



Proyecto de intervención en un Ente Deportivo Municipal
Caso: Instituto de Recreación y Deportes de La Estrella (INDERE)

Darwin Arévalo Torres
Juan Camilo Restrepo Vargas

Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en
Educación Física

Asesora
Ángela Múnera

Universidad de Antioquia
Instituto Universitario de Educación Física y Deporte

Licenciatura en Educación Física

Medellín, Antioquia, Colombia

2019

Resumen

En el presente trabajo de intervención denominado cultura organizacional en un ente deportivo publico municipal, aplicado al Instituto de Recreación y Deporte de La Estrella – Indere, se estudió el estado actual del área técnica de este ente municipal, pues las empresas tienen la necesidad de conocer cómo se encuentran internamente en cada uno de sus áreas o departamentos, debido al nivel de competitividad de los mercados y de las exigencias de los usuarios, que son cada vez mayores, así deben buscar mecanismos y herramientas que distingan o sobresalgan entre las demás empresas u organizaciones. Por esta razón, se deben tomar medidas constantes para mejorar sus niveles de calidad y atención al usuario, entonces realiza un diagnóstico inicial en el cual se identifican puntos o áreas problema para poder tomar las acciones correctivas correspondientes, es importante realizar esta intervención ya que permiten reforzar la estructura organizacional y así optimizar el uso de los recursos, utilizando como medios de recolección de información reuniones, entrevistas y encuestas estructuradas, diálogos abiertos y se solicita información por medio de correos electrónicos y pagina web.

El alcance del proyecto de intervención acoge todo el ente deportivo público municipal, es decir los involucrados van desde la gerencia hasta los usuarios que son el ultimo pilar de la organización y en definitiva los que pueden evaluar el servicio prestado, para el éxito del proyecto es necesario incluir todos los involucrados mencionados.

Con la información obtenida y analizada se logra evidenciar algunas falencias que hacen que la planeación estratégica se vea afectada o no cumpla de forma ideal sus objetivos, la revisión y el análisis de los resultados se hizo por medio del enfoque del marco lógico, que es una propuesta que se basa en la planificación de proyectos orientada mediante los objetivos a conseguir, dicho enfoque se describe en la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del proyecto, y se realizó apoyados en el Ilpes (2003) en 6 pasos. El primer paso a seguir es el análisis de involucrados que en la parte inicial del proyecto son los profesores, líderes de apoyo y la subdirección técnica, el siguiente paso es la creación de un árbol de problemas con todas las falencias y sus respectivas causas encontradas, en dicho árbol el problema central detectado es el desconocimiento de la cultura organizacional en pro de sus objetivos, luego se crea el árbol de objetivos en el cual se ofrece solución al árbol de problemas, donde el objetivo general es “fortalecer la cultura organizacional a través de la claridad en la planeación estratégica, para generar una mejora continua”, luego se pasa al análisis de alternativas donde se analizan todas las posibles y mejores soluciones para cumplir dicho objetivo, por último se crea la matriz del marco lógico en la cual se plasman los fines, propósitos, componentes y actividades a realizar, que para este proyecto se proponen diez actividades, por otro lado se cruzan con la descripción, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos

que son todas las posibles complicaciones que se puedan tener en la realización de dicho proyecto, todo esto forma parte del plan de mejoramiento propuesto.

Con el del plan de mejoramiento, se propuso también una alternativa de monitoreo y evaluación que consta de seis ítems, en los cuales se evalúa lo siguiente, el estado de la actividad, la aceptación, el cumplimiento de los objetivos, si se realizan cambios o mejoras, si es sostenible, y por último, la proyección de cada actividad, donde se decide si continua o no su ejecución. También se presenta un presupuesto en el que se incluyen gastos internos y externos que se necesitan para la elaboración del proyecto.

Realizando el proyecto se encuentran varias dificultades, las cuales son la ausencia de un cooperador con un proyecto claro de qué tipo de intervención se iba a realizar en el ente y la reserva de la información.

Como conclusión del trabajo se espera que la administración de la organización, reconozca la importancia de esta herramienta, para cumplir con los objetivos, misión y visión. Empoderando a todos los miembros de la organización para que contribuyan a la implementación del plan de mejoramiento.

Abstract

In the present intervention work called organizational culture in a municipal public sports entity, applied to the Institute of Recreation and Sports of La Estrella - Indere, the current state of the technical area of this municipal entity was studied, as companies have the need to know how they are internally in each of their areas or departments, due to the level of competitiveness of the markets and the demands of the users, which are increasing, so they should look for mechanisms and tools that distinguish or stand out among the other companies or organizations For this reason, constant measures must be taken to improve their levels of quality and customer service, then make an initial diagnosis in which problem points or areas are identified to be able to take the corresponding corrective actions, it is important to perform this intervention since they allow strengthen the organizational structure and thus optimize the use of resources, using as means of gathering information meetings, interviews and structured surveys, open dialogues and information is requested through emails and website.

The scope of the intervention project welcomes the entire municipal public sports entity, that is, those involved range from management to users who are the last pillar of the organization and ultimately those who can evaluate the service provided, for the success of the project is It is necessary to include all those involved mentioned

With the information obtained and analyzed, it is possible to demonstrate some shortcomings that make strategic planning affected or not ideally meet its objectives, the review and analysis of the results was done through the logical framework approach, which is a proposal that is based on project planning oriented through the objectives to be achieved, this approach is described in the conceptualization, design, execution and evaluation of the project, and was carried out supported by the Ilpes (2003) in 6 steps. The first step to follow is the analysis of those involved who in the initial part of the project are the professors, support leaders and the technical sub-direction, the next step is the creation of a problem tree with all the flaws and their respective causes found, in this tree the central problem detected is the ignorance of the organizational culture in favor of its objectives, then the objective tree is created in which a solution to the problem tree is offered, where the general objective is to “strengthen the organizational culture through of the clarity in the strategic planning, to generate a continuous improvement ”, then it goes on to the analysis of alternatives where all the possible and better solutions are analyzed to fulfill said objective, finally the matrix of the logical framework is created in which they are reflected the purposes, purposes, components and activities to be carried out, which ten activities are proposed for this project, on the other hand cross over n the description, the indicators, the means of verification and the assumptions that are all possible complications that may occur in the realization of said project, all this is part of the proposed improvement plan.

With the improvement plan, a monitoring and evaluation alternative was also proposed, consisting of six items, in which the following are evaluated, the status of the activity, the acceptance, the fulfillment of the objectives, if changes are made or improvements, if it is sustainable, and finally, the projection of each activity, where it is decided whether or not to continue its execution. A budget is also presented which includes internal and external expenses that are needed for the preparation of the project.

Carrying out the project there are several difficulties, which are the absence of a cooperator with a clear project of what type of intervention was going to be carried out in the entity and the reservation of the information.

In conclusion of the work, the organization's administration is expected to recognize the importance of this tool, in order to fulfill the objectives, mission and vision. Empowering all members of the organization to contribute to the implementation of the improvement plan.

Tabla de contenido

Planteamiento del problema de investigación	8
Justificación	8
Alcance de la intervención	10
Enfoque de la intervención	10
Descripción	10
Definición esquemática.....	11
Pasos de la metodología marco lógico	11
Recolección de información y análisis de resultados	12
Estrategias de implementación	14
Análisis de involucrados	14
Árbol de problemas	15
Árbol de objetivos	17
Marco teórico.....	18
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivo Especifico	20
Descripción de la situación actual	21
Análisis de alternativas	23
Matriz del marco lógico	25
Matriz operativa.....	28
Presupuesto.....	29
Monitoreo y evaluación	29
Dificultades.....	30
Conclusiones.....	31

Referencias	33
Anexos	38

Lista de tablas

Tabla 1: Resumen de resultados de encuestas	12
Tabla 2: Análisis de involucrados	14
Tabla 3: Marco teórico	18
Tabla 4: Matriz del enfoque de marco lógico.....	25
Tabla 5: Presupuesto general.....	29

Lista de graficas

Grafica 1: Definición de marco lógico	11
Grafica 2: Pasos del enfoque de marco teórico	11
Grafica 3: Árbol de problemas	15
Grafica 4: Árbol de objetivos	17
Grafica 5: Organigrama Indere.....	21
Grafica 6: Organigrama área técnica Indere.....	23

Planteamiento del problema de investigación

El Instituto de Recreación y Deporte de La Estrella (Indere) en el desarrollo continuo de sus actividades, ejecuta procesos de administración y gestión enfocados en la masificación y la promoción del deporte, la actividad física, la recreación y la educación física, para ello cuenta con diferentes áreas, cada una con funciones asignadas, procesos, procedimientos y una estructura organizacional enfocada a alcanzar la misión y hacer realidad la visión de la institución.

Debido al nivel de competitividad de los mercados y de las exigencias de los usuarios, cada vez mayores, las empresas y entidades deben buscar mecanismos y herramientas que los distingan entre las demás y les den un valor agregado a sus productos y/o servicios, en este sentido para ajustarse a las demandas de la población y cumplir con su objetivo a nivel de fomento, cobertura y desarrollo organizacional el Instituto de Recreación y Deporte de La Estrella (Indere) debe tomar medidas constantemente para mejorar su intervención hacia la comunidad.

Justificación

Para el Instituto de Recreación y Deporte de La Estrella (Indere) es importante conocer el estado actual, para esto es necesario la realización de un diagnóstico que permita identificar puntos o áreas problemáticas y con base en ello tomar acciones de mejora, para fortalecer la estructura organizacional, optimizar el uso de los recursos, reforzar los programas, procesos y procedimientos que se vienen desarrollando de manera efectiva y brindar alternativas para aquellos que las requieran y así ofrecer a sus usuarios un mejor servicio y un incremento de

la calidad, en primera instancia del área técnica, posteriormente difundiendo acciones desde dicha área hacia todo el Ente.

Al respecto Rodríguez (1999) Citado por Valenzuela, C. M., Ramírez R., González Navarro, N. Y Celaya Figueroa, R. (2015). Menciona que las empresas tienen la necesidad de conocer su situación actual, es decir, conocer cómo se encuentran internamente en cada uno de sus departamentos y afrontar los cambios que se generan.

Para los estudiantes resulta importante este diagnóstico puesto que permite conocer cómo funciona un ente deportivo interna y externamente, desde la gerencia hasta el personal operativo y así empoderarse de los procesos como posibles empleados o profesionales comprometidos con la promoción del deporte y la actividad física y con ello aportar de forma efectiva a cumplir con las metas de estos entes o a nivel laboral.

A nivel académico, este trabajo servirá de apoyo como fuente de consulta o como guía para quienes quieran conocer o realizar una investigación al respecto, desde la organización y aprovechamiento de los datos existentes, el desarrollo del análisis, de la metodología, los instrumentos utilizados en la recolección de información y las posibles sugerencias para ejecutar mejoras o cambios estructurales.

Teniendo en cuenta, como lo menciona Rodríguez (1999) citado por Valenzuela, C. M., Ramírez R., González Navarro, N. Y Celaya Figueroa, R. (2015). El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización y conducir de forma científica el desarrollo productivo y organizacional de las empresas, en este caso aplicado al Instituto de Recreación y Deportes de La Estrella (Indere).

Alcance de la intervención (Involucrados)

Para lograr el éxito en la implementación de este proyecto, los involucrados deben asumirse, desde gerencia hasta los usuarios, pasando por las subdirecciones, los líderes de apoyo y los profesores. Sin embargo, debido a que el diagnóstico inicial parte del área técnica solo se contó con la participación de subdirección, líderes de apoyo y algunos profesores. También, es pertinente destacar que para su ejecución la participación del área de comunicaciones es vital.

Enfoque de la intervención

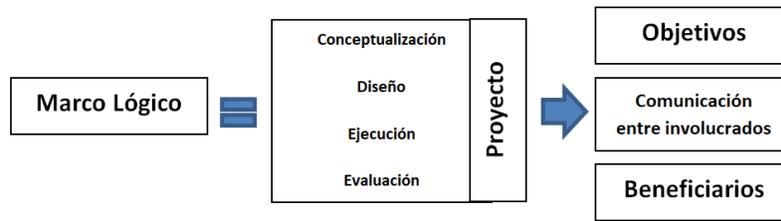
Descripción.

Se empleó el enfoque de Marco Lógico. A continuación se presenta la descripción tanto teórica como esquemática, los pasos aplicados para su desarrollo y la aplicación de dicha metodología e este proyecto.

Según Ilpes (2005), sirve para “facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”

A continuación, apoyados en la estructura que propone Sánchez, Norma (2007), se elabora un esquema en el cual se muestra la definición y el paso a paso con el cual se realizó este análisis, posteriormente se define, contextualiza y se desarrolla cada uno de los pasos aplicándolos a este proyecto.

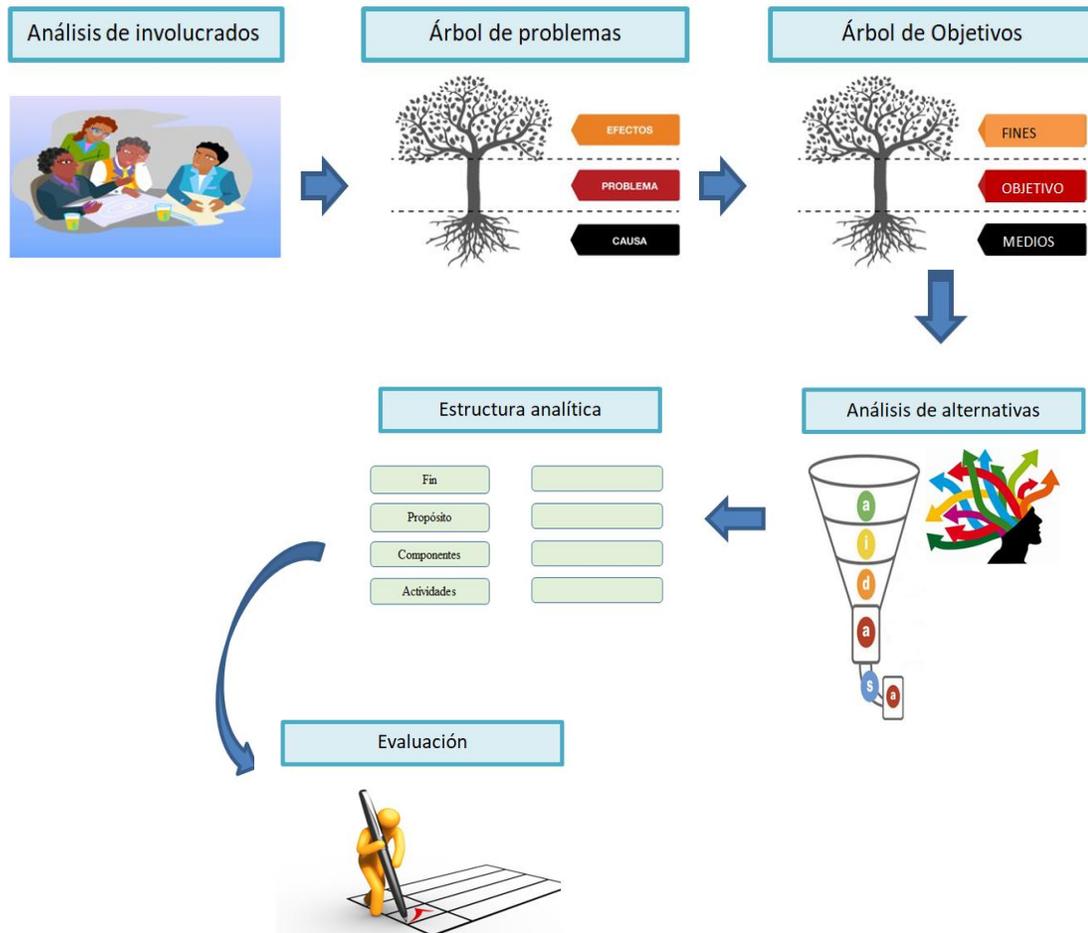
Definición esquemática.



Grafica1

Definición de marco lógico. Elaboración propia, Basados en Sánchez N. (2007)

Pasos del enfoque de marco lógico.



Grafica 2

Pasos del enfoque de marco lógico. Elaboración propia, Basados en Sánchez N. (2007)

Recolección de información y análisis de resultados

Para poder realizar el diagnóstico inicial se solicita por medio del cooperador insumos que puedan ser compartidos por Indere, tales como, plan de desarrollo, plan de acción, plan decenal, planeación estratégica, informe de gestión del último año, procesos y procedimientos de gestión (mapas de procesos, diagramas de flujo, planes de acciones de mejora), formatos, documentación de todos los programas y proyectos que desarrollan (descritos), manual de funciones. De estos solamente se comparten el Plan decenal 2009-2019, el informe de gestión del año 2018 información con la cual se empieza el análisis.

Otra información se recopila por medio de reuniones, entrevistas, diálogo abierto y encuestas, donde se indaga por infraestructura, equipos y material didáctico, comunicación y liderazgo, currículo, entre otros descritos más adelante, (Ver anexos N° 1 y N°2). Posteriormente se recopila de la página de internet del ente deportivo <http://indere.gov.co/>, la información referente a la Planeación estratégica (Ver Anexo 6).

En el anexo N°3 se muestra de forma específica los resultados obtenidos.

Tabla 1
Resumen de resultados de encuestas

Ítem	Descripción
Infraestructura	Buen estado.
Equipos y materiales	Entre bueno y excelente estado.
Simultaneidad de programas en espacios	Se presenta pero no es inconveniente para el desarrollo de los programas.

Contenidos y currículo (Objetivos más relevantes)	Actividad física: Capacidades condicionales, Recreación: Aprovechamiento del tiempo libre y recreación dirigida. Deportes: La técnica. Educación física: No se obtuvieron resultados.
Liderazgo	La forma más se percibida por los profesores del Indere por parte de sus líderes es el democrático.
Comunicación	Redes sociales, voz a voz, carteleras y correo electrónico.
Capacitaciones	Dentro de Indere no se ofrecen capacitaciones a sus empleados.
Plan de acción	El ente posee plan de acción, el cual no fue compartido para los procesos del proyecto.
Población a la que interviene	Todo tipo de población.
Estructura organizacional	Se evidencia conocimiento del organigrama y estructura organizacional por parte de los funcionarios del Indere.

Finalmente, después de realizar el análisis de cada uno de los ítems anteriores, no se encuentra un eje problematizador claro entre estos, por tal motivo se toma en cuenta la información recopilada bajo los otros mecanismos y de su análisis surgen categorías emergentes, las cuales se discuten con el cooperador y bajo estas categoría emergentes, por medio del enfoque de marco lógico, se direcciona la construcción de un marco teórico, árbol de problemas y objetivos y la matriz del marco lógico.

Estrategia de implementación.

Análisis de involucrados.

Este análisis plantea el grupo de personas involucradas en primera instancia, directamente y relaciona sus intereses, problemas y efectos con la ejecución del proyecto. Dicho análisis se presenta a continuación.

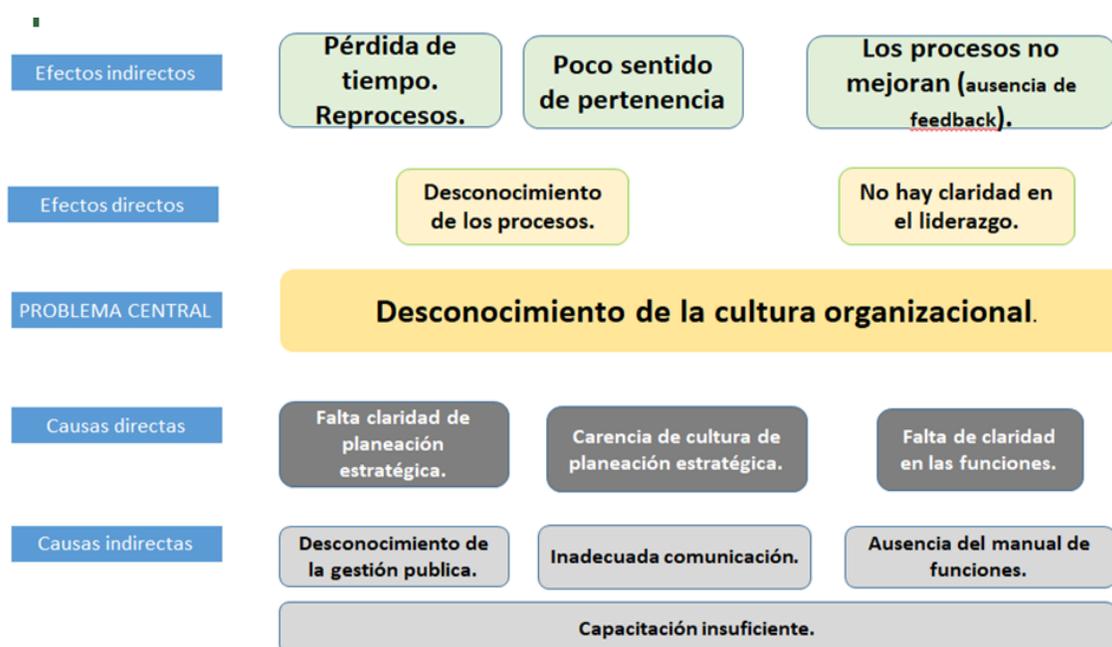
Tabla 2

Análisis de involucrados

Grupo	Intereses	Problemas	Efectos
Profesores	Estabilidad laboral. Armonía laboral. Motivación laboral. Trabajo en equipo.	Estrés por quejas. Demoras en entregas de implementación. Tipo de contratación.	Calidad del servicio. Poco sentido de pertenencia. No hay empoderamiento hacia el ente.
Líderes de apoyos	Libre toma de decisiones. Organización. Claridad en funciones. Idoneidad del equipo de trabajo.	No hay claridad en funciones. Incumplimiento de la planeación estratégica. Dificultades por tipo de contratación.	Transmisión de información. Dificultades en el cumplimiento de metas.
Subdirección	Cumplir las metas. Alineación con la misión. Cumplir las políticas de calidad.	Reprocesos. Pérdida de tiempo. No hay mejora continua.	Reclamos de usuarios. Brechas con subalternos.

Árbol de problemas.

A partir del análisis de la información resultante, de las categorías emergentes, surge como medio para caracterizar la problemática central que se presenta en el ente, el siguiente árbol de problemas.



Grafica 3

Árbol de problemas. Elaboración propia

Se puede concluir, que el problema central en Indere, es el desconocimiento de la cultura organizacional, el cual parte de la falta de claridad de la planeación estratégica, ésta, está directamente relacionada con el desconocimiento o falta de aplicación de la gestión pública, la cual es importante para tener claridad en los objetivos y aplicación de los lineamientos Nacionales, Departamentales y Municipales, especialmente en términos del recurso humano a los entes públicos. Otra de las causas directas es la carencia de la planeación

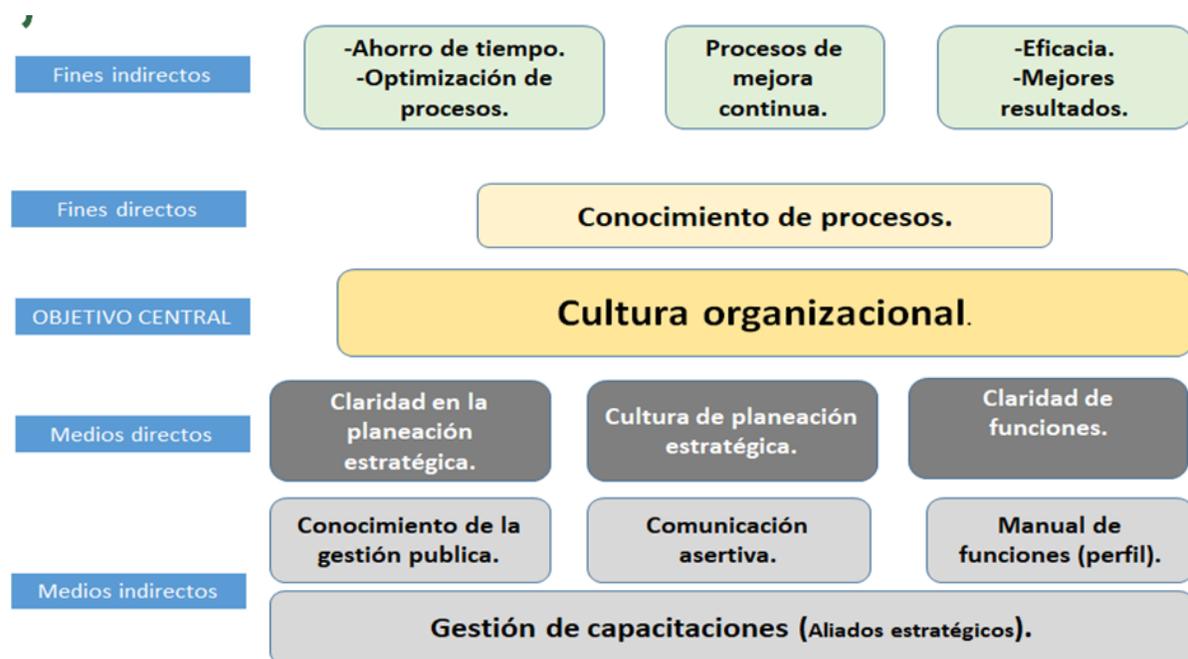
estratégica, puesto que, aunque esta existe en el Indere no está siendo debidamente compartida o aplicada por los funcionarios del ente en todas sus áreas. La última causa evidenciada es la falta de claridad de funciones, esto debido a la falta del manual de funciones, que si bien puede existir dentro de la planeación estratégica, al parecer, tampoco está siendo debidamente socializada y esto genera una multiplicidad de funciones de los trabajadores.

Todas estas causas tienen un patrón en común, la inadecuada comunicación, que enmarca y contribuye a intensificar, el desconocimiento de la planeación estratégica, la falta de la cultura de planeación estratégica y la falta de claridad en las funciones y tienen un origen general, este es la ausencia de capacitaciones, la cual es producto del tipo de contratación por lo cual pareciera que capacitar es un gasto inadecuado y que muchas veces tiene que ver con temas políticos, los cuales no se intervendrán, pero que resulta importante mencionar puesto que es un problema generalizado no solo en los entes públicos sino en general en todo el sistema político Colombiano, el cual debilita por idoneidad en lo público y que consideramos a través de la denuncia puede empezar a cambiarse.

Todos estos aspectos generan unos efectos directos como lo es el desconocimiento de procesos, lo cual lleva a la pérdida de tiempo por los reprocesos y da como resultado poco sentido de pertenencia, falta de empoderamiento de los empleados del ente a la proyección en el futuro, destinándose únicamente a cumplir la tarea inmediata que se asigne. Otro efecto directo es que no hay claridad en el liderazgo, que parte especialmente de las múltiples funciones y junto con el desconocimiento de los procesos, generan efectos indirectos como la pérdida de tiempo, los reprocesos y esto finalmente va en contravía de las políticas de calidad de Indere que rezan mejora continua.

Árbol de objetivos.

Identificando las alternativas o conjuntos de medios que pueden significar estrategias que permitan dar solución a la situación problema, se construye el árbol de objetivos donde se toma en cuenta las causas y se transforman en medios, el problema en el objetivo central y los efectos se convierten en fines, de esta manera, surge el siguiente árbol de objetivos.



Grafica 4
Árbol de objetivos. Elaboración propia

El objetivo principal será lograr fortalecer la cultura organizacional del ente a través de la claridad de la planeación estratégica y buscando estrategias que generen la cultura de dicha planeación estratégica, también se debe asociar a la claridad y definición de funciones acompañado del conocimiento y apropiación de la gestión pública, es decir tener claro los objetivos de los entes a nivel Nacional, Departamental y Municipal, conociendo desde el

funcionamiento de la gestión pública el plan estratégico, en especial el del recurso humano y poder hacerlos efectivos dentro de la planeación estratégica. Lo anterior es posible obtenerlo por medio de una gestión de capacitaciones con aliados estratégicos y la creación del manual de funciones para así tener la claridad y organización que se requiere, en el marco de la comunicación asertiva, es decir generando una buena comunicación en todos los niveles del ente, para afianzar una cultura organizacional.

Si se afianza esta cultura organizacional, se obtiene el conocimiento de los procesos, de las funciones y todo esto lleva a mejorar y optimizar el tiempo y los procesos, consiguiendo así la mejora continua consignada en las políticas de calidad, generando así mejores resultados y eficacia en la operatividad de Indere.

Posterior al análisis es importante tener en cuenta un soporte teórico que permita identificar la importancia de la cultura organizacional en la intervención que se pretende realizar.

Marco Teórico

Tabla 3
Marco teórico.

French y Bell (1996).	Es una recopilación acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de él, debe surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.
Vidal, (2000).	Es una herramienta que sirve de apoyo para la toma de decisiones, consiste en la identificación de aspectos relevantes de la realidad organizacional y sus relaciones con el fin de facilitar su análisis y el de las transformaciones que experimenta.

Diagnóstico organizacional

De acuerdo con lo anterior, se entenderá el diagnóstico organizacional como aquel procedimiento ordenado y sistematizado, de recolección y análisis de datos, que permite la evaluación de una situación o área, la cual genera una valorización de acciones y/o resultados en relación con los objetivos y que permitan lograr el estado deseado, para una organización.

	<p>Armijo M. (2009). “Se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos”</p>
<p>Planeación estratégica.</p>	<p>Pimentel L. (1999). “Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo”</p>

Se entenderá la planeación estratégica como un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro, teniendo en cuenta cuatro fases: planeación (*formas, medios y estrategias*), organización (*Estructura organizacional, funciones y perfiles*), dirección (*liderazgo y comunicación*) y control y evaluación (*seguimiento*) en los tres niveles: institucional, táctico y operativo.

<p>García (2005).</p>	<p>La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (<i>hábitos de pensamientos</i>), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas.</p>
-----------------------	---

Cultura organizacional.

La cultura está constituida por una fusión de la cultura formal, la cual consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros, la cultura informal que contiene los comportamientos como son en realidad; que a su vez éstas, están regidas por factores externos como el entorno, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionista, factores internos como valores, creencias, tabúes, normas y mitos.

Minsal y Pérez (2007).

Se entenderá entonces que la cultura organizacional como aquellos comportamientos de los trabajadores, en relación con el trabajo en equipo y el acompañamiento en todos los procesos y procedimientos, permitiendo comprender la razón de ser y el funcionamiento de la organización, en pocas palabras es el ambiente de trabajo que permite lograr unos objetivos concretos.

Objetivos

General.

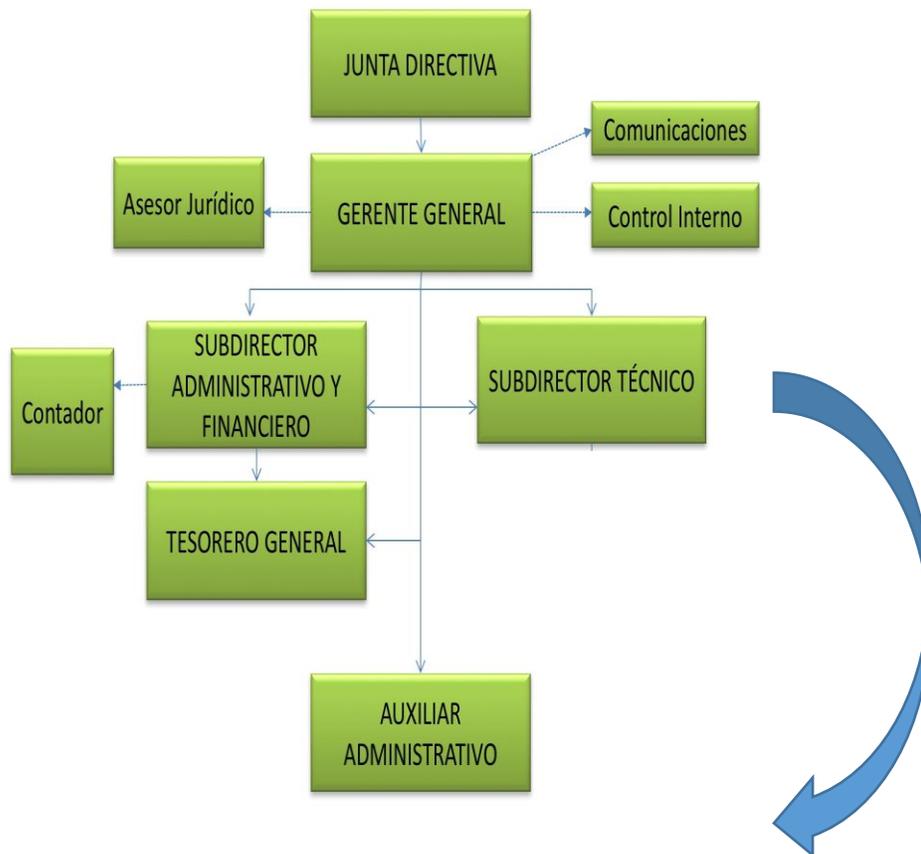
Fortalecer la cultura organizacional a través de la claridad en la planeación estratégica, para generar una mejora continua.

Objetivos específicos.

- Solidificar la claridad de funciones
- Generar apropiación de la gestión pública (recurso humano)
- Propender la comunicación asertiva
- Proponer plan de mejoramiento a partir del análisis de los resultados

Descripción de la situación actual

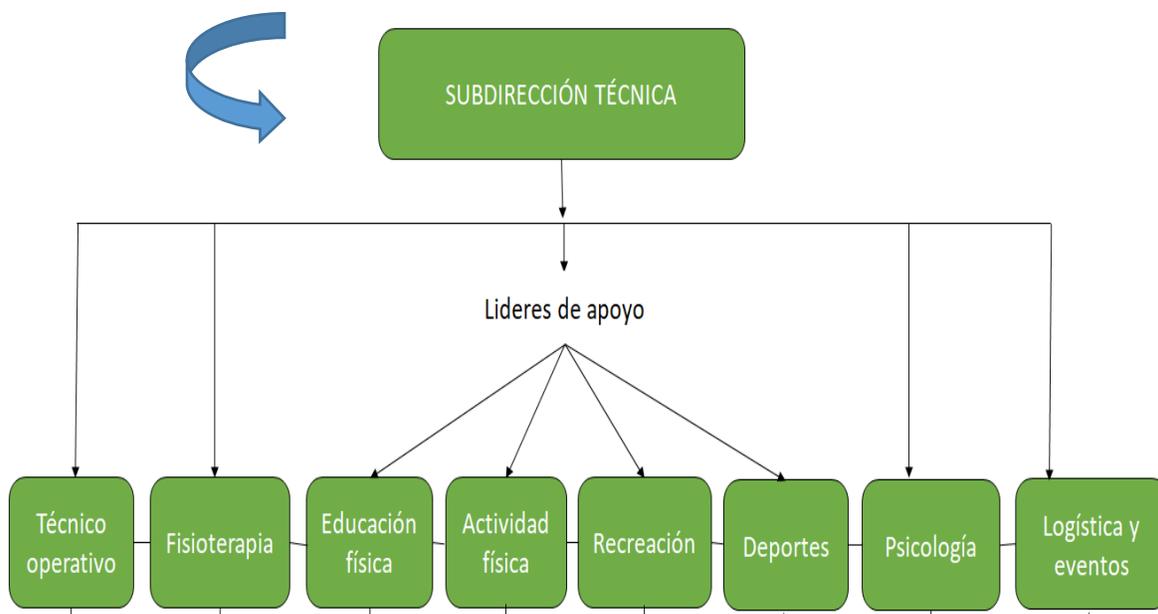
Para describir la situación actual inicialmente se hace una descripción del organigrama, posteriormente se hace referencia únicamente a los puntos donde se aprecia dificultades, o se encuentra puntos coyunturales, más no se menciona o destaca las fortalezas actuales del ente.



Grafica N° 5

Organigrama Indere: Tomado de:

http://indere.gov.co/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=45&Itemid=354



Grafica N° 6

Organigrama área técnica Indere: Elaboración propia.

Por estructura organizacional, el área técnica está dirigida por un subdirector técnico quién ejecuta la planeación técnica de este ente es decir, se encarga de formular y desarrollar políticas, planes, programas y proyectos encaminados al fomento, desarrollo, masificación, promoción y divulgación de la educación Física, la recreación, el deporte formativo y competitivo, y aprovechamiento del tiempo libre. Para esto se apoya en cuatro personas, un técnico operativo, al cual este proyecto no tuvo alcance y tres personas más a los cuales serán llamados como líderes de apoyo, pues, por el tipo de contrato no se pueden denominar coordinadores, sin embargo, sus funciones van de la mano de la coordinación de profesores y el apoyo a la subdirección en la ejecución de sus lineamientos o ejes centrales. A estas personas se denominarán líderes de apoyo, quienes están encargados de Educación física y programas CIFDE (centro de iniciación y formación deportiva) en los colegios, recreación y actividad física, mientras el eje o lineamiento de deportes es coordinado

directamente por el subdirector y apoyado en los eventos por los apoyos de los otros lineamientos y otros subalternos mostrados en el organigrama.

Además, Indere cuenta con dos ejes transversales (fisioterapia y psicología) los cuales son importantes, pero no son indispensables y no hacen parte de la misión del ente. En este caso es preciso revisar si se adhieren estos ejes a la misión o si es más pertinente dedicar esos esfuerzos al fortalecimiento de los 4 lineamientos (actividad física, educación física, recreación y deporte), ya que estos son el eje central de la misión.

Otro punto importante a mencionar, es el sistema de control, el cual se realiza por medición de cobertura, más no por impacto del programa, teniendo como medio de verificación las listas de asistentes, muchas veces sin distinción de la edad, raza, sexo y demás aspectos diferenciadores. A Indere le interesa llegar a todos los lugares de su jurisdicción, sin embargo en algunos casos no tiene en cuenta si un programa o actividad es lo que la población específica quiere o necesita, mientras cumplan con prestar un servicio.

Otro punto es la evaluación, ésta se realiza trimestralmente y de acuerdo a la cobertura que hayan logrado se muestran indicadores respecto a los objetivos planteados. Los usuarios que atiende Indere que van desde niños, jóvenes y adultos jóvenes, adultos hasta adultos mayores, estos usuarios realizan encuestas de satisfacción donde evalúan calidad del servicio, agilidad, amabilidad y nivel de satisfacción general.

En conclusión, el área técnica de Indere funciona de acuerdo al calendario de eventos, proyectos o programas que estén próximos, es decir, se atiende y se planea a medida que se van presentando los eventos, anterior a la fecha el grupo primario (subdirector y apoyos) determina quién realiza cada una de las funciones para que su desarrollo sea

efectivo y cumplen con las metas mes a mes o evento a evento, con una comunicación deficiente entre las demás áreas del ente.

Análisis de alternativas.

Aplicar la cultura organizacional puede traer beneficios al ente, en torno al sentido de pertenencia, ahorro de tiempo, mejoras en la eficiencia, optimización de procesos y generar procesos de mejora continua.

Se analizan dos alternativas, la primera tiene que ver con la autogestión, es decir que cada uno de los empleados del ente busque la manera de capacitarse y generen estrategias para mejorar y aportar desde su campo a la consecución de las metas y los objetivos de la misión, visión y las políticas de calidad, desde la motivación por incentivos.

La segunda alternativa es utilizar el tiempo laboral en la aplicación de actividades, capacitaciones, participación en toma de decisiones y propuestas de mejoramiento, motivación al logro desde la dirección y convergencia de la información, es decir que no solo todos manejen la misma información, sino que esta se comparta de forma oportuna y eficiente.

Después del análisis de estas alternativas, al no contar con un grupo focal para su estudio y análisis y con el propósito de entregar una propuesta clara, se sugiere aplicar la segunda opción, teniendo en cuenta el análisis costo vs beneficio y las recomendaciones para cada una de las actividades planteadas. Ejemplo de esto son las capacitaciones o reuniones en el horario laboral, ya que aunque reduce a los empleados el tiempo para realizar las funciones diarias, se espera que obtengan mejores resultados y fortalezca otros aspectos como el trabajo en equipo y la articulación en los procesos administrativos y operativos.

Teniendo en cuenta que se pueden adherir las propuestas de la primera alternativa para el desarrollo del proyecto, sin embargo estas deben ser estudiadas a fondo para determinar los pormenores de su implementación.

Matriz de marco lógico.

Después de analizar cada una de las posibilidades y determinar la solución más viable, se construye la matriz del marco lógico, en la cual se describen los fines a conseguir, el propósito, los componentes y las actividades a realizar, cruzados a su vez con los objetivos, indicadores, medios de verificación y los supuestos. Así, el enfoque de marco lógico aplicado, se resume en la siguiente matriz de marco lógico.

Tabla 4
Matriz de enfoque de marco lógico.

MARCO LÓGICO	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FINES	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo. - Optimización de procesos. - Procesos de mejora continua. - Eficacia - Mejores resultados. 	<p>Cada subdirección comparar el tiempo de los procesos al inicio y cada tres meses desde la aplicación del proyecto con las capacitaciones.</p>	<p>Encuestas, entrevistas y evaluaciones, cuyas preguntas den cuenta del logro.</p>	<p>No se presenta una mejora evidente.</p>

PROPÓSITO	Cultura organizacional	La gerencia y cada subdirección, comparará anualmente el cumplimiento de los objetivos.	Evaluación de la forma de cumplimiento de los objetivos de manera óptima y cohesionada.	No compromiso por parte de administrativos y/o operativos.
COMPONENTES	<p>- 1. Claridad en la planeación estratégica.</p> <p>- 2. Claridad de funciones. (Se presenta propuesta en el anexo N°4)</p> <p>- 3. Cultura de la planeación estratégica.</p>	<p>La gerencia apoyada en aliados estratégicos generará capacitaciones cada tres meses.</p>	<p>Entrevistas con comparación punto a punto en cada ítem.</p> <p>Encuesta de satisfacción laboral.</p> <p>Evaluaciones con incentivos a las más altas notas.</p>	<p>No se evidencian cambios significativos.</p> <p>Poca importancia en cuanto a los incentivos.</p>
	1.1 Capacitaciones en Planeación estratégica.			Inasistencia en capacitaciones.

ACTIVIDADES	2.1 Capacitaciones en reconocimiento de las funciones.			No hay mejora en las relaciones entre colaboradores.
	3.1 Capacitaciones en gestión pública.			
	- 1.2, 2.2 y 3.2 Capacitaciones comunicación asertiva.	Control de	Fotografías.	No se presenten propuestas ni sugerencias.
	1.3 Grupos primarios reunidos cada 15 días, de 30 a 45 minutos.	asistencias a capacitaciones		No encontrar aliados estratégicos para las capacitaciones.
	1.4 Grupos de WhatsApp para comunicación rápida e información eficaz.	Percepción de la mejora del ambiente laboral y	Actas de asistencia y compromisos	Mala utilización de las redes sociales y carteleras.
	3.3 Buzón abierto de propuestas y sugerencias. (Físico y un correo)	comunicación asertiva.	Evaluaciones de satisfacción por los usuarios para medir la calidad de los	Que los sistemas de información no sean adecuados ni estén actualizados constantemente.
	3.4 Actualización permanente de las			

	<p>redes sociales y carteleras.</p> <p>3.5 Protectores de pantalla con mensajes acerca de cultura organizacional, planeación estratégica, trabajo en equipo y comunicación.</p> <p>1.5 y 3.6 Habladores con tips de cultura organizacional y planeación estratégica.</p>	<p>servicios.</p> <p>No haya presupuesto para crear y actualizar los habladores.</p>
--	--	--

Matriz operativa

En esta matriz, se describe cada una de las actividades propuestas, su objetivo, se sugiere quien serán los encargados tanto de su ejecución como de su supervisión, el mecanismo de control, la periodicidad, el lugar donde se puede realizar, la información a compartir y la forma de divulgación de dicha información. Ver anexo N° 7.

Presupuesto

Tabla N° 5

Resumen de presupuesto.

Gastos internos (incluidos en el salario)	\$	28'253.370
Costos Adicionales	\$	7'946.000
Inversión Total	\$	36'199.370

El presupuesto se calculó teniendo en cuenta un valor aproximado del sueldo de los empleados del ente, puesto que dicha información tuvo un manejo reservado por estos. Se tiene en cuenta el valor hora, para el cálculo del costo del tiempo que se emplea en el desarrollo del proyecto, sin embargo cabe aclarar que dicho valor está incluido en los salarios de los empleados, es decir no se pagará una cantidad extra. Únicamente se toma como costo agregado, el valor de los bienes materiales que deben ser adquiridos para el desarrollo efectivo de la propuesta. Éstos presupuestos se presentan en forma detallada en el anexo N° 7, página 2.

Monitoreo y evaluación

Buscando disminuir la diferencia entre lo real y lo planificado, se debe garantizar un monitoreo constante, especialmente de costos y tiempos de cumplimiento de cada una de las partes o actividades propuestas en el proyecto e informar a los involucrados el avance de éste o los retrocesos e imprevistos que han surgido, tomando alternativas para darle

continuidad a cada proceso y garantizar así su desarrollo, de esta manera, se verifica si se está avanzando en el logro del objetivo.

Para ello además, es necesario realizar una evaluación, es decir establecer un punto en el tiempo, en este caso será 1 año a partir del inicio de ejecución, donde se analizará por parte de gerencia y subdirección Indere, junto con los encargados de la ejecución de cada actividad, si el proyecto en el conjunto, es decir evaluando la totalidad de las actividades, está cumpliendo con los objetivos planteados al momento, en otras palabras una evaluación de lo hecho al momento y los resultados obtenidos, con lo cual, se decidirá los ajustes necesarios al proyecto.

Para realizar esta evaluación se proponen cinco (5) ítems para cada actividad, los cuales son: estado, aceptación, resultado obtenido, cambios o mejoras y sostenibilidad, de acuerdo a las calificaciones que otorga a cada ítem, se determina la proyección de la actividad, es decir si continúa su desarrollo o por el contrario no continua. Cada uno de estos ítems están descritos en el anexo N°8.

Dificultades

El ente no entregó suficiente información que permitiera hacer el diagnóstico a partir no solo de los involucrados, sino también de documentos y soportes de otros procesos, Indere tiene un manejo muy restringido de su información y a pesar que se solicitó incluso por medio de la asesora, no fue compartida la información requerida.

Los profesores, dada la forma de contratación no respondieron algunas preguntas o no asistieron a estas, ya que esto no hacia parte de sus actividades.

La segunda dificultad fue, la programación y agenda de reuniones tanto informativas, como de presentación de resultados o entregas, puesto que al organizar los horarios de los participantes y de la otra parte, en varias ocasiones éstas citas fueron canceladas o modificadas en las fechas por imprevistos.

Así mismo, se presentaron dificultades en la comunicación con el cooperador, aunque se utilizaron varios medios de comunicación: telefónico, Whatsapp y correo electrónico, no se presentó una comunicación efectiva con el cooperador del ente ya que éste, tiene a su cargo el desarrollo de otras funciones prioritarias y por ende las reuniones fueron escasas y efectuadas de forma rápida.

Esta dificultad también se presentó con los profesores y con uno de los líderes de apoyo, así las entrevistas que se tenían planeadas y organizadas en el cronograma de trabajo, fueron canceladas en repetidas ocasiones lo cual retrasó la recolección de la información y el avance en el proyecto.

Conclusiones

- Motiva y acerca al conocimiento de la estructura organizacional de los entes públicos, visualizando el ambiente laboral en el orden de lo administrativo.
- Servirá de referente para investigaciones relacionadas con la cultura organizacional.

- Aproxima a comprender la planeación estratégica, su importancia en los entes públicos y en las organizaciones en general, puesto que son la guía, la base de todas las actividades a realizar y depende de ella el éxito o fracaso de las organizaciones.
- Se obtendrá reconocimientos por parte de los usuarios, reflejados en mayores asistencias y evaluaciones positivas.
- La organización debe comprender la importancia de invertir en la cultura organizacional, para transformar la perspectiva del ente en el de una empresa, con crecimiento y mejora continua, reconocida por sus procesos y la calidad de su gestión.
- Indere contará con un equipo de trabajo cohesionado, que genera ideas positivas, con un liderazgo efectivo, donde se alinearán procesos y procedimientos, generando así usuarios y empleados satisfechos.
- Se espera que la administración de la organización, reconozca la importancia de esta herramienta, para lograr cumplir con los objetivos, misión y visión propuestos en su planeación estratégica, reconociendo amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, empoderando a todos los miembros de la organización para que contribuyan a la implementación del plan de mejoramiento.
- Por último, como estudiantes de Universidad Pública comprometidos con los cambios sociales, aprovechamos este trabajo de grado para denunciar el tema de la idoneidad en los cargos, como resultado de pago de favores políticos, no porque estos se ignoren, sino todo lo contrario, puesto que su habitualidad es tal que se acepta dentro de las prácticas político-administrativas como un tema normal, aunque no lo es. No esperando con esta mención del tema, cambiar tal situación

arraigada en el concepto de funcionamiento del país, pero, se considerará como un primer paso para que otros se atrevan a investigar y a denunciar este tema, hasta que la visión de la política y el manejo de lo público cambie de perspectiva.

Referencias

- Abiantun bouantun, I. y Serrano Ledesma, F. (2013). *El liderazgo en la administración*. Recuperado de <http://cort.as/-JZSB>
- Alarcón L. F., Pavez I., Bascuñan C. y Diethelm S. (2005). *Diagnóstico organizacional en empresas constructoras chilenas*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <https://bit.ly/2Ww9uo5>
- Alfaro Mendoza, B. Y., Argueta Gara, I. M. y Rivera Urías M. (2011). *Diagnóstico Organizacional de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. y plan de mejora*. El Salvador. Recuperado de <https://bit.ly/2ICfFC5>
- Amarayo, O. y Cardia, R. (2012). *Manual de planificación estratégica*. Recuperado de: https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/manual_de_planificacion_estrat_gic
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de <https://bit.ly/2gaXUPV>
- Avendaño Pachón, J. L. (2018) *¿La implementación de un diagnostico organizacional en Maderandia cambia el chip de sus trabajadores y ayuda a la mejora?* Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2X6udmy>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. . McGraw Hill. (7a. ed.). Recuperado de <https://bit.ly/2EWBIIm0>
- Colegio de Bachilleres (2004). *Administración General*. Mexico D. F. Recuperado de https://repositorio.cbachilleres.edu.mx/wp-content/material/compendios/cuarto/admin_gral.pdf
- Cristóbal, L. A., Guarnizo Crespo ,S. F. y Rosales, C. (2016). Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil. *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador*. Guayaquil. INNOVA. Vol 2, No. 5, 137-147. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5994739.pdf>

- Fuentes, A. (2012). La cultura organizacional: *factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*. Recuperado de: <http://cort.as/-R7p3>
- González M. (2004). *Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos*. Chile. Recuperado de: http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf
- Gutiérrez, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Recuperado de: <http://cort.as/-R7pF>
- Gutiérrez Betancur, J. F. (1996). *Administración Deportiva*. Educación física y deporte. Vol 18, N°2. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3644057>
- Gutiérrez Betancur, J. F. (2007). *Fundamentos de Administración deportiva*. Medellín, Colombia. Recuperado de: http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf
- Hernández Mendoza, F. (2003). *Tutorial para la asignatura administración básica I*. Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf
- Hintze, J. (2001). *Control y evaluación de gestión y resultados*. Buenos Aires. Argentina recuperado de: <https://bit.ly/31CXN2G>
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2003). *Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas*. Serie Manuales 24. Santiago de Chile, CEPAL/Naciones Unidas. Tomado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5587/1/S2003704_es.pdf
- Ley 181 (1995). *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*. Tomada de: https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf
- López Ruelas S. (2006) *liderazgo y su influencia en el clima laboral*, Osorno, Chile. Recuperado de: <http://www.alci.org.mx>

- Lorea Ciordia E. (2015) *Tipos de liderazgo*. Universidad de Palermo. Publicaciones DC. Tomado de:
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=684&id_articulo=14275
 - Medrano Suárez, C. M. (2014). *Diagnóstico organizacional de la empresa café del mar*. Cartagena. Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2F2MbMA>
 - Mestre Sancho, J. A. (2013). *Componentes de la gestión deportiva, Una aproximación*. Revista de Educación física (Viref). Vol. 2. N° 2. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/viewFile/15775/13673>
 - Ortigón E., Pachecho J., & Prieto A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. Ilpes. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://cort.as/-QwNw>
 - Pautt Torres, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1. Bogotá. Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>
 - Pimentel Villalaz, L. (1999). *Planificación estratégica: Introducción al concepto de planificación estratégica*. Santander, Colombia. Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo_5/5.2.pdf
 - Podestá, P. y Jurado, J. (2003). *Fundamentos del saber administrativo*. Recuperado de <http://brd.unid.edu.mx/fundamentos-del-saber-administrativo>
 - RAE (2019). <https://dle.rae.es/>
- Reyes Ponce A. (2007). *Administración moderna*. Ed. Limusa. Mexico recuperado de:
<https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>

- Ruiz Gómez, P. G. (2012). *Dirección*. Red tercer milenio s.c. Tlalnepantla, Estado de México. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la Investigación*. XXVI Mc. Graw Hill. Koenigsberger O.(1977). *Viviendas y edificios en zonas cálidas y tropicales*. Madrid, Paraninfo. Mazria E.(1983). *El libro de la energía solar pasiva*. Ed. G. Gili. Mexico. Normas IRAM, 11601.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico: *Metodología para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos*. Versión gerencial N°2. Universidad de los Andes. Mereda, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876012>
- Torres Valdivieso, S. y Mejía Villa, A. H. (2006). *Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano*. Revista Cuadernos de Administración. vol. 19, núm. 32, Bogotá. Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). *Origen y desarrollo de la administración, Perspectivas*. Revista Perspectivas. núm. 20. Cochabamba, Bolivia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>
- Valenzuela, C. M., Ramírez R., González Navarro, N. Y Celaya Figueroa, R. (2015). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro Company diagnosis: a look ahead*. Obregón, México. Recuperado de <https://bit.ly/2F4ce5W>
- Valdez Andia M. (2016) *Los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional en la empresa Leomar SAC2015*. Tesis de maestría. Iquitos, Perú. Recuperado de: http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4239/Manuel_Tesis_Maestr%c3%ada_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vázquez, A. W. (2015). *El diagnóstico como un elemento administrativo para el mejoramiento organizacional en el sector público mexicano: Teoría de la Administración y Teoría de la Organización Departamento de Producción*. México D. F. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/17.02.pdf>

- Veeduría Distrital. (2017). *Propuesta de instrumento de diagnóstico a la gestión pública: Guía metodológica del Instrumento de Diagnóstico a la Gestión Pública*. Recuperado de <http://cort.as/-GaSU>
- Zuzama Covas J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Islas Baleares, España. Recuperado de <https://bit.ly/2RRDDgz>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico: *Metodología para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos*. Versión gerencial N°2. Universidad de los Andes. Mereda, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876012>
- Valenzuela, C. M., Ramírez R., González Navarro, N. Y Celaya Figueroa, R. (2015). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro Company diagnosis: a look ahead*. Obregón, México. Recuperado de <https://bit.ly/2F4ce5W>

Anexos

Anexo N°1 Instrumento 1 Encuesta a coordinadores

Anexo N°2 Instrumento 2 Encuesta a profesores

Anexo N°3 Informe de resultados específicos

Anexo N°4 Organigrama, funciones y propuesta Plan de mejoramiento Indere

Anexo N°5 Cronograma de actividades Plan de mejoramiento indere

Anexo N°6 Planeación estratégica de Indere

Anexo N°7 Actividades propuestas y presupuesto Plan de mejoramiento Indere

Anexo N° 8 Monitoreo y evaluación Plan de mejoramiento Indere