

DISCIPLINA EN EL GASTO, ASIGNACIÓN Y LA FISCALIZACIÓN INTERDISCIPLINARIA DE LAS TRANSFERENCIAS A SUJETOS PÚBLICOS Y PRIVADOS.

La DAF apoyó a la Jefatura del Departamento de Finanzas y Contabilidad, en el examen de dos sujetos privados que reciben una cantidad significativa de recursos: Asociación Olimpiadas Especiales y Comité Olímpico Nacional. Asimismo, la Municipalidad de San Carlos con motivo de los recursos girados en los Juegos Deportivos Nacionales.

En dicho proceso se realizaron consultas a la Proveeduría Institucional y a la Asesoría Jurídica, se establecieron evaluaciones de las contrataciones, análisis rigurosos de los presupuestos y estados financieros. Al cierre de este informe, ambas organizaciones contaban con sus liquidaciones de los recursos girados en años anteriores, improbadas por el Departamento de Finanzas. Estos procesos permitieron contar con un conocimiento interdisciplinario para abordar de manera integral la revisión de los documentos presentados y propone mejoras para la asignación de recursos en casos futuros.

Es importante señalar que la DAF, asumió durante un tiempo, la Dirección de Gestión de Instalaciones, logrando asignar más de mil millones de colones en transferencias a Municipalidades para el desarrollo de infraestructura deportiva y recreativa en distintos cantones como San Mateo, San Ramón, Siquirres, Grecia, Golfito, Cartago (Impuesto al Precio del Cemento), Puntarenas, Guatuso y Upala. La fiscalización de dichos recursos corresponde a la Dirección de Gestión de Instalaciones.

Otro aspecto fundamental en alcanzar mayor disciplina en el gasto, fue el establecimiento de un cronograma de los distintos documentos de formulación, ejecución y liquidación presupuestaria, lo cual ordenó de manera significativa en la planificación de los recursos reduciéndose de manera significativa, el número de modificaciones presupuestarias.

Departamento de Finanzas y Contabilidad: El éxito en las NICSP, mejoramiento normativo y ejecución presupuestaria ingresos y egresos.

Liquidación Presupuestaria con cierre al 31 de diciembre del 2016

- El presupuesto total del ICODER al cierre del año 2016 fue de ₡16.155.954.983,58 (dieciséis mil ciento cincuenta y cinco millones novecientos cincuenta y cuatro mil novecientos ochenta y tres colones con 58/100).
- El gasto real al cierre del año 2016 fue de ₡11.873.856.195,03 (once mil ochocientos setenta y tres millones ochocientos cincuenta y seis mil ciento noventa y cinco colones con 03/100).
- El saldo presupuestario al cierre del año 2016 fue de ₡4.282.098.788,55 (cuatro mil doscientos ochenta y dos millones noventa y ocho mil setecientos ochenta y ocho colones con 55/100).
- Por lo anterior el porcentaje de ejecución institucional en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2016, fue de un 73%.

Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)

A la fecha se ha logrado un porcentaje de implementación de NICSP del 90%.



*Un atleta no puede correr con el dinero en sus bolsillos.
Debe trabajar con la esperanza en su corazón y los sueños en su cabeza. Emil Zapotek*

Para cerrar la brecha de implementación se encuentran pendientes los siguientes procesos:

- 1- Implementación del nuevo sistema de información financiera, misma que inició en el mes de mayo 2017 con la contratación del ERP con RACSA y se espera concluya en el mes de diciembre 2017.
- 2- El Catálogo de Cuentas de Contabilidad está en proceso de formulación, de acuerdo con lo establecido por la Contabilidad Nacional, para su posterior incorporación en el ERP.
- 3- La depuración de los fondos fijos de caja chica ubicados en los parques recreativos. Se está a la espera de la instrucción por parte de la Dirección Nacional para realizar los ajustes correspondientes.
- 4- Inventario de materiales. Se debe tramitar con la Proveeduría Institucional.
- 5- Inventario de Activos Fijos, lo cual se encuentra en el transitorio para ejecución a 5 años, por lo que se debe establecer un plan de acción para cumplir con el plazo establecido.

Auditoría Externa de los Estados Financieros

Se llevó a cabo la Auditoría Externa de Estados Financieros con cierre al 31 de diciembre del 2015, misma que señaló los siguientes hallazgos:

- 1- Debilidades en el Sistema de Información Contable del ICODER.
- 2- Debilidades en la aplicación del control al ejercicio de Ejecución Presupuestaria (Conciliación Contabilidad y Presupuesto)
- 3- Debilidades en la Presentación de los Estados Financieros (NICSP)
- 4- Debilidades determinadas en la Cuenta de Cajas (Cajas chicas)
- 5- Debilidades detectadas en la Cuenta de Bancos. (conciliaciones de CU)
- 6- Debilidades en el manejo de la cuenta Cuentas por Cobrar
- 7- Debilidades en el manejo de la cuenta de Inventarios
- 8- Debilidades en el manejo y presentación de la cuenta Propiedad Planta y Equipo
- 9- Debilidades en el manejo de las Cuentas por Pagar
- 10- Debilidades en el manejo de los Egresos (Vacaciones)

De los hallazgos anteriores, los puntos 2 y 9 ya fueron atendidos, los puntos 1, 3, 4, 5 y 6 se encuentran en trámite y los puntos 7, 8 y 10 están pendientes.

Asimismo, se encuentra en proceso la contratación de la Auditoría Externa de Estados Financieros con el cierre al 31 de diciembre del 2016.

Nuevo Reglamento de Caja Chica

Se conformó un equipo de trabajo para la revisión y emisión de un nuevo Reglamento de Caja Chica, mismo que mejorara la eficiencia en la gestión de caja chica y cubriera los vacíos de la normativa anterior.

El cambio más relevante del Reglamento fue la sistematización de la caja chica, misma que están conformada de un 25% en efectivo y 75% es electrónica, por lo que el 90% de las solicitudes se tramitan por medio de transferencia bancaria a los usuarios, lo que disminuyó el manejo de efectivo en la Tesorería Institucional y permite un mayor control de las transacciones.



Asegúrate de que tu peor enemigo no vive en medio de tus dos orejas. Laird Hamilton

El Nuevo Reglamento de Caja Chica fue aprobado por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación mediante Acuerdo N°03 Firme, de la Sesión Ordinaria N°999-2016 del 10 de noviembre del 2016 y publicado en el Alcance Digital No.31 a la Gaceta No. 28 del 8 de febrero del 2017.

Nuevo Reglamento de Aportes

Se conformó un equipo de trabajo para la revisión y emisión de un nuevo Reglamento de Aportes, mismo que mejorará la eficiencia en la gestión de aportes y cubrirá los vacíos de la normativa anterior.

Ya existe un borrador del nuevo reglamento, mismo que se encuentra en revisión de las partes involucradas y será presentado para aprobación del Consejo Nacional del Deporte y la Recreación en el segundo trimestre del 2017.

Profesionalización de la Tesorería Institucional

Se obtuvo una nueva plaza profesional para la Tesorería Institucional, misma que en los últimos años ha dejado de ser un simple servicio de Caja con las funciones tradicionales referidas a captación y custodia de valores y se ha ampliado a otras gestiones que implican el mantenimiento de controles, la elaboración de informes, la emisión de certificaciones; entre otras funciones que, en consecuencia, exigen considerable laboriosidad y una mayor competencia profesional.

Cronograma de Documentos Presupuestarios

Con el fin de planificar los movimientos presupuestarios, limitar la cantidad de modificaciones presupuestaria y ordenar el proceso de presupuestario, en el mes de enero de cada año, se emite el cronograma para la formulación de documentos presupuestarios, mismo que ha sido cumplido.

Durante el año 2016, se emitieron 7 modificaciones presupuestarias, 4 presupuestos extraordinarios (1 adicional por excepción justificada), 4 informes trimestrales de ejecución presupuestaria, 2 informes semestrales de evaluación presupuestaria y el informe de liquidación presupuestaria.

Para el año 2017 se han formulado dos modificaciones presupuestarias, un informe de ejecución trimestral y se encuentra en trámite el primer presupuesto extraordinario.

Mejoras en la revisión de liquidaciones a Asociaciones y Federaciones

Se han mejorado los procedimientos para la revisión de liquidaciones de aportes otorgados a Asociaciones y Federaciones, Comités Cantonales de Deporte y Recreación y Municipalidades.

Dentro de los cambios implementados se puede mencionar la validación, por parte de la Jefatura del Departamento de Finanzas y Contabilidad, de todas las revisiones financieras que se efectúan, lo que permite un mayor control y respaldo de los dictámenes emitidos.

Asimismo, la Proveeduría Institucional se ha involucrado en la revisión de la aplicación de los principios de contratación administrativa, de aquellas entidades que reciben aportes significativos.



Ganadores nunca se rinden y los que se rinden nunca ganan. Vince Lombardi

Las nuevas revisiones han permitido la detección de debilidades en el manejo de fondos públicos y en la aplicación de los principios de contratación administrativa, por parte de las entidades que son beneficiarias de fondos públicos.

A pesar de lo anterior, existe debilidad en la revisión financiera de las liquidaciones de todos los aportes que otorga el ICODER cada año (aproximadamente 60 entidades deportivas, 20 Comités Cantonales de Deporte y R y 5 Municipalidades), pues a la fecha dicha labor es unipersonal y resulta imposible que una sola persona pueda encargarse de todas las revisiones en los plazos establecidos, generando atrasos en la entrega de los aportes del nuevo periodo.

INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PRIMER TRIMESTRE 2017 (DEL 1 DE ENERO 2017 AL 31 DE MARZO DEL 2017)

El Presupuesto Institucional al 31 de marzo 2017 está compuesto como se muestra en el siguiente cuadro:

| DOCUMENTO | MONTO | PRINCIPALES PROYECTOS |
|-------------------------------|--------------------------|--|
| PRESUPUESTO ORDINARIO 2017 | 19.836.356.859,20 | Funciones Ordinarias en Dirección Superior, Deporte, Juegos Nacionales, Recreación y Gestión de Instalaciones. |
| TOTAL PRESUPUESTO 2017 | 19.836.356.859,20 | |

CUADRO No.3- Análisis de la conformación del total Presupuesto 2017.

1- ANÁLISIS DEL INGRESO

En el siguiente cuadro se indica el nivel de captación de cada fuente de ingresos tomando en consideración el presupuesto institucional:

CUADRO No.4- Análisis de Captación de Ingresos:

| ENTIDAD | PRESUPUESTO | TRANSFERIDO | CAPT. REAL |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| FODESAF ORDINAR. | 3.226.007.565,00 | 677.926.519,75 | 21,01% |
| OLIMPIADAS ESPECIALES | 1.173.093.660,00 | 246.518.734,46 | 21,01% |
| IFAM | 1.071.240.211,90 | 0,00 | 0,00% |
| SALUD ORDINARIO | 2.798.900.000,00 | 423.000.000,00 | 15,11% |
| SALUD LEY ANTITABACO | 3.411.600.000,00 | 451.717.128,35 | 13,24% |
| JPS | 0,00 | 40.610.904,77 | |
| MEP | 169.525.000,00 | 42.381.249,00 | 25,00% |
| IMPUESTO AL CEMENTO | 0,00 | 42.192.637,35 | |
| INGRESOS PROPIOS | 229.627.422,30 | 87.324.374,81 | 38,03% |
| INGRESOS PERIODOS ANTERIORES | 0,00 | 38.735.735,08 | |
| SUPERÁVIT | 7.756.363.000,00 | 12.364.626.064,62 | 159,41% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 14.415.033.348,19 | 72,67% |

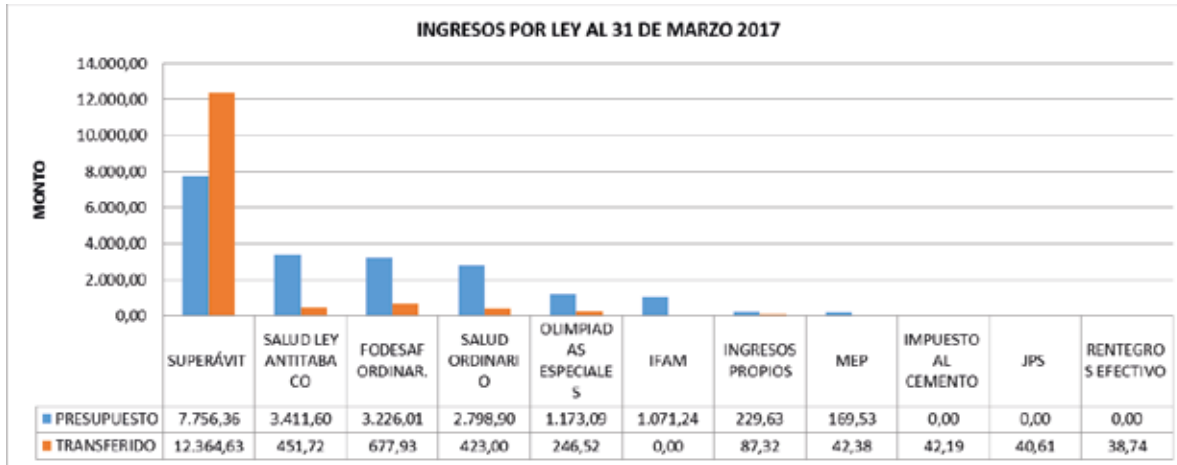


*Trata a una persona como es, y permanecerá como está.
Trátala como podría ser, y se convertirá en lo que debería ser. Jimmy Johnson*

Como se muestra en el Cuadro No. 4, se registra un ingreso al 31 de marzo del 2017 de ₡14.415.033.348,19 (catorce mil cuatrocientos quince millones treinta y tres mil trescientos cuarenta y ocho colones con 19/100).

El monto de ingresos incluye los recursos del superávit al 31 de diciembre del 2016, mismos que ascienden a ₡12.364.626.064,62 (doce mil trescientos sesenta y cuatro millones seiscientos veintiséis mil sesenta y cuatro colones con 62/100)

Gráfico No.1: Análisis del ingreso por fuentes de financiamiento



El Gráfico No.1 muestra la relación del presupuesto de ingreso y el ingreso real de cada fuente de financiamiento, el primer trimestre del año 2017.

CUADRO No.5- Distribución del Ingreso Total por Fuente de Financiamiento

| ENTIDAD | PRESUPUESTO | TRANSFERIDO | DISTRIB. INGRESO |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| FODESAF ORDINAR. | 3.226.007.565,00 | 677.926.519,75 | 4,70% |
| OLIMPIADAS ESPECIALES | 1.173.093.660,00 | 246.518.734,46 | 1,71% |
| IFAM | 1.071.240.211,90 | 0,00 | 0,00% |
| SALUD ORDINARIO | 2.798.900.000,00 | 423.000.000,00 | 2,93% |
| SALUD LEY ANTITABACO | 3.411.600.000,00 | 451.717.128,35 | 3,13% |
| JPS | 0,00 | 40.610.904,77 | 0,28% |
| MEP | 169.525.000,00 | 42.381.249,00 | 0,294% |
| IMPUESTO AL CEMENTO | 0,00 | 42.192.637,35 | 0,293% |
| INGRESOS PROPIOS | 229.627.422,30 | 87.324.374,81 | 0,61% |
| INGRESOS PERIODOS ANTERIORES | 0,00 | 38.735.735,08 | 0,27% |
| SUPERÁVIT | 7.756.363.000,00 | 12.364.626.064,62 | 85,78% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 14.415.033.348,19 | 100,00% |



*Se puede motivar con el miedo, se puede motivar con la recompensa.
Pero esos dos métodos son sólo temporales. La única cosa duradera es la auto motivación. Homer Rice*

El Cuadro No. 5 muestra la relación del ingreso de cada fuente de financiamiento con el ingreso total percibido en el primer trimestre del período 2017. Se identifica que la fuente de financiamiento con mayor participación del ingreso fue el Superávit con un 85,78% seguido de FODESAF (Ordinario) con un 4,70%.

En cuanto a los recursos transferidos por: FODESAF para Olimpiadas Especiales, Junta de Protección Social, Impuesto al Cemento y Ministerio de Educación se registran como partidas con destino específico.

Gráfico No.2: Distribución del Ingreso Total por Fuente de Financiamiento



En el Gráfico No. 2 se identifica que la fuente de financiamiento que tiene mayor representación sobre el ingreso total es el Superávit Institucional con un 86%, seguido FODESAF con un 5%.



No te midas por lo que has logrado, sino por lo que deberías haber logrado con tu capacidad. John Wooden

CUADRO No.6- Ingresos propios del ICODER al 31 de marzo 2017

| CLASIFICACION DE INGRESOS | MONTO | % |
|--|----------------------|-------------|
| ALQUILER DE CABINAS DE HABITACION | 497.500,00 | 1% |
| ALQUILERES DE INSTALACIONES RECREATIVAS | 730.000,00 | 1% |
| ENTRADA A INSTALACIONES DEPORTIVAS | 2.862.000,00 | 3% |
| ENTRADA A INSTALACIONES RECREATIVAS | 46.362.000,00 | 53% |
| SERVICIO DE FOTOCOPIADO | 9.425,00 | 0% |
| EXPLOTACIÓN DE BAÑOS | 422.585,00 | 0% |
| VENTAS AMBULANTES | 571.950,00 | 1% |
| ESTACIONAMIENTO DE VEHÍCULOS | 11.756.000,00 | 13% |
| PERMISO PARA TRANSMISIONES Y FILMACIONES | 100.000,00 | 0% |
| INSTALACION DE VALLAS | 2.750.000,00 | 3% |
| PERMISO PARA ACAMPAR | 48.000,00 | 0% |
| INTERESES GANADOS EN CUENTAS BANCARIAS (LIBRE) | 3,33 | 0% |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO | 285.809,55 | 0% |
| MULTAS Y SANCIONES | 459.220,25 | 1% |
| DEPOSITOS POR CONCEPTO NO IDENTIFICADO | 20.469.872,33 | 23% |
| OTROS INGRESOS NO ESPECIFICADOS | 9,35 | 0% |
| TOTAL | 87.324.374,81 | 100% |

El Cuadro No.6 muestra el detalle de la fuente de financiamiento denominada “Ingresos Propios”, los cuales son producto de las actividades propias de la Institución. Se identifica que el principal rubro de captación es la entrada a instalaciones recreativas con un 53%, seguido estacionamiento de vehículos con un 13%.



La excelencia no es un acto de un día, sino un hábito. Tú eres lo que repites en muchas ocasiones. Shaquille O'Neal

2- ANALISIS DEL GASTO

El presupuesto del ICODER al 31 de marzo del 2017 es de ¢19.836.356.859,20 (diecinueve mil ochocientos treinta y seis millones trescientos cincuenta y seis mil ochocientos cincuenta y nueve colones con 20/100).

El gasto real al 31 de marzo del 2017 fue de ¢1.219.497.584,31 (mil doscientos diecinueve millones cuatrocientos noventa y siete mil quinientos ochenta y cuatro colones con 31/100).

El monto en compromiso al 31 de marzo del 2017 fue de ¢3.343.228.440,54 tres mil trescientos cuarenta y tres millones doscientos veintiocho mil cuatrocientos cuarenta con 54/100).

El saldo presupuestario al 31 de marzo del 2017 fue de ¢15.273.630.834,35 (quince mil doscientos setenta y tres millones seiscientos treinta mil ochocientos treinta y cuatro colones con 35/100).

En el Anexo No.2 se incluye el informe de gastos del I trimestre 2017.

2-1 Análisis del Gasto a nivel de Programas Presupuestarios

El ICODER conforma su presupuesto a través de Programas Presupuestarios para brindar información a la Autoridad Presupuestaria y a la Contraloría General de la República. A continuación se presenta la composición de dichos programas y el reporte del gasto real.

CUADRO No.7- Comparación del Presupuesto y el Gasto por Programas Presupuestarios

| PROGRAMA | PRESUPUESTO | GASTO | COMPROMISO | DISPONIBLE | EJECUCIÓN GASTO REAL |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| DIRECCIÓN SUPERIOR | 6.235.914.004,52 | 514.115.904,74 | 560.625.348,23 | 5.161.172.751,55 | 8,24% |
| DEPORTE | 6.016.476.633,13 | 232.205.723,34 | 237.950.787,30 | 5.546.320.122,49 | 3,86% |
| JUEGOS NACIONALES | 1.406.409.700,00 | 20.600,00 | 1.120.236.562,00 | 286.152.538,00 | 0,00% |
| GESTION DE INSTALACIONES | 5.068.748.785,75 | 388.949.108,20 | 1.419.068.428,01 | 3.260.731.249,54 | 7,67% |
| RECREACION | 1.108.807.735,80 | 84.206.248,03 | 5.347.315,00 | 1.019.254.172,77 | 7,59% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 1.219.497.584,31 | 3.343.228.440,54 | 15.273.630.834,35 | 6,15% |

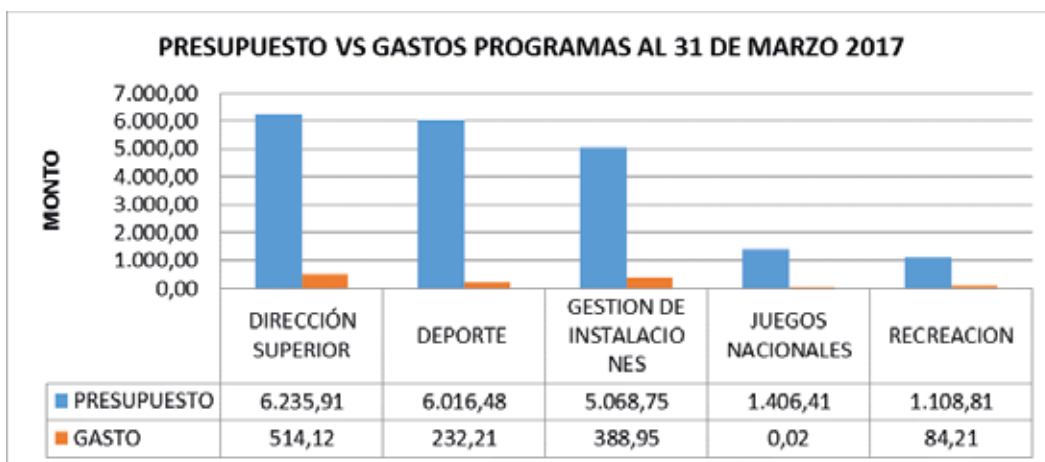
El Cuadro No. 7 muestra el detalle de presupuesto, gasto, compromiso disponible y porcentaje de ejecución de cada uno de los Programas Presupuestarios.

Se identifica que el programa con mayor porcentaje de ejecución en el primer trimestre 2017 fue Dirección Superior con un 8,24%, seguido de Gestión de Instalaciones con un 7,67%. Asimismo, se observa que el Programa con la menor ejecución es Juegos Nacionales con un 0%.



El dolor es temporal. Puede durar un minuto o una hora o un día, o un año, pero con el tiempo va a disminuir y algo más tomará su lugar. Sin embargo, si abandono, eso durará para siempre. Lance Armstrong

Gráfico No.3: Análisis del Gasto por Programas Presupuestarios



El Gráfico No. 3 muestra la relación del gasto reportado por cada Programa con su presupuesto asignado. Se identifica que el programa que alcanzó un mayor porcentaje de ejecución es Gestión de instalaciones. Asimismo se observa que el Programa que muestra la menor ejecución es Juegos Nacionales.

CUADRO No.8- Distribución del Gasto Total por Programa Presupuestario

| PROGRAMA | PRESUPUESTO | GASTO | DISTRIB GASTO |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| DIRECCIÓN SUPERIOR | 6.235.914.004,52 | 514.115.904,74 | 42,16% |
| DEPORTE | 6.016.476.633,13 | 232.205.723,34 | 19,04% |
| JUEGOS NACIONALES | 1.406.409.700,00 | 20.600,00 | 0,00% |
| GESTION DE INSTALACIONES | 5.068.748.785,75 | 388.949.108,20 | 31,89% |
| RECREACION | 1.108.807.735,80 | 84.206.248,03 | 6,90% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 1.219.497.584,31 | 100,00% |

El Cuadro No. 8 muestra la relación del gasto de cada Programa Presupuestario con el gasto total reportado para el I trimestre 2017. Se identifica que el Programa con mayor participación del gasto fue Dirección Superior con un 42,16% y el Programa con menos participación del gasto fue Juegos Nacionales con un 0%.



Para descubrir tu verdadero potencial, primero debes encontrar tus propios límites y entonces debes tener el valor de ir más allá de ellos. Picabo Street

Gráfico No.4: Distribución del Gasto Total por Programas Presupuestarios



En el Gráfico No. 4 se identifica que el Programa que tiene mayor representación del gasto total es Gestión de Instalaciones y el Programa con menos representación del gasto total es Juegos Nacionales.

2-2 Análisis del Gasto a nivel de Subprogramas Presupuestarios

A nivel interno y con el fin de administrar el presupuesto se utilizan subprogramas presupuestarios. A continuación se detalla la ejecución del gasto a dicho nivel.

CUADRO No. 9 - Análisis de la Ejecución por Subprogramas Presupuestarios

| PROGRAMA | PRESUPUESTO | GASTO | COMPROMISO | DISPONIBLE | EJECUCIÓN GASTO REAL |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| DIRECCIÓN NACIONAL | 1.861.277.381,72 | 421.821.634,18 | 27.426.496,31 | 1.412.029.251,23 | 22,66% |
| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA | 1.013.636.622,80 | 88.401.209,56 | 456.634.564,74 | 468.600.848,50 | 8,72% |
| DEPORTE OPERATIVO | 4.673.857.973,13 | 157.205.723,34 | 237.950.787,30 | 4.278.701.462,49 | 3,36% |
| JUEGOS ESTUDIANTILES | 169.525.000,00 | 0,00 | 0,00 | 169.525.000,00 | 0,00% |
| OLIMPIADAS ESPECIALES | 1.173.093.660,00 | 75.000.000,00 | 0,00 | 1.098.093.660,00 | 6,39% |
| CAPACITACIÓN DEPORTIVA | 146.500.000,00 | 2.788.061,00 | 14.564.287,18 | 129.147.651,82 | 1,90% |
| GESTIÓN OPERATIVA | 2.458.185.785,75 | 386.493.334,29 | 759.702.717,32 | 1.311.989.734,14 | 15,72% |
| INFRAESTRUCTURA ICODER | 2.610.563.000,00 | 2.455.773,91 | 659.365.710,69 | 1.948.741.515,40 | 0,09% |
| RECREACIÓN OPERATIVA | 390.807.735,80 | 84.206.248,03 | 5.347.315,00 | 301.254.172,77 | 21,55% |
| RECREACIÓN TRANSFERENCIAS | 718.000.000,00 | 0,00 | 0,00 | 718.000.000,00 | 0,00% |
| JDN 2017 | 1.406.409.700,00 | 20.600,00 | 1.120.236.562,00 | 286.152.538,00 | 0,00% |
| AUDITORIA INTERNA | 12.000.000,00 | 705.000,00 | 2.000.000,00 | 9.295.000,00 | 5,88% |
| COMISION ANTIDOPAJE | 100.000.000,00 | 400.000,00 | 60.000.000,00 | 39.600.000,00 | 0,40% |
| CONTRAPARTIDA BCIE 2184 | 3.102.500.000,00 | 0,00 | 0,00 | 3.102.500.000,00 | 0,00% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 1.219.497.584,31 | 3.343.228.440,54 | 15.273.630.834,35 | 6,15% |

El Cuadro No. 9 muestra el detalle de presupuesto, gasto, compromiso, disponible y porcentaje de ejecución de cada uno de los Subprogramas Presupuestarios. Se identifica que el Subprograma que alcanzó un mayor porcentaje de ejecución fue Dirección Nacional con un 22,66% seguido de Recreación Operativa con un 21,55%. Asimismo, se observa que los Juegos Estudiantiles, Recreación Transferencias, Juegos Nacionales 2017 y la Contrapartida BCIE-2184 no ejecutaron recursos en el I trimestre 2017.



El deporte no construye el carácter. Lo revela. Heywood Broun

CUADRO No.10 - Distribución Gasto Total por Subprogramas Presupuestarios

| PROGRAMA | PRESUPUESTO | GASTO | DISTRIB GASTO |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| DIRECCIÓN NACIONAL | 1.861.277.381,72 | 421.821.634,18 | 34,59% |
| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA | 1.013.636.622,80 | 88.401.209,56 | 7,25% |
| DEPORTE OPERATIVO | 4.673.857.973,13 | 157.205.723,34 | 12,89% |
| JUEGOS ESTUDIANTILES | 169.525.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| OLIMPIADAS ESPECIALES | 1.173.093.660,00 | 75.000.000,00 | 6,15% |
| CAPACITACIÓN DEPORTIVA | 146.500.000,00 | 2.788.061,00 | 0,23% |
| GESTIÓN OPERATIVA | 2.458.185.785,75 | 386.493.334,29 | 31,69% |
| INFRAESTRUCTURA ICODER | 2.610.563.000,00 | 2.455.773,91 | 0,20% |
| RECREACIÓN OPERATIVA | 390.807.735,80 | 84.206.248,03 | 6,90% |
| JUEGOS RECREATIVOS | 718.000.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| JDN 2017 | 1.406.409.700,00 | 20.600,00 | 0,00% |
| AUDITORIA | 12.000.000,00 | 705.000,00 | 0,06% |
| COMISION ANTIDOPAJE | 100.000.000,00 | 400.000,00 | 0,03% |
| CONTRAPARTIDA BCIE 2184 | 3.102.500.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 1.219.497.584,31 | 100,00% |

El Cuadro No. 10 muestra la relación del gasto de cada Subprograma Presupuestario con el gasto total reportado en el I trimestre 2017. Se identifica que el Subprograma con mayor participación del gasto fue Dirección Nacional con un 34,59%, seguido de Gestión Operativa con un 31,69%. El gasto de los demás Subprogramas, representan menos del 35% del gasto total.



¿Qué hacer con un error?: lo reconocen, lo reconoces, aprendes de él, olvídalos. Dean Smith

2-3 Análisis del Gasto a nivel de Partidas Presupuestarias

El presupuesto está compuesto por las siguientes partidas presupuestarias:

- REMUNERACIONES: Se incluyen salarios y cargas sociales
- SERVICIOS: Incluyen todos los gastos de contratación de servicios.
- MATERIALES Y SUMINISTROS: Incluye la compra de todos los insumos
- BIENES DURADEROS: Incluye compra de activos y obra pública.
- TRANSFERENCIAS CORRIENTES: Incluye los aportes a entidades internas y externas
- TRANSFERENCIAS DE CAPITAL: Incluye aportes para obras
- SUMAS SIN ASIGNACION PRESUPUESTARIA: Incluye los recursos fuera del límite del gasto.

CUADRO No.11- Análisis del Ejecución a nivel de Partidas Presupuestarias

| PARTIDAS | PRESUPUESTO | GASTO | COMPROMISO | DISPONIBLE | EJECUCIÓN REAL |
|----------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------|
| REMUNERACIONES | 2.971.250.000,00 | 737.751.777,17 | 0,00 | 2.233.498.222,83 | 24,83% |
| SERVICIOS | 5.270.865.416,87 | 314.209.816,14 | 2.332.206.018,23 | 2.624.449.582,50 | 5,96% |
| MATERIALES | 549.308.382,16 | 7.603.439,85 | 106.408.608,90 | 435.296.333,41 | 1,38% |
| BIENES DURADEROS | 5.216.078.988,66 | 33.650.462,87 | 904.613.813,41 | 4.277.814.712,38 | 0,65% |
| TRANSFERENCIAS CTES | 5.813.854.071,51 | 126.282.088,28 | 0,00 | 5.687.571.983,23 | 2,17% |
| SUMAS SIN ASIGNACIÓN | 15.000.000,00 | 0,00 | 0,00 | 15.000.000,00 | 0,00% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 1.219.497.584,31 | 3.343.228.440,54 | 15.273.630.834,35 | 6,15% |

El Cuadro No. 11 muestra el detalle de presupuesto, gasto, compromiso, disponible y porcentaje de ejecución de cada una de las principales Partidas Presupuestarias. Se identifica que la Partida que alcanzó un mayor porcentaje de ejecución en el I trimestre 2017 es Remuneraciones con un 25%, el porcentaje de ejecución de las otras partidas no superan el 10%.



El éxito es cuando la preparación y la oportunidad se encuentran. Bobby Unser

CUADRO No.12- Distribución del Gasto Total por Partidas Presupuestarias

| PARTIDAS | PRESUPUESTO | GASTO | DISTRIB GASTO |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| REMUNERACIONES | 2.971.250.000,00 | 737.751.777,17 | 60,50% |
| SERVICIOS | 5.270.865.416,87 | 314.209.816,14 | 25,77% |
| MATERIALES | 549.308.382,16 | 7.603.439,85 | 0,62% |
| BIENES DURADEROS | 5.216.078.988,66 | 33.650.462,87 | 2,76% |
| TRANSFERENCIAS CTES | 5.813.854.071,51 | 126.282.088,28 | 10,36% |
| TRANSFERENCIAS CAPITAL | 0,00 | 0,00 | 0,00% |
| SUMAS SIN ASIGNACIÓN | 15.000.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| TOTAL | 19.836.356.859,20 | 1.219.497.584,31 | 100,00% |

El Cuadro No.12 muestra la relación del gasto de cada Partida Presupuestaria con el gasto total reportado en el I trimestre 2017. Se identifica que la Partida Presupuestaria con mayor participación del gasto es Remuneraciones con un 60,50% y las Partidas con menos participación del gasto es Transferencias Capital y Sumas sin asignación con 0 %.

Gráfico No.6: Distribución del Gasto Total por Partidas Presupuestarios



El Gráfico No. 6 muestra la Partida que tiene mayor representación del gasto total es Remuneraciones y la Partida con menos representación del gasto total es Transferencias Corrientes.



Cuando pienses en dejarlo, piensa en porqué empezaste. Mike Jovanni

2-3.1- Análisis de los principales gastos por partida

CUADRO No.13- Gasto en Remuneraciones

| | PRESUPUESTO | GASTO | EJECUCIÓN |
|----------------|-------------|--------|-----------|
| REMUNERACIONES | 2.971,25 | 737,75 | 25% |

| SUBPARTIDA | GASTO | % DISTRIBUCIÓN |
|-----------------------|---------------|-------------------|
| Incentivos salariales | 328,36 | 44,51% |
| Salarios | 236,40 | 32,04% |
| Cargas sociales | 166,94 | 22,63% |
| Otros | 6,05 | 0,82% |
| TOTALES | 737,75 | 100% |

El cuadro No.14 muestra el rubro más significativo del gasto en la partida de Servicios, es Servicios Generales (Seguridad, Limpieza, Mantenimiento).

CUADRO No. 15 - Materiales y Suministros

| | PRESUPUESTO | GASTO | EJECUCIÓN |
|--------------------------|-------------|-------|-----------|
| MATERIALES Y SUMINISTROS | 549,31 | 7,60 | 1% |

| SUBPARTIDA | GASTO | % DISTRIBUCIÓN |
|--|-------------|-------------------|
| Otros útiles, materiales y suministros | 1,17 | 15,39% |
| Alimentos | 1,17 | 15,39% |
| Productos de papel, cartón e impresos | 1,60 | 21,05% |
| Materiales para construcción | 1,00 | 13,16% |
| Otros | 2,66 | 35,00% |
| TOTALES | 7,60 | 100% |

El cuadro No.15 muestra que el rubro más significativo del gasto en la partida de Materiales y Suministros es la compra de trofeos, medallas e implementos deportivos.



Para tener éxito... Es necesario encontrar algo a lo que aferrarse, algo que te motive, algo que te inspire. Tony Dorsett

CUADRO No. 16- Bienes Duraderos

| | PRESUPUESTO | GASTO | EJECUCIÓN |
|------------------|-------------|-------|-----------|
| BIENES DURADEROS | 5.216,08 | 33,65 | 1% |

| SUBPARTIDA | GASTO | % DISTRIBUCIÓN |
|-------------------------------|--------------|-------------------|
| Bienes intangibles | 19,22 | 57,12% |
| Equipo y programas de cómputo | 7,31 | 21,72% |
| Infraestructura | 5,02 | 14,92% |
| Otros | 2,10 | 6,24% |
| TOTALES | 33,65 | 100% |

El cuadro No.16 muestra que el rubro más significativo del gasto en la partida de Bienes intangibles (licencias).

CUADRO No. 17 - Transferencias Corrientes

| | PRESUPUESTO | GASTO | EJECUCIÓN |
|---------------------------|-------------|--------|-----------|
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 5.813,85 | 126,28 | 2% |

| SUBPARTIDA | GASTO | % DISTRIBUCIÓN |
|-----------------------------|---------------|-------------------|
| ASOCIACIONES Y FEDERACIONES | 75,00 | 59,39% |
| BECAS | 43,33 | 34,31% |
| OTROS | 7,95 | 6,30% |
| TOTALES | 126,28 | 100% |

El cuadro No.17 muestra que el rubro más significativo del gasto en la partida de Transferencias Corrientes es el de Asociaciones.



Haz siempre un esfuerzo total, aun cuando las probabilidades están en contra tuya. Arnold Palmer

2-2 Análisis de las principales Subpartidas Presupuestarias:

Cada partida presupuestaria está compuesta por sub-cuentas, las cuales permiten codificar las distintas necesidades que tiene la institución. Las subpartidas que representan un mayor porcentaje del presupuesto y gasto de detallan en el Cuadro No. 16.

CUADRO No.18- Análisis del Gasto Cuentas Presupuestarias.

| CUENTAS IMPORTANTES | PRESUPUESTO | GASTO | COMPROMISO | DISPONIBLE | EJECUCIÓN GASTO REAL |
|--|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------------------|
| SUELDOS PARA CARGOS FIJOS | 957.751.994,33 | 233.420.870,88 | 0 | 724.331.123,45 | 24,37% |
| INCENTIVOS SALARIALES | 1.160.242.469,93 | 328.363.471,15 | 0 | 831.878.998,78 | 28,30% |
| CARGAS SOCIALES | 605.535.393,96 | 166.941.430,94 | 0,00 | 438.593.963,02 | 27,57% |
| OTRAS REMUNERACIONES | 116.000.000,00 | 385.416,66 | 0,00 | 115.614.583,34 | 0,33% |
| ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO | 131.000.000,00 | 0,00 | 124.500.000,00 | 6.500.000,00 | 0,00% |
| SERVICIO DE AGUA Y ALCAN. | 150.000.000,00 | 28.417.299,80 | 0,00 | 121.582.700,20 | 18,94% |
| SERV. TELECOMUNICACIONES | 242.114.500,00 | 15.660.102,40 | 173.768.346,60 | 52.686.051,00 | 6,47% |
| SERV. BASICOS | 100.000.000,00 | 24.072.928,80 | 0,00 | 75.927.071,20 | 24,07% |
| SERVICIO MEDICO LABORATORIO | 119.000.000,00 | 428.438,50 | 106.545.000,00 | 12.026.561,50 | 0,36% |
| SERVICIOS DE INGENIERÍA | 1.057.500.000,00 | 248.300,00 | 0,00 | 1.057.251.700,00 | 0,02% |
| SERVICIOS EN DESARROLLO DE SIST | 157.321.090,80 | 4.095.783,26 | 51.354.496,13 | 101.870.811,41 | 2,60% |
| SERVICIOS CIENCIAS ECON. SOC. | 211.200.000,00 | 16.793.056,32 | 49.400.000,00 | 145.006.943,68 | 7,95% |
| SERVICIOS GENERALES | 906.899.700,00 | 149.785.897,01 | 559.240.257,53 | 197.873.545,46 | 16,52% |
| OTROS SERVI. GESTIÓN APOYO | 414.000.000,00 | 72.328,00 | 280.873.106,07 | 133.054.565,93 | 0,02% |
| ACTIVIDADES CAPACITACIÓN | 128.100.000,00 | 6.980.843,37 | 6.168.210,00 | 114.950.946,63 | 5,45% |
| ACTIVIDADES PROTOCOLO S. | 892.100.000,00 | 6.598.769,34 | 644.389.454,71 | 241.111.775,95 | 0,74% |
| MANT. INSTALACIONES | 150.000.000,00 | 0,00 | 110.000.000,00 | 40.000.000,00 | 0,00% |
| ALIMENTOS Y BEBIDAS | 170.525.000,00 | 1.174.605,44 | 0,00 | 169.350.394,56 | 0,69% |
| IMPLE. DEPORTIVOS | 129.041.250,00 | 1.165.228,00 | 30.514.518,80 | 97.361.503,20 | 0,90% |
| CONSTRUCCIONES Y MEJORAS | 4.785.532.338,82 | 2.221.073,91 | 659.365.710,69 | 4.123.945.554,22 | 0,05% |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES GOB. LOCALES | 688.000.000,00 | 0,00 | 0,00 | 688.000.000,00 | 0,00% |
| BECAS A TERCERAS PERSONAS | 280.000.000,00 | 43.325.000,00 | | 236.675.000,00 | 15,47% |
| APORTES ASOC. Y FEDERACION | 4.684.754.071,51 | 75.000.000,00 | 0,00 | 4.609.754.071,51 | 1,60% |
| INDEMNIZACIONES | 100.000.000,00 | 1.978.445,31 | | 98.021.554,69 | 1,98% |



Cuanto más practico, más suerte tengo. Gary Player

3- ANÁLISIS COMPARATIVO EJECUCIÓN I TRIMESTRE DE LOS PERÍODOS 2016 - 2017

3.1- Comparativo del Presupuesto

CUADRO No.19- Comparativo del Presupuesto, Gasto, Compromiso, Disponible y Ejecución Períodos 2016 - 2017.

| | MAR. 16 | MAR. 17 | % CREC |
|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| PRESUPUESTO | 9.825.102.770,27 | 19.836.356.859,20 | 101,9% |
| INGRESOS | 10.973.953.734,91 | 14.415.033.348,19 | 31,4% |
| GASTOS | 1.176.676.052,44 | 1.219.497.584,31 | 3,6% |
| COMPROMISO | 2.149.198.190,56 | 3.343.228.440,54 | 55,6% |
| EJECUCIÓN | 11,98% | 6,15% | -5,8% |

En el Cuadro No. 19 se identifica que en la comparación de la ejecución presupuestaria del primer trimestre de los periodos 2016 – 2017, existe un crecimiento del 102% en el Presupuesto Institucional. Asimismo, los gastos se incrementaron en un 3,6%, el compromiso en un 55,6%. El porcentaje de ejecución disminuyó en casi 6 puntos porcentuales.

3.2- Análisis Comparativo por Programas Presupuestarios

CUADRO No.20- Comparativo del Gasto por Programas. I Trimestre Períodos 2016 - 2017

| PROGRAMA | MAR.16 | MAR.17 | % CREC |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|
| DIRECCIÓN SUPERIOR | 439.011.386,47 | 514.115.904,74 | 17,1% |
| DEPORTE | 113.157.873,75 | 232.205.723,34 | 105,2% |
| GESTION DE INSTALACIONES | 30.900,00 | 20.600,00 | -33,3% |
| JUEGOS NACIONALES | 520.803.697,73 | 388.949.108,20 | -25,3% |
| RECREACION | 103.672.194,49 | 84.206.248,03 | -18,8% |
| TOTAL | 1.176.676.052,44 | 1.219.497.584,31 | 3,6% |

En el Cuadro No. 20 muestra la comparación del gasto por programas presupuestarios del primer trimestre de los periodos 2016 – 2017. Se identifica un aumento en el gasto total, de un 3,6%.



La diferencia entre lo imposible y las posibles depende de la voluntad de un hombre. Tommy Lasorda

3.3- Análisis Comparativo por Partidas Presupuestarias

CUADRO No.21- Comparativo del Gasto por Partidas
I Trimestre Períodos 2016 - 2017.

| PARTIDA | MAR.16 | MAR.17 | % CREC |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|
| REMUNERACIONES | 690.265.851,56 | 737.751.777,17 | 6,9% |
| SERVICIOS | 330.998.239,31 | 314.209.816,14 | -5,1% |
| MATERIALES SUMINISTROS | 21.721.543,66 | 7.603.439,85 | -65,0% |
| BIENES DURADEROS | 127.774.257,55 | 33.650.462,87 | -73,7% |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 5.916.160,36 | 126.282.088,28 | 2034,5% |
| TOTAL | 1.176.676.052,44 | 1.219.497.584,31 | 3,6% |

En el Cuadro No. 21 se identifica que, en la comparación por partidas presupuestarias del primer trimestre de los periodos 2016 – 2017, el gasto se aumentó en un 3,6%.

4- LÍMITE DE GASTO MÁXIMO PRESUPUESTARIO 2017

CUADRO No. 22 – Detalle Límite de Gasto 2017

| | | |
|---|---------------------------|------------|
| LÍMITE AUTORIZADO 2017 (STAP-0635-2016) | ₡17.762.292.533,98 | % |
| LÍMITE UTILIZADO PRESUPUESTO ORDINARIO 2017 | ₡15.437.255.634,20 | 87% |
| LÍMITE UTILIZADO MODIFICACIÓN 1-2017 | ₡0,00 | 0% |
| TOTAL LÍMITE UTILIZADO 2017 | ₡15.437.255.634,20 | 87% |
| SALDO DEL LÍMITE DE GASTO I TRIMESTRE 2017 | ₡2.325.036.899,78 | 13% |

El cuadro No. 22 muestra el monto de límite de gasto máximo autorizado para el ICODER durante el año 2017.

En el primer trimestre 2017 se utilizó el 87% de dicho límite, correspondiente al Presupuesto Ordinario 2017, quedando un saldo del límite al 31 de marzo del 2017 de un 13%.



¡Nunca te rindas! El fracaso y el rechazo son sólo el primer paso para tener éxito. Jim Valvano

CUADRO No. 23 – Detalle de Exclusiones límite de gasto 2017

| DETALLE DE EXCLUSIONES | PRESUP. | GASTO | % EJEC. |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------|
| RECURSOS FODESAF | 4.399.101.225,00 | 215.101.612,89 | 5% |
| TOTAL EXCLUSIONES | 4.399.101.225,00 | 215.101.612,89 | 5% |

El Cuadro No. 23 muestra el detalle de los recursos que no afectan el límite de gasto máximo aprobado para el año 2017. La ejecución de dichos recursos en el primer trimestre 2017 es de un 5%.

La Proveeduría Institucional: La contratación administrativa mediante la Plataforma Tecnológica Merlink

Unidad de Información:

En este proceso de trabajo se atendió todo lo correspondiente a recepción y entrega diaria de documentos, consultas generales así como el control y custodia de todos los expedientes generados por la Proveeduría Institucional.

En atención a los plazos de remisión de documentos se logró exitosamente remitir al Archivo Central más de 1000 expedientes que comprendían actividades tales como contratación administrativa, exoneraciones de impuestos de importación y correspondencia, estos documentos correspondían a periodos comprendidos entre los años 2012 y 2015.

Se ejecutó la Fase II de la digitalización de todos los procesos de trabajo de la Proveeduría Institucional con el objetivo de lograr cumplir con una política de cero papel, en esta etapa se ha generado todo el archivo digital de gestión mediante carpeta compartida para:

- Correspondencia enviada y recibida
- Contratación Administrativa
- Almacén de Materiales
- Registro y Control de Bienes

En materia de Exoneraciones de impuestos de importación, se consolidó el uso de la plataforma EXONET del Ministerio de Hacienda, con ello el proceso de aprobación de exoneraciones de impuestos de importación se realiza en línea.

Durante el periodo más del 80% de los procesos de trabajo de la Proveeduría Institucional se realizan de manera digital.



Si no tienes confianza, siempre vas a encontrar una manera de no ganar. Carl Lewis

Contratación Administrativa

• Adquisiciones

El equipo de trabajo en Contratación Administrativa atendió las compras debidamente programadas y las no programadas que se presentaron durante el período, para ello la actividad de contratación administrativa, se desarrolló por un total de tres analistas en contratación y un técnico que apoyo la labor en actividades complementarias del proceso, entre otras actividades realizadas esta la elaboración, conducción y seguimiento de pliegos de condiciones, apertura de ofertas, elaboración de actas de adjudicación, comunicado de actos finales, atención de etapas recursivas y seguimiento durante el proceso de ejecución de cada servicio o entrega de los bienes, pagos, garantías etc, tanto para compras directas, licitaciones abreviadas y licitaciones públicas, de acuerdo al programa de compras presentado por las direcciones, se atendió un total de 174 pedidos de compra recibidos 114 Compras Directas tramitadas (66 expediente físico y 48 vía Mer-link, 3 concursos desiertos y 20 infructuosos) 23 licitaciones abreviadas tramitadas (13 expediente físico y 10 vía Mer-link, 2 concursos infructuosos), siendo algunos de los principales proyectos de mayor relevancia atendidos los siguientes:

- Tiquetes aéreos CODICADER por más de 10.000.000,00
- Administración de competencias Juegos Deportivos Nacionales ediciones 2016-2017 por montos de más de 200.000.000,00
- Servicios de alimentación Juegos Deportivos Nacionales ediciones 2016 – 2017 con montos adjudicados por más de 800.000.000,00
- Atención de logística Juegos Deportivos Nacionales edición 2016 por más de 300.000.000,00 en ella se contempla servicide alquiler de cabañas, servicios extra hospitalarios, insumos médicos, uniformes, materiales varios.
- Fotocopiadora Servicios Generales 8.000.000,00
- Tiquetes aéreos varios por más de 100.000.000,00
- Insumos para Comisión Dopaje por montos aproximados a los 7.000.000,00
- Implementación proyecto ERP contrato realizado directamente con RACSA por un monto de \$ 1.607.467,40
- Atención de logística Congreso del Deporte por más de 10.000.000,00
- Equipo de Red Redundante para núcleo y red de voz-datos del ICODER con una inversión cercana a los 18.000.000,00
- Sistema de mensajería y colaboración en la nube, cuentas usuarios ICODER monto 8.000.000,00
- Atención de ceremonia de la Galería del Deporte 2016 con un costo aproximado a los 40.000.000,00
- Adquisición de equipo de cómputo con una inversión de más de 30.000.000,00
- Servicios para el fortalecimiento institucional contrato con UCR por 52.000.000,00
- Asesoría en implementación de proyectos de Obra Pública con la Universidad de Costa Rica cuya inversión ronda los 500.000.000,00
- Construcción sala de entrenamiento Tenis de Mesa cuyo costo ronda los 237.000.000,00

Con el ingreso del ICODER a la Red Nacional de Compras Públicas, se ha logrado consolidar el uso de la plataforma electrónica de compras Mer-link en el 100% de las adquisiciones de bienes y servicios del ICODER (salvo las excluidas debidamente fundamentadas).

Esto ha significado el cambio al expediente electrónico, lo que ha sido de gran beneficio en la reducción de costos de adquisiciones, mejora en la calidad de los bienes y servicios adquiridos, transparencia y rendición de cuentas, logrando un mayor orden en el ciclo de compras del ICODER unificando la información.



La persistencia puede cambiar el fracaso en un logro extraordinario. Matt Biondi