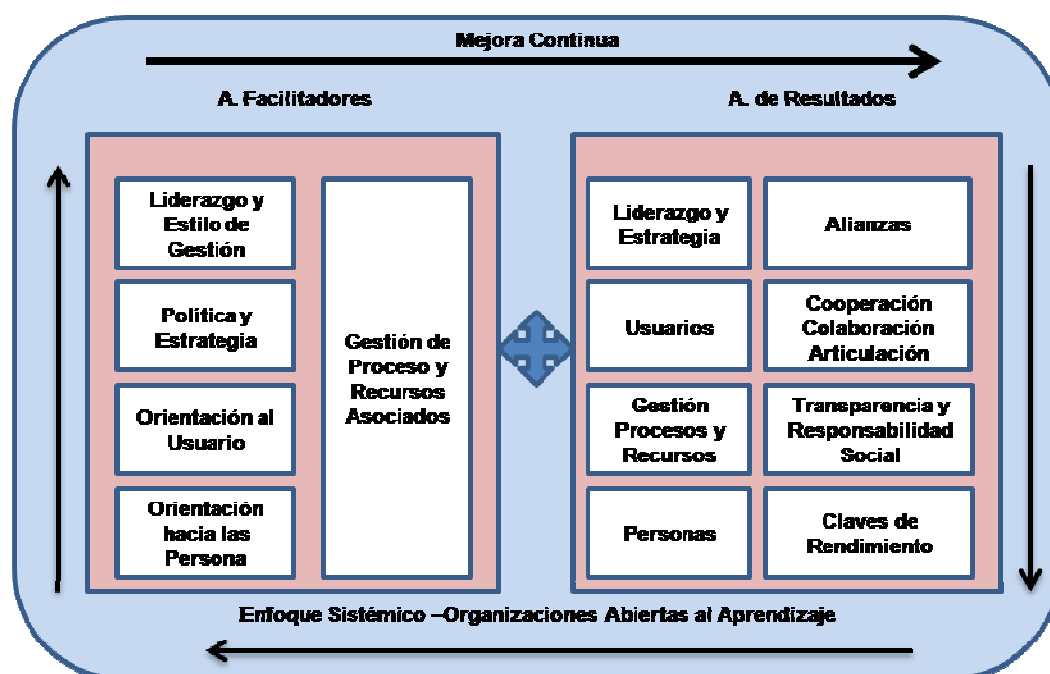
- Del liderazgo y Política Estratégica: Estos dos criterios son importantes en el modelo pues por medio de su interrelación se pone en marcha el direccionamiento de la organización, el liderazgo debe formular, desplegar y revisar las políticas y estrategias y convertirlas en planes y acciones, tomando para su desarrollo las necesidades y expectativas presentes y futuras de todos aquellos con intereses en la organización. El liderazgo debe dirigir, comunicar, implementar y actualizar las políticas y estrategias, incorporando en ellas los principios de la calidad total, gestionando sin inconvenientes áreas claves de la organización como: usuarios, personas, procesos, alianzas, recursos, responsabilidad social y la transparencia.
- Orientación al Usuario, Gestión por Procesos y Recursos Asociados, Orientación hacia las Personas: Estos son los Criterios de transformación, que dan valor a la organización, es donde se inicia la marcha de los planes estratégicos para lograr buenos resultados en la organización. Deben existir planes desarrollados por lo líderes de la organización para lograr una mejora de gestión del recurso de personal, se debe tener conocimiento claro de los usuarios, manteniendo buenas relaciones con ellos, se deben identificar los procesos críticos, revisarlos y mejorarlos,

y se deben gestionar planes para el manejo de los recursos. Estos criterios están relacionados entre sí, efectuando el trabajo de toda la organización, y deben ser gestionados por un liderazgo enfocado en los planes y estrategias para lograr los resultados que satisfagan a los usuarios.

- Resultados en gestión del liderazgo y la estrategia, usuarios, personas, procesos, recursos, colaboración cooperación y articulación, transparencia, responsabilidad social y alianzas miden los efectos de la organización, lo que ha conseguido y lo que está consiguiendo, producto del cumplimiento de las estrategias y la mejora continua. Todas las acciones en la gestión apuntan hacia los resultados generales de la organización, razón por la cual el criterio de resultados está alineado con cada uno de los 5 criterios restantes que conforman la estructura del modelo de gestión propuesto.

En la Figura 3- 3 podemos ver la estructura del modelo propuesto para el AAFD:

Figura 3-3: Estructura del Modelo de Gestión Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Aunque el modelo se basó para su diseño en la revisión de los modelos de excelencia ya referenciados, guarda de manera específica alguna semejanza con el modelo europeo EFQM, en cuanto al tratamiento de los criterios y su correspondiente ponderación; y con el modelo Malcom Baldrige, en el sentido que proporciona una perspectiva de enfoque de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave, con el objetivo de alcanzar resultados de desempeño de excelencia. En este sentido el enfoque sistémico brinda la capacidad de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas; es decir, buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas. El modelo cuenta con seis criterios: Liderazgo y Estilo de Gestión, Criterio (1); Política y Estrategia, Criterio (2); Orientación al Usuario, Criterio (3); Gestión de Procesos y Recursos Asociados, Criterio (4), Orientación Hacia las Personas, Criterio (5) y Resultados, criterio (6). Los cinco primeros criterios se agrupan como en el caso del modelo EFQM en Agentes de facilitadores (lo que la organización hace), y el criterio 6 como Agente de Resultados (lo que la organización logra). Cada uno de los criterios se subdivide

en subcriterios, brindando la oportunidad de conocer información del funcionamiento de toda la organización, en este caso del AAFD, asignándoseles una ponderación de acuerdo al nivel de importancia dentro del modelo. En la Tabla 3-5 apreciamos la ponderación de los criterios y subcriterios respectivamente.

Tabla 3-5: Ponderación Criterios y Subcriterios del Modelo de Gestión Propuesto

Criterio	Subcriterio		
1. Liderazgo y estilo de gestión	120	1. a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores	24
		1. b) Buen Gobierno y Responsabilidad Social	24
		1. c) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión	24
		1. d) Impulsar el cambio en la organización	24
		1. e) Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales	24
2. Política y estrategia	100	2. a) Desarrollo, revisión y evaluación de la política y estrategia	33,33
		2. b) Despliegue de la política y estrategia mediante un proceso clave	33,33
		2. c) Alineación de estrategia, estructura y cultura	33,33
3. Orientación al usuario	160	3. a) Diseño de la estrategia de servicio	40
		3. b) Identificación de usuarios, necesidades y expectativas	40
		3. c) Medición de la satisfacción de los usuarios	40
		3. d) Sistema de Respuesta - Mejora de las relaciones con los usuarios	40
4. Gestión de procesos/ recursos asociados	100	4. a) Diseño y Gestión de Procesos	20
		4. b) Mejora Continua	20
		4. c) Gestión del trabajo diario	20
		4. d) Gestión de la tecnología	20
		4. e) Gestión de Recursos	20
5. Orientación hacia las personas	100	5. a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	25
		5. b) Capacitación y Desarrollo	25
		5. c) Motivación, Recompensa, reconocimiento y atención	25
		5. d) Gestión del conocimiento y la información	25
6. Resultados	420	6. a) Resultados de relativos al liderazgo y estrategia	50
		6. b) Resultados en la satisfacción de los usuarios	70
		7. a) Resultados en la satisfacción de los empleados	50
		7. b) Resultados de los procesos	50
		8. a) Resultados en los recursos	50
		8. b) Resultados relativos a la colaboración Cooperación y Articulación y Alianzas	50
		9. a) Resultados de Transparencia y responsabilidad social	50
		9. b) Resultados claves de rendimiento	50
		1000	1000

Fuente: Elaboración propia.

En numeral 3.1.2 Diseño del Modelo, se establece la forma como fueron calculados los valores de ponderación de los criterios, teniendo como base las ponderaciones de los modelos analizados.

Las ponderaciones de los criterios y subcriterios dentro del modelo representan:

- La importancia que le da el modelo a cada uno de los criterios y oscila como en todos los modelos a excepción del modelo Deming, en una escala de 0 a 1000 puntos, que corresponden al máximo nivel de excelencia a alcanzar.

- Los valores para cuantificar el nivel de eficiencia en el proceso de autoevaluación en la organización.

Como se ha venido argumentando, con el desarrollo del Sistema de Mejor Gestión en la Universidad existe en la Institución, en su cuerpo directivo y en general en todos los servidores que ejercen funciones de dirección, jefatura y coordinación, una cultura de la calidad, lo que facilita la formación en el modelo propuesto y su rápida implementación. A continuación haremos la descripción de cada uno de los criterios y subcriterios que conforman la estructura del modelo:

3.6.1. Liderazgo y Estilo de Gestión (120 puntos):

Este primer criterio propone que el equipo directivo, debe estar concienciado, comprometido e implicado en la cultura de la excelencia, debe tener una visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, para lo cual deben facilitar la consecución de la misión y la visión, desarrollar los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, haciendo realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. “Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás, y que, además, sea coherente en toda la organización”. Por ello, en este criterio lo que se trata es de “describir cómo el comportamiento del equipo directivo inspira y conduce hacia la Gestión de la Calidad Total. Evaluando cómo la dirección demuestra su compromiso con la calidad, tanto en la relación con sus empleados como con sus usuarios y proveedores. Y describiendo como la dirección apoya las mejoras, proporcionando los recursos necesarios.

Es interés de la Universidad la conformación de un cuerpo directivo comprometido y competente para el ejercicio del liderazgo que debe ejercer en el direccionamiento de la Universidad Nacional de Colombia, para lo cual realiza capacitación y formación permanente a todos los servidores públicos que ejercen funciones de dirección, jefatura y coordinación. El referido estilo de dirección de la Universidad Nacional de Colombia se consolida a través de estrategias de desarrollo gerencial, las cuales se apoyan en el “*Manual de Fortalecimiento de Competencias Gerenciales*”, que además de contener la definición y clarificación de las competencias, posee instrumentos de autoevaluación y ejercicios para el fortalecimiento de cada una de ellas⁶⁶.

3.6.1.1. Desarrollo de funciones, metas objetivos y valores (24 puntos): Trata a los líderes como guías, impulsores y promotores de la identidad, cultura y estilo de la organización, materializado a través de la misión, visión, valores y principios que la caracterizan.

- Los líderes definen, difunden y la misión, visión, políticas, principios y valores dentro de la organización.
- Como definen y difunden los principios éticos y valores claves para la organización.

3.6.1.2. Buen Gobierno y Responsabilidad Social (24 puntos): Trata sobre cómo se gobierna la organización y como cumple con sus responsabilidades sociales.

- Se evalúa como la organización aborda y revisa, los aspectos relacionados con el comportamiento de sus directivos, la transparencia en la gestión y declaración de políticas, la

⁶⁶ Ver http://www.herramientassimege.unal.edu.co/index.php?option=com_docman&Itemid=236

responsabilidad fiscal, responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, la responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos.

- Conducta del desempeño de los miembros de la alta dirección, Se evalúa el desempeño de los miembros de la alta dirección. Utilización de estas evaluaciones de desempeño para determinar su compensación. Utilización de estas revisiones de desempeño, para ampliar su desarrollo y mejorar tanto la efectividad de su liderazgo personal como el del conjunto y el sistema de liderazgo, según corresponda.

3.6.1.3. Implicación en el Desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión (24 puntos): Trata a los líderes como guías, impulsores y promotores de la identidad, cultura y estilo de la organización, materializado a través de la misión, visión, valores y principios que la caracterizan.

- Se involucran activamente en la planeación de la gestión de la calidad y especialmente en los planes de mejoramiento.
- Se divulgan las políticas y objetivos del sistema de gestión de la calidad.
- Se evalúa el desarrollo y avance en la implementación del sistema de calidad,

3.6.1.4. Impulsar el cambio en la organización (24 puntos): Trata sobre la capacidad de los líderes para la gestión del cambio, en concreto su capacidad para comprender como identifican, seleccionan, lideran garantizan y comunican éstos.

- Los líderes de la organización garantizan la implantación eficaz de los cambios y su impacto en los diferentes grupos de interés.
- Los líderes comunican y comparten los cambios con todos los miembros de la organización.
- Los líderes ofrecen y garantizan los recursos necesarios en la política de cambio

3.6.1.5. Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales (24 puntos): Trata sobre la capacidad de los líderes para ofrecer e involucrar a los miembros de la organización en la formación de los objetivos del sistema de gestión.

- Promover el desarrollo de competencias y disciplinas para el aprendizaje.
- Los líderes desarrollan y fomentan las conversaciones en la organización para una mejor interacción y coordinación de acciones, hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Los líderes promueven el trabajo en equipo y el nivel de apropiación y reconocimiento de sus colaboradores en la organización.

3.6.2. Política y Estrategia (100 puntos):

Las Organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector en los que operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Es decir, este Criterio supone la incorporación de la Calidad Total a la formulación, comunicación, implantación, revisión y mejora de aspectos tales como la misión y visión de la

empresa y sus valores. Se trata, pues, de estimar cómo la política y estrategia de la organización reflejan el concepto de Calidad Total y cómo los principios de Calidad Total se utilizan en su formulación, desarrollo, revisión y puesta en acción.

En la Universidad la planeación estratégica busca responder a unos derroteros de largo plazo a través de los cuales se pretende enfrentar una serie de desafíos que en últimas redundan en las condiciones de reproducción, sostenibilidad y crecimiento de la institución. Por estas razones, se exige un proceso de planeación estratégica que sea lo suficientemente adaptativo pero absolutamente coherente que garantice alcanzar los objetivos que la institución se ha propuesto en el horizonte de tiempo que haya estimado conveniente⁶⁷.

3.6.2.1. Desarrollo revisión y evaluación de la política y estrategia (33,33 puntos): La finalidad de este subcriterio es examinar como la organización desarrolla sus estrategias y planes organizacionales con el propósito de lograr mejoras en los resultados globales, y consecuente con ello ventajas competitivas

- Como desarrolla la organización sus valor, misión, visión, políticas y estrategias.
- Hay lineamientos estratégicos definidos por la organización para orientar los esfuerzos y acciones hacia el futuro, que determinen ventajas competitivas.
- Muestra la organización en sus políticas y estrategia los principios de calidad

3.6.2.2. Despliegue de la política y estrategia mediante un proceso clave (33,33 puntos): Trata sobre la comunicación y el despliegue de la planificación en cuestiones como la definición del esquema de procesos necesario para realizar la política y estrategia, sobre la comunicación a los grupos de interés, sobre el despliegue den cascada en la organización y su seguimiento.

- Se comunican la política y los planes estratégicos a todos los niveles de la organización.
- En la organización se planifican las actividades y se diseñan objetivos, con base en la planeación estratégica.
- Se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento tanto de las definiciones claves como de las políticas, objetivos y directrices y metas generales.
- Se revisa y ajusta periódicamente la planeación estratégica.

3.6.2.3. Alineación de estrategia, estructura y cultura (33,33 puntos): Este subcriterio examina como la organización asegura el avance hacia los propósitos futuros planteados, alineando la estructura organizacional con la estrategia definida.

- Están definidos la metodología y procesos utilizados para el diseño de la cultura organizacional deseada (marco de valores, principios y conjunto de prácticas y principios) y su alineación con la política y estrategia.

⁶⁷ Ver <http://www.plandesarrollo.unal.edu.co/>

- La organización emprende acciones en el proceso de transformación hacia la cultura requerida por los retos estratégicos.
- Procesos utilizados por la organización para la alineación de la estrategia, estructura y cultura.

3.6.3. Orientación al Usuario (160 puntos):

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. Así pues, la satisfacción del cliente se basará en la percepción que tienen los clientes externos sobre la empresa, sobre sus productos y servicios, y sobre las relaciones de la empresa con dichos clientes y la estimación de los propios evaluadores de medidas adicionales relacionadas con la satisfacción de esos clientes externos. Este criterio examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

La Universidad ha diseñado un *Modelo de servicio*⁶⁸, el cual se ha implementado en cada una de las áreas donde se presta servicio, teniendo en cuenta la construcción de una estrategia de servicio que oriente y defina los atributos con los cuales se debe prestar el servicio y que den respuesta a las necesidades de usuario, el mejoramiento y simplificación del ciclo del servicio, transformándose en matrices de prestación del servicio que plasman la forma como se deben abordar la secuencias de momentos de verdad que lo conforman.

3.6.3.1. Diseño de la estrategia de servicio (40 puntos): Este subcriterio examina como la organización innova y adapta continuamente sus servicios acorde a la demanda de sus usuarios.

- Se adoptan enfoques y se diseñan procesos de prestación de servicios desde la perspectiva de los usuarios.
- La organización promueve la innovación y la mejora continua en el desarrollo de nuevos procesos y servicios, propiciando su racionalización, simplificación y normalización.

3.6.3.2. Identificación de usuarios necesidades y expectativas (40 puntos): Este subcriterio examina el conocimiento que tiene la organización respecto de sus usuarios, contemplando el modo en que determina sus necesidades futuras y como desarrolla estrategias para anticiparse a esas necesidades.

- Se identifican los diferentes tipos de usuarios que tiene la organización.
- Se determinan las necesidades actuales y futuras de los usuarios.
- Se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de los usuarios.

⁶⁸ Ver <http://www.simege.unal.edu.co/> Mejoramiento efectivo del servicio.

3.6.3.3. Medición de la satisfacción de los usuarios (40 puntos): Este subcriterio examina como la organización determina el grado de satisfacción o insatisfacción de sus usuarios y utilizar esa información para el desarrollo de los servicios, creando el valor necesario para la fidelización de sus usuarios.

- Se determina la forma de evaluar la satisfacción e insatisfacción de los usuarios.
- Se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios.
- Se evalúa la efectividad y confiabilidad de la metodología para obtener información de los usuarios.
- Se evalúa la información obtenida para incrementar los niveles de satisfacción en los usuarios.
- Mantener los métodos de evaluación de la satisfacción con las necesidades y dirección de la organización.

3.6.3.4. Sistema de respuesta – mejora de las relaciones con los usuarios (40 puntos): Este subcriterio establece como la organización recolecta la información con relación a la solicitudes, quejas y reclamos y el enfoque de las políticas para el manejo de la relaciones con sus usuarios, además de los comportamientos y compromisos explícitos y visibles en la interacción con sus a usuarios día a día.

- Desarrollo del proceso de atención de quejas y reclamos y seguimiento en la satisfacción de los usuarios.
- Se da respuesta a los requerimientos detectados en los diferentes procesos de recolección de información de los usuarios.
- Desarrollar conjuntamente con los usuarios planes de mejora del servicio.
- Gestionar la relación con los usuarios de modo que se involucren de modo que participen activamente en el diseño de servicios que se ofrecen.
- Establecer canales de comunicación abiertos con los usuarios.
- Desarrollar acciones que favorezcan la satisfacción, retención y lealtad de los usuarios.

3.6.4. Gestión de Procesos y Recursos Asociados (100 puntos):

Los procesos de gestión de las organizaciones los conforman aquellas actividades (claves y de apoyo) que deben generar un valor añadido a través de la mejora permanente de los mismos, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El objetivo de este criterio además de contribuir a diseñar, gestionar y mejorar los procesos para satisfacer plenamente a sus usuarios y otros grupos de interés y de generar cada vez mayor valor añadido para ellos; es el de gestionar sus recursos también de forma alineada con sus objetivos.

3.6.4.1. Diseño y gestión de procesos (20 puntos): Este subcriterio trata sobre la definición y gestión sistemática de los procesos, es decir, si se han diseñado los procesos, si se han identificado los procesos clave, si los grupos de interés están identificados en cada proceso así como las necesidades y expectativas que pretende atender, si se aplican estándares, si se han definido indicadores y objetivos, y si se revisa la eficacia de los procesos.

- Se investigan las necesidades de los usuarios, las tendencias del sector y organizaciones de la competencia.
- Se definen los procesos clave.
- Se lleva a cabo la identificación, descripción y documentación de los procesos clave.
- Se evalúa el impacto de los procesos clave de la organización.
- Se establecen y supervisan los estándares operativos.
- Identificar y acordar objetivos para el apoyo a las políticas y estrategias.
- Se gestiona el desarrollo de nuevos servicios para anticiparse a la demanda de los usuarios.

3.6.4.2. Mejora continua (20 puntos): El propósito de este subcriterio es examinar como la organización gestiona y mejora los procesos, esto implica un constante esfuerzo de todos los miembros de la organización en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. Se inicia desde las necesidades de mejoramiento, los métodos, hasta el seguimiento de la misma.

- Se identifican métodos de mejora continua y se definen prioridades.
- Se identifican áreas de mejora relacionadas con las necesidades de los usuarios.
- Se mejoran de forma continua los servicios existentes con los requerimientos y necesidades de los usuarios.
- Se emplean herramientas de calidad en la mejora de los servicios.
- Se establecen indicadores sobre los resultados de los procesos y se fijan objetivos de mejora.
- Empleo de información procedente de personal interno, usuarios, del sector, de actividades de benchmarking, para definir estándares operativos, prioridades y objetivos de mejora.

3.6.4.3. Gestión del trabajo diario (20 puntos): Este subcriterio describe como en la organización opera el sistema de gestión de procesos y cómo funcionan las diferentes técnicas o herramientas para hacer realidad los productos o servicios.

- Se determinan los responsables de los procesos y la implementación de las técnicas y herramientas que soportan el sistema y como se establecen los indicadores para su medición y los resultados a obtener.
- Se difunden los procedimientos de trabajo quienes los elaboran y que mecanismos se utilizan para mantenerlos y actualizarlos para que estén disponibles en el puesto de trabajo.
- Se identifica cómo los colaboradores en su trabajo diario aplican los elementos del sistema de gestión de procesos, como son capacitados y entrenados para manejar los procesos bajo su responsabilidad.
- Se determina la participación y contribución de los jefes en la gestión de los procesos.

3.6.4.4. Gestión de la tecnología (20 puntos): Este subcriterio determina como se concibe en la organización la gestión tecnológica con sus diferentes técnicas, herramientas y metodologías, para el logro de los objetivos organizacionales.

- Definir el enfoque y la metodologías utilizadas para el proceso de gestión tecnológica
- Se hace la planificación de desarrollo tecnológico.
- Se desarrolla el proceso de Identificación, evaluación y selección de tecnologías.
- Se desarrolla el proceso de adaptación e innovación tecnológica.
- Desarrollo de negociaciones para el suministro y contratación de tecnología.
- Desarrollo y registro de propiedad intelectual con énfasis en patentamiento.
- Se define el plan de financiación de desarrollo tecnológico.
- Se determina cómo el desarrollo tecnológico interviene en la mejora los procesos y servicios.
- Se define como los procesos de gestión tecnológica impactan en el incremento de la productividad, la calidad y la innovación de la organización.

3.6.4.5. Gestión de los Recursos (20 puntos): El propósito de este subcriterio es determinar como la organización gestiona los recursos en cumplimiento de sus objetivos.

- Se determinan y definen los recursos para operación y gestión de los procesos de la organización.
- Se determina la utilización racional de los recursos asignados para el logro de las metas y de los objetivos previstos
- Se determina el plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización.

3.6.5. Orientación Hacia las Personas (100 puntos):

Las organizaciones excelentes deben medir de manera exhaustiva, y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Ello implica atender a las necesidades y expectativas de cuantos trabajan en la organización. Este criterio examina como la organización planifica desarrolla y en general administra el recurso humano, con que alcance se involucra a las personas para que hagan parte del mejoramiento continuo de la organización.

Esta estrategia en la universidad ha permitido que muchas personas de la organización se familiaricen con los temas de calidad y se sientan mucho más comprometidos con el proceso.

3.6.5.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (25 puntos): Este subcriterio trata de la planificación gestión y mejora de los Recursos humanos en aspectos como su desarrollo, la implicación de las personas en ese desarrollo, la alineación de estas políticas con la política y estrategia general, la selección, el desarrollo o plan de carreras, los planes de sucesión, la igualdad de oportunidades, privilegiando la calidad y el clima laboral.

- Se desarrolla, establece e implementa la política de personal en la organización.

- Se determinan las competencias, destrezas y habilidades de los empleados respecto de las necesidades de la organización.
- Se Desarrolla la gestión del recurso humano para llevar a cabo el trabajo de la organización, aprovechando las competencias y habilidades del personal.
- Se define la metodología para la evaluación de la satisfacción de los empleados.

3.6.5.2. Capacitación y Desarrollo (25 puntos): En este subcriterio se abordan las necesidades de capacitación y desarrollo y como estos procesos apoyan el logro de los objetivos de la organización.

- Se determinan las necesidades claves de capacitación y desarrollo del personal.
- Se define como las actividades de capacitación y formación, de todo el personal incluido los directivos, están orientadas a satisfacer sus necesidades como los de la organización. Incluyendo el aprendizaje, el desarrollo y progreso en sus carreras.
- Se definen las metodologías de evaluación del plan de capacitación y desarrollo.

3.6.5.3. Motivación, recompensa, reconocimiento y atención (25 puntos): Este subcriterio trata sobre los criterios y sistemas de reconocimiento, recompensas, motivación ya tención a las personas de la organización.

- Se desarrolla, establece e implementa en la organización el plan de incentivos, recompensas y atención para los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.
- Se desarrolla y evalúa, el sistema de incentivos, recompensas, reconocimiento y atención para los empleados.

3.6.5.4. Gestión del conocimiento y la información (25 puntos): Este subcriterio describe la forma como la organización gestiona información asegurando su calidad y disponibilidad, así como la manera en que se gestiona el conocimiento organizacional, como un propósito de apoyo de la política y estrategia.

- Se determinan las necesidades de información para apoyar la operación diaria y la toma de decisiones.
- Desarrollo de estrategias para poner la información a disponibilidad de los usuarios y grupos de interés.
- Desarrollo de la metodología para la evaluación del conocimiento organizacional.
- Desarrollo de la estrategia para la recopilación y transferencia del conocimiento entre las diferentes áreas y personas de la organización, y si es apropiado entre los usuarios de la organización.

3.6.6. Resultados (420 puntos):

Los resultados de la gestión demuestran la eficacia del liderazgo ejercido por el equipo de dirección en la búsqueda de la excelencia, así como la calidad del sistema de gestión vigente en la organización. Este criterio analiza, para cada uno de los factores considerados, la relevancia de las mediciones e indicadores presentados y su tendencia, comparándolos también con los objetivos

definidos por la organización en cada caso. Pueden ser utilizados como punto de comparación con otras organizaciones del sector.

3.6.6.1. Relativos al liderazgo y la estrategia (50 puntos): Este factor analiza los resultados de las acciones del liderazgo en relación con la dirección estratégica, el compromiso y el gobierno de la organización.

- La difusión e incorporación, en la organización y los grupos de interés pertinentes, de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes. Pueden considerarse entre otros, los indicadores siguientes: encuestas de opinión efectuadas al respecto entre personal de la organización, los principales grupos de interés y, según los casos, la opinión pública en general.
- El compromiso personal del equipo de dirección para promover y mantener la orientación hacia el cliente y crear un ambiente de excelencia en la propia organización, a lo largo de la cadena de valor de la que forma parte, y en el entorno en el que opera. Pueden considerarse entre otros, los indicadores siguientes: encuestas de opinión efectuadas al respecto entre personal de la organización y los clientes clave; participación del equipo de dirección en actividades de capacitación con los clientes; participación del equipo de dirección en el análisis de las quejas y reclamos relevantes.
- El ejercicio del gobierno de la organización. Pueden considerarse los siguientes indicadores: resultados de evaluaciones externas independientes; premios y distinciones recibidos de entidades reconocidas; estudios de imagen pública; artículos de prensa en medios de prestigio; informes de instituciones prestigiosas dedicadas al tema.

3.6.6.2. En la satisfacción de los usuarios (70 puntos): En este subcriterio la organización mide los resultados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores y mediciones relativos a la satisfacción de los usuarios frente a los servicios ofrecidos.
- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves de valor percibidos por los usuarios, tales como la fidelidad, retención, referencias positivas y otros aspectos de construcción de relaciones con el usuario.
- Se presentan los resultados de las evaluaciones de la insatisfacción de los clientes, respecto de las quejas y reclamos presentados en la oferta de servicios.
- Se presentan resultados cualitativos y cuantitativos de las acciones de mejora.

3.6.6.3. En la satisfacción de los empleados (50 puntos): Este subcriterio trata los resultados sobre los logros alcanzados con relación a los resultados al personal, mostrando el rendimiento de la organización al establecer el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los empleados.

- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves como evaluación de la satisfacción de los empleados, recompensas, ausentismo, y sugerencias.
- Se presentan las tendencias de los indicadores relacionados con los procedimientos de capacitación y desarrollo.
- Se presentan los resultados logrados en la identificación del capital humano de la organización relacionados con la gestión del conocimiento.

3.6.6.4. En la gestión de los procesos (50 puntos): Este subcriterio trata los resultados sobre lo que la organización realiza respecto de la medición de la gestión de los procesos, alineados con la política y estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves como evaluación de la eficiencia y efectividad de los procesos
- Se presentan los resultados de las mediciones de la relación del servicio con la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios.
- Se presentan los resultados realizados por la organización para el mejoramiento de los procesos.

3.6.6.5. En la Gestión de los Recursos (50 puntos): Este subcriterio trata sobre los resultados en la planificación y gestión de la organización en el uso racional de los recursos asociados a sus procesos

- Se presentan los resultados en la gestión de los recursos, económicos y financieros.
- Se presentan resultados en la gestión de los recursos tecnológicos.
- Se presentan resultados en la gestión de inmuebles, equipos y materiales.
- Se presentan los resultados de la gestión de los recursos anteriores como evaluación de la eficiencia y efectividad.

3.6.6.6. Relativos a la cooperación, colaboración y articulación – alianzas (50 puntos): El propósito de este subcriterio es examinar los resultados en logros de la organización en cuanto a la planeación, gestión y manejo de las relaciones con proveedores, usuarios, áreas de la organización, con el fin de crear valor y emplear de una manera racional los recursos disponibles.

- Se identifican las instituciones públicas o privadas que alineadas con la política y estrategia de la organización, ofrezcan beneficios mutuos en la oferta de servicios.
- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores en la medición del número de alianzas y actividades de cooperación y colaboración realizadas por la organización para la oferta de servicios.
- Se presentan resultados relativos a la mejora en la eficacia, eficiencia y economía en la oferta de servicios.
- Se presentan los resultados del mejoramiento del desempeño obtenido a través de las alianzas de cooperación, colaboración y articulación realizadas.
- Se presentan resultados sobre el número de proyectos conjuntos realizados a través de las alianzas.

3.6.6.7. En la Transparencia y Responsabilidad social (50 puntos): Este subcriterio trata los resultados sobre como la gestión de los procesos de la organización se fundamenta en las actuaciones y decisiones claras, garantizando el acceso a la información pertinente a sus procesos, para facilitar así el control social. Y sobre los logros en relación al cumplimiento de las responsabilidades y compromisos sociales de la organización.

- Se presentan los resultados de responsabilidad fiscal y cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- Se presentan los resultados de cumplimiento e incumplimiento de la conducta ética
- Se presentan resultados actuales y la tendencia de los indicadores positivos con relación al desempeño social (creación de empleo, preservación del medio ambiente).
- Se presentan los resultados del nivel de confianza que tienen los grupos de interés en la alta dirección y el buen gobierno de la organización.
- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores clave de conservación y protección de los recursos naturales utilizados por la organización.

3.6.6.8. Indicadores claves de rendimiento (50 puntos): Este subcriterio trata sobre los logros totales en la gestión de la organización.

- Se presenta resultados sobre el mejoramiento del desempeño de la organización en la gestión de la calidad.
- Se presentan resultados del cumplimiento de la organización en desarrollo de la política y estrategia.
- Se presentan los resultados en la gestión y liderazgo de la organización.

3.7. Implementación del Modelo Propuesto

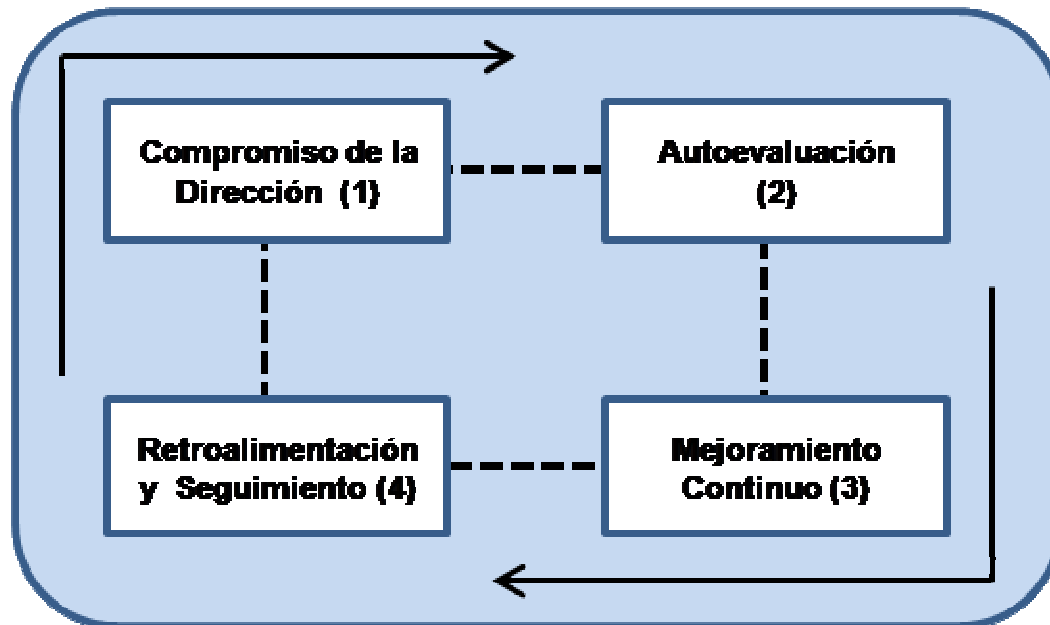
El tránsito en la implementación del Sistema de Mejor Gestión en la Universidad, el conocimiento de la Norma de Gestión Pública NTCGP 1000:2009, El Modelo Estándar de Control Interno MECI, facilita la operación o puesta en marcha del modelo propuesto, en razón a la asimilación de la cultura de calidad en la institución, sin embargo se hace necesario el compromiso de la Dirección del AAFD y el seguimiento a la mejora continua.

3.7.1. Etapas para Implementación del Modelo

El modelo descrito en el presente capítulo, ofrecerá al AAFD, los elementos necesarios para el desarrollo de su gestión administrativa integrando todas las áreas con un enfoque en procesos y resultados, en el marco de los modelos de gestión total de la calidad. Para la descripción del proceso de implementación del modelo nos apoyaremos en la estructura utilizada por Gaitán (2007), que nos es otra cosa que una adaptación de los procedimientos del modelo EFQM; realizada en la prueba piloto del diseño de su modelo para las Áreas de Gestión y Alistamiento, Ejecución y Seguimiento de la Formación Integral del Centro Industrial de Aviación del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, y que seguiremos para la implementación del modelo propuesto para el AAFD.

Con la descripción amplia de las siguientes etapas de operación del modelo, Figura 3-4, concluimos el desarrollo del presente trabajo de investigación, estas etapas son: Compromiso de la dirección, Proceso de autoevaluación, Mejoramiento continuo y Retroalimentación y seguimiento:

Figura 3-4: Etapas para la Implementación Modelo Propuesto



Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

3.7.1.1. Compromiso de la Dirección

Es importante señalar que todas las etapas señaladas son importantes para la implementación del modelo, pero sin lugar a dudas la etapa crucial es la del compromiso de la dirección, en razón a que si el líder o los directivos no se comprometen, no tiene sentido continuar con las siguientes fases, es importante considerar el modelo como una herramienta que ayuda a mejorar la gestión administrativa con altos estándares de calidad.

Para el cumplimiento de esta primera etapa, se deben considerar los siguientes pasos:

- Punto de partida, lograr que la Dirección del AAFD, se comprometa con el uso del modelo.
- Desarrollar compromisos de la dirección del AAFD, mediante la comprensión del modelo.
- Aceptar que el modelo es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión administrativa.
- Formación de la Dirección en el uso del modelo.

En la Tabla 3-6 se describen los pasos de esta etapa:

Tabla 3-6: Etapa 1- Implementación Modelo

ETAPA 1. Compromiso de la Dirección AAFD	
Objetivo: Conseguir que la Dirección del AAFD se comprometa con el uso del modelo	
Actividades	Indicadores
1. Realizar reuniones para establecer compromisos	- Número de directivos comprometidos
2. Presentación y estudio de la propuesta	- Número de directivos formados en el modelo
3. Reuniones para suministrar información	- Evidencias de documentos expresando compromiso con el modelo
4. Entrega de información del modelo al grupo de trabajo	
Producto de la Etapa: Conseguir que la Dirección se comprometa con el uso del modelo	

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

3.7.1.2. Proceso de Autoevaluación

El proceso de autoevaluación es un proceso sistemático que permite obtener la información necesaria, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación, la información obtenida permitirá diagnosticar la situación del AAFD y evaluarse regularmente para conocer el estado en que se encuentra, de igual forma este proceso le servirá como punto de partida para elaborar los planes de mejora y la planificación de la organización.

Antes de considerar las etapas de la autoevaluación, sería conveniente en primer lugar hacer una breve reseña de los métodos utilizados para realizarla, estos son:

- Autoevaluación mediante el uso del cuestionario: La utilización de cuestionario constituye la forma más sencilla de realizar la autoevaluación. A través de la respuesta en el rango sí/no, o de 1 a 5, a una serie de preguntas se puede efectuar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el Modelo. Esta forma de autoevaluación permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización, de un modo genérico y sin excesivos detalles. Por ser el instrumento más sencillo y que utiliza menos recursos, puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, para obtener unos primeros resultados que animen al personal a proseguir y para ir madurando con el fin de poder realizar una autoevaluación más completa en un momento posterior, y así controlar sus progresos de manera frecuente y orientará su funcionamiento hacia la mejora continua.
- Método de la matriz de Mejora: El enfoque de autoevaluación mediante “matriz de mejora” supone disponer de una matriz en la que los criterios del modelo aparecen en diferentes columnas, mientras que hay 10 niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio a juicio del evaluador. El análisis empleando el método de la matriz de mejora forma parte de un planteamiento de grupo de trabajo estructurado en una serie de etapas. Estas etapas pasan por presentar en primer lugar la matriz al equipo evaluador. A continuación cada miembro del equipo debe puntuar individualmente la matriz para llevar a cabo después una reunión de consenso en la que se obtendrá la puntuación final consensuada. Finalmente en una

reunión de planificación de acciones, el equipo de evaluación utiliza los datos de la reunión de consenso para definir y poner en marcha los planes de acción.

- Método de la reunión de trabajo: El grupo evaluador reúne la información existente en la organización sobre cada uno de los criterios y subcriterios del modelo. Los resultados obtenidos se presentan en una reunión conjunta en la que se acuerdan los puntos fuertes, las áreas de mejora y, si el grupo lo considera oportuno, se obtiene una puntuación. Posteriormente cada miembro presenta una propuesta de los planes de acción referentes a los criterios y subcriterios que ha trabajado.
- Método de simulación de presentación al premio: Para ello se redacta una memoria siguiendo las bases de presentación del Premio Europeo a la Calidad. Esta memoria se valora por un grupo de evaluadores externos que emite un informe con los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de la memoria.
- La evaluación mediante el uso formulario: Consiste en preparar un formulario preestablecido por cada subcriterio, donde figura la descripción del subcriterio y las áreas a tratar y en el que hay que identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese subcriterio. También deberá establecerse la puntuación, bien directamente o bien empleando una matriz de puntuación como las propuestas por la EFQM. Además, al igual que en el resto de enfoques se requiere el establecimiento y priorización de los planes de mejora, y un seguimiento periódico de los mismos por parte de la dirección. La principal ventaja de este enfoque es la sencillez, ofreciendo sin embargo una relación de puntos fuertes y áreas de mejora similar a la obtenida mediante el enfoque de simulación de presentación al premio.

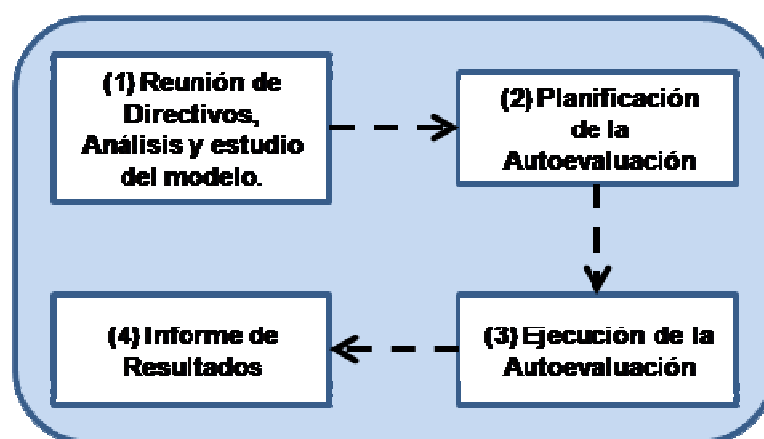
Las siguientes son las etapas del proceso de autoevaluación:

- El proceso autoevaluación debe comenzar asegurando el compromiso de la dirección del AAFD con el proceso global de mejora y la aceptación del modelo propuesto como herramienta para la autoevaluación. Para ello será necesario impartir cierta formación inicial sobre el modelo al equipo de trabajo, lo cual se facilita por el conocimiento sobre el desarrollo del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, en la implementación de una cultura y un proceso de mejoramiento en toda la institución.
- Seguidamente deberá planificarse la autoevaluación. Esto es, se seleccionará el enfoque de autoevaluación a utilizar y establecer las áreas o programas que considere tienen mayor impacto en la prestación del servicio por las que puede comenzar el proceso, se fijará un calendario y se determinará quién y cómo, dependiendo del enfoque escogido, realizará cada tarea. Seguidamente se constituirán los equipos para gestionar (podría conformarse por los responsables de cada uno de los programas, establecidos en la Resolución del Consejo de Bienestar 002 de 2010) la autoevaluación y se les impartirá la formación necesaria para poder llevarla a cabo. Es importante asegurarse de que todo el personal del AAFD que va a participar entienda el objetivo del proceso y como se va a desarrollar la autoevaluación.
- En esta etapa se ejecutará la autoevaluación según los enfoques descritos anteriormente (podría utilizar el cuestionario que es el método más sencillo o bien podría ser combinación de alguno de ellos), sin embargo en este proceso haremos referencia al enfoque del formulario. Se analizan cada uno de los seis criterios y 29 subcriterios que conforman el modelo, este proceso permite conocer la situación real en la que se encuentra el AAFD y analizar los resultados de la gestión en forma cuantitativa, permitiendo conocer los puntos fuertes y áreas de mejora. En la escala de puntuación obtenida una evaluación inferior a 350 puntos, la organización necesita mejorar su trabajo para lograr una mejor gestión, una evaluación entre 350 y 500 puntos, la organización está bien en su gestión, pero tiene que seguir esforzándose para llegar a la excelencia y una evaluación superior a 500 puntos la organización se considera excelente en su gestión. Es de anotar que esta puntuación no es de ninguna manera descalificadora, indica solamente el grado de avance de la organización hacia la excelencia.

- El resultado de la autoevaluación consistirá en una serie de proyectos de mejora, obtenidos a partir de la relación de puntos fuertes y áreas de mejora. El plan de mejora incluirá responsables y calendario para la implantación de las acciones. La ejecución de los planes de mejora se llevará a cabo mediante equipos de mejora y por supuesto con el apoyo de la dirección del AAFD. Por último, se debe hacer un examen del avance del AAFD, que podrá realizarse, además siguiendo el calendario y la implantación de los planes de mejora, realizando una nueva autoevaluación para determinar la nueva puntuación.

En la Figura 3-5 observamos en forma esquemática las etapas del proceso de autoevaluación:

Figura 3-5: Etapas para el Proceso de Autoevaluación Modelo Propuesto



Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

Etapa 1: Una vez que los directivos manifiestan el compromiso con el modelo de gestión propuesto se inician las reuniones necesarias para organizar y definir los planes de la autoevaluación, realizando un análisis y conocimiento del modelo capacitando a las personas involucradas en el proceso, sensibilizándolas y formándolas en el modelo.

Etapa 2: En la etapa de autoevaluación se nombra el grupo de trabajo que desarrollará la autoevaluación, en esta etapa se definen las áreas donde se llevará a cabo la autoevaluación y se decide la manera en que debe recogerse la información, lo cual puede hacerse a través de la aplicación de un formulario (Ver Anexo G), que abarca en el proceso, al criterio y sus respectivos subcriterios; este proceso puede hacerse de dos formas: recoger la información de todos los subcriterios de un criterio a la vez; o bien, recoger la información para cada subcriterio individualmente.

Etapa 3: Una vez realizada la etapa anterior se da inicio al proceso de autoevaluación, el cual contempla, el análisis de los 6 criterios y subcriterios del modelo, y la realización del proceso de puntuación, que le permitirá al AAFD, conocer la situación real en la que se encuentra, analizando la gestión de los resultados de forma cuantitativa dándole la oportunidad de conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora.

En la Tabla 3-7 se describen el resumen de los pasos de esta etapa:

Tabla 3-7: Etapa 2- Autoevaluación Modelo

ETAPA 2. Proceso de Autoevaluación	
<p>Objetivo: Realizar el proceso de autoevaluación como herramienta sistemática para mostrar el rendimiento del AAFD, tal como se desprende de los resultados, los cuales servirán para definir los planes estratégicos.</p>	
Actividades	Indicadores
1. Reunión de directivos, Análisis y conocimiento modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - No. Reuniones sensibilización - No. Directivos capacitados - No. Personas capacitadas - Documento final estudio modelo
2. Planificación de la autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas recolección información - No.de Áreas para autoevaluación - Identificación equipo(s) de trabajo - Documento planificación autoevaluación
3. Ejecución de la autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo utilizado análisis organización - Información análisis organización - Tiempo proceso puntuación - Evidencias de documentos expresando compromiso con el modelo
4. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo utilizado para realizar informe - No. De personas para realizar informe - Documento final de resultados
<p>Producto de la Etapa: autoevaluación culminada, pleno conocimiento de la situación real del AAFD</p>	

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

Para adelantar el proceso de puntuación el modelo utiliza dos matrices de puntuación; (Ver Anexo H), que de manera sencilla orientan el ejercicio de autoevaluación; una para los criterios de proceso o agentes facilitadores, criterios 1 al 5 (matriz de puntuación 1), y una para el criterio 6, o criterio de resultados (matriz de puntuación 2). Es importante señalar que estas matrices son una adaptación de la matriz de puntuación REDER del modelo EFQM, las cuales se han simplificado de manera importante, pero que de igual forma aseguran el objetivo de autoevaluación.

Con relación a los criterios 1 al 5 (lo que el AAFD hace), en la matriz de puntuación, se analizarán los siguientes atributos

Lineamiento sólidamente fundamentado (Hace referencia a si las prácticas descritas tienen sentido en relación con la organización y responden correctamente al contenido del criterio en estudio), Sistemático-Preventivo (Se considera sistemático si implica existencia de procedimientos o procesos y si son aplicados con regularidad y del mismo modo. Preventivo: si está diseñado como lo indica su nombre para prevenir problemas), Revisado (Los lineamientos deben ser revisados

periódicamente, para ello debe existir un proceso sistemático de mediciones que permitan evaluar la medida en la que el lineamiento permita alcanzar los resultados que se deseen), Integrado (El lineamiento debe estar integrado en las operaciones de la organización y formar parte de los procedimientos definidos, y por el contrario no tratarse de una iniciativa eventual dirigida por algún directivo o departamento) e Implantado (Hace referencia a que si el lineamiento ha sido aplicado totalmente).

Cada uno de los subcriterios se evalúa de acuerdo a su Lineamiento. El cual incluye los métodos que el AAFD utiliza para la implantación de los diferentes criterios. En la puntuación se considera:

- La adecuación de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas.
- El grado en que el enfoque es sistemático y basado en la prevención.
- La utilización de ciclos de revisión.
- La implantación de mejoras derivadas de los ciclos de revisión.
- El grado en el que el enfoque está integrado en los procesos normales de la organización.

El grado de implantación o despliegue considera si el lineamiento ha sido aplicado totalmente. En la puntuación se considera la implantación eficaz del lineamiento:

- Verticalmente, a través de los niveles correspondientes del AAFD.
- Horizontalmente, a través de las áreas y actividades relevantes.
- En todos los procesos relevantes.
- En todos los servicios relevantes.

La Matriz de Puntuación permite asignar un porcentaje a cada subcriterio, primer paso para realizar la puntuación. De esta forma, se asignarán unos porcentajes de puntuación correspondientes a cada uno de los atributos de los elementos de puntuación: Lineamiento sólidamente fundamentado, Sistemático – preventivo, Revisado, Integrado, Implantado. Obteniendo posteriormente la media de la puntuación para cada uno de los elementos del lineamiento. La Valoración Total se obtendrá como media de las puntuaciones de todos los elementos de puntuación. En la Tabla 3-8 se muestra el resumen de puntuación de los criterios 1 al 5.

Tabla 3-8: Resumen Puntuación Criterios 1- 5 Modelo Propuesto

CRITERIO	1 VALORACIÓN TOTAL		2 VALORACIÓN TOTAL		3 VALORACIÓN TOTAL		4 VALORACIÓN TOTAL		5 VALORACIÓN TOTAL	
Subcriterio	1a		2a		3a		4a		5a	
Subcriterio	1b		2b		3b		4b		5b	
Subcriterio	1c		2c		3c		4c		5c	
Subcriterio	1d				3d		4d		5d	
Subcriterio	1e						4e			
TOTAL										
Dividido por	5		3		4		5		4	
Valoración asignada al criterio										

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

Con respecto a los Resultados, se analizarán los atributos; Tendencias, de éstos (si son positivas y si el rendimiento es bueno y sostenido), Objetivos (si son favorables y apropiados en cada una de las áreas), Comparaciones (si se realizan comparaciones con respecto a otras organizaciones o unidades administrativas, y si, en virtud de las mismas, los resultados son buenos), Causas (en el

sentido de si dichos resultados son consecuencia real del enfoque, y Ámbito de Aplicación o alcance en dos sentidos. Por una parte en relación a la cobertura (suficiencia de indicadores de resultados en las diferentes áreas de cada criterio, diferentes actividades de la organización y en relación a los diferentes grupos de interés. Por otra parte, en relación a la importancia relativa o relevancia de los indicadores existentes.

Respecto a los criterios Resultados, cada uno de sus subcriterios se evalúa de acuerdo con el grado de excelencia y el alcance de los resultados presentados. En la evaluación del grado de excelencia o magnitud de los resultados se considera:

- Las tendencias positivas, o una buena efectividad operativa mantenida.
- Las comparaciones con objetivos propios.
- Las comparaciones con organizaciones externas (se pueden considerar otras áreas de la Universidad, incluso las áreas que conforman el Sistema de Bienestar) , incluyendo los líderes en su sector, cuando sea posible
- Evidencias de que los resultados son consecuencia de un lineamiento adecuado.

En el alcance de los resultados se considera si hay suficientes datos o indicadores, y la importancia relativa de los existentes. Se tiene en cuenta:

- El grado en el que los resultados cubren las áreas relevantes del AAFD.
- Si se presenta segmentación respecto de servicios, procesos, usuarios.
- El grado en el que se presenta una gama completa de resultados relativos al subcriterio correspondiente.

Al igual que se ha descrito para los criterios 1 al 5, para los subcriterios del grupo de Resultados se asignan porcentajes, obteniendo así también la Valoración Total. En la Tabla 3-9 se presenta el resumen de la puntuación del criterio resultado.

Tabla 3-9: Resumen Puntuación Criterios 6 Modelo Propuesto

No. CRITERIO	6	Puntos	Peso	Puntos
Subcriterio	6.a		0,1	
Subcriterio	6.b		0,3	
Subcriterio	6.c		0,1	
Subcriterio	6.d		0,1	
Subcriterio	6.e		0,1	
Subcriterio	6.f		0,1	
Subcriterio	6.g		0,1	
Subcriterio	6.h		0,1	
Valoración asignada al criterio				

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

Una vez obtenida la puntuación para cada subcriterio, se trasladarán los porcentajes asignados a una Hoja Resumen de la Puntuación, donde se aplicarán los factores de ponderación correspondientes.

Así, se obtendrán unas Valoraciones Asignadas al Criterio, obtenidas como media aritmética de los porcentajes dados a cada subcriterio.

Por último, se calculará la Puntuación Final como resultado de multiplicar la puntuación obtenida para cada criterio por su factor correspondiente y la suma posterior de los puntos correspondientes a cada uno de los 6 criterios.

A continuación en la Tabla 3-10 se presentan el modelo de la Hoja de Resumen de las puntuaciones obtenidas para cada uno de los 6 criterios.

Tabla 3-10: Hoja Resumen Puntuación Criterios Modelo Propuesto

CRITERIO	PUNTUACIÓN %	FACTOR	PUNTOS
1. Liderazgo y Estilo de Gestión		1,2	
2. Política y Estrategia		1,0	
3. Orientación al Usuario		1,6	
4. Gestión de Procesos y Recursos Asociados		1,0	
5. Orientación Hacia la Personas		1,0	
6. Resultados		4,2	
TOTAL PUNTOS			

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

3.7.1.3. Mejoramiento Continuo

Una vez realizado el ejercicio de autoevaluación y homologados los resultados de la misma, en la hoja de resumen, generalmente surgen un gran número de áreas de mejora, desde las que para ser abordadas exigirían la decisión de la dirección del AAFD, para iniciar un plan de acción que lleven al mejoramiento de esos puntos débiles producidos por la autoevaluación. Es importante acometer el plan de acción de acuerdo con los recursos disponibles del AAFD, y de forma secuencial ya que al abarcar todas las áreas de mejora podría ser desmotivador y se perdería el interés para acometer el plan de acción.

En consecuencia, lo aconsejable para el Comité de Calidad del AAFD, (conformado como ya lo mencionamos por los coordinadores de cada una de la áreas o programas), es definir los criterios para determinar las áreas de mejora críticas, es decir, aquellas que resultan cruciales para el AAFD y sobre las que se pueden acometer los planes de mejora (Elaboración del proyecto de mejora), que produzcan un cambio positivo y esperado y que se dirigirán a la corrección de los elementos negativos más relevantes, así como aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con esfuerzo mínimo (Implementación del cambio). Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las mejoras de mayor trascendencia (Monitoreo de resultados).

En su conjunto, la determinación de áreas de mejora debe establecer prioridades de actuación (importancia, viabilidad), de acuerdo a los servicios que se presta el AAFD (establecidos en el Macroproceso de Bienestar – Proceso AAFD), y determinar aquellas en las que se puede centrar planes de mejora viables, en este sentido cabe plantearse cuestiones como las siguientes:

- El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés del AAFD?

- El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda el AAFD o sólo a alguna de sus áreas o programas?
- El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar a los funcionarios?
- ¿Puede abordarse el plan de mejora con los recursos actuales del personal del AAFD?
- ¿Cuenta El AAFD con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para adoptar el plan de mejora?
- ¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?
- ¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

Con éstas u otras preguntas similares, el Comité de Calidad del AAFD, puede identificar las áreas de mejora críticas y sobre cuáles conviene articular un plan de mejora. En la Tabla 3-11 se resumen las etapas del proceso de mejoramiento.

Tabla 3-11: Etapa 3 – Proceso de Mejoramiento

ETAPA 3. Proceso de Mejoramiento	
Objetivo: Diseñar, implementar y diseñar planes de mejoramiento continuo en el AADF como mecanismos de gestión para el logro de la satisfacción de los usuarios	
Actividades	Indicadores
1. Elaboración de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de resultados análisis de procesos a mejorar - Nombramiento líder grupo de trabajo - Selección grupo de trabajo - Documento plan de mejora - Informe plan implementación de la mejora
2. Implementación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Documento piloto - Sistema de control y evaluación - Seguimiento plan de mejora establecido
3. Seguimiento resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas para identificar desviaciones y causas - Informe acciones correctivas - Informe acciones preventivas
Producto de la Etapa: Planes de mejoramiento continuo en marcha	

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

En la medida en que pueden identificarse en el proceso de autoevaluación más de un centenar de áreas de mejora (dos ó más por subcriterio), desde aquellas que exigen una toma de decisión estratégica a otras que requieren arreglos rápidos específicos. Se requiere entonces la elección de algunas de ellas para su desarrollo posterior en los Planes de Acción. Para ello se propone la utilización de atributos objetivos que aseguren la elección de las áreas más idóneas de acuerdo a preferencias y recursos del grupo conformado para hacer la priorización, ojalá no muy extenso, que puede ser el Comité de Calidad, que conozca bien la planeación estratégica y la disponibilidad de recursos del AAFD. La priorización consisten realizar una ordenación de acuerdo a los atributos

de, importancia y viabilidad, siendo un método sencillo de aplicar. A continuación se describen los atributos a utilizar para la priorización:

- **Importancia:** Se trata de un atributo totalmente subjetivo de cada una de las personas que participa en el proceso de priorización. A pesar de su subjetividad, sí se pueden establecer, siendo recomendable que se haga, aspectos a tener en cuenta para evaluar la importancia de cada área, lo que permitirá una valoración más homogénea al menos en los elementos a considerar.
- **Viabilidad.** Este criterio, por el contrario, se caracteriza por ser mucho más objetivo ya que evalúa la capacidad económica y técnica de la organización para mejorar cada área identificada, así como la pertinencia institucional de éstas.

La tarea de estas personas es que, individualmente, valoren de 1 a 100 la importancia y la viabilidad de cada una de las áreas de mejora ya identificadas. Una vez se disponga de la valoración de todas se procederá a calcular la media aritmética de cada puntuación, completando la Tabla áreas de mejora.

Por último, para completar este paso se debe realizar la selección de áreas de mejora a trabajar en el Plan de Acción que se está definiendo. Para ello se ordenan las áreas según la puntuación obtenida y de mayor a menor, para a continuación establecer la puntuación de corte, es decir la puntuación mínima que deben tener las áreas a trabajar en el plan de acción. Esta puntuación se indicará en el apartado correspondiente (arriba a la derecha de la Tabla). Hecho esto, en la columna de la derecha 'Plan de Acción' se marcarán con 'SI' aquellas áreas que se incorporan a los planes y con 'NO' el resto, ver Tabla 3-12.

Tabla 3-12: Hoja de Selección Áreas Críticas Modelo Propuesto

AREA DE MEJORA - IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN							
No.	CRITERIO Y SUBCRITERIO	PUNTAJE AUTOEVALUACIÓN	AREA DE MEJORA	PUNTUACIÓN DE CORTE:			PLAN DE ACCIÓN Si/No
				IMPORTANCIA	VIABILIDAD	TOTAL	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
.							
.							
.							
n							

Fuente: Adaptado de Fundación Luis Vives (2007)

3.7.1.4. Retroalimentación y Seguimiento

Una vez superada la etapa del mejoramiento continuo, y en particular con los planes de implementación de las acciones de mejora, debe existir un proceso de retroalimentación dentro del AAFD que le permita realizar un seguimiento periódico en el que se establezca un sistema que

permita supervisar los resultados del cambio o los cambios implantados en el transcurso del tiempo, estandarizar los nuevos procedimientos y determinar si las acciones correctivas tomadas pueden aplicarse en otras áreas de la organización.

En esta etapa se deben considerar las siguientes acciones:

- Realizar el seguimiento periódico de los planes de mejora continua en dos aspectos: Táctico, Proyecto de mejora. Estratégico, nueva evaluación.
- Periódicamente deben realizarse nuevas autoevaluaciones con el propósito de comprobar el progreso global.

En la Tabla 3-13 se muestra el resumen de esta última etapa.

Tabla 3-13: Etapa 4 – Retroalimentación y Seguimiento

ETAPA 4. Retroalimentación y Seguimiento	
Objetivo: Poner en marcha el proceso de retroalimentación y seguimiento como puntos clave para revisar los resultados de todas las etapas del modelo y verificar los resultados de los cambios implantados	
Actividades	Indicadores
1. Establecer herramientas para supervisar los resultados de los cambios implantados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema para supervisar cambios, sistema de retroalimentación
2. Estandarizar nuevos procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de estandarización de nuevos procedimientos
3. Coordinar seguimiento táctico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de nuevos proyectos de mejora
4. Coordinar seguimiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de requerimiento para nueva autoevaluación
Producto de la Etapa: Proceso de retroalimentación y seguimiento aplicado	

Fuente: Adaptado www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/.../es/autoevaluacion_efqm.pdf

Hasta esta última etapa supone el cierre del ciclo. Tras el control de progreso debe hacerse una revisión global de todo el proceso. En función de los resultados obtenidos frente a los objetivos de mejora planificados, debe decidirse si es necesario reconsiderar el plan desarrollado.

En cualquier caso, cuando se haya ejecutado el plan de mejora, la organización debería someterse a una nueva autoevaluación. En esta ocasión se buscará un mayor rigor en su desarrollo. La pretensión es que, a la hora de repetir la autoevaluación en el periodo que se considere conveniente (puede ser al cabo de un año o dos, según proceda), se hayan subsanado las deficiencias (áreas de mejora) detectadas anteriormente. Inevitablemente surgirán nuevas áreas de mejora que se convertirán nuevamente en planes y proyectos concretos, pero no se deberían reproducir las

deficiencias ya detectadas en anteriores ejercicios. Si esto fuera así, los planes de mejora no habrían dado su fruto.

Finalmente las autoevaluaciones sucesivas permitirán ver el progreso de la organización y los resultados que se han conseguido. A partir de cada nueva autoevaluación se determinarán otros planes de mejora para la organización, de suerte que ésta se instale en un ciclo de mejora permanente.

3.8. Indicadores Área de Actividad Física y Deportes

Conforme a lo planteado en el capítulo anterior, los indicadores son el mecanismo definido como estrategia de control para evidenciar el cumplimiento de los objetivos y funciones definidas de un área, dependencia o proceso. De tal forma que su diseño e implementación es un proceso indispensable para sustentar el desempeño y cumplimiento en el marco eficacia, eficiencia y efectividad.

Dentro del marco del Modelo de Gestión Propuesto permiten controlar y medir los resultados del Criterio 6 en los siguientes aspectos respectivamente: En el Control; Planificar con mayor certeza y confiabilidad, Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, Analizar y explicar cómo han ocurrido los hechos, Corregir la condiciones fuera de control, Establecer prioridades en el área y la Toma de decisiones oportuna. En cuanto los resultados en la medición; Obtener información significativa sobre los aspectos críticos del AAFD mediante la relación de dos o más datos, Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados, La observación específica de una o más procesos del AAFD, Medir una dimensión particular de la gestión administrativa, El análisis de las cualidades básicas de los criterios de medición y Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para el mejoramiento del desempeño.

Como ya lo mencionamos para el diseño y construcción de dichos indicadores, el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, ha establecido un conjunto de directrices para dicha definición, en el marco del ciclo de gestión PHVA.

Para el proceso del Área de Actividad Física y Deportes, como parte del macroproceso de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional, se encuentran definidos una serie de normas, procedimientos y planes de acción institucionales que definen su objetivo, funciones, producto y servicios a obtener en el marco de la calidad, oportunidad y satisfacción de sus usuarios.

En este sentido para la construcción de los indicadores se tuvieron en cuenta El Acuerdo 007 de 2010 y la Resolución 02 de 2010, definiéndose tres niveles de indicadores:

- Los Estratégicos: Que dan cuenta de la misión y función del AAFD a nivel institucional, considerados de I Nivel.
- Los de Gestión o Proceso: Que dan cuenta de los productos y/servicios en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, de II Nivel.
- Los Operativos: Que dan cuenta del cumplimiento del plan de acción del área de AAFD, de III Nivel.

Siguiendo el esquema planteado en la Guía, mencionado en el capítulo anterior numeral 2.3.5 “Ficha de Indicadores Universidad Nacional”, se determinaron algunos de los indicadores, lo cual no quiere decir que sean todos los indicadores para el área de deportes, pues pueden en ella pueden construirse, los indicadores que sean necesarios contemplar para el cumplimiento de su objetivo misional y estratégico.

En este proceso fue necesario contar con la participación del Director del AAFD y cinco de los responsables de los procesos, y el acompañamiento de un Profesional del Proyecto UN-SIMEGE experto en el manejo de la Guía Básica de Indicadores.

Por razones de espacio en el trabajo, solo se presentará a manera de ejemplo y guía, el diseño y construcción de un indicador; elaborado de acuerdo con lo establecido en la Guía de Indicadores y los parámetros contenidos en la ficha (Ver Anexo I).

La Matriz de indicadores construidos para el AAFD, puede verse en el (Anexo J) del trabajo.

Conclusiones

Partiendo del conocimiento del estado actual del área de deportes, en lo referente a su estructura, normatividad, política y gestión administrativa se llevó a cabo la investigación que permite presentar el diseño de una propuesta de Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo en la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá; para esto fue necesario considerar y articular en la propuesta, el desarrollo por parte de la Universidad del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, fundamentado en la Norma de Calidad NTCGP:1000:2009, que tiene como base para su elaboración las normas internacionales sobre la gestión de Calidad, ISO 9000:2005, e ISO 9001:2008, dando cumplimiento de esta manera a los dos primeros objetivos específicos del trabajo de investigación.

Lo anterior marcó el hilo conductor para el diseño de la propuesta del modelo; siguiente objetivo de la investigación, se llevo a cabo la revisión, análisis y comparación de los Modelos de Gestión Total de la Calidad o Modelos de Excelencia, entre ellos los cuatro modelos mundialmente reconocidos: Deming, EFQM, Iberoamericano y Malcom Baldrige, y cinco Modelos de América Latina; entre ellos: los modelos de Excelencia de Argentina, Brasil, Chile, Perú, y el Premio Colombianos de la Calidad, donde a partir del estudio de sus principios, estructura, enfoque y objetivos, se diseñó la propuesta del Modelo para el Área de Actividad Física y Deportes; que permita a través de la autoevaluación, el mejoramiento continuo y la excelencia, trazar parámetros que proyecten a la Universidad Nacional como pionera en el campo de los deportes y la recreación universitarios, a nivel nacional.

En primer lugar, el desarrollo del trabajo permitió la participación de un grupo de expertos en la dirección, gestión y desarrollo del deporte universitario, permitiendo identificar la aplicación de diferentes procesos de gestión, a pesar de establecerse el uso de modelos de gestión como el de Calidad, el de Procesos, y los de Resultados y por Objetivos; estos no se siguen en sus procedimientos de acuerdo con lo establecido por ellos en sus esquemas y estructura de funcionamiento, es decir que el conocimiento de estos modelos no implica necesariamente su uso o aplicación.

Por otra parte, para la validación del modelo propuesto, se realizó una consulta a un grupo multidisciplinario de expertos formados en el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, y gestores del deporte de la Universidad Nacional, concedores además, del Sistema de Mejor Gestión; mediante la aplicación de una encuesta y su evaluación a través de la técnica conocida como Escalas de Liketh, se buscaba medir la pertinencia, relevancia y claridad, de los criterios y subcriterios, que conformaban la estructura del modelo. Los datos obtenidos validaron la pertinencia del modelo.

En el reconocimiento de los modelos de gestión total de la calidad dejan ver que todos ellos sirven de autoevaluación, bien para incorporar mejoras bien para comprobar el funcionamiento y

rendimiento organizativo; todos los modelos conciben la organización como un conjunto de subsistemas, relacionados y conectados entre sí, todos tienen su papel y su importancia específica en el logro del objetivo primordial, la excelencia y la mejora continua.

El trabajo de investigación con el desarrollo del modelo de gestión complementa y lleva más allá la propuesta de la Universidad en el tema del mejoramiento continuo, amplía el concepto de aseguramiento de la calidad, objetivo del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, al de mejoramiento continuo hacia excelencia total. Para la construcción de los criterios y subcriterios del modelo, se tomaron los principios en los que se basa el Manual de Mejor Gestión, siendo los mismos principios de la Norma NTCGP 1000:2009. La articulación de los principios en este sentido, es un referente práctico, que ayudará al área de deportes de la Universidad a medir en qué punto del camino hacia la excelencia se encuentra, analizando las brechas que puedan existir para alcanzarla; sirve entonces como marco de referencia, como una excelente herramienta de diagnóstico organizacional, convirtiéndose en un valiosísimo instrumento de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad, traducida en el logro de los objetivos de forma eficiente y eficaz.

Como Institución de carácter público, como es el caso de la Universidad Nacional, la calidad en la gestión no solo en el Área de Actividad Física y Deportes, constituye una cultura transformadora que impulsa a la mejora permanente para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Por lo tanto, la calidad en la gestión debe medirse en función de la capacidad para satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores del Estado y conforme a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

En este sentido la calidad en la gestión del Área de Actividad Física y Deporte, podrá ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales, configurando su gestión deportiva y de esta manera dar respuesta a la pregunta de investigación. Por otra parte tendrá dos beneficios muy claros; el primero, que estará en el camino de la excelencia y el segundo que, además de tener ventajas competitivas en el sector universitario, garantizará su futuro preparándose para satisfacer las demandas reales que planteen sus usuarios, adecuándose al ritmo que impone el escenario deportivo universitario.

Otros aspectos con los cuales se puede beneficiar el AAFD con la aplicación del modelo son:

- Mayor coherencia con la realidad, ya que se trabajará sobre el conocimiento real del contexto en el que se actuará.
- Una gestión más fácil de realizar, pues este conocimiento y evaluación de sus servicios y productos, permite conocer la importancia relativa de los problemas, ubicarse en el proceso, mostrar el posible impacto de los cambios, desviaciones, o determinar las no-conformidades de la gestión.
- Ser concretos y objetivos, ya que se adquiere una visión más clara de los aspectos precisos sobre los que se debe incidir, evitando divagar.
- Mayor implicación, debido a la adquisición de unos compromisos para realizar esta mejora continua que hace que los trabajadores y los usuarios se identifiquen con el proceso, ya que a todos se les tiene en cuenta para determinar las políticas deportivas que se llevan a cabo.

- Supone un mayor control de la situación, esta evaluación de la calidad permite estar alerta para prever las condiciones del sector deportivo universitario, la anticipación de las tendencias del mismo y la posibilidad de cambiar distintos elementos de la organización para adaptarla a las necesidades demandadas.
- Optimización de los recursos, existe una facilidad para organizar y rentabilizar los recursos económicos, humanos y físicos que se disponen.
- La actividad física y el deporte como complementos formativos posibilitan en los estudiantes cultivar hábitos de salud y comportamientos sociales positivos, además de aportar conocimientos sobre la educación física personal y sobre el deporte como fenómeno social.
- Articulación de su gestión con el Sistema Nacional del Deporte, específicamente en aspectos relacionados con el deporte competitivo y de alto rendimiento, fortaleciéndolos con la producción de deportistas para los ciclos deportivos locales, nacionales y de carácter mundial como los juegos olímpicos.
- Desarrollo de investigación y extensión en el sector deportivo universitario colombiano.

Podemos señalar finalmente que el desarrollo conceptual y metodológico de la calidad ha tenido un avance muy importante, al incluir en sus horizontes a concepciones más profundas como el Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Integral, los Sistemas Integrados de Gestión, entre otros, y al tener desarrollos de herramientas e instrumentos que facilitan y hacen más efectiva su implementación, hacia el logro de resultados exitosos de manera sostenida y sostenible.

Bibliografía

ACOSTA H. Rubén. Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas. 1ra Edición Editorial Paidotribo. Badalona España. (2005)

ABRIL S. Cristina E., Enríquez P. Antonio, Sánchez R. José M., Manual para la Integración de Sistemas de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. FC Editorial, Madrid España (2006)

ARIZA FLOREZ. Albano. El Deporte un Deber Académico – Un Estudio Sobre el Deporte como Materia Electiva en la Universidad Nacional, Bogotá. (1990)

ATEHORTÚA H. Federico. Gestión y Auditoria de la Calidad para Organizaciones Públicas. Norma NTCGP 1000:2004 Conforme a la Ley 872 de 2003. Edit. Universidad de Antioquia Colombia (2005)

BEER Stafford. The Managerial Cybernetics of Organization, John Wiley & Sons. Toronto (1987).

BOONE L. E, Kurtz D. L. “Contemporary Business”. 3ra Edition. Dryden Press, New York. (1982)

CABUYA M. Luis A., Camargo C. Bernardo A., Martínez F. Carlos, Parra R. Bernardo, Prada B., Luis, Suárez E. Rafael. Organización y Gestión de Empresas – Técnicas Modernas de Gerencia. Edit. Nomos S.A. Santa Fe de Bogotá. (1985)

CONTECHA, C. Luis F. (2005). Génesis de los Juegos Nacionales Deportivos Universitarios. Ascun Deportes Colombia, Bogotá, (2005) p. 26

CÓRDOBA L. Alejandro. El Reto de la Gestión Empresarial. Ediciones Deusto. Barcelona, España. (2005)

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill. 4ª Edición México. (1995)

CROSBY, P.B. La Calidad no Cuesta. El Arte de cerciorarse de la Calidad. Ed. CECSA, México (1979)

DAZA P. Constanza L., Leal R. Ángel E., Vargas R. Emiliano. Administración Deportiva en Colombia – Alternativa Organizativa. Monografía de Grado. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Dpto. Administración de Empresas. Bogotá. (1982)

DAFT Richard L., Steers Richard M. Organizaciones “El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos” 2da. Reimpresión. Editorial Limusa S.A. Noriega Editores. Balderas 95, México D.F. (1999)

De QUIJANO de A. Santiago D., Navarro C. José. El ASH (Auditoría del Sistema Humano), Los Modelos de Calidad y la Evaluación Organizativa. Revista de Psicología General y Aplicada. 52(2-3), pp. 301-328. Universidad de Barcelona. Fundación Bosch | Gimpara. (1999)

DOMINGUEZ GIRARLDO G. Indicadores de Gestión y Resultados, “Un enfoque sistémico”. Medellín – Colombia. 6ª. Edición, Biblioteca Jurídica Diké. 2005. I.S.B.N. 958-9421-97-0

DORADO ALBERTO, Gallardo Leonor. La Gestión del Deporte a Través de la Calidad. 1ra. Edición. INDE Publicaciones. Barcelona España. (2005) P.12.

ESPITIA LEOVANY Ch. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones “factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas”, Revista Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Universidad Nacional de Colombia. Vol. 16 No. 28. Jul.-Dic. (2006). PP. 7-32.

ETKIN Jorge R. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina. (2009)

FERNÁNDEZ E. de Miguel. Introducción a la Gestión “Management” Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. 3ra. Edición Volumen I. Edit. Servicio de Publicaciones, Universidad Politécnica de Valencia. (1993)

FERNÁNDEZ E. de Miguel. Introducción a la Gestión – Management. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. (2005)

GAITÁN R. Linda K. Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Modelos de Excelencia y en el Enfoque de Gestión por Procesos. Tesis de Maestría. Fundación Universidad del Norte. Departamento de Ingeniería Industrial, Maestría en Ingeniería Industrial. Barranquilla – Colombia (2007)

GUTIÉRREZ B. Juan F., Suescún V. Efigenia, Vélez M. Jesús E., Legislación Deportiva. Módulo 1. “Proyecto de Formación de Gerentes Coldeportes Nacional”, Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad nacional de Colombia. Bogotá. (1995)

GUILLET Bernard. Historia del Deporte. Primera Edición. Oikos-Tau, S.A. – Ediciones. Barcelona España. (1971)

HERNÁNDEZ Blanco I. Diseño de un Modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior, Basado en los Lineamientos para la Autoevaluación con fines de Acreditación del Consejo Nacional de Acreditación CNA. Tesis de Maestría. Universidad de Cartagena, Maestría en Educación. Cartagena – Colombia (2009)

HERNÁNDEZ Roberto S., Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill (1991)

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE COLDEPORTES. “Guía Práctica para Construcción de Organismos Deportivos”. Clubes Ligas y Federaciones. 1ra Ed. Editorial Kinesis – Coldeportes. Armenia, Colombia (2002)

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE COLDEPORTES. Cuarenta Años de Vida para Colombia. Imp. Sáenz & Cia. S.A., Bogotá, Colombia. (2008)

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE COLDEPORTES, Legislación Deportiva. Oficina de Vigilancia Inspección y Control. Tomo I, Edit. Kinesis Armenia, Colombia. (2008)

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE COLDEPORTES (2008), Doctrinas y Conceptos Jurídicos. Oficina de Vigilancia Inspección y Control. Tomo II, Edit. Kinesis Armenia, Colombia.

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE COLDEPORTES, Minutas y Modelos para la Organización Deportiva. Oficina de Vigilancia Inspección y Control. Tomo III, Edit. Kinesis Armenia, Colombia. (2008)

FREMONT KAST E. Administración en las Organizaciones. Mc-Graw Hill 1979.

KOONTZ HAROLD, O'Donnell C., Principios de la Administración Moderna. Cap. II y III. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc. Nueva York. (1973)

MADELAINÉ GRAWITZ. Métodos de la Ciencias Sociales, Tomo I, Tomo II. Editorial Hispano Europea. Barcelona España. Editia Mexicana S.A. México-Barcelona (1975)

MACHADO M. Andrés. La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid-España (1999)

MARTÍNEZ F. Carlos E., Administración de Organizaciones – Productividad y Eficacia. Departamento de Gestión Empresarial Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Imprenta Universidad Nacional. Bogotá D.C. (1996)

MARTÍNEZ B. Vladimir E., Martínez B. Judith T., Apuntes sobre Legislación deportiva en Colombia. 1ra, Ed. (Sic) Editorial Ltda. Bucaramanga, Colombia. (2009)

MIRANDA G. Francisco J., CHAMORRO M. Antonio, Rubio L. Sergio. Introducción a la Gestión de la Calidad. Delta Publicaciones Universitarias, 1ra. Edición. Madrid España (2007)

MORALES M. Clemencia. Evalúe la Gestión de su Empresa – Más allá de la Estrategia y de los Indicadores. Panamericana Editorial Ltda. 1ra Edición. Bogotá D.C., Colombia. (2005)

MORENO A. Julián L. Guía para la Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en Entidades de Acción Social. España (2007).

De NIEVES N. Carmen, Ros MaDonell Lorenzo, Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a ISO 9000. X congreso de Ingeniería de Organización. 7 y 8 de Septiembre de 2006. Valencia, España.

NAGHI NamaKforoosh M. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, Balderas 95 México (2002)

PARIS R. Fernando. La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. 4ta. Edición. Editorial Paidotribo. Badalona España. (2005) P.39.

PARRA G. León H. “Curso de Legislación Deportiva”. Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES. Escuela Nacional del Deporte. Sistema Nacional de Capacitación. Edición y Compilación, 2da. Ed. Cali, Colombia. (2005)

QUINN ROBERT E., Faerman Sue R., Thompson Michael P., Mc Grath Michael P., Maestría en la Gestión de las Organizaciones – Un modelo operativo de competencias. Editorial Díaz de Santos, España. (2005)

REYES Agustín P. Administración Moderna. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. Balderas 95, México D.F. (2004)

REZZÓNICO C. Ricardo, y Miropolsky Ariel. “Uso del Cuadro de Mando Integral en la Evaluación de Instituciones de educación Superior”, U. Tecnológica Nacional de Córdoba Argentina. (2005)

ROMERO R. Diego A., Elementos de Gestión en Organizaciones Deportivas. Una propuesta para la Universidad Nacional de Colombia, Monografía de Grado. Facultad de Ciencias Económicas U.N. Bogotá, Colombia. (2008)

SALGUEIRO ANABITARTE A. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid – España. Ediciones, Díaz de Santos S.A. 2001.

SCHEIN Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, España. (1985)

PARIS, F. “La Calidad como Elemento Estratégico en el Deporte”, en Jornadas sobre la gestión de la calidad en las empresas deportivas. Instituto Andaluz del Deporte. Málaga España (2003).

PETER M. Senge, ROBERTS Charlotte, ROSS B. Richard, SMITH J. Bryan, KLEINER Art, La Quinta Disciplina en la Práctica. “Estrategia y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Edición Original. Ediciones Granica S.A. Barcelona España (1995-97-98-99)

PETER M. Senge La Quinta Disciplina. “El arte y y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica. Buenos Aires Argentina (2005)

PUIG – DURAN Jorge F. Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España. (2006)

SENLE, A. Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública. Gestión (1993)

SERVAN Schreiver J. El Desafío Americano. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, España. (1969)

SERNA GÓMEZ Humberto. Índices de Gestión. “Como diseñar un sistema integral de medición de gestión”. 2da. Edición, Panamericana Editorial Ltda. (2006)

SPIEGEL MURRAY R. Teoría y Problemas de Estadística. MacGRAW-HILL DE MEXICO, S.A. DE C.V. Naucalpan de Juárez, Edo. De México. (1978)

PASCALE TANNER R. “Dirigir en el Filo de la Navaja”. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España. (1995)

TEROL GÓMEZ R. Régimen Jurídico del Deporte Universitario. Estados Unidos, Canadá, Australia y la FISU. Editorial DYKINSON S.L. Madrid-España (2006). Ver TEROL GÓMEZ R. Estudios sobre los Modelos del Deporte Universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia (2005) Universidad de Alicante

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Estadística e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia. Oficina de Planeación. Revista 16 ISSN 01213-8566 Octubre de 2011.

VIDAL ARIZABALETA E. Diagnostico Organizacional. “Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital”. Bogotá – Colombia. 2da. Edición, Ecoe Ediciones. 2004.

Referencias en la Web

CONTECHA C. Luis F. (1999), La Educación Física y el Deporte en Colombia, “Una Historia”. Rev. Digital año 4 No. 17. Buenos Aires Argentina. (1990) Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd17/efcolom.htm> Extraído el 06-10-09

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES (2005), Estudio sobre los Modelos de Deporte Universitario en Europa. Universidad de Valladolid, España. Disponible en: <http://www.uco.edu.es/deporteuniversitario/archivos/Estudio%20sobre%20los%20modelos%20de%20deporte%20universitario.pdf>. Extraído el 08-10-09

CHÁVARRO B. Dana M., Quitián R. David L. (2008). Breviario de los Estudios Sociales del Deporte en Colombia – “El Análisis del Deporte como un Arte Refundido en Colombia o el Deporte como una Cuestión de Estado Tomada Deportivamente por la Academia”. (2008) Disponible en: <http://www.alesde.ufpr.br/encontro/trabalhos/30.pdf>. Extraído el 23-04-09

JASSO R. C. Jesús., Rivero C. C. Javier., Chávez G. C. Alejandro., Almanza R. Carlos Raúl, y Conchas R. Miguel. Modelo de Programación de Actividad Física, Deporte y Recreación. Universidad Autónoma de Chihuahua México. XV Congreso Internacional de Educación Física, Deporte y Ciencias del Ejercicio. Monterrey, L.N. México. Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.respyn.uanl.mx/especiales/2008/ee-05-2008/index.html>. Extraído el 19-04-09

MORENO A. Julián L. Guía para la Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en Entidades de Acción Social. España (2007). Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/24638.html.es> Extraído el 15-11-2010

TEROL GÓMEZ R. Estudios sobre los Modelos del Deporte Universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia (2005) Universidad de Alicante España. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/competicion/deporte-u/2comiteespDepUniv/estudiosobrelosmodelosdedeporteuniversitariodeesta.pdf>.

GUÍA Modelo EFQM. www.efqm.org (2010)

GUÍA Modelo Iberoamericano. www.fundibeq.org

GUÍA Modelo Deming. www.praxis.com

GUÍA Modelo Malcom Baldrige. www.praxis.com Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Malcolm Baldrige National Quality Program. Traducción Libre por José Antonio Villagra Villanueva.

GUÍA Modelo de Excelencia Argentina. <http://www.premiocalidad.org.ar>

GUÍA Modelo de Excelencia Brasil. www.fpnq.org.br.2010

GUÍA Modelo de Excelencia Chile. www.chilecalidad.org

GUÍA Modelo de Excelencia Perú. http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm

GUÍA Premio Colombiano de la Calidad. www.ccalidad.org

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. UN-SIMEGE. Manual de Mejor Gestión. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. UN-SIMEGE. Guía Básica Formulación Políticas U.N. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. UN-SIMEGE. Guía Básica Mejora Continua. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE. Guía Básica Indicadores U.N. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE. Norma NTCGP 1000:2009. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE. Sistema Estándar de Control Interno MECI. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE. Sistema de Desarrollo Administrativo. <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA UN-SIMEGE. Guía Riesgos UN-SIMEGE <http://www.simege.unal.edu.co/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010 - 2012 <http://www.unal.edu.co/>

Theboatrace. The Oxford and Cambridge boat race. Disponible en: <http://www.theboatrace.org> 14-09-09.

ANEXOS

ANEXO A: Formulario Encuesta:

ANEXO A: FORMULARIO ENCUESTA DIRECTORES DE DEPORTE UNIVERSIDADES GRUPO CERROS

TRABAJO DE INVESTIGACION	MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
Universidad: _____	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Profesión: _____	
Especialización: _____	
<p>Con el fin de conocer si en el área de deportes de su institución se desarrollan sus actividades apoyándose en un modelo de gestión, que integre en sus procesos el deporte de alto rendimiento y la articulación con los procesos de investigación, agradecemos el diligenciamiento de la siguiente encuesta. Por favor responda las preguntas de la forma más cercana al contexto de su universidad.</p>	
Marque con una "X" la respuesta que al su parecer sea la correcta	
<p>1.1 ¿El deporte en su universidad esta dividido por áreas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si en la pregunta anterior su respuesta fue SI, entonces responda las preguntas 1.2 y 1.3, si su respuesta fue NO, entonces siga a la pregunta 1.4</p> <p>1.2 ¿En cuales áreas esta dividido el deporte en su universidad? 1. _____ 4. _____ 7. _____ 2. _____ 5. _____ 8. _____ 3. _____ 6. _____ 9. _____</p> <p>¿Su universidad cuenta con bases de datos que permitan hacer seguimientos en las diferentes áreas del depor Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>1.4 Su universidad cuenta con escenarios deportivos aptos para la práctica del deporte: a. Recreativo <input type="checkbox"/> c. de alto rendimiento <input type="checkbox"/> b. Competitivo <input type="checkbox"/> d. No cuenta con escenarios <input type="checkbox"/></p> <p>1.5 ¿Su universidad cuenta con incentivos para los deportistas que la representan? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>2.1 ¿Su universidad tiene programas de deportes de alto rendimiento? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si en la pregunta anterior su respuesta fue SI, entonces responda las preguntas 2.2, 2.3, 2.4, si su respuesta fue NO, entonces siga a la pregunta 3.1</p> <p>2.2 ¿En que deportes su universidad tiene programas de alto rendimiento, a nivel universitario o de deporte asociado? 1. _____ 4. _____ 7. _____ 2. _____ 5. _____ 8. _____ 3. _____ 6. _____ 9. _____</p> <p>2.3 ¿Su dependencia planifica el entrenamiento de los deportistas que pertenecen a estos programas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>2.4 El acceso a estos programas es por: a. Por convocatoria <input type="checkbox"/> d. Detección de talentos <input type="checkbox"/> b. Por convenio con ligas <input type="checkbox"/> e. De forma voluntaria <input type="checkbox"/> c. Recomendación de entrenadores <input type="checkbox"/> f. Otros, ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/></p> <p>3.1 ¿Su universidad integra el deporte y la academia en los procesos de investigación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si en la pregunta anterior su respuesta fue SI, entonces responda las preguntas 3.2, 3.3, si su respuesta fue NO, entonces siga a la pregunta 4.1</p> <p>3.2 ¿En que áreas del conocimiento su universidad desarrolla procesos de investigación y deporte? a. Sociología <input type="checkbox"/> d. Administración <input type="checkbox"/> g. No desarrolla invest. <input type="checkbox"/> b. Psicología <input type="checkbox"/> e. Ingeniería <input type="checkbox"/> h. No es importante <input type="checkbox"/> c. Medicina <input type="checkbox"/> f. Otros, ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/></p> <p>3.3 Los deportistas de su universidad cuentan con el apoyo de las siguientes aéreas del conocimiento: a. Sociología <input type="checkbox"/> d. Administración <input type="checkbox"/> g. No tienen apoyo. <input type="checkbox"/> b. Psicología <input type="checkbox"/> e. Ingeniería <input type="checkbox"/> h. No es importante <input type="checkbox"/> c. Medicina <input type="checkbox"/> f. Otros, ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/></p> <p>4.1 En los programas de deportes a su cargo, ¿las actividades se desglosan en procesos, procedimientos, actividades y tareas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4.2 En los programas de deportes a su cargo, ¿se realizan con medición por indicadores? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4.3 En los programas de deportes a su cargo, ¿se aplican encuestas de satisfacción? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4.4 De los siguientes modelos de gestión, ¿Cuál conoce? a. Calidad <input type="checkbox"/> d. Por Procesos <input type="checkbox"/> b. Por Recursos Humanos <input type="checkbox"/> e. Por Objetivos <input type="checkbox"/> c. Por Resultados <input type="checkbox"/> f. Otros, ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/></p> <p>4.5 Sobre la utilización de un modelo de gestión en su labor, por favor responda lo siguiente: a. Aplica algún modelo de gestión Si <input type="checkbox"/> Cual? _____ No <input type="checkbox"/> b. Es importante utilizar este tipo de herramientas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> c. Es necesario para su labor utilizar este tipo de herramienta Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4.6 ¿conoce alguna estrategia que su universidad haya implementado para la actualización y eficacia de algún modelo de gestión de programas deportivos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4.7 Según su criterio, la gestión del deporte en su universidad es: a. Por una sola política, establecida por bienestar Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> b. Cada coordinador de área sigue sus propias pautas y metas a lograr Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> c. Cada entrenador sigue sus propias pautas y metas a lograr Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> d. Desconocimiento de cómo es el trabajo de cada área o coordinación Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> e. Existe una sola política establecida por el coordinador del área Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>5.1 En caso de implementar un modelo de gestión, ¿Por qué razón lo haría? a. Siguiendo la ley 181 de 1995 <input type="checkbox"/> b. Siguiendo la ley 30 de 1991 <input type="checkbox"/> c. Por elaboración de un comité de otra dependencia <input type="checkbox"/> d. Por políticas de bienestar universitario <input type="checkbox"/> e. Por iniciativa personal <input type="checkbox"/></p> <p>5.2 ¿El presupuesto asignado al deporte en su universidad es suficiente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
Muchas Gracias.	

FORMULARIO ENCUESTA EX DIRECTORES DE DEPORTE UNIVERSIDAD NACIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACION	MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL	
Nombre:		
Profesión:		
Especialización:		
Encuesta sobre evolución de la gestión deportiva en la		
Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá		
<p>Con el fin de conocer la gestión en el área de deportes de la Universidad Nacional de Colombia en años anteriores, agradecemos el diligenciamiento de la siguiente encuesta. Por favor responda las preguntas de la forma más cercana al contexto de su época como Director de Deportes en la Institución.</p>		
Por favor conteste de manera clara y concisa		
0.1 ¿Qué estudios universitarios tiene?		

0.2 ¿En qué período(s) trabajo como jefe de la dirección de deportes?		

0.3 ¿En qué campos se ha desarrollado profesionalmente?		

1.1 ¿El deporte en la UN estaba dividido por áreas, durante su gestión como jefe de la Dirección de Deportes?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Si en la pregunta anterior su respuesta fue Si, entonces responda las preguntas 1.2 y 1.3, si su respuesta fue NO, entonces siga a la pregunta 1.4		
1.2 ¿En cuales áreas estaba dividido el deporte en la UN, durante su gestión como jefe de la Dirección de Deportes?		
1. _____	4. _____	7. _____
2. _____	5. _____	8. _____
3. _____	6. _____	9. _____
1.3 ¿La UN contaba con bases de datos que permitían hacer seguimientos en las diferentes áreas del deporte de la época?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
1.4 La UN contaba con escenarios deportivos aptos para la práctica del deporte:		
a. Recreativo <input type="checkbox"/>	c. De alto rendimiento <input type="checkbox"/>	
b. Competitivo <input type="checkbox"/>	d. No cuenta con escenarios <input type="checkbox"/>	
1.5 ¿La UN contaba con incentivos para los deportistas que la representaban?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
2.1 ¿La UN tenía programas de deportes de alto rendimiento?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Si en la pregunta anterior su respuesta fue Si, entonces responda las preguntas 2.2, 2.3, 2.4, si su respuesta fue NO, entonces siga a la pregunta 3.1		
2.2 ¿En qué deportes la UN tenía programas de alto rendimiento, a nivel universitario o de deporte asociado?		
1. _____	4. _____	7. _____
2. _____	5. _____	8. _____
3. _____	6. _____	9. _____
2.3 ¿Su dependencia planificaba el entrenamiento de los deportistas que pertenecían a estos programas?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
2.4 El acceso a estos programas era por:		
a. Por convocatoria <input type="checkbox"/>	d. Detección de talentos <input type="checkbox"/>	
b. Por convenio con ligas <input type="checkbox"/>	e. De forma voluntaria <input type="checkbox"/>	
c. Recomendación de entrenadores <input type="checkbox"/>	f. Otros, ¿Cuáles? _____	
3.1 ¿La UN integraba el deporte y la academia en los procesos de investigación?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Si en la pregunta anterior su respuesta fue Si, entonces responda las preguntas 3.2, 3.3, si su respuesta fue NO, entonces siga a la pregunta 4.1		
3.2 ¿En qué áreas del conocimiento la UN desarrollaba procesos de investigación y deporte?		
a. Sociología <input type="checkbox"/>	d. Administración <input type="checkbox"/>	g. No desarrolla invest. <input type="checkbox"/>
b. Psicología <input type="checkbox"/>	e. Ingeniería <input type="checkbox"/>	h. No es importante <input type="checkbox"/>
c. Medicina <input type="checkbox"/>	f. Otros, ¿Cuáles? _____	
3.3 Los deportistas de la UN contaban con el apoyo de alguna de las siguientes áreas del conocimiento, para el desarrollo y formación de su actividad como deportista:		
a. Sociología <input type="checkbox"/>	d. Administración <input type="checkbox"/>	g. No recibían apoyo. <input type="checkbox"/>
b. Psicología <input type="checkbox"/>	e. Ingeniería <input type="checkbox"/>	h. No era importante <input type="checkbox"/>
c. Medicina <input type="checkbox"/>	f. Otros, ¿Cuáles? _____	
4.1 En los programas de deportes que estaban a su cargo, ¿las actividades se desglosaban en procesos, procedimientos, actividades y tareas?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
4.2 Los programas de deportes que estaban a su cargo, ¿se realizaban con medición por indicadores?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
4.3 En los programas de deportes que estaban a su cargo, ¿se aplicaban encuestas de satisfacción?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
4.4 De los siguientes modelos de gestión, ¿Cuál conoce actualmente?		
a. De Calidad <input type="checkbox"/>	d. Por Procesos <input type="checkbox"/>	
b. De Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	e. Por objetivos <input type="checkbox"/>	
c. Por Resultados <input type="checkbox"/>	f. Otros, ¿Cuáles? _____	
4.5 Sobre la utilización de un modelo de gestión en su labor, por favor responda lo siguiente:		
a. Aplicó algún modelo de gestión en la UN	Si <input type="checkbox"/> Cual? _____ No <input type="checkbox"/>	
b. Cree que es importante utilizar este tipo de herramientas	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
c. Cree que es necesario para su labor utilizar este tipo de herramienta	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
4.6 ¿Conoce alguna estrategia que la UN haya implementado para la actualización y eficacia en la gestión del programa deportivo?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
4.7 Según su criterio, la gestión del deporte en la UN, cuando usted era jefe de la dirección de deportes era:		
a. Por una sola política, establecida por bienestar	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
b. Cada coordinador de área seguía sus propias pautas y metas a lograr	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
c. Cada entrenador seguía sus propias pautas y metas a lograr	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
d. Un desconocimiento de cómo es el trabajo de cada área o coordinación	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
e. Existía una sola política establecida por el coordinador del área	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
5.1 ¿En su concepto el presupuesto asignado al área de deportes de la UN era suficiente?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		

Muchas Gracias.

FORMULARIO ENCUESTA DIRECTORES DEPORTE ENTIDADES BOGOTÁ

TRABAJO DE INVESTIGACION	MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
Nombre:	Entidad:
Cargo:	
Profesión:	
Especialización:	
Encuesta sobre percepción de la gestión deportiva de las universidades bogotanas	
Con el fin de conocer la percepción de la gestión deportiva universitaria, por parte de las instituciones más importantes de Bogotá. Agradecemos el diligenciamiento de la siguiente encuesta.	
Marque con una "X" la respuesta que a su parecer sea la correcta	
1.1 ¿Cree que el deporte universitario de alto rendimiento es fundamental para el deporte profesional del país?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por que? _____	
1.2 ¿Cree que el deporte universitario es parte fundamental del desarrollo integral de los estudiantes?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por que? _____	
1.3 ¿Cree que hay una óptima gestión deportiva por parte de las universidades bogotanas?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 De los siguientes modelos de gestión, ¿Cuál conoce actualmente?	
a. Calidad	d. Por procesos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Por Recursos Humanos	e. Por objetivos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a. Calidad	f. Otros ¿Cuales? _____
<input type="checkbox"/>	
1.5 ¿Tiene usted conocimiento si alguna universidad aplica alguno de estos modelos de gestión?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si respondió si, ¿Cuál Universidad? _____ Cual Modelo? _____	
1.6 ¿Usted tiene conocimiento de si alguna(s) universidad(es) tienen programas de deportes de alto rendimiento?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si respondió si, ¿Cuál universidad? _____ En qué deporte? _____	
1.7 ¿Cree que el presupuesto asignando al deporte por parte de las universidades es el óptimo?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 ¿Cree que el Estado debería fortalecer y apoyar el deporte de alto rendimiento universitario?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 ¿Cree que es importante internacionalizar el deporte universitario?	
Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por que? _____	
Responda de manera corta y concisa	
1.10 Qué le gustaría cambiar o mejorar del deporte universitario	

1.11 Cómo ve el futuro del deporte universitario	

Muchas Gracias por su tiempo y colaboración.	

ANEXO B: Segmento del análisis para pronosticar la contribución de las categorías de los 5 primeros ejes

COORDENADAS, CONTRIBUCIONES Y COSENOS CUADRADOS DE LAS MODALIDADES ACTIVAS
EJES 1 A 5

MODALIDADES		COORDENADAS					CONTRIBUCIONES					COSENOS CUADRADOS					
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3 . P2.1																	
AC_1 - C5=Si	3.08	2.25	0.00	-0.19	-0.72	-0.75	0.72	0.0	0.6	10.1	13.4	15.0	0.00	0.02	0.23	0.25	0.23
AC_2 - C5=No	6.92	0.44	0.00	0.08	0.32	0.33	-0.32	0.0	0.2	4.5	5.9	6.7	0.00	0.02	0.23	0.25	0.23
CONTRIBUCION ACUMUL = 0.0 0.8 14.5 19.3 21.7																	
8 . P4.4a																	
AH_1 - C10=Si	7.69	0.30	-0.42	0.04	0.13	0.02	0.06	5.4	0.1	0.8	0.0	0.2	0.59	0.01	0.06	0.00	0.01
AH_2 - C10=No	2.31	3.33	1.41	-0.14	-0.44	-0.07	-0.18	17.8	0.2	2.8	0.1	0.7	0.59	0.01	0.06	0.00	0.01
CONTRIBUCION ACUMUL = 23.2 0.3 3.7 0.1 1.0																	
9 . P4.4b																	
AI_1 - C11=Si	3.46	1.89	-0.23	0.98	-0.05	0.07	0.63	0.7	16.2	0.1	0.1	13.1	0.03	0.50	0.00	0.00	0.21
AI_2 - C11=No	6.54	0.53	0.12	-0.52	0.03	-0.04	-0.33	0.4	8.6	0.0	0.1	6.9	0.03	0.50	0.00	0.00	0.21
CONTRIBUCION ACUMUL = 1.1 24.8 0.1 0.2 20.0																	
10 . P4.4c																	
AJ_1 - C12=Si	4.23	1.36	-0.63	0.06	-0.59	0.61	0.05	6.6	0.1	9.5	12.0	0.1	0.29	0.00	0.26	0.27	0.00
AJ_2 - C12=No	5.77	0.73	0.46	-0.04	0.44	-0.45	-0.04	4.8	0.0	7.0	8.8	0.1	0.29	0.00	0.26	0.27	0.00
CONTRIBUCION ACUMUL = 11.4 0.1 16.5 20.8 0.2																	
11 . P4.4d																	
AK_1 - C13=Si	5.77	0.73	-0.25	-0.42	0.14	-0.01	0.41	1.4	5.0	0.7	0.0	9.1	0.08	0.24	0.03	0.00	0.23
AK_2 - C13=No	4.23	1.36	0.34	0.57	-0.19	0.01	-0.56	1.9	6.8	1.0	0.0	12.4	0.08	0.24	0.03	0.00	0.23
CONTRIBUCION ACUMUL = 3.2 11.8 1.7 0.0 21.5																	
12 . P4.4e																	
AL_1 - C14=Si	3.85	1.60	-0.68	0.41	-0.38	0.14	0.03	7.0	3.2	3.6	0.6	0.0	0.29	0.11	0.09	0.01	0.00
AL_2 - C14=No	6.15	0.63	0.43	-0.26	0.24	-0.09	-0.02	4.4	2.0	2.3	0.3	0.0	0.29	0.11	0.09	0.01	0.00
CONTRIBUCION ACUMUL = 11.4 5.2 5.9 0.9 0.1																	
14 . P4.5a																	
AN_1 - C16=Si	6.15	0.63	-0.43	-0.49	-0.12	-0.18	-0.04	4.6	7.2	0.6	1.6	0.1	0.30	0.38	0.02	0.05	0.00
AN_2 - C16=No	2.31	3.33	1.51	0.27	0.04	0.34	0.04	20.6	0.8	0.0	2.1	0.0	0.69	0.02	0.00	0.04	0.00
AN_3 - C16=No responde	1.54	5.50	-0.53	1.55	0.42	0.22	0.11	1.7	18.2	1.7	0.6	0.2	0.05	0.44	0.03	0.01	0.00
CONTRIBUCION ACUMUL = 26.9 26.2 2.3 4.3 0.3																	
24 . P5.1d																	
AX_1 - C26=Si	5.77	0.73	0.07	-0.06	0.44	0.57	0.14	0.1	0.1	7.1	14.2	1.1	0.01	0.01	0.27	0.44	0.03
AX_2 - C26=No	4.23	1.36	-0.10	0.08	-0.60	-0.77	-0.19	0.2	0.1	9.7	19.4	1.5	0.01	0.01	0.27	0.44	0.03
CONTRIBUCION ACUMUL = 0.3 0.3 16.9 33.6 2.6																	
25 . P5.1e																	
AY_1 - C27=Si	3.85	1.60	0.32	0.15	-0.94	0.38	-0.30	1.5	0.4	21.5	4.2	3.2	0.06	0.01	0.55	0.09	0.06
AY_2 - C27=No	6.15	0.63	-0.20	-0.10	0.59	-0.24	0.19	0.9	0.3	13.4	2.6	2.0	0.06	0.01	0.55	0.09	0.06
CONTRIBUCION ACUMUL = 2.4 0.7 34.9 6.8 5.2																	
26 . P5.2																	
AZ_1 - C28=Si	6.54	0.53	-0.45	-0.38	0.00	0.07	-0.25	5.2	4.7	0.0	0.2	4.0	0.38	0.28	0.00	0.01	0.12
AZ_2 - C28=No	3.08	2.25	1.07	0.38	-0.13	0.13	0.73	13.7	2.2	0.4	0.4	15.3	0.50	0.06	0.01	0.01	0.23
AZ_3 - C28=No responde	0.38	25.00	-0.88	3.47	1.15	-2.13	-1.50	1.2	22.8	3.2	13.4	8.2	0.03	0.48	0.05	0.18	0.09
CONTRIBUCION ACUMUL = 20.0 29.7 3.6 14.0 27.4																	

COORDENADAS Y VALORES TEST DE LAS MODALIDADES
EJES 1 A 5

MODALIDADES		VALORES-TEST					COORDENADAS					DISTO.	
IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
3 . P2.1													
AC_1 - C5=Si	8	8.00	0.0	-0.6	-2.4	-2.5	2.4	0.00	-0.19	-0.72	-0.75	0.72	2.25
AC_2 - C5=No	18	18.00	0.0	0.6	2.4	2.5	-2.4	0.00	0.08	0.32	0.33	-0.32	0.44
8 . P4.4a													
AH_1 - C10=Si	20	20.00	-3.8	0.4	1.2	0.2	0.5	-0.42	0.04	0.13	0.02	0.06	0.30
AH_2 - C10=No	6	6.00	3.8	-0.4	-1.2	-0.2	-0.5	1.41	-0.14	-0.44	-0.07	-0.18	3.33
9 . P4.4b													
AI_1 - C11=Si	9	9.00	-0.9	3.6	-0.2	0.3	2.3	-0.23	0.98	-0.05	0.07	0.63	1.89
AI_2 - C11=No	17	17.00	0.9	-3.6	0.2	-0.3	-2.3	0.12	-0.52	0.03	-0.04	-0.33	0.53
10 . P4.4c													
AJ_1 - C12=Si	11	11.00	-2.7	0.2	-2.5	2.6	0.2	-0.63	0.06	-0.59	0.61	0.05	1.36
AJ_2 - C12=No	15	15.00	2.7	-0.2	2.5	-2.6	-0.2	0.46	-0.04	0.44	-0.45	-0.04	0.73
11 . P4.4d													
AK_1 - C13=Si	15	15.00	-1.4	-2.5	0.8	-0.1	2.4	-0.25	-0.42	0.14	-0.01	0.41	0.73
AK_2 - C13=No	11	11.00	1.4	2.5	-0.8	0.1	-2.4	0.34	0.57	-0.19	0.01	-0.56	1.36
12 . P4.4e													
AL_1 - C14=Si	10	10.00	-2.7	1.6	-1.5	0.5	0.1	-0.68	0.41	-0.38	0.14	0.03	1.60
AL_2 - C14=No	16	16.00	2.7	-1.6	1.5	-0.5	-0.1	0.43	-0.26	0.24	-0.09	-0.02	0.63
14 . P4.5a													
AN_1 - C16=Si	16	16.00	-2.8	-3.1	-0.8	-1.2	-0.3	-0.43	-0.49	-0.12	-0.18	-0.04	0.63
AN_2 - C16=No	6	6.00	4.1	0.7	0.1	0.9	0.1	1.51	0.27	0.04	0.34	0.04	3.33
AN_3 - C16=No responde	4	4.00	-1.1	3.3	0.9	0.5	0.2	-0.53	1.55	0.42	0.22	0.11	5.50
24 . P5.1d													
AX_1 - C26=Si	15	15.00	0.4	-0.4	2.6	3.3	0.8	0.07	-0.06	0.44	0.57	0.14	0.73
AX_2 - C26=No	11	11.00	-0.4	0.4	-2.6	-3.3	-0.8	-0.10	0.08	-0.60	-0.77	-0.19	1.36
25 . P5.1e													
AY_1 - C27=Si	10	10.00	1.3	0.6	-3.7	1.5	-1.2	0.32	0.15	-0.94	0.38	-0.30	1.60
AY_2 - C27=No	16	16.00	-1.3	-0.6	3.7	-1.5	1.2	-0.20	-0.10	0.59	-0.24	0.19	0.63
26 . P5.2													
AZ_1 - C28=Si	17	17.00	-3.1	-2.6	0.0	0.5	-1.7	-0.45	-0.38	0.00	0.07	-0.25	0.53
AZ_2 - C28=No	8	8.00	3.6	1.3	-0.4	0.4	2.4	1.07	0.38	-0.13	0.13	0.73	2.25
AZ_3 - C28=No responde	1	1.00	-0.9	3.5	1.1	-2.1	-1.5	-0.88	3.47	1.15	-2.13	-1.50	25.00

ANEXO C: Procesos área de actividad física y deporte

1. Conformación y consolidación de Selecciones

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO: Conformar y consolidar las selecciones deportivas de la Universidad, a través de procesos de convocatoria y entrenamiento deportivo, con el fin de participar en los torneos internos de competencia y representar a la Universidad en los eventos y competencias deportivas externas.	
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la definición de las disciplinas deportivas y finaliza con la elaboración del informe de gestión. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.	
DEFINICIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> Competencia: Acción de disputar en forma individual o colectiva un título deportivo. Disciplina Deportiva: Tipo de deporte en que se conforman seleccionados, los cuales tienen una reglamentación y son reconocidos por clubes, ligas y federaciones. Modalidad: Clasificación de las categorías asociadas a un deporte específico (cinturones en artes marciales, estilos en natación, etc). Rama: Clasificación de los cursos según requisito de sexo exigido por los mismos (femenino, masculino o mixto). Entrenamiento Deportivo: Proceso pedagógico planeado y orientado a mejorar el rendimiento deportivo. 	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	
<ol style="list-style-type: none"> Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". 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". 	
CONDICIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> Las selecciones que pueden representar a la Sede en eventos o competencias deportivas externas, serán solamente las avaladas por la Dirección de Bienestar o quien haga sus veces y el Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces y deberán contar con una valoración médico-deportiva. Los responsables para las Sedes de Presencia Nacional, serán el coordinador del Bienestar y el Director de la Sede. Aplica para todas las actividades. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar la Conformación y Consolidación de Selecciones, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario. 	

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Definir Disciplinas	Definir las disciplinas, modalidades y ramas en las cuales se conformaran selecciones deportivas en cada Sede o Facultad	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad.	Listado de disciplinas deportivas	
2	Elaborar Plan de Entrenamiento	Elaborar la planeación del entrenamiento deportivo por cada disciplina definida. Aprobar el plan de entrenamiento presentado por los entrenadores de cada selección.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Entrenador Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad	Plan de entrenamiento	N/A
3	Planear Convocatoria	Diseñar la convocatoria para la conformación de selecciones, teniendo en cuenta, espacios físicos, entrenadores, fechas de convocatoria, horarios, cronograma de actividades y requisitos mínimos para realizar la prueba.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad.	Cronograma de la convocatoria.	N/A
4	Divulgar Convocatoria	Divulgar la convocatoria para la conformación de las selecciones deportivas, a través de los medios y con la periodicidad que defina cada Sede o Facultad.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Convocatoria publicada	N/A
5	Inscribir a pruebas	Inscribir a los interesados en participar en la conformación de las selecciones deportivas.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o	Listado de inscritos	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
				quien haga sus veces en la Facultad.		
6	Realizar Pruebas	Realizar prácticas deportivas, por cada disciplina, con el fin de pre-seleccionar los mejores deportistas.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Entrenador	Listado de pre-seleccionados	N/A
7	Verificar Requisitos	Verificar que los pre-seleccionados cumplan con los requisitos definidos en la Sede o Facultad para cada disciplina deportiva. ¿El pre-seleccionado cumple con los requisitos? SI: Pasa a la siguiente actividad. NO: Se informa al pre-seleccionado. Fin del procedimiento.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad	Listado de pre-seleccionados	N/A
8	Inscribir Integrantes de Selección	Registrar en los medios electrónicos con que cuente la Sede o la Facultad, los integrantes que conforman las selecciones deportivas por disciplina y modalidad.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Listado de integrantes	N/A
9	Desarrollar Plan de Entrenamiento	Ejecutar de acuerdo con la programación establecida el plan de entrenamiento aprobado	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Entrenador	N/A	N/A
10	Realizar Seguimiento y control	Verificar periódicamente la asistencia y el cumplimiento de los requisitos exigidos para permanecer como integrante de la selección. ¿El integrante cumplió con los requisitos exigidos para permanecer en la selección? SI: Continúa como integrante de la selección. NO: Se informa al integrante, sobre el retiro de la selección.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Entrenador Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Planilla de asistencia	N/A
11	Elaborar informe de Gestión.	Elaborar por período académico un informe de gestión con actividades realizadas y los objetivos alcanzados.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Informe de gestión	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

2. Control del mantenimiento de escenarios

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO: Gestionar el mantenimiento de los escenarios y los equipos deportivos de la Sede, a través de solicitudes realizadas ante las instancias correspondientes, con el fin de mantenerlos en óptimas condiciones para el disfrute por parte de los integrantes de la Comunidad Universitaria y usuarios externos.	
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la verificación del estado del escenario o equipo deportivo y finaliza con el registro en la ficha de mantenimiento. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.	
DEFINICIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> Ficha Técnica: Formato que contiene las principales características y especificaciones de un escenario o equipo deportivo. Ficha de Mantenimiento: Formato Documento en el cual se registra la fecha y actividades realizadas para mantener en óptimas condiciones los escenarios o equipos deportivos. Mantenimiento Preventivo: Actividades que se realizan con el fin de prever el deterioro de los escenarios y/o equipos deportivos y garantizar las condiciones óptimas para su uso. Mantenimiento Correctivo: Actividades que se realizan con el fin de reparar los escenarios y equipos deportivos, garantizando las condiciones óptimas de uso. 	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	
<ol style="list-style-type: none"> Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". Resolución No. 1952 de 2008 de la Rectoría "Por la cual se adopta el Manual de Convenios y Contratos de la Universidad Nacional de Colombia". Manuales de uso de los equipos deportivos. 	
CONDICIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> Cada Sede definirá la periodicidad con la cual programará los mantenimientos preventivos. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar el Préstamo o Arrendamiento de Escenario Deportivos, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario. 	

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Verificar Estado	Actualizar el inventario de los escenarios y equipos deportivos, evaluando su estado, con el fin de garantizar una adecuada práctica deportiva. ¿El escenario o equipo deportivo se encuentra en buen estado? SI Pasa a la siguiente actividad. NO Pasa a la actividad No. 3.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Ficha de registro y mantenimiento	N/A
2	Planear Mantenimiento	Realizar el cronograma de mantenimiento preventivo por cada uno de los escenarios y equipos deportivos, con base en las fichas técnica y de mantenimiento.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Cronograma de mantenimiento	N/A
3	Definir responsable	Establecer con base en el tipo de mantenimiento si éste será	Área de Actividad Física y	Funcionario del Área de	Ficha de registro y	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
	de mantenimiento	ejecutado por la Sede o por un externo. ¿El mantenimiento puede ser realizado por una dependencia de la Sede? SI Pasa a la actividad No. 6. NO Pasa a la siguiente actividad.	Deporte o Coordinación de Bienestar	Actividad Física y Deporte	mantenimiento	
4	Definir Parámetros	Establecer las especificaciones del mantenimiento preventivo y/o correctivo que se deben adelantar en cada escenario o equipo deportivo.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Ficha de registro y mantenimiento	N/A
5	Gestionar Orden de Servicio o Contrato	Realizar la solicitud ante las instancias pertinentes de la Sede para la elaboración de la Orden de Servicios o Contrato para ejecutar el mantenimiento.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Oficio	N/A
6	Solicitar Mantenimiento	Remitir a la instancia correspondiente la solicitud de mantenimiento preventivo (adjuntando el cronograma) y/o correctivo.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Oficio	N/A
7	Realizar Seguimiento	Llevar a cabo el seguimiento al cumplimiento de lo solicitado o contratado, para constatar la efectividad del mantenimiento realizado y el estado de los escenarios y/o equipos deportivos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Ficha de registro y mantenimiento	N/A
8	Realizar Registro	Actualizar la ficha de mantenimiento del escenario o equipo deportivo, especificando la fecha y actividades de mantenimiento adelantadas.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Ficha de registro y mantenimiento	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

3. Participación en eventos y competencias

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO
OBJETIVO: Apoyar el deporte de competencia, a través de la participación de las selecciones deportivas de la Universidad en eventos y competencias deportivas de carácter local, regional, nacional o internacional, con el fin de contribuir a la formación integral, la excelencia deportiva, la integración interinstitucional y consolidar el liderazgo deportivo de la Universidad.
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la evaluación de las invitaciones y finaliza con la realización del informe sobre la participación en el evento o competencia deportiva. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.
DEFINICIONES: 6. Disciplina Deportiva: Tipo de deporte en que se conforman seleccionados, los cuales tienen una reglamentación y son reconocidos por clubes, ligas y federaciones. 7. Modalidad: Clasificación de las categorías asociadas a un deporte específico (cinturones en artes marciales, estilos en natación, etc). 8. Rama: Clasificación de los cursos según requisito de sexo exigido por los mismos (femenino, masculino o mixto). 9. Selección Deportiva: Conjunto de mejores deportistas que integran equipos que representan a la Universidad en los diferentes eventos o competiciones deportivas externas, en sus respectivas disciplinas deportivas. Competencia: Acción de disputar en forma individual o colectiva un título deportivo.
DOCUMENTOS DE REFERENCIA: 1. Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario “Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”. 2. Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. “Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”. 3. 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”.

CONDICIONES GENERALES: 4. La participación en los eventos o competencias deportivas dependerá de la disponibilidad presupuestal de cada Sede. 5. En las Sedes de Presencia Nacional, la actividad No. 1 será responsabilidad del Coordinador de Bienestar y Director de la Sede. 6. La Sede entregará a las selecciones con la periodicidad que determine, la implementación deportiva necesaria para la participación en los eventos y competencias deportivas externas. 7. Las selecciones deportivas representarán a cada Sede de la Universidad. 8. Las selecciones que pueden representar a la Sede en eventos o competencias deportivas externas, serán solamente las avaladas por la Dirección de Bienestar o quien haga sus veces y el Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces. 9. La participación de los integrantes de las selecciones en los que se represente a la Universidad, serán autorizadas por la Dirección de Bienestar o quien haga sus veces, previo concepto técnico emitido por el entrenador y el jefe del Área de Actividad Física y Deporte. 10. Cuando la Universidad organice torneos externos, la Dirección de Bienestar Universitario de la Sede o quien haga sus veces, expedirá un acto administrativo que incluya el procedimiento establecido para la inscripción, organización, premiación y tarifas para los participantes. 11. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar la Participación en Eventos y Competencias Deportivas Externas, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.
--

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Evaluar Invitaciones	Evaluar la viabilidad de participar en cada uno de los eventos o competencias deportivas a los cuales fue invitada la Universidad.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Invitación	N/A
2	Formalizar Participación	Realizar los trámites necesarios ante las instancias respectivas, para formalizar la inscripción y participación de la selección(es) en los evento(s) o competencia(s) deportiva(s), previo visto bueno del Director de Bienestar de la Sede o quien haga sus veces.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces.	Oficio de respuesta a la invitación	N/A
3	Realizar Inscripción	Diligenciar los formatos de inscripción para la participación en los eventos o competencias deportivas de carácter local, regional, nacional o internacional.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte.	Formatos de inscripción	N/A
4	Participar en el evento o competencia deportiva	Participar en el desarrollo de las diferentes actividades deportivas, de acuerdo con la programación definida para el evento o competencia deportiva.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Entrenador Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces. Selección(es) Deportiva(s)	N/A	N/A
5	Realizar Informe	Evaluar la participación de la selecciones en los eventos o competencias deportivas, con base en los resultados obtenidos y los informes de los entrenadores.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Informe	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

4. Préstamo de implementos deportivos

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO: Ofrecer a la Comunidad Universitaria, egresados y/o pensionados implementos deportivos, a través de la modalidad de préstamo, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades lúdicas en deporte.	
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la verificación de disponibilidad y finaliza con la recepción del implemento prestado. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.	
DEFINICIONES:	
1. Préstamo: Entrega sin costo, por un periodo de tiempo definido de uno o más implementos deportivos, previa solicitud y disponibilidad.	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	
1. Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".	
2. Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".	
3. 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".	
CONDICIONES GENERALES:	
12. Para el préstamo de implementos deportivos, se requiere que el usuario presente el carné vigente que lo identifique como integrante de la Comunidad Universitaria.	
13. Al usuario que no reponga el implemento, se le bloquearán futuros préstamos.	
14. En los casos de la reposición solamente se recibirá el mismo tipo de implemento.	
15. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar el Préstamo de Implementos, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.	

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Verificar disponibilidad	Actualizar el inventario de los implementos deportivos, verificando su disponibilidad	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o Funcionario de la Dirección de Bienestar de Facultad	Registro de disponibilidad de implementos deportivos	N/A
2	Recibir Solicitud	Atender la solicitud de préstamo del implemento deportivo, por parte del usuario interesado y verificar su disponibilidad. ¿Hay implemento disponible? SI Pasa a la siguiente actividad. NO Se informa al usuario la no disponibilidad de implementos Fin del procedimiento.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o Funcionario de la Dirección de Bienestar de Facultad	Planilla de préstamo	N/A
3	Entregar Implemento	Solicitar el carné, diligenciar la planilla de préstamo y entregar el implemento al usuario. Ingresar a los medios electrónicos que disponga la sede la	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o Funcionario de	Planilla de préstamo	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
		información de los implementos prestados.		la Dirección de Bienestar de Facultad		
4	Recibir Implemento	<p>Recibir el implemento prestado, verificando el buen estado del mismo.</p> <p>¿El implemento se entregó y se encuentra en buen estado?</p> <p>SI Devolver el carné y registrar en los medios electrónicos que disponga la Sede, la disponibilidad para nuevo préstamo. Fin del procedimiento</p> <p>NO Registrar las novedades que afecten el préstamo de los mismos. Pasa a la siguiente actividad.</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o Funcionario de la Dirección de Bienestar de Facultad	Planilla de préstamo	N/A
5	Solicitar Reposición	<p>Informar al usuario que entregó el implemento en mal estado o no lo entregó, que debe realizar su reposición antes de finalizar el período académico en curso. Registrar en los medios electrónicos que disponga la Sede los usuarios que deben realizar reposición.</p> <p>Si el usuario es un estudiante se carga previo a la finalización del período académico, la deuda adquirida en el Sistema de Información Académica</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o Funcionario de la Dirección de Bienestar de Facultad	Notificación y registro en SIA	SIA
6	Recibir Implemento por reposición	<p>Recibir del usuario, por reposición el implemento deportivo y descargar la deuda en el Sistema de Información Académica.</p> <p>Registrar en los medios electrónicos que disponga la Sede, la devolución por reposición del implemento.</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o Funcionario de la Dirección de Bienestar de Facultad	Planilla de préstamo	SIA

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 17 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

5. Promoción de la actividad física

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO:	Fomentar la práctica de la actividad física y el uso adecuado del tiempo libre en la comunidad universitaria, a través del desarrollo de actividades lúdicas, con el fin promover estilos de vida saludables y espacios de integración.
ALCANCE:	Comienza con la identificación de necesidades y finaliza con la elaboración del informe de gestión. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.
DEFINICIONES:	<ol style="list-style-type: none"> Factores de riesgo: Determinantes individuales y colectivos que afectan la salud de los integrantes de la comunidad universitaria. Estilo de Vida Saludable: Hábitos, conductas, procesos sociales, tradiciones y comportamientos de los individuos y grupos de población que conllevan a la satisfacción de las necesidades humanas para alcanzar el bienestar. <p>Actividad Física: Todo tipo de movimiento corporal que realiza el ser humano durante un determinado de tiempo que aumenta el consumo de energía.</p>
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	<ol style="list-style-type: none"> Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario. "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". Resolución 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. Por la cual "Por la cual se reglamentan programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". 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". Plan de Acción Anual del Área de Actividad Física y Deporte.
CONDICIONES GENERALES:	<ol style="list-style-type: none"> Cada Sede definirá la periodicidad con la que realizará las actividades físicas. El desarrollo del programa dependerá de la disponibilidad presupuestal con la que cuente la Sede. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar la Promoción de la Actividad Física, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Identificar necesidades	Definir por período académico los factores de riesgo asociados al sedentarismo basados en las estadísticas del Área de Salud, los requerimientos de cada facultad o dependencia y las evaluaciones de las actividades realizadas por el Área.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Listado de factores de riesgo asociados al sedentarismo	N/A
2	Elaborar plan de actividades	Elaborar por período académico, el plan de actividades a desarrollar con las Facultades y/o otras dependencias, con base en las necesidades identificadas.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe o quien haga sus veces y Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Plan de actividades	N/A
3	Informar el plan de	Dar a conocer a los Directores de Bienestar de las Facultades,	Área de Actividad Física y	Jefe del Área de	Plan de actividades	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
	actividades	dependencias involucradas y a Salud Ocupacional el plan de actividades definido por período académico.	Deporte o Coordinación de Bienestar	Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces		
4	Coordinar logística.	Solicitar a las instancias pertinentes los materiales y/o espacios requeridos para el desarrollo de las actividades.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	N/A	N/A
5	Divulgar actividades	Informar a la comunidad universitaria las fechas y actividades que se realizarán.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Programación de actividades	N/A
6	Desarrollar actividades	Desarrollar las actividades de acuerdo con el plan. Registrar en los medios que disponga la Sede, la asistencia individual para aquellas actividades que defina el área de actividad física y deportes. Diligenciar adicionalmente, en los casos que se requiera, los formatos definidos para el desarrollo de la actividad.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Registro de asistencia	N/A
7	Elaborar informe de la actividad	Realizar un informe escrito por cada actividad desarrollada, el cual debe incluir la caracterización de los asistentes (mujeres, hombres, rango de edades y tipo de vinculación (estudiantes, docentes y/o administrativos)), número aproximado de participantes, observaciones. Anexar los soportes respectivos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Informe de la actividad	N/A
8	Elaborar informe de gestión	Realizar un informe escrito por período académico, de acuerdo a los objetivos, metas e indicadores propuestos en el Plan de Actividades.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Informe de gestión	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

6. Cursos libres en deportes

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO
OBJETIVO: Ofrecer diferentes disciplinas deportivas o actividades físicas a estudiantes, docentes, administrativos, egresados, pensionados, estudiantes del Instituto Arturo Ramírez Montufar-IPARM, Jardín Infantil de la Sede Bogotá, estudiantes de la Escuela – Guardería, de la sede Medellín, de la Universidad Nacional de Colombia, hijos y cónyuges de estudiantes, docentes y funcionarios administrativos, particulares., a través del desarrollo de cursos libres en deporte, con el fin de promover la integración, hábitos deportivos saludables, el sano esparcimiento y el uso adecuado del tiempo libre.
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la realización de la programación de los cursos libres en deporte y finaliza con la elaboración del informe de gestión. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.
DEFINICIONES: 10. Cursos Libres en Deporte: Servicio que se ofrece a los miembros de la comunidad universitaria, egresados, pensionados y/o usuarios particulares, en horarios regulares o especiales con intensidad horaria variada y en diferentes disciplinas deportivas o actividades físicas. 11. Oferta Deportiva: Portafolio de cursos en diferentes disciplinas deportivas o actividades físicas que se ofrece durante el período académico o entre períodos académicos. 12. Temporada: Período de tiempo durante el cual se desarrollan los cursos libres en deporte en un período académico o entre períodos académicos. 13. Tipo de Usuario: Clasificación de los participantes con base en el vínculo de éstos con la Universidad. 14. Nivel: Escala deportiva en la que se ubica a un participante, de acuerdo con su experiencia deportiva previa (principiante, intermedio o avanzado). 15. Modalidad: Clasificación de las categorías asociadas a un deporte específico (cinturones en artes marciales, estilos en natación, etc). Rama: Clasificación de los cursos según requisito de sexo exigido por los mismos (femenino, masculino o mixto).
DOCUMENTOS DE REFERENCIA: 1. Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario “Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”. 2. Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. “Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia”. 3. 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”
CONDICIONES GENERALES: 16. Las tarifas por curso y tipo de usuario serán fijadas por la Sede, mediante acto administrativo, en el cual se estipulara si se aplican descuentos. El tiempo máximo para realizar el pago del curso e inscribirse será definido por cada Sede y debe fijarse posterior a la pre-inscripción y antes de la fecha límite de inscripción. 17. Los cupos de los aspirantes pre-inscritos que no formalicen su inscripción, se liberarán y podrán ser asignados siempre y cuando no se supere la fecha límite de inscripciones. 18. Cada Sede definirá las causales por las cuales inhabilita un usuario para inscribirse a un curso libre en deporte. 19. Los miembros de la Comunidad Universitaria deberán presentar el carné que los acredite como tal, para poder realizar la pre-inscripción y el pago. 20. Cada Sede definirá el manual de uso para el desarrollo de los cursos libres. 21. Las Sedes definirán si se requiere carnetizar a los usuarios inscritos en los cursos libres de deportes. 22. La Sedes podrán definir si entregan certificaciones por la realización de los curso libres en deporte. 23. La asignación de cupos para los cursos libres se realizará en el siguiente orden de prioridades: a. Estudiantes, docentes, administrativos b. Egresados y pensionados c. Estudiantes del Instituto Arturo Ramírez Montufar-IPARM, Jardín Infantil de la Sede Bogotá, estudiantes de la Escuela – Guardería, de la sede Medellín, de la Universidad Nacional de Colombia d. Hijos y cónyuges de estudiantes, docentes y funcionarios administrativos. e. Particulares. 24. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar la Realización de Cursos Libres en Deporte, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Realizar Programación	Definir las disciplinas, actividades, grupos, niveles, modalidades, rama, las fechas de inicio y finalización por curso, número de temporadas, horarios, cantidad de usuarios (mínimo y máximo) por grupo, escenario, instructor(es) asignados al grupo y costos de los cursos por cada tipo de usuario, con base en la disponibilidad presupuestal.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces.	Programación	N/A
2	Seleccionar instructores	Seleccionar periódicamente los instructores encargados de realizar los cursos libres en deporte. Para la contratación de instructores se deben tener en cuenta por lo menos cuatro (4) criterios de evaluación: Hoja de Vida, entrevista, cumplimiento de los requisitos exigidos para la vinculación y plan de trabajo. Remitir a contratación, los documentos respectivos para la legalización del contrato.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces y/o la instancia designada por la Dirección de Bienestar de la Sede.	Listado de instructores seleccionados	N/A
3	Ajustar plan de trabajo	Ajustar el plan de trabajo de las actividades de los cursos libres en deportes.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces e Instructores	Plan de trabajo ajustado	N/A
4	Divulgar Oferta	Divulgar por temporada, la oferta de cursos libres en deporte y actividades físicas, a través de los medios que defina la Sede. La divulgación deberá tener en cuenta los grupos, niveles, categorías, modalidades, fechas de inicio y finalización por curso, horarios, cantidad de usuarios (mínimos y máximos) por grupo y costos de los cursos por tipo de usuario.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte y responsable de comunicaciones.	Oferta publicada	N/A
5	Realizar inscripción	Inscribir, por temporada, grupo y curso, de acuerdo con los cupos disponibles, a los interesados en realizar un curso libre en deportes, previa verificación que el usuario no esté inhabilitado por la causales definidas por la Sede. ¿El curso tiene costo, para el tipo de usuario inscrito? SI Informar al inscrito, el valor a cancelar (según tipo de usuario), lugar y forma de pago y el tiempo para legalizar la inscripción. Pasa a la actividad No. 6 NO El usuario queda inscrito y pasa a la actividad No. 7. El proceso de inscripción se realizará a través de los medios que defina la sede.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Planilla de inscripción	N/A
6	Legalizar Inscripción	Recibir el soporte del pago por parte del usuario y legalizar la inscripción.			Planilla de inscripción	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
		¿El usuario legalizó la inscripción? SI: Pasa a la siguiente actividad. NO: Se libera el cupo. Pasa a la actividad No.5	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.		
7	Verificar Cupo	Verificar la cantidad de usuarios inscritos por curso, grupo, nivel, modalidad o categoría. ¿Se cumple con el mínimo de usuarios inscritos para desarrollar el curso? SI: Pasa a la actividad No. 8 NO: Se cancela el curso.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Planilla de inscripción	N/A
8	Desarrollar Curso	Desarrollar los cursos programados de acuerdo con el plan de trabajo de los cursos libres y actividad física en deporte. Informar a los usuarios la importancia de la asistencia al curso, así como las causales de inhabilidad para inscribirse nuevamente a un curso libre en deportes. Controlar la asistencia de los usuarios a los cursos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Instructor	Registro de asistencia	N/A
9	Evaluar Curso	Evaluar, al finalizar el curso: 1. El nivel de satisfacción de los usuarios, por medio de una encuesta, con el fin de garantizar la calidad de los cursos ofrecidos por la Universidad. 2. El cumplimiento del plan de trabajo, con base en el informe de gestión presentado por el instructor e información disponible en el Área de Actividad Física y Deporte.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe o quien haga sus veces y funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Encuesta	N/A
10	Elaborar informe de Gestión.	Elaborar por período académico un informe que contenga información sobre: el desarrollo del plan de trabajo; las actividades del curso; objetivos alcanzados.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar.	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Informe de gestión.	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

7. Planes de acondicionamiento físico

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO:	Desarrollar actividades de acondicionamiento físico a los miembros de la Comunidad Universitaria, a través de planes dirigidos, con el fin de generar hábitos de práctica deportiva saludable y alternativas que contribuyan a prevenir el sedentarismo.
ALCANCE:	Comienza con la programación de actividades y finaliza con la elaboración del informe de gestión. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.
DEFINICIONES:	
16. Acondicionamiento Físico Dirigido:	Proceso dirigido, con el fin de mejorar gradualmente los componentes de la aptitud física de una persona.
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	<ol style="list-style-type: none"> Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario. "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". Resolución 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia". 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". Resolución 1401 de 2007 del Ministerio de la Protección Social por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo. Ley 729 de 2001 por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia.
CONDICIONES GENERALES:	<ol style="list-style-type: none"> Cada Sede definirá los requisitos para la inscripción a los planes de acondicionamiento físico. Cada Sede definirá los componentes de la condición física que implementará de acuerdo a sus posibilidades. El plan de acondicionamiento físico para los integrantes de las selecciones, deberá ser acordado con los entrenadores y los responsables de adelantar las actividades de acondicionamiento físico. La actividad No. 4 aplica para las Sede que cuenten con la capacidad logística necesaria para su realización. Cada Sede definirá los criterios para que un usuario pierda el derecho a continuar con el plan de acondicionamiento físico. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar la Realización de Planes de Acondicionamiento Físico, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Realizar Programación	Realizar la programación de actividades de acondicionamiento físico. Definir dentro del cronograma, un horario para que los integrantes de las selecciones realicen estas actividades. Incluir los planes, cupo mínimo y máximo de usuarios, instructores, elementos deportivos, horarios, espacios físicos, y costos, con base en la disponibilidad presupuestal.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Programación	N/A
2	Divulgar Oferta	Divulgar periódicamente, la oferta de programas de acondicionamiento físico, a través de los medios que defina la Sede. La divulgación deberá tener en cuenta los planes, cupo mínimo y máximo, horarios, costos, y espacios físicos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario responsable del Área de Actividad Física y Deporte.	Oferta Publicada	N/A
3	Realizar inscripción	Inscribir a los interesados en desarrollar actividades de acondicionamiento físico de acuerdo con los cupos disponibles. Recibir por parte de los entrenadores, otras Áreas de Bienestar o dependencias de la Universidad, las planillas con las personas que requieren de un plan de acondicionamiento físico.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario responsable del Área de Actividad Física y Deporte.	Planilla de Inscripción	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
4	Aplicar pruebas de aptitud	Evaluar la condición física de cada persona con la aplicación de pruebas de aptitud física de los componentes ofrecidos por la Sede.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario responsable del Área de Actividad Física y Deporte – grupo interdisciplinario	Funcionario responsable del Área de Actividad Física y Deporte.	N/A
5	Elaborar plan de acondicionamiento	Analizar los resultados de las pruebas de aptitud y formular planes de acondicionamiento individuales. Para los deportistas que pertenecen a selecciones, concertar los planes con los entrenadores a cargo.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Instructor Entrenadores	Ficha de entrenamiento	N/A
6	Dirigir las actividades del plan	Dirigir el plan de acondicionamiento individual, en los espacios físicos establecidos por cada Sede.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Instructor	N/A	N/A
7	Hacer seguimiento al Plan de Acondicionamiento	Llevar una bitácora de la asistencia al plan de acondicionamiento físico, con el fin de evaluar los cambios del usuario en su aptitud física y controlar el número de inasistencias.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Instructor - grupo interdisciplinario	Ficha de entrenamiento	N/A
8	Aplicar evaluación final de aptitud física	Realizar a cada usuario la prueba de aptitud física al finalizar el plan de acondicionamiento físico. Medir los cambios de las cualidades motrices entre la evaluación inicial y la finalización del plan.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Instructor	Ficha de entrenamiento	N/A
9	Evaluar Plan	Evaluar el servicio prestado a través de los planes de acondicionamiento físico por medio de una encuesta aplicada a los usuarios.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario responsable del Área de Actividad Física y Deporte.	Encuesta	N/A
10	Elaborar informe de Gestión.	Elaborar por período académico un informe que contenga información sobre: el desarrollo del plan de trabajo; las actividades del curso; objetivos alcanzados.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte.	Informe de Gestión	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

8. Torneos internos de competencias

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO: Promover la práctica deportiva, a través de la realización de torneos internos, con el fin de fomentar el deporte de competencia e identificar participantes con buen rendimiento deportivo que podrán integrar las selecciones que representan a la Universidad.	
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la programación de los torneos internos de competencia y finaliza con la elaboración del informe de gestión. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.	
DEFINICIONES:	
17. Modalidad: Clasificación de las categorías asociadas a un deporte específico (cinturones en artes marciales, estilos en natación, etc).	
18. Rama: Clasificación de los torneos según requisito de sexo exigido por los mismos (femenino, masculino o mixto).	
19. Competencia: Acción de disputar en forma individual o colectiva un título deportivo.	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	
1. Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".	
2. Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".	
3. 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"	
CONDICIONES GENERALES:	
25. Los miembros de la Comunidad Universitaria deben presentar el carné que los acredite como tal, para poder realizar la inscripción.	
26. Cada Sede definirá los soportes requeridos para la inscripción a los torneos internos de competencia.	
27. Para el caso de la participación de empleados Administrativos o Docentes en los torneos se requiere obligatoriamente, previo a la inscripción, su participación en la charla que dicta Salud Ocupacional y la ARP sobre Prevención de Accidentes Deportivos.	
28. Para el caso de la participación de estudiantes en los torneos se requiere, previo a la inscripción, su participación voluntaria en la charla que dicta la aseguradora encargada de la póliza de accidentes estudiantiles.	
29. Cada Sede de acuerdo con sus recursos, podrá realizar la valoración de aptitud médico-deportiva a los estudiantes, previo a la inscripción.	
30. Cada Sede deberá garantizar la disponibilidad de espacios, árbitros y premiación previos al inicio de cada torneo.	
31. En estos torneos solamente podrán participar las selecciones reconocidas por el Área de Actividad Física y Deporte o las Direcciones de Bienestar de la Facultad.(Ver procedimiento de Selecciones)	
32. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar los Torneos Internos de Competencia, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.	

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Programar Torneos	<p>Planear por período académico, el número de disciplinas deportivas en los torneos internos de competencia.</p> <p>Definir para cada disciplina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto estimado. - Por equipo: <ul style="list-style-type: none"> o Número mínimo de equipos para abrir el torneo. o Número mínimo y máximo de integrantes por equipo. - Por participantes individuales: <ul style="list-style-type: none"> o Número mínimo de participantes para abrir 	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Programación	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
		<p>el torneo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premiación - Fecha de inicio - Escenario(s) requerido(s) - Modalidades y ramas. - Fechas de Inscripción 				
2	Difundir y promocionar los torneos	<p>Divulgar la programación del o los torneos internos de competencia mediante los mecanismos que disponga la Sede.</p> <p>La divulgación deberá incluir: tipo de disciplina deportiva, número mínimo de participantes individuales y/o equipos para abrir el torneo, las modalidades dependiendo del deporte, categorías, fechas de realización del torneo, lugar, horario y requisitos para inscripciones.</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte y responsable de comunicaciones.	Correos electrónicos, carteleras, página web	N/A
3	Entregar planillas para inscripción	Entregar por disciplina, las planillas a los interesados en participar en los torneos internos de competencia, a través de la Dirección de Bienestar de la Facultad o del Área de Actividad Física y Deporte.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Planilla de inscripción	N/A
4	Coordinar charla sobre prevención de accidentes deportivos	Coordinar la charla con las instancias internas y externas, con el fin de informar sobre aspectos a tener en cuenta para la prevención de accidentes deportivos y manejo de los mismos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Registro de asistencia	N/A
5	Coordinar valoración médico-deportiva	Coordinar con las instancias que cada sede determine, la valoración médico-deportiva a los interesados en participar en los torneos internos de competencia.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	N/A	N/A
6	Efectuar Inscripción	Inscribir en los medios electrónicos que disponga cada Sede, a los participantes individuales y/o integrantes de los equipos, con base en las planillas recibidas en la Dirección de Bienestar la Facultad o en el Área de Actividad Física y Deporte, con los soportes requeridos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Planilla de inscripción	N/A
7	Consolidar inscritos	Consolidar la información remitida por las Direcciones de Bienestar Universitario de la Facultad y la recibida directamente en el Área de Actividad Física y Deporte.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Planilla de inscripción	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
		<p>¿Se inscribió el número mínimo de participantes individuales y/o equipos para desarrollar el torneo?</p> <p>SI Pasa a la siguiente actividad.</p> <p>NO Se cancela el torneo programado y finaliza el procedimiento.</p>				
8	Realizar Reunión Técnica	Reunir a los delegados de los participantes individuales y/o equipos, por disciplina deportiva, para informar las características del torneo: cronograma, reglamento, modo de premiación, sistema de juego, código disciplinario	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Acta de reunión técnica	N/A
9	Desarrollar Torneos	Realizar torneos con base en la programación previamente definida. Generar periódicamente boletines informativos con las tablas de posiciones y resultados.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte.	Boletines Informativos	N/A
10	Realizar Cierre y Premiación	Realizar la premiación a los participantes individuales y/o integrantes de equipos que ocuparon los primeros tres lugares en el torneo.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Listado de premiación	N/A
11	Elaborar Informe de Gestión.	Elaborar con base en el desarrollo de los torneos internos de competencia, el informe de gestión con los principales resultado obtenidos, sanciones y posibles recomendaciones.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Informe de gestión.	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

9. Torneos internos recreativos

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO: Promover la práctica deportiva, a través de la realización de torneos internos recreativos, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, prevenir los efectos derivados del sedentarismo y fortalecer el tejido social entre los miembros de la comunidad universitaria, egresados y/o pensionados.	
ALCANCE: Este procedimiento inicia con la programación de los torneos internos recreativos y finaliza con la elaboración del informe de gestión. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.	
DEFINICIONES:	
20. Modalidad: Clasificación de las categorías asociadas a un deporte específico (cinturones en artes marciales, estilos en natación, etc).	
21. Rama: Clasificación de los torneos según requisito de sexo exigido por los mismos (femenino, masculino o mixto).	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	
4. Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".	
5. Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".	
6. 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"	
CONDICIONES GENERALES:	
33. Los miembros de la Comunidad Universitaria y egresados deben presentar el carné que los acredite como tal, para poder realizar la inscripción.	
34. Cada Sede definirá qué documentos adicionales solicitará para la inscripción a los torneos internos recreativos.	
35. Para el caso de la participación de empleados Administrativos o Docentes en los torneos se requiere obligatoriamente, previo a la inscripción, su participación en la charla que dicta Salud Ocupacional y la ARP sobre Prevención de Accidentes Deportivos.	
36. Para el caso de la participación de estudiantes en los torneos se requiere, previo a la inscripción, su participación voluntaria en la charla que dicta la aseguradora encargada de la póliza de accidentes estudiantiles.	
37. Cada Sede definirá la obligatoriedad de solicitar valoración de aptitud médico-deportiva a los estudiantes, docentes y administrativos, previo a la inscripción.	
38. Para el caso de la participación de egresados y pensionados en los torneos se requiere obligatoriamente, previo a la inscripción, su afiliación a una Entidad Promotora de Salud (EPS).	
39. Cada Sede deberá garantizar la disponibilidad de espacios, árbitros o jueces previos al inicio de cada torneo.	
40. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar la Realización de Torneos Internos Recreativos, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.	

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Programar Torneos	<p>Planear por período académico, el número de disciplinas deportivas en los torneos internos recreativos.</p> <p>Definir para cada disciplina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto estimado. - Por equipo: <ul style="list-style-type: none"> o Número mínimo de equipos para abrir el torneo. o Número mínimo y máximo de integrantes por equipo. - Por participantes individuales: <ul style="list-style-type: none"> o Número mínimo de participantes para abrir el torneo. - Premiación - Fecha de inicio - Escenario(s) requerido(s) - Modalidades y ramas. - Fechas de Inscripción 	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad.	Programación	N/A
2	Difundir y promocionar los torneos	<p>Divulgar la programación del o los torneos internos recreativos mediante los mecanismos que disponga la Sede y/o la Facultad.</p> <p>La divulgación deberá incluir: tipo de disciplina deportiva, número mínimo de participantes individuales y/o equipos para abrir el torneo, las modalidades dependiendo del deporte, categorías, lugar, horario y requisitos</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte y responsable de comunicaciones o quienes hagan sus veces en la Facultad.	Correos electrónicos, carteleras, página web	N/A

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
		para inscripciones.				
3	Entregar planillas para inscripción	Entregar por disciplina, las planillas a los interesados en participar en los torneos internos recreativos, a través de la Dirección de Bienestar de la Facultad y/o del Área de Actividad Física y Deporte.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Planilla de inscripción	N/A
4	Coordinar charla sobre prevención de accidentes deportivos	Coordinar las charlas con las instancias internas o externas, con el fin de informar sobre aspectos a tener en cuenta para la prevención de accidentes deportivos y manejo de los mismos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad.	Registro de asistencia	N/A
5	Coordinar valoración médico-deportiva	Coordinar con las instancias que cada sede determine, la valoración médico-deportiva a los interesados en participar en los torneos internos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	N/A	N/A
6	Efectuar Inscripción	Inscribir en los medios electrónicos que disponga cada Sede, a los participantes individuales y/o integrantes de los equipos, con base en las planillas recibidas, con los soportes requeridos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Planilla de inscripción	N/A
7	Consolidar inscritos	Consolidar la información de los participantes individuales y/o equipos inscritos para el torneo. ¿Se inscribió el número mínimo de participantes individuales y/o equipos para desarrollar el torneo? SI Pasa a la siguiente actividad. NO Se cancela el torneo programado y finaliza el procedimiento.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Planilla de inscripción	N/A
8	Realizar Reunión Técnica	Reunir a los delegados de los participantes individuales y/o equipos, por disciplina deportiva, para informar las características del torneo: cronograma, reglamento, modo de premiación, sistema de juego, código disciplinario	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Acta de reunión técnica	N/A
9	Desarrollar Torneos	Realizar torneos con base en la programación previamente definida. Generar periódicamente boletines informativos con las tablas de posiciones y resultados.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionarios del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Facultad.	Boletines informativos	N/A
10	Realizar Cierre y Premiación	Realizar la premiación a los participantes individuales y/o integrantes de los equipos que ocuparon los primeros tres lugares en el torneo.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad.	Listado de premiación	N/A
11	Elaborar Informe de Gestión.	Elaborar con base en el desarrollo de los torneos internos recreativos, el informe de gestión con los principales resultado obtenidos, sanciones y recomendaciones.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces en la Sede o Facultad.	Informe de gestión.	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

10. Préstamo o arrendamiento de escenarios deportivos

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO:	Ofrecer a la comunidad universitaria o a usuarios externos los escenarios deportivos de la Universidad, a través del préstamo o arrendamiento de los mismos, con el fin de obtener recursos financieros para su mantenimiento y/o garantizar espacios para el uso del tiempo libre y la práctica deportiva.
ALCANCE:	Este procedimiento inicia con la verificación de la disponibilidad de escenarios finaliza cuando se recibe el escenario. Aplica para todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia que han implementado el programa.
DEFINICIONES:	<p>22. Préstamo: Entrega sin costo, por un periodo de tiempo definido, un escenario deportivo de la Universidad, previa solicitud y aprobación de éste.</p> <p>23. Arrendamiento: Entrega con costo, por un periodo de tiempo definido, un escenario deportivo de la Universidad, previa solicitud y aprobación de éste.</p> <p>24. Novedad: Variación de las condiciones normales requeridas para prestar y/o arrendar un escenario deportivo.</p> <p>25. Usuario Interno: Estudiante, Docente o Administrativo que solicita en calidad de préstamo o arrendamiento un escenario deportivo de la Universidad.</p> <p>26. Usuario Externo: Persona natural o jurídica que no pertenece a la comunidad universitaria que solicita en calidad de préstamo o arrendamiento un escenario deportivo de la Universidad.</p> <p>27. Escenario Deportivo: Todo espacio físico destinado a la actividad física o a la práctica deportiva, ubicado dentro de las instalaciones de la Universidad Nacional de Colombia. Incluye edificios, salones, campos, canchas, estadios, coliseos, piscinas, zonas verdes, polideportivos, zonas peatonales y vehiculares.</p>
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	<p>4. Acuerdo N° 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".</p> <p>5. Resolución No. 002 de 2010 del Consejo de Bienestar Universitario. "Por la cual se reglamentan los programas del Área de Actividad Física y Deporte del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia".</p> <p>6. 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"</p> <p>7. Resolución 262 de 2004 de la Rectoría General: "Por la cual se establece el uso del Estadio Alfonso López Pumarejo y se establecen las tarifas y el procedimiento para su alquiler"</p> <p>8. Resolución 551 de 2007 de la Rectoría General. "Por la cual se adopta el reglamento interno de cartería de la Universidad Nacional de Colombia".</p> <p>9. Resolución No. 1952 de 2008 de la Rectoría "Por la cual se adopta el Manual de Convenios y Contratos de la Universidad Nacional de Colombia".</p>
CONDICIONES GENERALES:	<p>41. El Área de Actividad Física y Deporte de cada Sede, deberá indicar la documentación exigida para presentar una solicitud de préstamo o arrendamiento de escenarios, de acuerdo con la normatividad vigente en la Universidad.</p> <p>42. Las actividades No. 13, 14 y 15 aplican solo para arrendamiento de escenarios mediante la modalidad de contrato.</p> <p>43. Las tarifas para el arrendamiento de escenarios deportivos serán fijadas por la Sede, mediante acto administrativo.</p> <p>44. Cada Sede definirá el manual de uso para el Préstamo o Arrendamiento de Escenarios Deportivos.</p> <p>45. La actividad Número 8 aplica solamente para la Sede Bogotá.</p> <p>46. Este procedimiento se aplicará en las Sedes en las que la Dirección de Bienestar Universitario o quien haga sus veces, haya decidido implementar el Préstamo o Arrendamiento de Escenario Deportivos, con base en las características de su comunidad universitaria y sus posibilidades presupuestales, según lo establecido en el Parágrafo del Artículo 20 del Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario.</p>

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
1	Verificar disponibilidad de escenarios	Actualizar el inventario de los escenarios deportivos, verificando sus condiciones de disponibilidad y las novedades que afecten el préstamo o arrendamiento de los mismos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar.	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces.	Registro de disponibilidad de escenarios	N/A
2	Elaborar Cronograma de Uso	Definir cronograma de uso por cada escenario deportivo, teniendo en cuenta los horarios de mantenimiento, horas de no uso de los escenarios, espacios reservados para entrenamiento de las selecciones, entre otros.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Cronograma	N/A
3	Recibir Solicitud	Recibir de la Comunidad Universitaria o de usuarios externos, la	Área de Actividad Física y	Funcionario del Área de	Oficio y/o solicitud	N/A

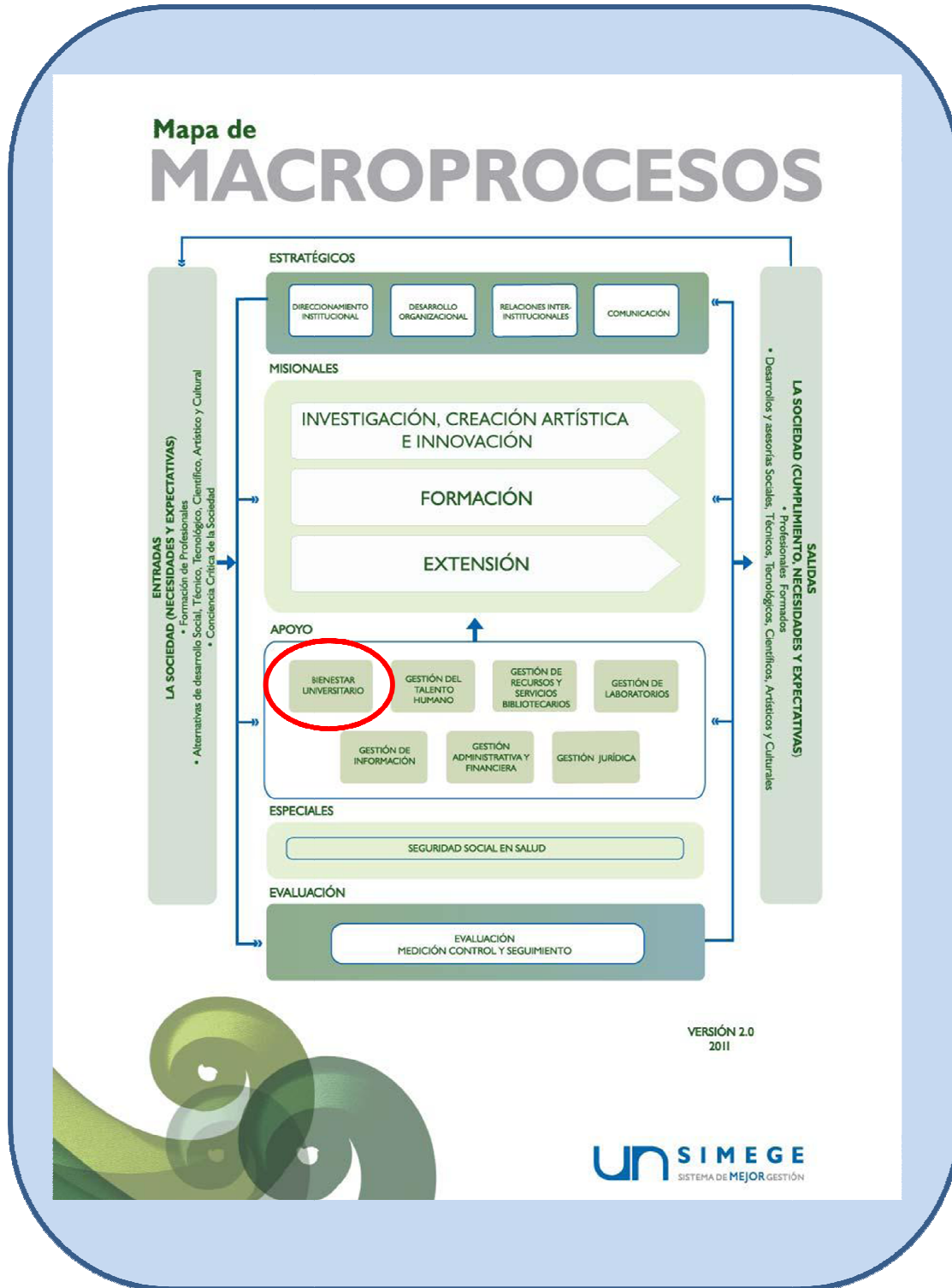
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO

ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
		solicitud de préstamo o arrendamiento de escenarios deportivos, debidamente diligenciada.	Deporte o Coordinación de Bienestar	Actividad Física y Deporte		
4	Evaluar Solicitud	<p>Revisar la disponibilidad del escenario y evaluar la viabilidad y conveniencia de la solicitud.</p> <p>Responder la solicitud por escrito: Si es rechazada, finaliza el procedimiento; si es aprobada, se debe determinar si es préstamo o arrendamiento.</p> <p>¿La solicitud es para arrendamiento?</p> <p>SI Se notifica al solicitante fechas, horas, escenarios aprobados, costos, normativas y requerimientos que debe cumplir. Pase a la actividad No. 5</p> <p>NO Pase a la actividad No. 11</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Oficio	N/A
5	Verificar valor total del arrendamiento	<p>Verificar el monto total del arrendamiento del escenario deportivo aprobado y el tiempo de uso.</p> <p>¿El valor supera diez (10) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes y es por una sola vez?</p> <p>SI Se realizan los trámites administrativos necesarios. Pasa a la siguiente actividad.</p> <p>NO Se realiza pago previo al uso y se firma carta de compromiso. Pasa a la actividad 11.</p>	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	N/A	N/A
6	Recibir documentación	Recibir del solicitante la documentación exigida por la Dirección de Bienestar Universitario de la Sede para el arrendamiento de sus escenarios.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Documentos exigidos	N/A
7	Tramitar Documentación	Tramitar la documentación requerida ante la oficina y/o dependencia correspondiente, con el fin de iniciar el proceso de contratación.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Documentos exigidos	N/A
8	Gestionar firmas	Enviar para firmas ante las instancias pertinentes el documento administrativo para legalizar el arrendamiento.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Documento Administrativo	N/A


2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTIÓN	CARGO Y/O PUESTO DE TRABAJO		
			Bienestar	o quien haga sus veces		
9	Firmar acta de inicio	Citar a las partes, con el fin de levantar y firmar el acta de inicio del contrato.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Acta de inicio	N/A
10	Firmar acta de compromiso	Diligenciar el acta de compromiso entre el usuario responsable del préstamo o arrendamiento y el responsable del área de Actividad Física y Deporte.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Acta de compromiso	N/A
11	Entregar el escenario	Entregar en calidad de arrendamiento o préstamo a los usuarios de la comunidad universitaria o externos, el escenario deportivo aprobado, en la fecha y tiempo establecido. Notificar a los solicitantes y a la División de Vigilancia o quien haga sus veces.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Notificación Acta de entrega del estadio Alfonso López	N/A
12	Realizar Seguimiento al uso	Verificar que el uso del escenario se dé según las condiciones estimadas en la reglamentación para el arrendamiento o préstamo de los mismos.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	N/A	N/A
13	Solicitar elaboración de factura	Remitir a la sección de Tesorería de la Sede o quien haga sus veces, los documentos requeridos para la elaboración de la(s) factura(s) de cobro.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte	Oficio	N/A
14	Revisar cumplimiento y pagos	Realizar el seguimiento al cumplimiento de los requisitos estipulados en el contrato y verificar el pago pactado.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Funcionario del Área de Actividad Física y Deporte o de la Dirección o Coordinación de Bienestar de la Sede.	N/A	N/A
15	Recibir Escenario	Recibir el escenario por parte del usuario a quien se le arrendó o prestó. Verificar, cuando el escenario se arrendo que se dio cumplimiento al objeto y a las actividades definidas en el contrato, firmar el acta de liquidación y remitir a la oficina jurídica de la Sede o quien haga sus veces, para su respectiva liquidación. Si el escenario fue prestado, firmar acta de recibo a satisfacción.	Área de Actividad Física y Deporte o Coordinación de Bienestar	Jefe del Área de Actividad Física y Deporte o quien haga sus veces	Acta de liquidación	N/A

ELABORÓ	Dirección Nacional de Bienestar.	REVISÓ	Direcciones y Coordinaciones de Bienestar Universitario de las Sedes.	APROBÓ	Juan Camilo Restrepo Gutiérrez
CARGO	Asesores Dirección Nacional de Bienestar.	CARGO	Directores y Coordinadores de Bienestar Universitario de las Sedes.	CARGO	Director Nacional de Bienestar.
FECHA	Febrero 18 de 2011.	FECHA	Octubre 11 de 2011.	FECHA	Octubre 27 de 2011.

ANEXO D: Mapa de macroprocesos Universidad Nacional



ANEXO E: Ficha de indicadores Universidad Nacional UN-SIMEGE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

FECHA DE CREACIÓN

PROCESO ASOCIADO

PROCESO ASOCIADO

OBJETIVO DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:

NOMBRE DEL INDICADOR

CÓMO SE MIDE EL INDICADOR

CATEGORIZACIÓN DEL INDICADOR

EFICIENCIA
EFICACIA
EFFECTIVIDAD

OTROS: (CUAL...)

ESPECIFIQUE EL CRITERIO POR EL CUAL CLASIFICÓ EL INDICADOR EN LA CATEGORÍA SEÑALADA

CATEGORIZACIÓN DEL INDICADOR

CÓMO SE INTERPRETA EL INDICADOR

COMO SE MIDE EL INDICADOR

FÓRMULA

DATOS DE LAS VARIABLES					
NOMBRE DE LA VARIABLE	FUENTE	NIVEL DE AGREGACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE

MECANISMO, FRECUENCIA Y RESPONSABLE DE MEDICIÓN

MECANISMO Y FRECUENCIA DE MEDICIÓN

OBSERVACIONES

COMO SE INTERPRETA

RESULTADOS

OBSERVACIONES

RESULTADOS

	PERIODO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAR 1	0.9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VAR 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RESULTADO	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
META										
FECHA DE LA MEDICIÓN										

OBSERVACIONES

OBSERVACIONES

OBSERVACIONES

OBSERVACIONES

CÓDIGO DEL FORMATO:

ANEXO F: Modelo de formulario de evaluación

ANEXO F: FORMULARIO EVALUACIÓN MODELO

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTO: PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE BOGOTÁ

MAESTRÍA EN INGENIERIA INDUSTRIAL U.N.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: El propósito de la realización de la encuesta consiste en validar de acuerdo a sus respuestas, los criterios y subcriterios mínimos que deben incluirse en la propuesta para la creación de un Modelo de Gestión para el Desarrollo Deportivo en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá.

EXPERIENCIA: De acuerdo a su experiencia como: Auditor o Analista en el Desarrollo del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, Experto en Sistemas de Calidad, Experto en Deportes U.N., Conocedor de Sistemas de Gestión de Calidad, Coordinador de Deportes en Facultad ó Ex-Director de Deporte U.N., solicitamos su amable colaboración en el diligenciamiento de la siguiente encuesta, la cual contempla 6 criterios: 5 correspondientes a Agentes Facilitadores (que tratan sobre lo que la organización hace) y 1 de resultados (que tratan sobre lo que la organización logra). Estos a su vez tienen 28 subcriterios, basados en los postulados de la Gestión Total de la Calidad.

VALORES DE REFERENCIA: Los valores para medición son 1, 2, 3, 4, 5, que corresponden a: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En Desacuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

CRITERIO	SUBCRITERIO	PERTINENCIA					RELEVANCIA					CLARIDAD					OBSERVACIONES						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
AGENTES FACILITADORES	1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	120	1. a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores																				
			1. b) Buen Gobierno y Responsabilidad Social																				
			1. c) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión																				
			1. d) Impulsar el cambio en la organización																				
			1. e) Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales																				
	2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	100	2. a) Desarrollo, revisión y evaluación de la política y estrategia																				
			2. b) Despliegue de la política y estrategia mediante un proceso clave																				
			2. c) Alineación de estrategia, estructura y cultura																				
	3. ORIENTACIÓN AL USUARIO	160	3. a) Diseño de la estrategia de servicio																				
			3. b) Identificación de usuarios, necesidades y expectativas																				
			3. c) Medición de la satisfacción de los usuarios																				
			3. d) Sistema de Respuesta - Mejora de las relaciones con los usuarios																				
	4. GESTIÓN DE PROCESOS	100	4. a) Diseño y Gestión de Procesos																				
			4. b) Mejora Continua																				
			4. c) Gestión del trabajo diario																				
4. d) Gestión de la tecnología																							
4. e)																							
5. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	100	5. a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos																					
		5. b) Capacitación y Desarrollo																					
		5. c) Motivación, Recompensa, reconocimiento y atención																					
		5. d) Gestión del conocimiento y la información																					
A. RESULTADOS	6,7,8,9 RESULTADOS	420	6. a) Resultados de relativos al liderazgo y estrategia																				
			6. b) Resultados en la satisfacción de los usuarios																				
			7. a) Resultados en la satisfacción de los empleados																				
			7. b) Resultados de los procesos																				
			8. a) Resultados relativos a la colaborac, Cooperac. Articulación																				
			8. b) Resultados de Transparencia y responsabilidad social																				
			9. a) Resultados claves de rendimiento																				
			9. b) Indicadores claves de rendimiento																				
			1000																				

NOMBRE: _____
 CARGO DESEMPEÑADO: _____
 FORMACIÓN ACADÉMICA: _____
 ROL DE EXPERIENCIA: _____

NOTA: ESTA ENCUESTA SE APLICA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS - METODOLOGÍA MODELO EXPERTO

MUCHAS GRACIAS

ANEXO G: Formulario de evaluación criterio de resultados

ANEXO G: FORMULARIO EVALUACIÓN CRITERIO DE RESULTADOS

CRITERIO 6 - RESULTADOS									
6.a Relativos la liderazgo y la estyategia						Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan resultados actuales y las tendencias de los indicadores relacionados con la difusión e incorporación en la organización de la misión, visión, estrategias, planes y objetivos?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
2	Se presentan resultados sobre el compromiso de la organización para promover y mantener la orientación de los servicios, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
3	Se presentan resultados sobre el ejercicio de gobierno de la organización, evaluaciones externas, premios y distinciones recibidos de entidades reconocidas?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
6.b En la satisfacción de los usuarios						Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores y mediciones relativos a la satisfacción de los usuarios, frente a los servicios ofrecidos?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
2	Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves de valor relativo percibidos por los usuarios, tales como la fidelidad, retención, referencias positivas y otros aspectos de construcción de relaciones con los usuarios?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
3	Se presentan los resultados de la evaluaciones de insatisfacción de los usuarios, respecto de las quejas y reclamos en la oferta de servicios?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
4	Se presentan resultados cualitativos y cuantitativos de las acciones de mejora?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
6.c En la satisfacción de los empleados						Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves como evaluación de la satisfacción de los empleados, recompensas, aisentismo y sugerencias?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
2	Se presentan las tendencias de los indicadores relacionados con la gestión del conocimiento?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
3	Se presentan los resultados logrados en la identificación del capital humano relacionado con la gestión del conocimiento?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
6.d En la gestión de los procesos						Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan los resultados y las tendencias de los indicadores clave, como evaluación de la eficiencia y efectividad en los procesos?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
2	Se presentan los resultados de la evaluación de los servicios con relación a la satisfacción de las expextativas y necesidades de los usuarios?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				
3	Se presentan los resultados realizados por la organización para el mejoramiento de los procesos?								
	EVIDENCIAS:		FORTALEZAS:		DEBILIDADES:				

6.e En la gestión de los recursos			Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan los resultados en la gestión de los recursos económicos y financieros?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
2	Se presentan resultados en la gestión de recursos tecnológicos?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
3	Se presentan resultados en la gestión de bienes inmuebles, equipos y materiales?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
4	Se presentan resultados de la gestión de los recursos anteriores como como evaluación de la eficiencia y la efectividad					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
6.f Relativos a la colaboración, cooperación, articulación y alianzas			Si	No	Punt.	Prom.
1	Se identifican las entidades públicas o privadas que alineadas con la política y estrategia, ofrezcan beneficios mutuos en la oferta de servicios?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
2	Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores sobre el número de actividades de colaboración, cooperación y articulación internas para la oferta de servicios?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
3	Se presentan resultados en la mejora en la eficacia, eficiencia y economía en la oferta de servicios?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
4	Se presentan resultados sobre el mejoramiento del desempeño, obtenidos a través de las alianzas de colaboración, cooperación y articulación?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
5	Se presentan los resultados sobre el número de proyectos realizados a través de alianzas?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
6.g Relativos a la transparencia y responsabilidad social			Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan los resultados de responsabilidad fiscal y cumplimiento de leyes y reglamentos?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
2	Se presentan los resultados de cumplimiento e incumplimiento de la conducta ética?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
3	Se presentan resultados actuales y tendencias positivas de los indicadores en relación a la responsabilidad social, (creación de empleo, conservación del medio ambiente) ?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
4	Se presentan los resultados del nivel de confianza que tienen los grupos de interés en la alta dirección y el buen gobierno de la organización?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
5	Se presentan los resultados actuales y la tendencias de los indicadores claves de protección y conservación de los recursos utilizados por la organización?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
6.h Resultados clave de rendimiento			Si	No	Punt.	Prom.
1	Se presentan los resultados sobre el mejoramiento del desempeño de la organización en la gestión de la calidad?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
2	Se presentan los resultados de cumplimiento de la organización en el desarrollo de la política y la estrategia?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			
3	Se presentan los resultados en la gestión y liderazgo de la organización ?					
	EVIDENCIAS:	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:			

ANEXO H: Formulario Evaluación subcriterios


MATRIZ DE PUNTUACIÓN 1
CRITERIOS 1 AL 5

LINEAMIENTOS	ELEMENTOS \ PUNTUACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%																	
	Lineamiento sólidamente fundamentado	No existe evidencia	Existe alguna evidencia	Evidencia	Existe clara evidencia	Evidencia total																	
	Sistemático –preventivo	No existe evidencia	Existe alguna evidencia	Evidencia	Existe clara evidencia	Evidencia total																	
	Revisado	No existe evidencia	Revisión ocasional	Clara evidencia de revisión regular	Clara evidencia de revisión regular con respecto a la efectividad organizacional	Clara evidencia de refinamiento y mejora de la efectividad organizacional mediante ciclos de revisión																	
	Integrado	No existe evidencia	Cierta medida de integración en la operaciones normales	Evidencia de integración en la operaciones normales	Clara evidencia de integración en la operaciones normales	Lineamiento totalmente integrado en las operaciones normales																	
	Implantado	No existe evidencia	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes																	
	Lineamiento sólidamente fundamentado	Hace referencia a si las prácticas descritas tienen sentido en relación con la organización y responden correctamente al contenido del criterio en estudio.																					
	Sistemático –preventivo	Se considera sistemático si implica existencia de procedimientos o procesos y si son aplicados con regularidad y del mismo modo. Preventivo: si está diseñado como lo indica su nombre para prevenir problemas.																					
	Revisado	Los lineamientos deben ser revisados periódicamente, para ello debe existir un proceso sistemático de mediciones que permitan evaluar la medida en la que el lineamiento permita alcanzar los resultados que se deseen.																					
Integrado	El lineamiento debe estar integrado en las operaciones de la organización y formar parte de los procedimientos definidos, y por el contrario no tratarse de una iniciativa eventual dirigida por algún directivo o departamento																						
Implantado	Hace referencia a que si el lineamiento ha sido aplicado totalmente.																						
NOTA:	Esta matriz se utiliza para evaluar de manera independiente los subcriterios del criterio 1 al 5																						
	Al evaluar un subcriterio se obtiene varias cruces de puntos, debido a los diferentes elementos del lineamiento. La puntuación total del criterio se obtiene mediante la media de las puntuaciones de los elementos																						

MATRIZ DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 6 RESULTADOS
MATRIZ DE PUNTUACIÓN 2

RESULTADOS	ELEMENTOS \ PUNTUACIÓN	0%	25%	50%	75%	100%
	Tendencias	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Positivas y/o buenos resultados sostenidos en muchas áreas al menos en un lapso de tiempo (3)	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas en un lapso de tiempo (3).	Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante un lapso de tiempo (5)
	Objetivos	Ningún resultado	favorables y/o apropiados en algunas áreas	favorable y apropiado en muchas áreas	Favorable y apropiado en la mayoría de áreas	Excelente y apropiado en todas las áreas
	Comparaciones	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas "y mejor de la clase en muchas"
	Causas	Ningún resultado	Algunos resultados	Muchos resultados	La mayoría de los resultados	Todos los resultados. La posición de liderazgo la posición de
	Ámbito de aplicación	Ningún resultado	Algunas áreas cubiertas	Muchas áreas cubiertas	La mayoría de las áreas cubiertas	Todas las áreas cubiertas
			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100			
Tendencias	Las tendencias son positivas y/o hay unos buenos resultados de modo sostenido.					
Objetivos	Los objetivos se han alcanzado, los objetivos son adecuados.					
Comparaciones	Se llevan a cabo comparaciones de resultados con organizaciones externas tanto como con los promedios del sector, como con "los reconocidos como "los mejores de la clase".					
Causas	Los resultados son consecuencia de los lineamientos.					
Ámbito de aplicación	Los resultados cubren las áreas relevantes					
NOTA:	Esta matriz se utiliza para evaluar de manera independiente los subcriterios del criterio 6					
	Al evaluar un subcriterio se obtiene varias cruces de puntos, debido a los diferentes elementos de los resultados. La puntuación total del criterio se obtiene mediante la media de las puntuaciones de los elementos					

ANEXO I: Diseño del Indicador, según guía básica indicadores UN – SIMEGE

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																																																																												
PROCESO ASOCIADO	DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO																																																																												
FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR	DÍA <input type="text" value="17"/> MES <input type="text" value="5"/> AÑO <input type="text" value="2012"/>																																																																												
NOMBRE DEL INDICADOR	APOYO DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO																																																																												
OBJETIVO DEL INDICADOR	MEDIR LA EL NÚMERO DE APOYOS OFRECIDOS A LOS DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO																																																																												
CATEGORIZACIÓN DEL INDICADOR	<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICACIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD OTRO (CUAL) <input type="text"/>																																																																												
ESPECIFIQUE EL CRITERIO POR EL CUAL CLASIFICÓ EL INDICADOR EN LA CATEGORÍA SEÑALADA	EL OBJETIVO DEL INDICADOR ES ESTABLECER EL NÚMERO DE APOYOS OFRECIDOS A LOS DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO																																																																												
COMO SE MIDE EL INDICADOR	NÚMERO DE APOYOS A DEPORTISTAS A.R. / NÚMERO DE DEPORTISTAS A.R. DATOS DE LAS VARIABLES <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>NOMBRE DE LA VARIABLE</th> <th>FUENTE</th> <th>NIV. DESAGREGAC.</th> <th>FREC. MEDICIÓN</th> <th>UNIDAD DE MEDIDA</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Solicitudes de apoyo</td> <td>Base de datos</td> <td>Procedimiento</td> <td>Semestral</td> <td>No Deportistas/No Apoyos</td> <td>Profesional Dep. Alto Rendimiento</td> </tr> <tr> <td>Solicitudes atendidas</td> <td>Base de datos</td> <td>Procedimiento</td> <td>Semestral</td> <td>No Deportistas/No Apoyos</td> <td>Profesional Dep. Alto Rendimiento</td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DE LA VARIABLE	FUENTE	NIV. DESAGREGAC.	FREC. MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	Solicitudes de apoyo	Base de datos	Procedimiento	Semestral	No Deportistas/No Apoyos	Profesional Dep. Alto Rendimiento	Solicitudes atendidas	Base de datos	Procedimiento	Semestral	No Deportistas/No Apoyos	Profesional Dep. Alto Rendimiento																																																										
NOMBRE DE LA VARIABLE	FUENTE	NIV. DESAGREGAC.	FREC. MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE																																																																								
Solicitudes de apoyo	Base de datos	Procedimiento	Semestral	No Deportistas/No Apoyos	Profesional Dep. Alto Rendimiento																																																																								
Solicitudes atendidas	Base de datos	Procedimiento	Semestral	No Deportistas/No Apoyos	Profesional Dep. Alto Rendimiento																																																																								
MECANISMO, FRECUENCIA Y RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	La información se presenta a la Dirección de Deportes cada semestre por el responsable del Área de Deporte de Alto Rendimiento																																																																												
COMO SE INTERPRETA	Número de Deportistas de Alto Rendimiento																																																																												
RESULTADOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="10">PERIODO</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAR 1</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>VAR 2</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>RESULTADO</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>100%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>100%</td> </tr> <tr> <td>META</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE MEDICIÓN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		PERIODO										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	VAR 1											VAR 2											RESULTADO					100%					100%	META											FECHA DE MEDICIÓN										
	PERIODO																																																																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																			
VAR 1																																																																													
VAR 2																																																																													
RESULTADO					100%					100%																																																																			
META																																																																													
FECHA DE MEDICIÓN																																																																													
OBSERVACIONES																																																																													