

Análisis de la eficacia en las empresas públicas

Montserrat Travé Borza

Auditora-Supervisora de la Sindicatura de Comptes de Catalunya

El objetivo último de la fiscalización del sector público es poder concluir sobre la correcta utilización de los recursos públicos tanto desde la vertiente del ahorro en el gasto como en la optimización de los ingresos.

Esta afirmación tiene un contenido muy amplio ya que conlleva la evaluación de:

- ▼ Aspectos económico-financieros, en el sentido de que se reflejan adecuadamente en la contabilidad las actividades llevadas a cabo.
- ▼ Aspectos presupuestarios, en el sentido de que se da cumplimiento a las previsiones aprobadas por el Parlamento y que se cumple la normativa presupuestaria.
- ▼ El cumplimiento de la legalidad en la contratación, en el sentido de que se pagan obras y servicios a las personas y entidades mejor cualificadas técnicamente y con los presupuestos económicos más adecuados.
- ▼ Y finalmente, de la gestión llevada a cabo, en el sentido de que las actividades se realizan de acuerdo a unos ob-

jetivos y que tienen una utilidad para la sociedad.

En el caso de las empresas públicas, dado que se constituyen para descentralizar la Administración con el objetivo de prestar servicios y llevar a cabo unas actividades que, en principio, no realiza el sector privado y, además, para prestar dichos servicios de una manera más ágil y eficaz, el objetivo de la evaluación de la gestión cobra, si cabe, una mayor importancia. Se podría decir que la eficacia en una empresa pública se presume, pero es una presunción que admite prueba en contrario.

Entendemos que, como requisito previo a un análisis de este tipo (evaluación de la gestión, de la eficacia, eficiencia y economía), es condición necesaria, aunque no suficiente, que la información económico-financiera y presupuestaria sea fiable y se presente respetando los principios contables y presupuestarios que son de aplicación.

Este objetivo (referido a las empresas públicas de la Generalidad de Cataluña), creemos, se ha cumplido de un modo bastante generalizado (eso no quiere decir que los informes dejen de contener observaciones de carácter económico-financiero) y por ello, en estos últimos años, los informes de fiscalización de empresas públicas de la Generalidad destinan siempre un capítulo específico a la valoración de la gestión, normalmente referido a un aspecto puntual en función de la información de que la entidad dispone (así, por ejemplo, se ha analizado el grado de cumplimiento del Plan de Inversiones contenido en el Plan de Saneamiento de Catalunya, el grado de cumplimiento de un proyecto específico de investigación y desarrollo, etc.).

En la actualidad, en muchos casos ya, el análisis de la gestión es objeto de un informe específico diferenciado del de regularidad (decimos diferenciado porque el de regularidad siempre se hace).

Hablar de gestión supone hacer referencia a los conceptos de eficacia, eficiencia y economía.

En nuestros informes podemos evaluar siempre la eficacia (de hechos; en alguna ocasión de resultados), también la economía (desde el punto de vista de no sobrepasar los costes previstos, pero pocas veces desde el punto de vista de si se podrían haber realizado las mismas actividades a un menor coste) y, por ahora, pocas veces la eficiencia (por falta de indicadores y sobre todo de comparadores).

Si nos centramos en el concepto de eficacia, que es el que da título a la ponencia, ésta puede ser evaluada, como ya hemos indicado, desde dos diferentes vertientes: la eficacia de hechos (se cumplen los objetivos previstos) y la eficacia de resultados (se cumplen las expectativas previstas si se da el cumplimiento de los objetivos). Este segundo aspecto resulta, a veces, más difícil de evaluar.

Es claro que para hablar de eficacia debemos tener unos objetivos a cumplir, para poder verificar que estos se cumplen.

En las empresas públicas de la Generalidad nos encontramos ante diferentes supuestos:

- a) Empresas que elaboran planes de actuación (en concreto los PAIF: Programa de Actuación, de Inversiones y de Financiación) en los que se detallan específicamente los objetivos del ejercicio, las actividades para conseguir dichos objetivos, la cuantificación de los costes necesarios para llevar a cabo dichas actividades, los ingresos propios que se pueden generar en el desa-

rollo de la actividad, las subvenciones corrientes y de capital que serían necesarias, etc.

- b) Empresas que elaboran un PAIF incompleto, es decir, que únicamente señalan los objetivos a alcanzar pero sin ningún tipo de concreción ni cuantificación.
- c) Empresas que formalmente no elaboran ningún plan.

En el primer supuesto (a) la fiscalización y evaluación de la eficacia resulta bastante sencilla, hagan o no las empresas un seguimiento de los planes y una memoria de evaluación.

En estos casos opinamos sobre la eficacia de los hechos: se han realizado o no las actividades previstas, se han conseguido o no los objetivos; y sobre la economía: las entidades se han extralimitado o no en los costes previstos. Cuando ha sido posible, se ha opinado sobre si se podrían haber realizado las mismas actividades a un menor coste. Asimismo, concluimos sobre si dichas actividades se adecuan al objeto social por el cual la empresa fue creada.

En este supuesto nos encontramos pocas veces.

En el segundo y tercer supuesto (b y c), planes incompletos o inexistencia de planes, debemos igualmente evaluar la gestión llevada a cabo. Es precisamente para estos casos, y en lo que se refiere a la evaluación de la eficacia, que vamos a explicar la metodología utilizada y a exponer una experiencia práctica.

Así, el procedimiento a seguir es el siguiente:

- 1º) Partimos del objeto social considerado en la ley de creación y

*En nuestros
informes podemos
evaluar siempre la
eficacia, también
la economía y, por
ahora, pocas
veces la eficiencia*

en los propios estatutos sociales.

- 2º) Cuando aparecen explícitos en la propia descripción del objeto social, enumeramos las subobjetivos y cuando no, señalamos a nuestro entender cuáles son los subobjetivos implícitos (en este caso deben contrastarse siempre con los responsables de la entidad fiscalizada ya que la fijación de unos subobjetivos equivocados nos llevaría a conclusiones erróneas).
- 3º) Una vez concretado el objetivo general y los subobjetivos, se analizan las actividades llevadas a cabo por la sociedad para encuadrarlas en cada uno de los subobjetivos señalados.
- 4º) Se analiza toda la información disponible (económico-financiera, presupuestaria, memorias de actividad, información estadística, etc.), en su mayoría ya fiscalizada en la revisión de regularidad.
- 5º) Se idean aquellos indicadores que pueden evidenciar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

Con todo ello, intentamos concluir sobre:

- Si la entidad adecua su actividad al objeto social por el cual fue creada.
- Si la entidad realiza las actividades previstas con los recursos previstos.
- Si la entidad consigue los resultados previstos explícita o implícitamente, que justifican su creación.
- Cuando existen referencias de actividades similares, si los resultados de actividad y económicos, aún siendo los previstos, son realmente eficaces.

Respecto de este último aspecto, hay que decir que las limitaciones en el campo de las empresas públicas son importantes, ya que se trata de entidades únicas, en sectores de actividad muy diferenciados y, por lo tanto, no hay posibilidad de comparación (no hay estándares, no hay comparadores).

Sería posible en su caso intentar comparar resultados con entidades similares en el resto de las Comunidades Autónomas.

Como muestra de la utilización de este procedimiento, presentamos los resultados de la fiscalización de la gestión (en su vertiente de eficacia) de la empresa pública CAR (Centro de Alto Rendimiento Deportivo). En este supuesto podemos concluir sobre la eficacia de hechos y también sobre la eficacia de los resultados, ya que el resultado esperado está explícito en el mismo objeto social.

Hay que decir previamente que se trata de una empresa que no tenía un PAIF detallado y por eso aplicamos la metodología explicada; por el contrario, la entidad disponía de mucha información, lo que permitió la realización del análisis.

Exposición del caso práctico (CAR):

El objeto social de la entidad es el siguiente:

“Poner a disposición de los deportistas que tengan aptitudes para conseguir un alto rendimiento deportivo, todos los medios materiales, humanos, técnicos, científicos y su aplicación, para conseguir

altos niveles en las grandes competiciones deportivas”:

A partir de dicha descripción establecimos el objetivo último y los subobjetivos:

Subobjetivos:

- 1º) Disponer de los medios materiales, humanos, técnicos y científicos.
- 2º) Poner dichos medios a disposición de los deportistas.
- 3º) Seleccionar deportistas que tengan aptitudes para conseguir un alto rendimiento deportivo.
- 4º) Obtener buenos resultados en grandes competiciones.

Objetivo último: Resultados

Conseguir un alto nivel de resultados en las grandes competiciones deportivas.

Una vez definidos dichos subobjetivos y el objetivo general se trataba de buscar aquellos indicadores que pudiesen evidenciar su cumplimiento.

1º subobjetivo: disponer de los medios materiales, humanos, técnicos y científicos.

Respecto a este subobjetivo no ideamos ningún indicador. Se realizó una inspección “in situ” de las instalaciones deportivas, se habló con los técnicos responsables, comprobamos los medios informáticos, muy sofisticados y, además, comprobamos la existencia en plantilla de médicos, dietistas, etc. Llegamos a la conclusión de que se disponía de los medios adecuados para el desarrollo de la actividad prevista.



2º subobjetivo: poner dichos medios a disposición de los deportistas.

Nos pareció que dos indicadores que aportaban suficiente infor-

mación sobre dicho subobjetivo eran el de "nivel de ocupación de la residencia" y el de "nivel de utilización de las instalaciones deportivas".

Entendimos que el nivel de ocupación de la residencia era un buen indicador para medir la puesta a disposición y por tanto medir el aprovechamiento de los medios.

Nivel de uso de las instalaciones deportivas:

PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DE CAMAS SOBRE LA CAPACIDAD TOTAL														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Porcentaje medio anual de ocupación	Nº de camas media anual de ocupación diaria
1988	20	32	27	28	25	31	55	43	56	68	64	59	42	65
1989	70	81	70	82	71	71	91	68	44	95	89	79	76	117
1990	90	108	86	82	99	91	74	72	63	112	110	53	87	133
1991	78	97	64	95	93	106	72	46	96	80	72	80	82	125
1992	85	89	76	83	95	91	38	52	43	43	38	31	64	124
1993	36	41	42	44	65	53	45	25	46	58	50	42	46	129
1994	42	50	52	44	72	63	37	14	35	55	56	60	48	136

Fuente: Elaborado por la Sindicatura de Cuentas según la información obtenida de la Unidad Administrativa del CAR y de la Memoria de los correspondientes ejercicios.

Nota: Los datos, tanto para porcentajes mensuales y anuales como para la media en número de camas, se presentan redondeados

Hay una serie de aspectos a tener en cuenta para la interpretación del cuadro expuesto:

▼ Hasta julio de 1992 la capacidad de la residencia era de 154 camas. A partir del mes de julio de 1992 está construida una nueva residencia que supone un incremento de 128 camas.

▼ La entidad considera un nivel óptimo la ocupación del 80%, porcentaje a partir del cual se

pueden crear problemas para coordinar desfases y plazas disponibles.

▼ En la situación actual, los responsables entienden que dada la disponibilidad de medios humanos para la prestación del servicio en óptimas condiciones, el nivel de ocupación ideal sería del 70-75%.

▼ Finalmente hay que decir que los porcentajes de utilización que se señalan están referi-

dos exclusivamente a "residentes" del CAR. La entidad, para un mayor aprovechamiento de las instalaciones, amplía la oferta a concentraciones de equipos, selecciones, clubes, etc. (Este nivel de aprovechamiento no se contempla en el cuadro).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, concluimos que el nivel de ocupación de la residencia era más que aceptable.

Nivel de uso de las instalaciones deportivas:

INSTALACIÓN DEPORTIVA	USO DE LA INSTALACIÓN EN HORAS AL MES		
	TEMPORADA		
	1991-1992	1992-1993	1993-1994
GIMNASIO	170	96	112
PISCINA	188	230	166
PISTA DE ATLETISMO	456	184	184
SALA DE ALTURA	134	74	-
SALA DE GIMNASIA	160	168	168
SALA DE HALTEROFILIA	72	40	80
SALA DE LUCHA	78	36	36
SALA MUSCULACIÓN-I-	134	234	204
SALA MUSCULACIÓN-II-	114	124	138
SALA DE RÍTMICA	156	180	180

Continúa en pag. siguiente ➔

INSTALACIÓN DEPORTIVA	USO DE LA INSTALACIÓN EN HORAS AL MES		
	TEMPORADA		
	1991-1992	1992-1993	1993-1994
SALA DE TAEKWONDO	40	40	40
SALA DE TENIS DE MESA	94	103	100
SALA DE TIRO OLÍMPICO	79	80	-
SALA VERDE-A-	88	104	128
SALA VERDE-B-	-	128	136

Fuente: Memoria de las correspondientes temporadas deportivas del CAR.

Nota: La falta de información de algunas instalaciones en determinadas temporadas se debe a que no existía la instalación, o a que no se disponen de datos, o bien fue remodelada para otros usos al darse de baja del CAR aquel deporte.

Se ha considerado el nivel de uso de las instalaciones en horas al mes.

Se ha considerado el régimen normal de ocupación desestimando sobreutilizaciones (concentraciones puntuales de equipos) y ausencias (desplazamientos de los deportistas residentes del CAR).

Las matizaciones a tener en cuenta para la interpretación de este cuadro son las siguientes:

- La climatología incide mucho en algún tipo de deporte que se practica al aire libre
- Algunos deportes requieren más horas de entrenamiento en salas específicas que otros.
- Incremento de la utilización de las instalaciones ante la proximidad de competiciones.
- Compaginación de los entrenos con los estudios académicos.

Del análisis de las cifras contenidas en el cuadro y las matizaciones señaladas, entre otras, concluimos que el nivel de utilización era satisfactorio.

Esta conclusión tiene una limitación importante: por la especificidad del CAR y sus objetivos, no hay posibilidad de comparación

con otras instalaciones deportivas públicas.

3er subobjetivo: selección de deportistas que tengan aptitudes para conseguir un alto rendimiento deportivo

Este subobjetivo quiere decir que no todos los deportistas pueden realizar un programa de formación en el CAR, sino sólo aquellos con unas aptitudes determinadas.

Para evaluar su cumplimiento creímos conveniente analizar el procedimiento de selección. Éste, sucintamente explicado, es el siguiente:

A) CAPTACIÓN:

- Son las federaciones deportivas las que becan o financian a sus deportistas para incluirlos en programas del CAR.
- La propuesta adjunta un informe de valoración inicial del deportista propuesto (principales marcas, resultados, condiciones físicas, lesiones, etc.).

B) SELECCIÓN

Las propuestas pasan a una comisión de selección, que es quien decide.

C) SEGUIMIENTO

- Una vez seleccionado el deportista el entrenador, supervisado por

responsables del CAR, elabora un "Programa de planificación" (plan de entrenamientos, competiciones, objetivos, rendimientos y resultados que se esperan de ese deportista para la temporada).

- Pasado el primer mes se hace un informe de "valoración actual" que contiene aspectos como:
 - Evolución de la inteligencia motriz
 - Aspectos de adaptación y psicología (adaptación a la vida en grupo y a la residencia, actitud frente a los entrenamientos y lesiones, etc.)
 - Conclusiones y aspectos mejorables

Este tipo de informe se realiza varias veces durante la temporada.

- Al final de la temporada se hace una evaluación final respecto de los objetivos previstos en el Programa de planificación. En función de los resultados de dicha evaluación se renueva o no la estancia en el CAR.

Este sistema permite evitar que se apliquen medios a deportistas que no alcanzan un nivel que pueda considerarse de elite. El procedimiento nos pareció adecuado pero había que comprobar que se aplicaba.

El indicador por el que nos inclinamos fue el del número de

bajas de los residentes y el análisis del tipo de bajas. El resulta-

do se resume en el cuadro siguiente:

	TEMPORADA		
	1991-1992	1992-1993	1993-1994
TOTAL RESIDENTES	208	185	209
TOTAL BAJAS	98	60	68
% BAJAS / RESIDENTES	47,1%	32,4%	32,5%
* no renovación beca	43	44	35
* motivos personales o laborales	13	2	5
* cambio residencia entrenador	1	-	-
* lesión	1	-	-
* motivos disciplinarios y no asistencia a los entrenamientos	3	1	2
* baja del deporte o baja del grupo de la Federación en el CAR	19	4	4
* deja el deporte	8	1	2
* deja el deporte de élite	5	1	-
* entrenamiento en el extranjero	3	1	1
* renuncia a la beca	2	5	7
* pasa a selección nacional que no entrena en el CAR	-	1	4
* finaliza beca	-	-	8

Fuente: Elaborado por la Sindicatura de Cuentas según la información obtenida en las Memorias de las temporadas deportivas correspondientes.
Nota: Los totales de bajas no coinciden con los totales resultantes de los cuadros de la temporada 1993-1994 referido a resultados, ya que éste no recoge determinados deportes como ya se detalla en la correspondiente nota a pie de cuadro.

Hay algunas consideraciones a tener en cuenta para la interpretación del cuadro:

- En la temporada 91/92 se produce un porcentaje muy elevado de bajas, el 47,1%. Esto es debido al efecto de los Juegos Olímpicos. Después de unos Juegos hay muchos deportistas que finalizan su vida deportiva.
- En porcentaje de no renovación de beca sobre el total de bajas (es decir por aplicación del procedimiento de valoración que lleva a la práctica el CAR), es el siguiente:

Temporada 91/92:	43,9%
Temporada 92/93:	73,3%
Temporada 93/94:	51,5%

Concluimos que el procedimiento de selección y seguimiento era adecuado y que se aplicaba eficazmente al final de la temporada.

4º subobjetivo: Obtener buenos resultados en grandes competiciones

Entendimos que para valorar la consecución de dicho objetivo había que analizar los resultados obtenidos.

Para ello consideramos buenos resultados: los primeros puestos y los récords de Catalunya y España. Y consideramos como altas competiciones: campeonatos de Catalunya, campeonatos de España, criteriums, meetings y otras com-



peticiones internacionales y campeonatos del mundo.

El análisis se hizo para las temporadas 92/93 y 93/94. Aquí pre-

sentamos únicamente los de la temporada 93/94.

Principales resultados deportivos de la temporada 1993-94	Nº de deportistas residentes	1º puestos en Campeonatos de Cataluña	1º puestos en Campeonatos de España	1º puestos (y otros) en Criteriums, meetings y otras competiciones internacionales	1º puestos (y otros) en Campeonatos del Mundo	Récords de Cataluña	Récords de España	Nº de deportistas sin ningún	Nº de deportistas baja en el CAR a final de temporada
ATLETISMO:									
Lanzamiento (jabalina, martillo, disco y peso)	12	16	4	2	(10º lugar)	3	-	3	2
Marcha, medio fondo, fondo y obstáculos	18	2	7	1 (y 3º y 9º lugar)	(4º y 8º lugar)	-	3	12	8
Salto (altura, longitud, triple salto y pértiga)	17	8	11	1 (y 2º, 3º y 5º lugar)	-	1	5	8	1
Velocidad y vallas	10	4	5	(4º lugar)	-	-	-	3	0
Atletismo-Minusválidos	1	-	2	-	1	-	1	0	0
GIMNASIA-ARTÍSTICA DEPORTIVA MASCULINA	19	-	1	(7º lugar)	-	-	-	14	4
GIMNASIA RÍTMICA DEPORTIVA FEMENINA	3	-	1 equipo	(3º y 4º lugar equipos)	-	-	-	0	2
HALTEROFILIA	5	3	1	(4º lugar)	-	-	-	0	1
LUCHA	16	-	6	(5º y 9º lugar)	(6º lugar)	-	-	7	5
TAEKWONDO	30	11	5	3	1 (y 4º, 3º lugar)	-	-	15	10
TENIS	7	-	-	4 equipo	-	-	-	4	0
TENIS MESA	15	9	16	(5º lugar equipo y finalista)	-	-	-	5	7
NATACIÓN	30	17	16	(2º lugar)	(8º lugar y del 10º al 14º)	-	8	13	20

Fuente: Elaborado por la Sindicatura de Cuentas según detalle por deporte y deportistas recogido en la Memoria de la temporada deportiva 1993-1994 del CAR.

Nota: No se han incluido un total de 17 deportistas residentes de esquí, 8 de esquí náutico y 1 de natación sincronizada por la falta de información en cuanto a sus resultados.

Para la interpretación de dicho cuadro hay que tener en cuenta que:

- No obtener primeros puestos en determinadas disciplinas (natación, atletismo, etc.) no significa necesariamente malos resultados. El grado de avance puede evaluarse por la mejora de marcas respecto del inicio de la temporada.

- No se consideran en los resultados expuestos las edades, es decir, las categorías.

- Se han considerado únicamente los resultados obtenidos por deportistas residentes en el CAR. No se han considerado los resultados alcanzados por deportistas, selecciones o clubes que han estado en el CAR en régimen

de concentración temporal para la preparación de sus competiciones.

En su conjunto nos parecieron resultados razonablemente buenos.

Finalmente elaboramos un cuadro con los resultados obtenidos en los Juegos Olímpicos de Barcelona'92, ya que los Juegos son la gran competición por excelencia:

	Número de deportistas del CAR que han participado en los JJOO Barcelona'92	Resultados
Atletismo (Marcha)	3	9º y 14º lugares en km. marcha
Atletismo (saltos de altura y pértiga)	4 (1 en altura y 3 en pértiga)	Medalla de bronce y 10º lugar en pértiga 11º lugar en altura
Atletismo (vallas)	1	-
Boxeo	7	Medalla de plata y unos cuartos de final
Gimnasia artística masculina	2	16º lugar individual en el concurso general
Lucha (libre y greco-romana)	6 (5 en libre y 1 en greco-romana)	7º lugar en libre
Natación	6	11º lugar en 400 m estilos 11º lugar en 1500 m libres 15º lugar en 100 m espalda
Natación sincronizada	3	-
Taekwondo (deporte de exhibición)	6	3 Medallas de oro y 1 de bronce
Tenis de mesa	3	-
Tiro olímpico	2	-

Fuente: Elaborado por la Sindicatura de Cuentas según la información recogida en la Memoria de la temporada deportiva 1991-1992 del CAR.

Además, creímos conveniente comparar estos resultados con los obtenidos por otros deportistas de las federaciones españolas no residentes en el CAR. Los resultados son los siguientes:

FEDERACIONES ESPAÑOLAS DE DEPORTES	RESULTADOS			
	MEDALLAS DE ORO	MEDALLAS DE PLATA	MEDALLAS DE BRONCE	OTROS RESULTADOS
Atletismo	2	1	1	9º, 10º y 11º
Bádminton	-	-	-	-
Baloncesto	-	-	-	9º lugar
Balonmano	-	-	-	5º lugar
Béisbol	-	-	-	-
Boxeo	-	1	-	-
Ciclismo	1	-	-	-
Esgrima	-	-	-	-
Gimnasia artística	-	-	-	-
Gimnasia Rítmica	-	1	-	-
Halterofilia	-	-	-	-
Hípica	-	-	-	6º lugar (diploma)
Hockey	1	-	-	-
Judo	2	-	-	-

Continúa en pag. siguiente ➔

FEDERACIONES ESPAÑOLAS DE DEPORTES	RESULTADOS			
	MEDALLAS DE ORO	MEDALLAS DE PLATA	MEDALLAS DE BRONCE	OTROS RESULTADOS
Lucha	-	-	-	-
Natación	1	1	-	-
Piragüismo	-	-	-	8º lugar
Remo	-	-	-	-
Tenis	-	1	1	-
Tenis de mesa				
Tiro con arco	1	-	-	-
Tiro olímpico	-	-	-	(diploma)
Vela	4	1	-	-
Voleibol	-	-	-	8º lugar
Patinaje (Hockey Patines)	-	1	-	
Pelota	-	-	-	-
TOTAL MEDALLAS	12	7	2	-

Fuente: Elaborado por la Sindicatura de Cuentas según la información obtenida de la prensa escrita.

Hay que señalar que el hecho de poder participar en unos Juegos Olímpicos ya es por sí mismo un resultado importante y positivo ya que es necesario alcanzar unas determinadas marcas mínimas.

Aún siendo pocas las medallas obtenidas por residentes del CAR, hay que tener en cuenta que el CAR tuvo una influencia indirecta en la obtención de otras 7 medallas:

- 4 de oro: atletismo (marcha), ciclismo en pista, hockey hierba femenino
- 2 de plata: hockey patines y dobles femeninos de tenis
- 1 de bronce: tenis individual femenino

ya que no siendo deportistas residentes del CAR, sí se concentraron y fueron beneficiarios de to-

dos los servicios de preparación y seguimiento: técnicos, científicos: fisiología, metabolismo, eficiencia energética, etc.).

Realizado el análisis a través de los indicadores expuestos llegamos a las siguientes conclusiones:

1) EFICACIA DE HECHOS:

- Se dispone de los medios técnicos, materiales, humanos y científicos
- Los medios se ponen a disposición de los deportistas
- Se establecen procedimientos idóneos para la selección de deportistas de alto rendimiento

2) EFICACIA DE RESULTADOS:

- Se obtienen buenos resultados en la alta competición.

Hay que señalar que hay unos factores limitativos a las conclusiones expuestas:

- No se dispone de información comparativa (comparadores) dado que no existen entidades similares en otras Comunidades Autónomas.
- ¿Vienen deportistas de las federaciones estatales porque no hay otros centros de estas características?
- Y lo fundamental, la relación resultados obtenidos/recursos invertidos no es valorable cuantitativamente en sí misma por la subjetividad que conlleva el propio concepto de éxito deportivo (es decir, podría considerarse que cualquier medio empleado es poco en comparación a la obtención de los éxitos deportivos, o a la inversa). ■