INVESTIGACIÓN

DIAGNÓSTICO SOCIO DEPORTIVO A LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

LILIANA PATRICIA URIBE ESCUDERO
IVÁN DARÍO VALENCIA HURTADO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES
Medellín

2012

INVESTIGACIÓN

DIAGNÓSTICO SOCIO DEPORTIVO A LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

LILIANA PATRICIA URIBE ESCUDERO
IVÁN DARÍO VALENCIA HURTADO

Proyecto de grado

Asesor:
FREDY FERNÁNDEZ MÁRQUEZ
Docente del curso

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES
Medellín

2012

A Mateo, el amor más grande de mi vida, que aunque ausente para siempre, sabe que lo llevo presente en mi corazón y este logro está dedicado a él. **Liliana Uribe E.**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. TÍTULO	9
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. OBJETIVOS	25
4.1 Objetivo general	25
4.2 Objetivos específicos	25
5. MARCO TEÓRICO	26
5.1 Revisión de antecedentes	26
5.2 Bases teóricas	27
5.2.1 Marco legal o normativo	33
5.2.1.1 Contexto internacional	33
5.2.1.2 Contexto nacional	34
5.2.1.3 Contexto departamental y municipal	35
5.2.1.4 Contexto institucional	36
5.3 Definición de términos básicos	39
5.3.1 Administración pública	39

5.3.2 Diagnóstico 42

5.3.3 Escenario deportivo 43

5.3.4 Gestión 44

5.3.5 Perfil 44

5.3.6 Plan de mejoramiento 44

5.4. Variables 45

5.4.1 Administración 45

5.4.2 Estrategia 46

5.4.3 Participación 47

5.4.4 Sostenibilidad 49

6. DISEÑO METODOLÓGICO 52

6.1 Tipo de estudio 52

6.2 Población y muestra 52

6.3 Procedimiento para la recolección de la información 53

6.3.1 Fuentes primarias utilizada s 54

6.3.1.1 El cuestionario 54

6.3.1.2 La entrevista 55

6.3.2 Procesamiento de la información 56

6.3.3 Análisis de la información 57

6.3.3.1 Desde la administración 58

6.3.3.2 Desde la sostenibilidad 68

6.3.3.3 Desde la participación 75

6.3.3.4 Desde la estrategia 80

6.4 Plan de mejoramiento 88

7. CONCLUSIONES 95

8. RECOMENDACIONES 98

9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 100

9.1 Recursos necesarios para realizar el proyecto 100

9.2 Presupuesto 103

9.3 Cronograma 104

BIBLIOGRAFÍA 112

ANEXOS 116

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere al tema de la a administración de los escenarios deportivos y recreativos, a partir del Decreto Municipal 620 del 2009, por el cual se establecen reglas para el manejo de los bienes inmuebles de propiedad del municipio de Medellín, catalogados como equipamientos recreativos y deportivos. Se prueba al Instituto de Deportes y Recreación INDER en implementación de estrategias que le permitan cumplir con el anunciado Decreto Municipal; pero con un gran reto, le dieron la administración de los escenarios pero no los recursos, llevándolo así, a buscar niveles más altos de eficiencia.

La pregunta de investigación fue: ¿Desde qué perspectiva socio deportiva, hoy se administran y se gestionan los escenarios deportivos y recreativos públicos en la ciudad de Medellín?

Pregunta realizada por el interés de identificar cómo se encuentra hoy la administración de los escenarios deportivos y las estrategias implementadas para darle cumplimiento al Decreto Municipal 620 de 2009.

En el marco de la teoría de la administración se tuvieron en cuenta elementos fundamentales como: el diagnóstico, la estrategia, la planeación estratégica, los planes de acción y planes de mejoramiento.

El trabajo de investigación se realizó con la aplicación de dos instrumentos de corte cualitativo, como la entrevista semiestructurada a directivos y líderes de proceso del INDER Medellín y el cuestionario a gestores administrativos de los

escenarios deportivos, directivos de ligas deportivas, Juntas de Acción Comunal y clubes deportivos.

Ambos instrumentos permitieron la identificación de categorías, mediante las cuales, se perfilaron tópicos sobre la percepción de la administración, la sostenibilidad, la participación y las estrategias aplicadas en la administración de los escenarios deportivos en la ciudad de Medellín, lo que conllevó al análisis de la información recopilada, elaborar la propuesta de estrategias para el plan de mejoramiento con las conclusiones y recomendaciones acerca del objeto de estudio del presente trabajo.

1. TÍTULO

Trabajo de investigación

Diagnóstico socio deportivo a la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos públicos en la ciudad de Medellín

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El ámbito espacial para el presente proyecto de investigación fue el Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín, desde el macroproceso misional: La administración de escenarios deportivos y recreativos.

A continuación, una contextualización del Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín, relacionada a su reseña histórica referenciada en la pestaña filosofía institucional de su página web (www.inder.gov.co), con el fin de tener una visión más amplia de esta información.

El nacimiento del INDER se adelantó a la ley que creó los institutos de deporte y recreación en los municipios del país, la Ley 181 de 1995, conocida como Ley del Deporte. Cuando ésta se aprobó, el INDER Medellín ya cumplía dos años.

Su fundación se remonta al 5 de marzo de 1993 mediante el decreto 270 y por el Acuerdo del Concejo Municipal, durante la administración del alcalde de esa época, Luis Alfredo Ramos. Los programas de recreación estaban subordinados a la Secretaría de Educación y los deportivos eran función de la oficina regional de Coldeportes en Antioquia.

El INDER fue una obra de creación colectiva, de la cual la comunidad se apropió rápidamente y empezó a acompañar muy de cerca. Eso sin duda explica la acogida que tuvo y el vigor con que arrancó. De todos los institutos del orden municipal surgidos en esa época, fue el de mayor impacto social, ya con peso específico propio dentro de la estructura del Gobierno Municipal.

El fomento del deporte y la recreación en la ciudad, administrar, construir, adecuar y dar mantenimiento a todos los escenarios recreativos y deportivos de Medellín, fueron las funciones que el Instituto empezó a desarrollar en la comunidad.

En 1994 el Instituto logró ejecutar presupuesto propio, lo que le permitió conformar su propia estructura administrativa, la planta de empleados e inyectarle vigor a los programas.

Bajo la consigna del Plan de Campaña del Alcalde Alonso Salazar Jaramillo de abrir los escenarios públicos a la comunidad, desde el 2008, el INDER Medellín asumió la administración de los escenarios deportivos y recreativos públicos, tanto los barriales como los que corresponden a la Unidad Deportiva Atanasio Girardot.

La filosofía institucional del INDER Medellín está enmarcada en:

Misión

Contribuir a la formación de la cultura ciudadana y a la convivencia en el Municipio de Medellín, garantizando el aprovechamiento del tiempo libre, mediante prácticas deportivas y recreativas en espacios seguros y adecuados.

Con la participación directa de la ciudadanía y la coordinación interinstitucional, difundir modelos de vida saludable y promover el bienestar social de todos los habitantes, especialmente de los sectores sociales más necesitados.

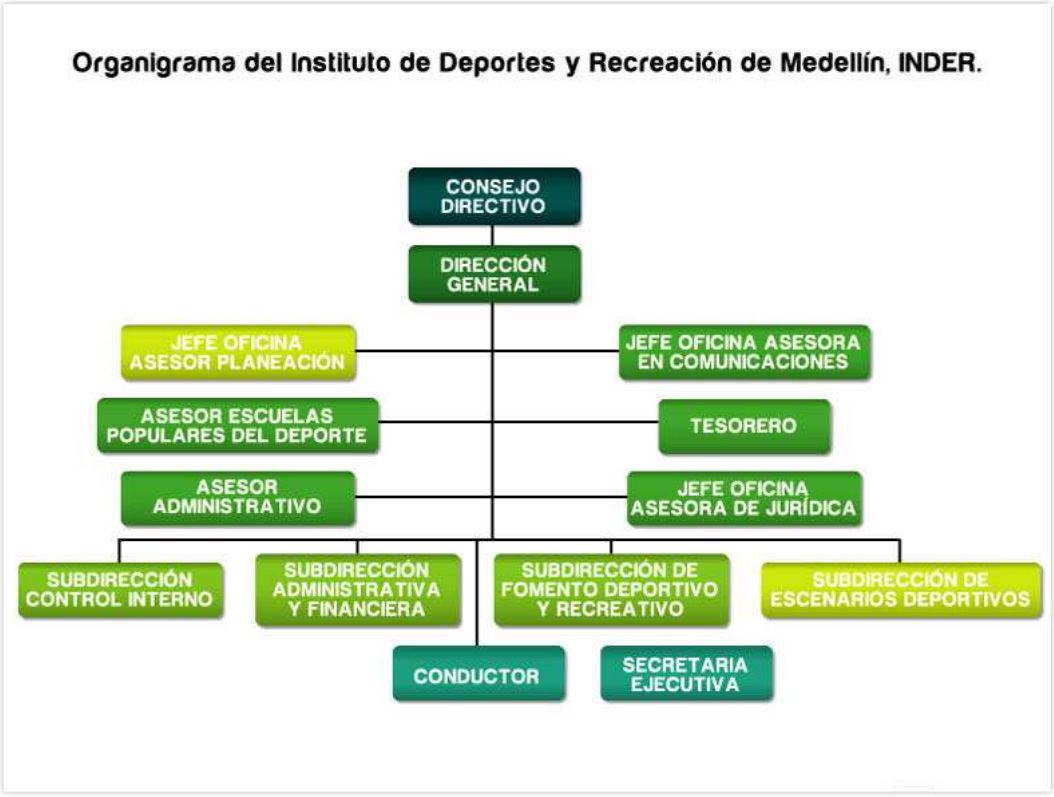
Visión

El INDER Medellín garante del derecho al deporte, la recreación y la actividad física, al 2017 será reconocido en el ámbito local, nacional e internacional como el instituto líder en la aplicación de la política pública del deporte, la recreación y la actividad física saludable y por la ejecución de programas fundamentados en la participación ciudadana, la inclusión social y la promoción de valores para la convivencia.

El Instituto orientará los procesos de gestión en la investigación social, avances tecnológicos, cooperación internacional, coordinación interinstitucional y en la administración para la construcción, adecuación y mantenimiento de escenarios; que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida, la salud pública y la cultura ciudadana de los habitantes del municipio de Medellín.[1]

La estructura organizacional del INDER Medellín se puede visualizar en la siguiente gráfica:

[1] Instituto de Deporte y Recreación INDER http://www.inder.gov.co/ [Consultado el 01/11/ 2011]



Fuente: Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín, Oficina de Planeación. [Consultado el 3/9/2012]

Los programas, proyectos y acciones del Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín se resumen en el siguiente cuadro:

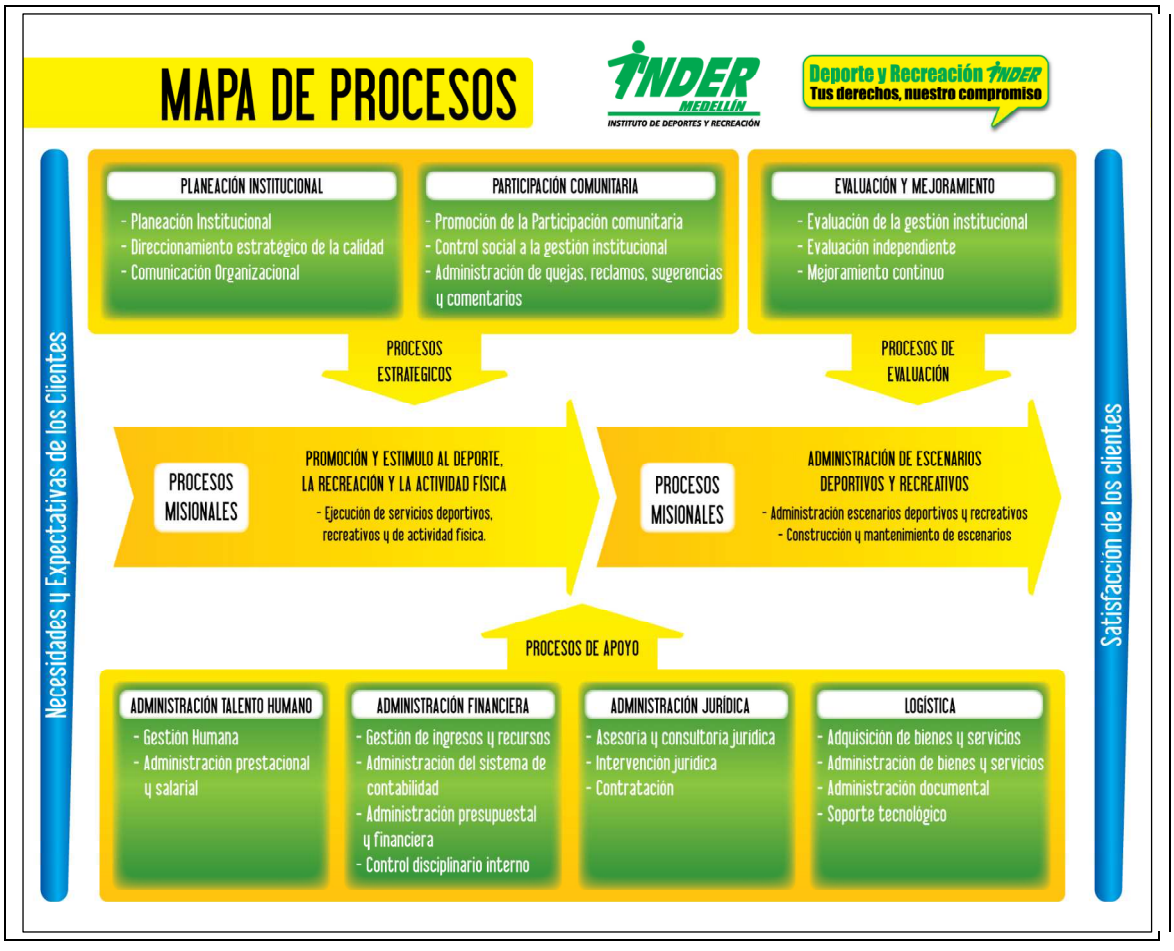
PROGRAMA	PROYECTO	ACCIÓN
Escuelas Populares del Deporte	Escuelas Populares del Deporte	Escuelas Populares del Deporte
Medellín en movimiento	Actividad física saludable	Nocturnos y madrugadores saludables
		Aeróbicos barriales
		Chicos y Chicas (Salud)
		Canas al aire
		Caminatas por Medellín
		Medellín activa por la mujer

	Deportes sin límites	Deportes sin límites
		Juegos deportivos y recreativos para discapacitados
	Ciclovías Recreativas	Ciclovías institucionales y barriales
Promoción y apoyo al deporte asociado, comunitario y educativo	Deporte Comunitario	Juegos ciudad Medellín
		Juegos corregimentales
		Juegos departamentales
		Festival nuevas tendencias deportivas
		Eventos deportivos y recreativos de ciudad
		Volver al estadio - barras
		Carreras atléticas
		Cogestión comunitaria
	Deporte Educativo	Juegos indercolegiados
		Juegos deportivos universitarios
		Festivales inderescolares
		Indercolegiado de porrismo
	Deporte Asociado	Apoyo a Clubes Deportivos
Recrea tus derechos	Ludotekas para Medellín	Ludotekas para Medellín
	Recreando Nuestros Barrios y Corregimientos	Núcleos recreativos
		Recreandos
		Festival carros de rodillos
		Aprender jugando
		Adopta un parque
	Mientras Volvemos a Casa	Atención a población desplazada
		Atención a población en situación de calle
		Atención a población privada de la libertad
Presupuesto participativo	Presupuesto Participativo	PP Actividad física saludable
		PP Deportes sin límites
		PP Escuelas populares del deporte
		PP Promoción y apoyo deporte asociado, educativo y comunitario
		PP Recreandos

Fuente: Instituto de Deporte y Recreación INDER – Medellín, Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo

El Instituto tiene una herramienta en desarrollo como El Sistema de Gestión de Calidad, fundamentada en la norma técnica NTC-GP 1000: 2004 y 2009, y la norma NTC-ISO 9001: 2008 y certificada por BUREAU VERITAS el 20 de agosto de 2009. Herramienta fundamental para avanzar e ir corrigiendo la cultura organizacional gracias a un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Mapa de Procesos



Fuente: Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín, SGC.

De igual forma los macroprocesos se encuentran dentro del alcance del Sistema de la Gestión de la Calidad, lo que constituye la razón de ser del Instituto. En esta categoría se establecieron dos macroprocesos:

- Promoción y estímulo al deporte, la recreación y la actividad física.
- Administración de escenarios deportivos y recreativos.

El macroproceso misional de Administración de escenarios deportivos y recreativos tiene dos componentes:

- Administración escenarios deportivos y recreativos.
- Construcción y mantenimiento de escenarios.

Por consiguiente la Subdirección de escenarios deportivos desarrolla cuatro acciones para la administración de los escenarios deportivos:

- Administración de la Unidad deportiva Atanasio Girardot.
- Administración de Unidades deportivas satélites.
- Administración de los escenarios deportivos y recreativos barriales.
- Administración piscinas.

Cada una de las acciones tiene un “líder de proceso o coordinador” que es el responsable, con sus respectivos colaboradores, en la administración de los escenarios deportivos; en su conjunto son llamados “Gestores administrativos”. Hoy son aproximadamente 100 personas para ejercer la administración y la presencia Institucional en 836 escenarios, ubicados en las 16 comunas y los 5 corregimientos de Medellín.

En el 2004 el Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín opta por plantear una Política Pública del Deporte y Recreación, como una primera medida para acercar el Instituto a las comunidades, por medio de la prestación de un conjunto de acciones para garantizar el disfrute de los derechos al deporte y la recreación, fundamentado en el enfoque de Derechos Humanos, lo que define por misión institucional, la garantía efectiva y material de los derechos humanos de todas las personas, privilegiando aquellas con mayores carencias y dificultades para el acceso y disfrute de los mismos, sin excluir los demás grupos poblacionales.

Para el mejor cumplimiento de estos fines, el INDER tiene una serie de reglamentos que sirven, de una parte, para garantizar los derechos de los usuarios al uso de los escenarios deportivos en el municipio, y para fijar las necesarias obligaciones o deberes de éstos con el personal del Instituto en las instalaciones deportivas, con los demás usuarios y con el propio equipamiento deportivo. Lo anterior, es una tarea propia del Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín, que lo ejecuta por competencia del Decreto Municipal 620 de 2009, por el cual se establecieron reglas para el manejo de los bienes inmuebles de propiedad del municipio de Medellín catalogados como equipamientos recreativos y deportivos, además de otras disposiciones[2].

Por lo anterior, y de acuerdo a la dinámica institucional, surgen varias inquietudes respecto a la respuesta que el INDER, en términos administrativos ha dado al Decreto Municipal 620 de 2009, en relación con el Plan de Desarrollo 2008 - 2011 “Medellín es solidaria y competitiva”[3], específicamente en la Línea estratégica 2: “Desarrollo y bienestar para toda la población” y en el componente: “Recreación y

[2] Alcaldía de Medellín. Decreto 620 (5 mayo, 2009). p.1-3
[3] Concejo de Medellín. Acuerdo 16 (30 mayo, 2008) Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo 2008-2011”Medellín es solidaria y Competitiva”. p. 119

Deporte", programa: "Construcción, mantenimiento y adecuación de escenarios deportivos y recreativos", entendiéndose desde el manejo de aspectos relevantes, en términos 'Político administrativos' como lo son el recurso humano y su relación con la comunidad, la identificación o claridad en los procedimientos para administrar los escenarios, los perfiles aptos para garantizar calidad en la prestación del servicio y la sostenibilidad de los escenarios.

El Plan de Desarrollo 2012 – 2015 "Medellín un hogar para la vida"[4] por su parte, plantea en su Línea 1. "Ciudad que respeta, valora y protege la vida" y el componente 4: "Deporte y recreación" Programa: "Ciudad viva", plantea la "administración, construcción, adecuación y mantenimiento de escenarios deportivos y recreativos. Su estrategia de desarrollo se fundamenta en la intervención de los escenarios para transformarlos en espacios seguros y adecuados para las prácticas deportivas, recreativas y físicas saludables, que se realizan en virtud de los proyectos sociales institucionales, las iniciativas barriales y los procesos de formación deportiva.

Teniendo en cuenta lo anterior y revisando el contexto, se encuentran una serie de situaciones que conducen a identificar problemas relevantes en este proceso, como: la incipiente articulación entre lo administrativo y técnico que está generando limitaciones en la gestión, administración y mantenimiento de los escenarios deportivos, la inversión en el mantenimiento está dirigido a lo correctivo y no a lo preventivo, situación que se desfasa en la priorización de recursos para la adecuación y construcción de los escenarios, donde tienen influencia los concejales al momento de intervenir o aprobar los presupuestos anuales y los excedentes financieros, las falencias en la identificación y designación de perfiles acordes a los cargos para administrar los escenarios deportivos, lo que ha

[4] Concejo de Medellín. Acuerdo 07 (30 mayo, 2008) Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo 2008-2011 "Medellín un hogar para la vida" p. 82

conllevado a una falta de credibilidad de la ciudadanía en los procesos y servicios que se generan desde la oficina de escenarios deportivos.

En ese sentido, resultan importantes las medidas tendientes a democratizar la relación con el ciudadano, como principal beneficiario de los servicios que entrega el Instituto, aspecto que orienta al personal encargado de administrar los escenarios deportivos, pues hoy, es escasa la estandarización en la aplicación de los procesos de intervención (no hay indicadores de impacto y gestión desde lo administrativo). Además, la heterogeneidad de los perfiles de los "gestores administrativos" no permite una adecuada intervención socio-administrativa, lo anterior ha conllevado a una deficiencia en la identificación de los perfiles necesarios para los cargos de administración de los escenarios, y por ende a que existan falencias en las competencias administrativas del personal que los administra.

Ante esta situación, la estructura tradicional de la gestión pública resulta ser ineficaz en algunos aspectos, como en la mínima voluntad política para dar cumplimiento a los procesos administrativos, en definir los perfiles de quienes estarán a cargo de las instalaciones deportivas, por medio de los "Gestores Administrativos". Al hablar de voluntad política se hace referencia al instrumento, por excelencia, que establece el marco y el horizonte en el que deberán dirigirse los esfuerzos de los directivos en los diferentes ámbitos y niveles del Instituto, en manifestaciones de consenso destinado a mejorar los lineamientos estratégicos y misionales, centrados en la implementación de una política, ya que las peculiaridades y concreciones misma de ella, deben estar dadas y decididas por cada dependencia; como para el caso de la Subdirección de Escenarios Deportivos, donde el 70% de los "Gestores administrativos" son licenciados en educación física o tecnólogos deportivos, un 10 % profesionales o tecnólogos de otras carreras y un 20 % son bachilleres, durante el periodo 2009 - 2011. El perfil

para los “Gestores administrativos” de los escenarios de la ciudad fue determinado de manera unilateral por cada uno de los directores de la época.

Para el año 2012 la situación no cambió, por el contrario, está en aceleramiento progresivo debido a los nuevos contratos de prestación de servicios, incrementándose el personal con perfil de bachiller a la administración de los escenarios deportivos. (Fuente suministrada por los funcionarios responsables directos de verificar los procesos de contratación para cada una de sus acciones en el INDER Medellín).

Teniendo presente este contexto institucional, los efectos se hacen evidentes al momento de constatar que no hay lineamientos claros para la gestión administrativa de los escenarios deportivos, haciéndose improbable realizar seguimiento, control y generación de estrategias de mejoramiento administrativo y técnico de los mismos. Situación que genera déficit en el manejo administrativo, pues se le da respuesta a problemas solo en la inmediatez y la coyuntura, dejando de lado procesos de mejoramiento, lo que lleva al mecanicismo en las diferentes acciones que componen la Subdirección de Escenarios, con una mínima calidad administrativa en la prestación del servicio y en el cumplimiento de la filosofía y de los valores institucionales.

Finalmente todo lo anterior conlleva a plantearse el siguiente interrogante:

¿Desde qué perspectiva socio deportiva hoy se administra y se gestionan los escenarios deportivos y recreativos públicos en la ciudad de Medellín?

En consecuencia, se identifica una problemática gerencial en términos de:

- Ausencia de políticas gerenciales en la aplicación administrativa de los diferentes recursos para responder a la responsabilidad delegada según Decreto 620 de 2009, referido al manejo de los escenarios deportivos y para dar cumplimiento a la filosofía institucional.

El desafío frente a la problemática implica integrar los tres ámbitos del problema planteado, en una o varias estrategias, que dé respuesta en lo político administrativo, los perfiles y la sostenibilidad de los escenarios.

Por lo tanto se considero que una de las estrategias que puedan dar solución al problema planteado, es generar un plan de mejoramiento desde las herramientas administrativas y de gestión con que cuenta la administración pública, dando respuesta a los procesos misionales para la administración de los escenarios deportivos y recreativos.

3. JUSTIFICACIÓN

La ciudad de Medellín está demostrando, desde hace cerca de ocho años, un gran avance en el fortalecimiento de la red de los escenarios deportivos, en su adecuación, construcción y mantenimiento para mejorar la prestación del servicio a toda la comunidad, además de un desarrollo tecnológico y de drásticos cambios en el Instituto de Deportes y Recreación INDER, que han impactado la administración de los escenarios con sus cuatro acciones (Unidad deportiva Atanasio Girardot, Unidades satélites, piscinas y barriales), donde se ha visto la necesidad de contratar -por prestación de servicios- personal para la administración de los 836 escenarios en los que hay presencia institucional.

En el dinamismo deportivo convergen intereses de toda índole (ligas deportivas, clubes, líderes deportivos, deportistas, representantes de las JAC y de la JAL, entre otros), lo que inevitablemente es fuente generadora de conflictos y que la administración de los escenarios debe enfrentar a diario.

La incertidumbre, la inestabilidad y la complejidad son las características más significativas del contexto actual en el cual debe actuar la gerencia social, lo cual exige excelencia profesional de quienes tengan bajo su responsabilidad tal tarea; no obstante la realidad es otra, pues se ha identificado la carencia de parámetros que permitan responder desde una visión gerencial a estas situaciones.

En este sentido, se consideró de gran importancia identificar mediante la realización del diagnóstico, las principales debilidades y amenazas que presenta la administración y gestión de los escenarios del INDER Medellín, con el fin de

plantear un plan de mejoramiento que conduzca a generar oportunidades de cambio, que repercutan en el fortaleciendo de la gestión pública.

La formulación, gestión, ejecución y evaluación de los servicios sociales, cuya concreción se expresa en políticas y programas, exigen pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse en relación al trabajo de investigación, como lo es el diagnóstico socio deportivo a la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos públicos en la ciudad de Medellín.

Por consiguiente, el trabajo de investigación toma relevancia en la medida que se revisará y analizará el esquema de funcionamiento, que hoy afecta la gestión administrativa de los escenarios desde tres ópticas. Primera, en lo político administrativo; segunda, los perfiles y las competencias del talento humano de quienes administran y la participación que se da en estos espacios, y tercera, la sostenibilidad de los escenarios.

Finalmente con la formulación de la propuesta de intervención se pretende avanzar en el planteamiento de estrategias que sirvan de línea para la proyección de un plan, que le permita al Instituto mejorar la articulación de lo administrativo y lo técnico desde el manejo de los escenarios deportivos y recreativos, en los cuales se inscriben los servicios sociales permitiendo al INDER encontrar nuevas posibilidades de plantear alternativas a la administración y gestión de los escenarios, además de explorar nuevas formas de intervención y sostenibilidad de los proyectos, convirtiéndose así en un referente, para que cualquier ente deportivo o comunitario de la ciudad pueda responder a los procesos misionales de manera acertada y eficiente y sean generadores de equidad social.

Además porque el ejercicio académico se convierte en un proceso de aprendizaje profesional que conlleva a la adquisición de herramientas formativas para aplicar en la práctica gerencial, mediante la puesta en marcha de planes, sean estos, de mejoramiento de acción u operativos.

Al mismo tiempo, el trabajo de investigación en términos profesionales permitirá esbozar algunas estratégicas que conduzcan a reformar o revolucionar las políticas sociales en la administración de los escenarios deportivos, en las cuales se inscriben los servicios sociales, mediante la propuesta de plan de mejoramiento como una condición para explorar nuevas posibilidades metodológicas que permitan la productividad social de los servicios, la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico socio deportivo enfocado a la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos públicos de la ciudad de Medellín.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los componentes que constituyen la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos.

- Analizar la información recolectada, identificando las variables relevantes que permitan posteriormente la construcción de un plan de mejoramiento.

- Identificar la dinámica social de la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad de Medellín.

- Plantear un esquema de referencia que permita al INDER Medellín elaborar el plan de mejoramiento para la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos públicos en la ciudad de Medellín.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Revisión de Antecedentes:

En el proceso de búsqueda de información de antecedentes que brindaran un referente para el problema de intervención, se realizó revisión de material bibliográfico (libros y trabajos de grado) en la biblioteca de la Fundación Universitaria Luis Amigó.

En la búsqueda realizada, no se encontraron libros que directamente trataran el tema de estudio, a renglón seguido, en su mayoría los trabajos de grado identificados tenían que ver con problemáticas diferentes al tema de escenarios deportivos, sin embargo, durante la búsqueda desde la especialización de Gerencia de Servicios Sociales se identificaron dos, que contienen elementos que sirven de orientación para el problema de estudio.

Los trabajos de grado que aportan a este proyecto de estudio fueron: "Origen, estado, problemas y alternativas de la gerencia deportiva en el departamento del Chocó, municipio de Quibdó".[5] Una de las finalidades de la investigación es proyectar una gerencia que permita mejorar el nivel de servicios a nivel deportivo en el departamento del Chocó. El aporte de este trabajo sirve de guía para las futuras estrategias que se piensan implementar y como antecedente de lo proyectado en el manejo gerencial del deporte.

[5] Díaz Ríos, Yasonary. Trabajo de grado: "Origen, estado, problemas y alternativas de la gerencia deportiva en el departamento del Chocó, municipio de Quibdó". 2008.

El segundo referente fue el trabajo degrado “Implementación del manual de procesos, procedimientos y responsabilidades para banano pasa de Urabá “Pasabán E.U””[6], cuyo propósito fue implementar un manual de procedimientos que permitiera a la empresa consolidarse productiva y competitivamente, siendo también un referente en la medida que tras la búsqueda de estrategias para el problema que ocupa este trabajo de investigación, se ha considerado la implementación de estrategias encaminadas a la generación o replanteamiento de manuales de procedimientos y procesos que sirvan como base del gerenciamiento de los escenarios deportivos.

5.2 Bases Teóricas

“La empresa que “no tiene estrategia” depende generalmente de un dueño carismático (que la dirige con la fuerza de su personalidad) y de un medio ambiente interno caracterizado por la improvisación, la inestabilidad y el liderazgo autoritario o personalizado”

Joaquín Rodríguez Valencia

A continuación se presenta el sustento teórico en el cual se soporta el diseño del proyecto de investigación.

[6] BALLESTEROS Chaux, Aida Luz, YEPES Zapata, Luz Estella. Trabajo de grado: “Implementación del manual de procesos, procedimientos y responsabilidades para banano pasa de Urabá *“Pasabán E. U”. 2006.*

Este trabajo de grado tiene en cuenta elementos como lo el diagnóstico, la estrategia, la planeación estratégica, los planes de acción y planes de mejoramiento. Aspectos teóricos que permiten identificar la propuesta que, desde la Gerencia de Servicios Sociales, se identificó en la organización objeto de estudio.

Se comienza con el diagnóstico que constituye la base para desarrollar el estudio del fenómeno determinado, ofreciendo así elementos para valorar la situación actual y a partir de este conocimiento, implementar las posibles soluciones del problema. El concepto de diagnóstico "se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. Por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales"[7].

Desde la visión gerencial, la estrategia, como herramienta fundamental para la propuesta pues a la hora de generar intervención, los diagnósticos y las estrategias son las primeras herramientas que permiten visualizar qué caminos han de seguirse.

El término "estrategia" aplicado al campo empresarial y gerencial surgió entre los años 60 y 70, desde el que se han configurado enfoques, hasta asociar este concepto con la dirección estratégica.

[7] SÁNCHEZ Cortés, J.A. "La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior" www.eumed.net/libros/2008b/390/pag. 21-22 [Consultado el 7/8/2012]

“La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes: Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están las estrategias para la obtención de aquellos, los caminos (modos) en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados, y por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición”.[8]

El autor reconoce que el diseño o la elección de la estrategia, es una tarea que requiere dedicación y que conlleva a reflexionar tanto sobre las capacidades personales internas y externas a nivel personal, identificando el entorno coyuntural que se pueda estar presentando, el valor espacial y temporal para diseñar la estrategia, siendo este un proceso que conlleva a la revisión y actualización de la estrategia a desarrollar y que para el caso de la propuesta de investigación tiene relevancia en la medida que este proceso permitirá un mejoramiento continúo a la organización en la prestación del servicio de los escenarios deportivos.

De esta manera, se identifica la estrategia dentro de este proceso de intervención como: “El modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.[9]

[8] Garrido, Santiago. “Dirección estratégica” Ed. McGraw-Hill. 2da edic. 2003. p. 5

[9] *Ibídem*. p. 8

La anterior sustentación teórica permite la implementación de estrategias en el trabajo de investigación, mediante las cuales se estudia el estado actual de la organización frente al problema identificado y que se visualiza de acuerdo a lo que puede llegar a ser (o seguir siendo), lo que permite responder a la pregunta: ¿Qué fines buscamos conseguir con la propuesta planteada y de qué manera podríamos alcanzarlos?

Y para lograr que el trabajo sea efectivo, ésta debe estar inscrita dentro de un proceso de planificación, de ahí se identifica que los conceptos de estrategia y planificación están fuertemente unidos "ya que ambos designan a un proceso secuencial encaminado a la obtención de uno o más objetivos. Asimismo, hay que comenzar diciendo que en una empresa, o en cualquier otro tipo de organización, puede hablarse de muy diferentes niveles de planificación estratégica, y ello dependerá de la complejidad de la organización y de la necesidad de que sean más o menos los implicados en la toma de decisiones y consecuentemente en su planificación. La planificación estratégica es siempre un proceso secuencial e iterativo y la existencia de diferentes niveles de planificación estratégica es una buena muestra de ello".[10]

En el libro "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa"[11] se refuerza el sustento teórico y también expresa:

"La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse,

[10] *Ibídem* p.190 - 191
[11] RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa" 2004.

cuando y como debe realizarse. Por lo tanto, la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. De ahí que un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes básicos, que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo)".

Es en este marco, toma mayor relevancia la apuesta teórica en el trabajo de investigación debido a que se podrá dar vida y sentido a las estrategias que se proyectan desde esta propuesta.

Para Rodríguez: "La planeación operativa consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. *Los planes de acción* se convierten en una orientación que dirige algún área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. En su sentido más lato, los planes de acción abarcan el propósito y la directriz" [12], vistos de manera integral, son los que forman la base de las decisiones de cualquier empresa o entidad.

Los planes de acción como indicadores ocupan una posición determinada en numerosos puntos a lo largo de la estructura organizacional, con el propósito de guiar a la gerencia general hasta los objetivos organizacionales que desea alcanzar de manera eficiente y eficaz.

[12] *Ibídem.*

De manera específica, un plan de acción permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades pero también las amenazas presentes en la organización, y de la misma manera, permite identificar las acciones de mejora que debe implementar, el seguimiento continuo que debe realizar para prestar un servicio eficaz y eficiente de acuerdo a su filosofía institucional.

Por lo tanto, un plan de acción elaborado de una manera organizada, y que tiene en cuenta la priorización y planificación de las acciones de mejora, garantizando su implementación y respectivo seguimiento, es un plan que garantiza el incremento de la calidad del servicio del programa, y la percepción favorable de éstos por parte de la sociedad en general.

Siendo para ello fundamental la implementación de un plan de mejoramiento, los cuales se identifican como: instrumentos que permiten la identificación y ponderación de las acciones probables para corregir las principales debilidades que pueda presentar la organización o área de funcionamiento, constituyéndose en el insumo básico que conlleva a la elaboración del plan de acción o plan operativo.

"La finalidad del plan de mejoramiento es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado"[13].

[13] www.grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/.../el-plan-de-mejoramiento...2009. [Consultado el 27/10/2011]

El sustento teórico mencionado conlleva a la conclusión que la excelencia de un programa, institución u organización, será definida por su capacidad de mejorar de manera continua todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad cotidiana. De ahí, que la planificación y ejecución de estrategias que apunten al mejoramiento, sea la principal forma de obtener avances significativos en la prestación del servicio a la comunidad.

Por lo tanto, serán las estrategias que se implementen, plasmadas mediante una propuesta de trabajo de investigación, el que permitirá visualizar el mejoramiento continuo al que debe someterse la organización, para gestionar adecuadamente los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad.

5.2.1 Marco legal o normativo:

Con el fin de comprender el contexto acerca del objeto que ocupa este trabajo de investigación, es importante mencionar la normatividad o marco legal a partir del cual el Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín, administra los escenarios deportivos, y que hoy es objeto de estudio con el fin de realizar un aporte que permita orientar la forma como se ha venido implementando y generando estrategias desde un modelo de gerencia social de servicios.

5.2.1.1 Contexto Internacional:

Desde 1976, con el Pacto Internacional sobre DESC (Derechos Económicos, Sociales y Culturales), se estipuló a nivel internacional que el deporte hacía parte de los derechos sociales, y más adelante, en 1978, con la Carta

Internacional de Educación Física y Deporte, adoptada por la Conferencia General de la UNESCO en París, —Artículo 2º—, se ratificó en el mundo no solo la importancia que tiene el deporte, sino también la educación física y la recreación como elementos esenciales dentro del sistema de educación, formación integral de las personas y enriquecimiento de la cultura. Más recientemente, la Organización de Naciones Unidas retomando la declaración de los Derechos Humanos de 1945 promulgó la declaración del milenio de 2000, en la cual se ratificó el reconocimiento de la recreación y el deporte como derechos sociales[14].

5.2.1.2 Contexto nacional:

En Colombia se asumen los anteriores postulados y la Constitución de 1991 le dio al deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, un estatus social significativo permitiendo su reconocimiento como un derecho social de los colombianos.

En 1995 el Congreso de la República aprobó la Ley 181 por medio de la cual se instruyó para patrocinar, fomentar, masificar, divulgar, planificar, coordinar y asesorar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Integrando bajo el término genérico de "deporte" a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar, la educación física, y el deporte de competencia, definiéndolos como un "derecho social".

[14] GUTIÉRREZ, Francisco y ARBOLEDA, Rodrigo. "Gerencia del deporte municipal". viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/.../ac49-contexto.pdf [consultado el 13/10/ 2011]

El acto legislativo 002 del 2000 reconoció al sector deportivo como parte del gasto público social, ubicándolo como función del desarrollo integral del individuo, del mejoramiento de la calidad de vida, de la salud y como parte del Sistema Educativo. Así el deporte Colombiano debería retomar un nuevo rumbo desde las múltiples intervenciones que le definió la Ley como son: el deporte formativo, el deporte social comunitario y deporte de alto rendimiento.

5.2.1.3 Contexto departamental y municipal:

De esta manera el estado poco a poco fue perfeccionando esta ley e implementándola de manera significativa en departamentos y municipios, los cuales son dirigidos desde la dirección del Sistema Nacional del Deporte. A nivel nacional, Coldeportes se encarga de regular y administrar los entes deportivos, a nivel departamental, y para el caso de Antioquia específicamente, seria Indeportes y para el municipio de Medellín seria el Instituto de Deportes y Recreación INDER.

A medida que se generaban nuevas estrategias para brindar mejores servicios desde el entorno deportivo, así mismo se generaban acuerdos que permitían la descentralización de las iniciativas deportivas y les daba a los gobiernos locales y departamentales la opción de administrar, controlar y manejar con autonomía el gasto público que se les asignaba para beneficio de estas prácticas deportivas y de los escenarios que tengan a cargo.

En el año 2009 cuando de manera directa el alcalde de Medellín Alonso Salazar Jaramillo, en uso de sus atribuciones legales y constitucionales expidió el Decreto Municipal No. 620, por medio del cual decreta:

Artículo 1: Entregar al Instituto de Recreación Y Deportes INDER los inmuebles catalogados dentro del; inventario del municipio de Medellín, por su uso o destinación, como equipamientos recreativos y deportivos, actualmente construidos y los que en un futuro se construyan, para su administración, mantenimiento, construcción y adecuación, salvo la excepción contemplada en el parágrafo del presente artículo.

Como equipamientos recreativos y deportivos de que trata el presente artículo se entenderán los contenidos en los artículos 191, 192, 193 y 195 del Decreto Municipal 046 de 2006 o Plan de Ordenamiento Territorial y en las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

Parágrafo: El diseño, adecuación y mantenimiento de los parques recreativos públicos estará a cargo de la Secretaría de Obras Públicas.

5.2.1.4 Contexto institucional:

De esta manera el Alcalde le delegó al Instituto de Deportes y Recreación (establecimiento público, del orden municipal, creado por el Decreto 270 de 1993, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente que hace parte integral del Sistema Nacional del Deporte), la función de administrador, teniendo a partir de ese momento, el objetivo de tener a su cargo la administración, mantenimiento, ampliación y adecuación de los escenarios deportivos entregados por el Municipio para su administración, así como aquellos que de acuerdo a los estudios de demanda en las comunidades y planes municipales deba construir.

Por lo tanto, el INDER Medellín deja a disposición de cualquier persona o entidad, la posibilidad de acceder a las distintas instalaciones deportivas, para integrarse en actividades dirigidas por él, para realizar actividades libres, entrenamientos deportivos, competiciones o cualquier otra forma de práctica y/o manifestación deportiva.

Para el mejor cumplimiento de estos fines, el Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín ha desarrollado una serie de normas que servirán, de una parte, para garantizar los derechos de los usuarios al uso de los escenarios deportivos y para fijar las necesarias obligaciones o deberes de éstos con el personal del Instituto en las instalaciones deportivas, con los demás usuarios y con el equipamiento deportivo.

Un aspecto favorable para el Instituto en este proceso de administración es contar con “El Sistema de Gestión de Calidad” fundamentado en la norma técnica NTC-GP 1000: 2004 y la norma “Informativa” que se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Son entonces los responsables de la gestión administrativa quienes deben realizar un seguimiento continuado y un control de uso exhaustivo, acerca de las actividades que se desarrollan en los escenarios deportivos. En función de los datos obtenidos se podrán tomar unas decisiones referentes a la planificación de actividades y los recursos humanos, para mayores posibilidades de éxito a que se tomaran de una forma arbitraria.

Conocer el número de usuarios y de servicios deportivos producidos en cada espacio, actividad y franja horaria (curva de producción de servicios deportivos), facilitará la planificación del personal necesario para cubrir la demanda, así como las posibles modificaciones en la estructuración de la administración de estos espacios.

El panorama de la gestión pública actual está sometido a una gran cantidad de demanda de la ciudadanía, que exigen un Instituto prestador de más servicios y centrado en el bienestar. Frente a esta situación la estructura tradicional de la gestión pública resulta a veces ineficaz en diversos aspectos, por ejemplo, en lo referente a la gran diversificación de la prestación de servicios requeridos.

Por lo tanto, las iniciativas de modernización del Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín, han considerado un esquema de funcionamiento en la Subdirección de Escenarios Deportivos que requiere un manual básico de procedimientos o administración para los escenarios de la ciudad, incluyendo además las competencias profesionales de los puestos administrativos, razón por la que, la definición de lo que se desea de un gestor público en la administración de las instalaciones deportivas, es una discusión de gran relevancia.

En definitiva en el proceso de administración de los escenarios deportivos, la modernización de la Subdirección de Escenarios Deportivos del INDER apunta a alcanzar una gestión de los servicios cada vez más eficaz, eficiente, participativa y transparente, aspectos de los que los nuevos líderes de proceso y “Gestores administrativos” deben hacerse cargo.

5.3 Definición de términos básicos

Teniendo en cuenta la serie de términos que serán de gran relevancia en esta propuesta, a continuación se precisan algunos que serán de mayor uso e importancia para el ejercicio académico y que ayudarán al lector a tener una mejor comprensión del propósito de esta propuesta:

5.3.1 Administración pública:

La administración pública tiene múltiples definiciones, dependiendo el enfoque desde donde se defina y el objeto de estudio que se le asigne. Se citan tres definiciones cronológicas, desde la más antigua a la más moderna, como punto de partida y para brindar los elementos para una idea general de lo que comprende la disciplina de la Administración Pública.

La primera definición de Charles Jean Bonnin, en 1808, del que dice Omar Guerrero fue el primero en hacer una "conceptuación científica de la administración pública…"[15] Bonnin dice en su obra "Principios de administración pública":[16] "La administración pública es la autoridad común que (…) ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público".

[15] GUERRERO, Omar. Administración Pública. Artículo, revista Léxico de Política. 2000.http://www.libertadexpresa.com/bonnin/articulos/APlexico.pd

[16] BONNIN, Charles Jean. "Principios de Administración Pública". Cita de Omar guerrero en Teoría Adttiva. del Estado. Cap. 1 pag. 7 versión digital: www.libertadexpresa.com/bonnin/libros/TAE.pdf.

La administración pública en este sentido es una consecuencia del desarrollo social indisolublemente unida al devenir estatal como una relación social. De ahí la fuerza con que Bonnin se expresa respecto al carácter, sino total, principalmente social de la nueva ciencia, que como tal tiene como razón de ser la atención de los problemas sociales.

La segunda definición corresponde al colombiano Florentino González, quien en 1840 publicó "Elementos de ciencia administrativa…"[17], libro que para el profesor Omar Guerrero "representa un suceso de enorme importancia universal para la ciencia de la administración" al igual que considera a su autor como el fundador de la ciencia administrativa en Iberoamérica.

González empieza el primer capítulo de su libro definiendo la administración pública como "la acción de las autoridades sobre los intereses y negocios sociales que tengan el carácter de públicos, ejercida conforme a las reglas que se haya establecido en una nación para manejarlos".

La similitud de las dos definiciones no es casual, González basó la escritura de su libro en la obra mencionada de Bonnin y en "La Democracia en América"[18] de Tocqueville.

En tales definiciones, se encuentran expresiones como leyes de interés general e intereses y negocios sociales, en la primera; en la segunda, se corrobora la concepción del valor del interés público como subyacente a la naturaleza de la ciencia administrativa.

[17] GONZÁLEZ, Florentino. Elementos de Ciencia Administrativa. ESAP. 1994. Introducción pág. 16.
[18] En 1831, Alexis de Tocqueville, que se definía como "demócrata de cabeza y aristócrata de corazón" hizo un viaje de nueve meses por los Estados Unidos a partir del cual escribió LA DEMOCRACIA EN AMÉRICA (1º Vol., 1835, 2º Vol., 1840) uno de los textos básicos del liberalismo y uno de los primeros libros de sociología política. Buena parte del desprecio de Mill por las masas proviene de la influencia de Tocqueville. [R. A.]

Más de 130 años después de escrito el libro de Florentino González, Charles Debbasch dice: “La administración pública es el aparato de gestión de los asuntos públicos, cuya buena marcha permite la realización de objetivos definidos por el poder político. Constituye la organización que se otorga todo grupo social evolucionado. Es el instrumento de cohesión y de coordinación indispensable, sin el cual la sociedad se desmorona. La administración, por naturaleza, está subordinada a fines que le son externos. El papel de la administración, sus estructuras y sus métodos dependen de la sociedad en que se encuentra inserta,…”[19]

Mientras que en la primera definición se habla de las leyes de interés general y el orden público, en la segunda son los asuntos sociales y la gestión de los asuntos públicos los temas que predominan; aunque no se define la noción de público, es un indicador del carácter de la administración pública.[20]

Para la Corte Suprema de Justicia el moderno concepto de administración pública lleva implícito el ejercicio de aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estatales trazados en las políticas, planes, programas y tareas a desarrollar, para cuya realización requiere de la utilización de recursos físicos, técnicos, financieros y humanos sobre la base de un soporte normativo que la regule y oriente; por ello se considera que "administrar es gobernar, controlar, custodiar, manejar, recaudar, distribuir, pagar, percibir, negociar, disponer, etcétera” [21], es decir, todo un conjunto de

[19] DEBBASCH, Charles. Ciencia Administrativa. 1975. pág 25. Citado por Juan José Sánchez González en La Administración Pública como Ciencia. Cap. III Pág 111. Plaza y Valdés editores, 2001

[20] http://gecipap.blogspot.com/2010/04/que-es-la-administracion-publica.html [Consultada el 21/06/2012]

[21] http://www.manuelsanchezabogados.com/documents/29206%5B1%5D.pdf [Consultada el 21/06/2012]

actividades que dan al término un sentido amplio, tal y como se demostró en las anteriores citas.

5.3.2 Diagnóstico

Los diagnósticos constituyen la base para desarrollar el estudio de un fenómeno determinado, ofreciendo elementos para valorar la situación actual, y a partir de ese conocimiento implementar las posibles soluciones del problema.

La palabra diagnóstico, proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo día (a través), y gnosis (conocimiento o apto para conocer). En general, el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Según Valdez, el concepto de diagnóstico "se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. Por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales"[22].

[22] VALDEZ Rivera, Salvador. Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México D.F. Editorial Trillas, S.A. de C.V... 330 p.

Por su parte, Cummings y Worley (2001) consideran que el diagnóstico "es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones".[23]

5.3.3 Escenario deportivo

Para efectos del ejercicio formativo se toma la definición planteada en el texto **"**Caracterización de la infraestructura de los escenarios deportivos y recreativos públicos y del sector educativo privado del municipio de Santa Rosa de Cabal"[24] en el que se asegura que un escenario deportivo es el espacio físico donde se desarrollan una o más disciplinas deportivas, puede o no disponer de graderías, cerramientos o zonas de parqueo y servicios complementarios.

Sin embargo, cada uno de los espacios deportivos, tiene un nombre y características específicas, de acuerdo con la disciplina para las que fue diseñado. Por ejemplo: estadio para fútbol, velódromo para bicicletas, diamante para beisbol. En ocasiones ese espacio también es utilizado para la presentación de espectáculos de carácter artístico, cultural o cívico.

[23] SÁNCHEZ Cortés, J.A. "La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior" www.eumed.net/libros/2008b/390/pag. 21-22 [Consultado el 7/8/2012]

[24] Arévalo, Diana y Correa, Juliana **"**Caracterización de la infraestructura de los escenarios deportivos y recreativos públicos y del sector educativo privado del municipio de Santa Rosa de Cabal" *http://repositorio.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/790068A683.pdf, [Consultado 13/10/2011].*

5.3.4 Gestión

El concepto de gestión supone la coordinación de los desempeños, planificaciones y ejecuciones de varias personas buscando rentabilidad y calidad en la labor que se esté realizando.

El comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa, en el seminario de Berlín de 1987, definió la "gestión deportiva" como "el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y regulación dentro de una organización de los recursos y las personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar unos objetivos determinándolos".[25]

5.3.5 Perfil

Es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

5.3.6 Plan de mejoramiento

"El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar, en lo posible, las debilidades encontradas en el proceso diagnóstico. Su objetivo es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas del programa. Es decir,

[25] Mestre, Juan. "Estrategias de gestión deportiva". Editorial INO Reproducciones. Primera edición. Barcelona. 2004. P. 19.

el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas". [26]

5.4 Variables

Producto de los objetivos considerados y del problema objeto de estudio, las 4 variables que permitieron categorizar la información de acuerdo a la proyección y obtención de la información de los instrumentos de recolección de información aplicados, fueron las que a continuación se conceptualizan.

5.4.1 Administración

Para efectos del presente trabajo se tienen en cuenta las definiciones planteadas por Lozano[27] y las definiciones en las que se entiende a la administración como "dispositivo que organiza y realiza la trasformación ordenada de la información" además que la procesa y la transmite para la realización de la gestión[28]; sin embargo hay autores como Guzmán[29] que asegura que además ese proceso debe ser "eficaz" en plena colaboración con otras personas para obtener los resultados esperados.

---

[26] "Proceso de autoevaluación institucional y de programas guía para la formulación del plan de mejoramiento resultado de la autoevaluación de programas académicos" P. 4. *http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA_05_PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf. [Consultado 14/10/2011].*

[27] LOZANO, Diana. "Conceptos básicos de administración". 2008. Pag 4. *http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACION. [Consultado el 16/07/2012]*

[28] *Ibídem*.

[29] *Ibídem.*

También se le define como "un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa" [30] de modo que siempre se hace referencia a un trabajo en equipo, por lo que se podría concluir con la definición de Mooney[31] "La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás", mientras se organizan las funciones específicas en un todo coordinado.

5.4.2 Estrategia

"Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, además de las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"[32].

Arizaldo Carvajal Burbano[33] plantea que la estrategia "es el conjunto de acciones que buscan alcanzar los objetivos predeterminados, a partir de la utilización racional de recursos y definiendo una trayectoria posible en el tiempo entre la situación actual y la deseada. Las estrategias expresan en forma muy general los caminos o medios que se van a emplear para lograr los objetivos. Tanto los objetivos como las estrategias son vistos como "una cadena de acciones en el tiempo, donde unas inician donde otras terminan, y otras sencillamente se reinician o entrecruzan, porque requieren de una operación simultánea".[34]

---

[30] *Ibídem.*
[31] *Ibídem.*
[32] http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm [22/06/ 2012]

[33] CARVAJAL Burbano, ARIZALDO. Planeación participativa. Programa editorial Facultad de Humanidades. Universidad del Valle. Segunda edición. 2006 P. 102.
[34] *Ibídem*.

5.4.3 Participación

De acuerdo a Esperanza González, “el término participación alude a una forma de intervención social que le permite a los individuos reconocerse como actores que, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses, expectativas y demandas comunes, que están en capacidad de traducirlas en formas de actuación colectiva con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos”.[35]

La participación, entonces es entendida como la intervención (directa o indirecta) de distintos actores en la definición de metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas. Es un proceso social que genera la interacción o relacionamiento de diferentes actores (individuales o colectivos) en la definición de su destino colectivo. Esa interacción involucra relaciones de poder que se presentan en todos los espacios, desde los cuales se despliegan relaciones humanas y que tienen una incidencia, mayor o menor, según los intereses, las valoraciones y las percepciones de los implicados en la interacción. Es importante indicar que estas expresiones de poder generar tensiones y conflictos que pueden tener un efecto positivo o negativo en los procesos de participación.

Existen diversos tipos de participación, pero para el caso que ocupa esta propuesta dentro de la contextualización se tendrán en cuenta las siguientes:

[35] GONZALEZ, Esperanza. “Manual sobre participación y organización para la gestión local”. Editorial Gente Nueva. Primera edición. Bogota. 1996. P. 17

- **Participación comunitaria:** Conjunto de acciones que despliegan diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas. Está ligada al desarrollo comunitario de un sector y tiene como objetivo y eje principal el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad.

- **Participación ciudadana:** Se entiende como la intervención de los ciudadanos en la esfera pública, en función de intereses sociales de carácter particular este es el caso de los Comités de Veedurías, Juntas de Acción Comunal (JAC) o Juntas Administradoras Locales (JAL).

Sin embargo, no todo proceso de participación logra el mismo alcance, de allí que depende de la dinámica se puedan identificar ciertos niveles de participación como lo son:

- **Información:** Conjunto de datos, hechos, nociones y mensajes a través de los cuales se conoce e interpreta una situación y adquieren elementos de juicio para actuar.

- **Consulta:** Los ciudadanos opinan sobre todos, o algunos, aspectos de un problema o situación, como elemento de juicio para tomar decisiones.

- **Iniciativa:** Formulación de sugerencias por parte de los ciudadanos, destinadas a resolver un problema o transformar una decisión.

- **Fiscalización:** Vigilancia sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas en entidades principalmente públicas.

- **Concertación:** Acuerdo por el cual dos o más personas definen un problema, la solución más conveniente y los medios para ejecutarla.

- **Decisión:** Adopción de una idea o forma de actuación sobre un problema a partir de formular dos o más alternativas.

- **Gestión:** Manejo de recursos de muy diversa índole, destinados a ejecutar las acciones necesarias para obtener un resultado final".[36]

5.4.4 Sostenibilidad

Término que hace referencia a la condición que garantiza que los objetivos de un proyecto perduren después de su fecha de conclusión, por esa razón es un concepto muy habitual en el campo del desarrollo y la cooperación pero que es entendido en un sentido muy amplio.

El primero de ellos es el relativo al desarrollo sostenible, es decir el cuidado de los recursos mundiales, para preservarlos para generaciones venideras.

El segundo uso se refiere a los denominados a los "medios de sustento sostenibles", o medios de vida de las personas que les ayuda a mejorar su situación socioeconómica de forma duradera, superando crisis y problemas por los que pudieran atravesar. Sin embargo, el que más se adapta para el presente trabajo es el que hace referencia a la sostenibilidad de las intervenciones cooperación, o capacidad para que los cambios, infraestructuras y servicios que generan se mantengan en el tiempo.

[36] *Ibídem*. P. 17 – 21

En pro de la sostenibilidad, la participación de instituciones públicas, la comunidad y las familias destinatarias se impliquen y asuman la responsabilidad en el mantenimiento o gestión de las infraestructuras y bienes creados, así como que "(los bosques sean conservados, los sistemas de irrigación mantenidos y las carreteras reparadas)".[37]

Las variables que acaban de ser contextualizadas, se organizaron en el siguiente cuadro, con el fin de tabular la información:

[37] PEREZ de Armiño, Karlos. http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/213 [Consultada el 19/07/2012]

VARIABLES								
ACTORES	ADMINISTRACIÓN		SOSTENIBILIDAD		PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
DIRECTIVOS INDER								
LIDERES DE PROCESO INDER								
DIRECTIVOS LIGAS								
DIRECTIVOS JAC								
DIRECTIVOS CLUB								
GESTORES ADMINISTRATIVOS								

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de estudio

El presente proyecto de investigación es un trabajo de corte cualitativo cuyo estudio es descriptivo, ya que "identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, actitudes, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación"[38], dando respuesta a los objetivos planteados de manera descriptiva, con la implementación de técnicas cualitativas de recolección de información como la entrevista y el cuestionario, mediante las cuales se puede identificar las variables principales que conlleven a determinar los factores que inciden en la problemática identificada relacionada con la administración de los escenarios deportivos en la ciudad de Medellín.

6.2 Muestra y población (fuentes de información)

La muestra para el estudio fueron los encargados de la administración de los escenarios deportivos del Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín. La población que participó activamente brindando información de primera mano para la investigación estuvo conformada por las personas que tienen relación directa con la subdirección de Escenarios del INDER Medellín, desde el nivel directivo, administrativo y operativo.

[38] MENDEZ Álvarez, Carlos E. "Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación". Tercera edición. Ed. Mc Graw Hill. Bogota. 2003, P. 137.

La muestra seleccionada para el trabajo estuvo conformada por dos representantes del nivel administrativo (Subdirector administrativo y financiero y Subdirector de fomento deportivo y recreativo), cuatro líderes de proceso (Administrador piscinas, administrador escenarios barriales, administrador Unidades Satélites y coordinador de escenarios), doce Gestores administrativos, cuatro representantes de ligas, cuatro representantes de clubes deportivos y cuatro representantes de Juntas de Acción Comunal.

El tamaño de la muestra lo determinaron los escenarios seleccionados para esta intervención, considerándolos una muestra significativa para el tipo de estudio de este trabajo de investigación.

6.3 Procedimiento para la recolección y procesamiento de la información

La metodología empleada en el proyecto fue de carácter cualitativo y se eligieron fuentes primarias, a las cuales se les aplicaron dos instrumentos de recolección de información que fueron la entrevista y el cuestionario.

Tal como lo señala Méndez[39] "Las fuentes son hechos o documentales a los que acude el investigador y que le permite obtener la información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información", es así como el mismo autor asegura que las fuentes primarias "son la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos

[39] MENDEZ Álvarez, Carlos E. "Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación". 3ra ed. Bogotá D.C.: Ed. Mc Graw Hill, 2003, p.152.

transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, entre ellas se encuentra la observación, las encuestas, los cuestionarios, entrevistas y los sondeos"[40].

6.3.1 Fuentes primarias utilizadas

6.3.1.1 El cuestionario

"Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en el ejercicio investigativo. Permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos"[41].

La población que participó de la investigación y a la cual se le aplicaron estos instrumentos, fueron los representantes de los clubes deportivos, ligas y Juntas de Acción Comunal JAC. La muestra seleccionada para estos actores fue de 4 personas por cada ente y para los gestores administrativos de los escenarios deportivos seleccionados fue una muestra total de 12 personas.

La estrategia utilizada para la aplicación del cuestionario consistió en reunir a los gestores administrativos en un auditorio donde se le hizo entrega a cada uno de ellos del cuestionario, un moderador indicó cómo debía ser diligenciado y los acompañó de manera activa hasta que todos finalizaron el proceso de recolección de información.

[40] *Ibídem*. P. 152.
[41] Berlal Torres, César Augusto. Metodologia de la investigación. Tercera edición, Pearson. Colombia 2010. P. 250.

Para el caso de los clubes, ligas deportivas y Juntas de Acción Comunal JAC, el cuestionario fue dirigido a cada uno de sus representantes, los cuales se contactaron personalmente y fue aplicado el instrumento de forma individual en compañía de uno de los investigadores, el cual estuvo encargado de dar las respectivas indicaciones para el diligenciamiento de las preguntas.

6.3.1.2 La entrevista

"Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador"[42].

Para el ejercicio formativo se tuvo en cuenta la entrevista semiestructurada, mediante la cual se tiene cierto grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden de realización de las preguntas en el momento de su aplicación.

La entrevista estuvo dirigida al Subdirector administrativo y financiero, Subdirector de Fomento Deportivo y Recreativo y a los Líderes de proceso como lo son el Coordinador de escenarios barriales, el Coordinador de unidades satélites, el Coordinador de piscinas y el Coordinador de escenarios.

[42] *Ibídem.* P. 256.

6.3.2 Procesamiento de la información

El tratamiento o análisis de los resultados se hizo mediante su clasificación y ordenación en tablas de Excel para la tabulación de la información, obteniendo así datos, objeto de agrupación para su posterior análisis o para procesos de cuantificación, por lo tanto se han consideraron los siguientes aspectos en el procesamiento de la información.

- Trascripción de la información:

La información se ingresó en cuadros de Excel, donde se tuvo en cuenta las preguntas para la tabulación de la información.

- Elaboración de categorías para el agrupamiento:

La elaboración de las categorías para el agrupamiento se realizó a partir de la identificación de las variables más relevantes para el ejercicio formativo, teniendo en cuenta que no fueran más de cuatro variables.

- Agrupamiento y triangulación de la información:

Agrupar demandó el reconocimiento de las variables y su clasificación por temas, en este sentido el proceso de agrupamiento facilitó la triangulación de la información, comparando los conceptos con las variables identificadas, para obtener los mejores resultados, y así proceder a generar la descripción de hallazgos y la redacción del texto final.

- Análisis de los hallazgos por categorías y su relación con los conceptos:

Una vez identificados los hallazgos que arrojó la agrupación y triangulación de la información, se procedió a cruzar esta información con los conceptos que están dentro del marco de referencia, en búsqueda de validar los resultados obtenidos, como soporte para la producción del texto final.

- Producción del texto:

La verificación de la información permitió generar un nuevo texto de referencia acerca del tema de Administración de escenarios deportivos, el cual, no solo se convirtió en una herramienta de trabajo para estos, sino que además puede ser considerado como la guía teórica que le servirá al INDER Medellín para que elaborare el plan de mejoramiento en la administración y gestión de los escenarios deportivos, trasformando de manera positiva la planeación estratégica y operativa en los próximos años.

6.3.3 Análisis de la información

En este capítulo se exponen los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados. Por su parte, los datos se interpretaron de manera descriptiva, teniendo en cuenta las variables identificadas y la información arrojada para cada una de ellas.

6.3.3.1 Desde la administración

Con la aplicación del Decreto Municipal 620 de 2009, se estableció que los bienes inmuebles de propiedad del Municipio de Medellín, denominados equipamientos recreativos y deportivos serían asumidos para su administración por el INDER Medellín. Sin embargo, la comunidad se quejó de "la poca difusión y socialización que tuvo la norma"[43], lo que generó un sinnúmero de situaciones y malestares en los usuarios de los escenarios deportivos. Incluso, se puede hablar de un enfrentamiento entre las organizaciones deportivas y comunitarias de la época con la Administración municipal, puesto que las primeras aseguraron que perderían la custodia de los escenarios.

De las más afectadas por esas decisiones de orden administrativo estuvieron las ligas deportivas ubicadas en la Unidad Deportiva Atanasio Girardot, además de las Juntas de Acción Comunal con los escenarios deportivos en sus respectivos barrios. Es así como se rompe con una política administrativa de muchos años.

En el proceso de recuperación de los escenarios deportivos se establecieron medidas para fortalecer la estructura de la Subdirección de escenarios deportivos y recreativos, así como en la creación de las "Acciones" (Administración de escenarios deportivos y recreativos, Barriales y Administración de Piscinas), además de la administración de Unidades Deportivas Satélites y la administración de la Unidad Deportiva Atanasio Girardot.

[43] Anexo B. Respuesta dada por las organizaciones comunitarias y deportivas al cuestionario.

La opinión de los entrevistados y las respuestas consignadas en los cuestionaron arrojaron como un resultado positivo, que los escenarios públicos que posee la ciudad, estén en manos del ente rector para el deporte municipal, que por naturaleza es el Instituto de Deporte y Recreación INDER. Así lo manifiestan varios de los consultados:

"Al Instituto de Deporte y Recreación INDER debe facultársele para el tema de la administración de todas estas instalaciones deportivas (…) Los encargados de la orientación y manejo de estos escenarios. Yo pienso que los escenarios que hay aquí en Medellín quedan en muy buenas manos con el Instituto para darles un buen mantenimiento, un buen seguimiento y un buen control de estas instalaciones deportivas".[44]

"El cambio fue un aspecto positivo para la ciudad, (…) la comunidad es la más beneficiada con esto, porque puede acceder fácilmente a los escenarios y es ahí donde el INDER debe propiciar todo lo que está a su alcance para atender a todo su público objetivo".[45]

"El ciudadano ya puede acceder a utilizar los escenarios en espacios que antes eran de un uso diferente, como por ejemplo la Unidad Deportiva Atanasio Girardot, que no se podía acceder o a menos que se pagara"[46].

Los testimonios anteriores fueron ratificados por otros actores que intervienen en el tema de los escenarios deportivos, todas como respuesta al cuestionario que se presenta en el 'Anexo B'.

[44] Directivo del INDER MEDELLÍN
[45] Líder de proceso INDER Medellín
[46] Líder de proceso INDER Medellín

Cabe anotar que la ciudad a través de la implementación del Decreto 620 de 2009, por el cual otorgó al Instituto de Deporte y Recreación, la administración de los escenarios deportivos de la ciudad, se convirtió en un modelo para muchos departamentos del país, incluso para países externos; por lo que se puede afirmar que fue una política de gran impacto, pues modelos similares de otros países como España, Brasil y Argentina donde los entes municipales deportivos también son los encargados de la orientación y administración de las instalaciones deportivas.

En consecuencia la política de recuperar los escenarios, se convirtió para los ciudadanos, en una transformación de inclusión social. Y para el Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín en "gobernabilidad y presencia Institucional"[47]. Además de mejorar el control y la satisfacción del ciudadano, los directivos de las organizaciones deportivas y comunitarias han manifestado un mayor "conocimiento de la administración deportiva"[48].

Se resalta que para el INDER recibir para su administración los escenarios deportivos entregados por el municipio "se creó la figura del gestor administrativo"[49] con perfil profesional o tecnólogo en deporte y recreación y que tiene a su cargo la responsabilidad de alcanzar una gestión de los servicios al interior de ellos. Situación que se fue desvirtuando según uno de los entrevistados:

"Desde el 2009 se hizo un proceso de selección por 'meritocracia' para recibir a los gestores barriales. Cuando inició el proyecto de administrar todos los equipamientos de la ciudad, se hizo el proceso de selección por medio de instituciones como la Universidad de Antioquia, Politécnico Jaime Isaza

[47] Directivo INDER Medellín
[48] Anexo B. Respuesta dada por los directivos de las ligas, Juntas de Acción Comunal y clubes al cuestionario.
[49] Líder de proceso INDER Medellín

Cadavid y Universidad de Medellín, que garantizara un proceso de selección transparente de personas idóneas y competentes para lograr todo lo que el INDER quería para administrar y gestionar todos los escenarios". [50]

"He insistido por apoyo en la parte administrativa, que se establezcan unos perfiles definidos y se asigne una remuneración de acuerdo a todo el INDER, digamos, en este momento, yo si noto esa falencia en la Subdirección y no sé si ya lo harían pero deben definir el perfil y los honorarios de acuerdo al estudio que tenga cada contratista".[51]

A la fecha, el Instituto tiene la potestad, de forma directa, de contratar por prestación de servicios[52], situación que se refleja en los líderes de procesos, uno de ellos, por ejemplo, asegura que desde 2011 no conoce de convocatorias.

Lo anterior se convierte en un obstáculo para la administración de los escenarios de la ciudad, pues no se cuenta con profesionales idóneos para ejercer el cargo de gestores administrativos, pese a que son ellos "la cara del INDER ante la comunidad, el canal o puente entre lo que pasa en cada uno de los escenarios deportivos, convirtiéndose en el medio que articula las necesidades e inquietudes que tiene la comunidad y la parte administrativa, mediante el suministro de información de las obras de la infraestructura, el mantenimiento, necesidades de la comunidad y los entes deportivos"[53], igualmente está a cargo de los gestores, la resolución de algunos conflictos entre la comunidad, el cuidado ambiental, velar por el buen uso del espacio público y el cumplimiento de las normas del escenario.

---

[50] Líder de proceso INDER Medellín
[51] Directivo INDER – Medellín
[52] Numeral tercero del artículo 32 de la Ley 80 de 1993: "Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados".
[53] Líder de proceso INDER Medellín

Algunos gestores no se han podido posesionar en sus cargos, por diversas razones del Instituto y del orden de la ciudad, como lo expresaron en la encuesta realizada “por problemas de orden público en el entorno al escenario y con la dificultad en la disponibilidad de recursos físicos y materiales”. [54]

En cuanto al proceso de administración y gestión de los escenarios deportivos se destaca como un aspecto que ha mejorado “el tema del manejo de la documentación como soporte de la intervención, donde es evidente el fortalecimiento a todos los formatos y la forma como se adjudican los permisos para asignación de espacios deportivos y la realización de eventos, así como actas de entrega y reglamento de uso del escenario entre otros, visibilizando el proceso para que cada ciudadano pueda acceder a un escenario”[55], debido a que esa es una de las bases para establecer un sistema de *“Gestión por procesos”* y llegar hasta el ciclo de mejora continua de una manera estructurada y ordenada. Un ejemplo de ello es que desde el mismo objetivo de calidad se ha volcado la mirada a presentar escenarios en óptimas condiciones para los ciudadanos, o en mejorarlos de acuerdo con la matriz de riesgos, que es un logro que vino con el SGC”.[56]

No obstante se encontró una observación frente al SGC, donde se exteriorizó por parte de un directivo. “Muchas veces pesa más el papel que la realidad, considerando que la certificación es un tema más documental, donde si no está el documento o recibo con un código actualizado, lo rechazan” afirma el directivo, quien agrega “¿existe gestión de la calidad, donde a la Subdirección financiera y administrativa del Instituto llegan unas cuentas de servicios vencidas?, donde se da la directriz que para mañana empieza a laborar tal persona y ni siquiera han

[54] Gestores administrativos de los escenarios deportivos y recreativos del INDER Medellín
[55] Líder de proceso INDER Medellín
[56] Líder de proceso INDER Medellín

empezado con los trámites de contratación, porque todo es para ya. Igualmente reconocen que el tema de gestión de la calidad por organización documental es importante para el Instituto, pero por procesos reales deja mucho que desear. Sin embargo, se viene mejorando en corregir todo lo antes expuesto" [57], concluye.

Dentro de este marco, se identifica que no hay elaborado un Manual básico de administración para los escenarios deportivos de la ciudad o un modelo definido. El manual o modelo que se aplique debe ser flexible y estar revisándose permanentemente en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), ajustándolo a la realidad institucional del momento, como una herramienta útil de trabajo dirigida a quienes van a ejercer la administración como gestores. Así lo confirman los líderes de proceso.

"Internamente nosotros, los de piscinas, desarrollamos una serie de manuales que están sustentados desde el procedimiento de escenarios, también desde la operación de una piscina, entonces sí tenemos un manual con unas funciones que debemos cumplir en el día a día como equipo de trabajo, pero ya un manual macro en la ciudad de cómo se debe hacer esa administración, no lo conozco". [58]

"Se ha hecho un ejercicio previo que (…), nosotros tratamos simplemente de estructurar bajo un modelo de gestión basado en lo administrativo, financiero, técnico y en lo del talento humano propiciar que se tenga un buen escenario deportivo y aportar a la cultura ciudadana como tal a través de todos esos convenios y articulación con la comunidad pero lógico, se está construyendo". [59]

[57] Líder de proceso INDER Medellín

[58] Líder de proceso INDER Medellín
[59] Líder de proceso INDER Medellín

"Con esto ha sido casi como error - aprendizaje y estudiar también de manera voluntaria modelos del mundo de administración de escenarios y se ha avanzado así, ensayo – error. Creo que es lo que ha hecho que sea un modelo fuerte porque se ha ido moldeando así mismo por todos los líderes que han pasado por el tema de administración, creo que estamos no es tarde en crear el manual de administración de escenarios, porque ya existe un modelo *'tropicalizado'* si lo queremos llamar porque se ha traído de muchos modelos del mundo".[60]

Lo anterior, permite evidenciar que es necesaria la creación de un manual que sirva como soporte para lograr efectividad en la administración de los escenarios deportivos, porque los procesos de administración y gerencia necesitan soportarse en documentos escritos mediante los cuales se establezca la estandarización de los problemas. Esto lleva a considerar los factores que al momento, quizás no permiten que el INDER Medellín, pueda ejercer una administración eficiente de los escenarios en la ciudad.

Por otra parte, se evidenció que no existe un plan de capacitación para la administración de los escenarios deportivos y recreativos, orientado a quienes ejercen la labor administrativa, según lo aseguró uno de los encuestados. "No hay parámetros establecidos, no se conocen procesos de capacitación"[61].

Es de anotar que el personal que ejerce las actividades como gestor administrativo, en su totalidad está bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, y de acuerdo a la legislación laboral, solo es posible los procesos de capacitación para el personal vinculado, siendo esto una falencia para el tema de la cualificación de quienes están a cargo de la administración de los escenarios

[60] Líder de proceso INDER Medellín
[61] Líder de proceso INDER Medellín

(gestores administrativos), ya que son pocas las alternativas para generar procesos formativos donde se fortalezca la gestión y administración de los mismos por parte del personal.

Sin embargo y a pesar de las falencias que se identifican en este proceso, se encuentra que una fortaleza significativa en el proceso de administración de los escenarios deportivos es la articulación de los procesos de intervención en términos de mantenimiento o adecuación donde de acuerdo a la estructura de la subdirección de escenarios, se les asigna un equipo técnico a cada una de las acciones en la administración de los escenarios.

"La articulación se hace partiendo del diagnóstico que hacen los gestores administrativos quienes se lo pasan a los ingenieros y arquitectos, y en conjunto, vamos visitamos los escenarios, haciendo un cálculo financiero, definiendo qué se necesita en los escenarios, además la articulación es constante ya que estamos retroalimentando como están las canchas, cómo será la programación, cuándo va a haber obra, entonces creo que los dos procesos dentro del macro proceso se tienen que integrar y así lo hemos hecho a través de los diferentes canales de comunicación". [62]

"Se ha avanzado, estábamos un poco desarticulados y se construía o se adecuaba el escenario de acuerdo a un concepto netamente del ingeniero o arquitecto y no de acuerdo al profesional o el gestor, que es quien día a día está en el equipamiento". [63]

[62] Líder de proceso INDER Medellín
[63] Líder de proceso INDER Medellín

Hoy dentro de este contexto hay diferentes comités que soportan de una mejor manera el apoyo a los gestores en temas sociales y de medio ambiente con diversos profesionales de una secretaria o ente descentralizado del municipio de Medellín. Lo que significa que se ha avanzado en términos de articulación donde se generan procesos de interacción y socialización de propuestas y acciones desde diferentes profesiones, con el fin de dar respuesta a un objetivo común, que para el presente caso, es la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos.

Uno de los obstáculos más apremiantes para llevar a feliz término los procesos que se gestan para la administración de los escenarios deportivos es la consecución de los recursos. En ese punto es donde se encuentra el asunto más crítico, luego de la firma del Decreto Municipal 620 de 2009, pues éste no implementó o reguló el presupuesto para el mantenimiento y la conservación de dichos escenarios.

El mensaje fue claro y contundente, "producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos"[64], es decir, eficiencia.

Aspecto que ha sido uno de los limitantes en términos administrativos, para garantizar escenarios adecuados y en óptimas condiciones, ya que el presupuesto no alcanza a cubrir todas las demandas que se generan día a día en los escenarios que tiene a cargo el INDER, como lo advierte uno de los directivos.

"Obviamente voy a hablar desde la parte administrativa y financiera. Se lo he manifestado a varias personas, muy preocupante que el INDER hoy cuenta con 860 escenarios y nosotros no tengamos los recursos necesarios para su sostenimiento (…) los recursos tendrán que llegar, esa palabra tendrán no

[64] SANDER, Beno. "Educación, administración y calidad de vida". Edit. Santillana.1990, p. 151-153

me da como suficiente tranquilidad. Tengo una posición, a mi me encanta ver una cancha sintética pero cada vez que se va a construir una cancha yo me pregunto de donde van a salir los recursos. Con respecto a los recursos que se habían ingresado en 2011 comparados a los que se asignan hoy en día hay un abismo muy grande, se han incorporado más con respecto al presupuesto de 2011 pero, o sea, no es suficiente, sin embargo se reconoce que se ha mejorado de los 23 millones que se han incorporado se ha sacado rubro para el cloro de las piscinas que es algo con lo que anteriormente no se contaba".[65]

Los recursos del Instituto son por asignación de la Secretaría de Hacienda Municipal, pero son aprobados por el Concejo Municipal, con el agravante que el Instituto de Deporte y Recreación INDER no produce recursos propios, todo lo que se genera va para la Secretaria de Hacienda en la cuenta de fondos comunes municipal.

A esto se añade, que el Instituto deba responder por su plan de acción y por las metas del Plan de Desarrollo, lo que le quita capacidad y margen de maniobra, mientras los recursos que le entregan sean menos de los que solicita. Quedando a la espera que les aprueben recursos por excedentes financieros de la vigencia anterior, o transferencias por otros conceptos desde el municipio.

De ahí que finalmente se identifica un Instituto que asume la responsabilidad de un Decreto sin peso financiero, y que a pesar de este panorama ha generado impacto significativo en la comunidad donde, hoy es reconocido en la ciudad por la administración de los escenarios deportivos y recreativos, generando bienestar.

[65] Directivo INDER Medellín

La población se siente incluida socialmente y con mayor posibilidad de acceder a un escenario, indicador que permite evidenciar que la administración de escenarios se está fortaleciendo en la ciudad, y por ende, generando impacto en las comunidades.

6.3.3.2 Desde la sostenibilidad

Se entiende que la sostenibilidad comprende todas las acciones llevadas a cabo para lograr que un proyecto sea sostenible en el tiempo. Siendo esta una gran expectativa en la comunidad, puesto que es un elemento trascendental en alargar la vida útil de los escenarios, por lo que es necesario involucrar a la comunidad en buenas prácticas de uso y cuidado según las características de los mismos con los ciudadanos, usuarios y organizaciones.

Para lo cual ha sido fundamental la labor que ha comenzando con la administración del escenario al tener la presencia del gestor administrativo, trabajando en aspectos sociales, que son claves; como el trabajo en equipo con la comunidad, liderazgo, manejo de conflictos, relaciones con las organizaciones comunitarias y normas de uso y comportamiento. Lo anterior se refuerza con los programas de la subdirección de fomento deportivo y recreativo en otras variables adicionales como la convivencia, valores y la tolerancia para motivar con ello aspectos de corresponsabilidad social en la sostenibilidad de los escenarios.

Así por ejemplo, las ligas tienen a través de un convenio de asociación el compromiso de asumir algunos costos del aseo del escenario donde realizan prácticas deportivas permanentes y las Juntas de Acción Comunal con su comunidad, actúan bajo el deber de ayudar en esa corresponsabilidad, así lo

respondieron en el cuestionario (anexo B) señalando que “aportan con personal de aseo para el escenario y colaborar en la conservación del escenario”[66].
En consecuencia “el legado social que dejan las estructuras deportivas, no es cuantificable en dinero sino en alegría, en esparcimiento, en aprovechamiento del tiempo libre actividad física y recreación para la comunidad”.[67]

Por consiguiente desde lo Institucional es de suma importancia para los directivos no solo la capacidad de llevar adelante la sostenibilidad de los escenarios, sino también de comprometer los medios y recursos para hacerlo sostenible en el tiempo. Más aún, el de buscar acciones que conlleven a tal fin, por ejemplo: buscar el apoyo de los demás entes públicos del municipio, el entorno político con el Concejo de Medellín para lograr mayor impacto o la cooperación internacional.

> “Se ha articulado con diferentes secretaria a través de los mismos gestores administrativos que fue justamente la primera estrategia, contratar por prestación de servicios al personal idóneo para que asumiera el reto de administrar los escenarios barriales, las piscinas, las unidades deportivas y la UDAG, luego destinar los recursos para resolver las necesidades de esos equipamientos. La articulación como decía, con diferentes secretarias respondiendo a las necesidades particulares de cada escenario, algunos necesitan más intervención de medio ambiente, otros de gobierno; entonces se ha buscado ese trabajo mancomunado, además de campañas de comunicación como la de territorio INDER (territorio de paz, de convivencia) que en otros momentos eran los espacios de conflicto”.[68]

[66] Anexo B. Respuesta a una de las preguntas del cuestionario a las organizaciones deportivas y comunitarias.
[67] Directivo INDER – Medellín
[68] Líder de proceso INDER Medellín.

De ahí, que lo más crítico en lo público en términos de sostenibilidad, es el factor financiero, máxime cuando son presupuestos insuficientes. Sin querer decir que los factores técnicos y operativos sean insignificantes, por el contrario, constituyen un fin en sí mismo a una consecuencia del principio financiero para la sostenibilidad de los escenarios.

Como se indicó en el análisis del componente administrativo, es en los recursos financieros donde se encontró la situación crítica por asumir por parte del INDER la aplicación del Decreto Municipal 620 de 2009. Al llegar a este punto, se hace necesario mencionar que el INDER debe asumir como concepto de sostenibilidad el pago de servicios públicos, vigilancia, entre otros. Estos ítems pueden ser vistos como un impacto negativo para del desarrollo de la misión del Instituto, debido a que antes de asumir la administración de los escenarios, estos ítems eran solventados por la Secretaria de Hacienda por ser bienes inmuebles de propiedad del municipio de Medellín. Situación que no fue corregida en su momento, por medio de convenios interadministrativos o incrementando porcentualmente los recursos en los presupuestos año a año.

> "Siguen llegando los recursos para servicios públicos y vigilancia, pero cuando me van a trasladar los dineros me dicen: señor usted tiene 40 millones para escenarios pero, 13 son para servicios públicos y vigilancia, entonces me los cuentan (…) pero no todo el dinero es para mantenimiento".[69] Incluso, se manifiesta en la encuesta elaborada que ya se ha manifestado tal situación a la Secretaria de Hacienda, pues desde el momento en el que se recibieron los escenarios no había unos lineamientos, "se recibieron unos escenarios sin aplicabilidad del Decreto. Se hizo un proceso a la inversa", quedó como conclusión[70]

[69] Directivo INDER Medellín
[70] Directivo INDER Medellín

“Lo que pasa es que no se puede entender que el INDER como un ente autónomo, simplemente asumió lo que por ley le corresponde, ya lo que hay que seguir haciendo es gestionar a nivel de municipal y con el Concejo los recursos, que por misión le corresponde a todo el instituto municipal que es direccionar los espacios de infraestructura deportivos y recreativos de la ciudad, y es lógico que afecta porque tienen que conseguir muchos más recursos”.[71]

Por lo tanto, ha de entenderse, según el “Informe de Gestión 2008 2011”[72] del Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín, donde publican que de los “836 escenarios deportivos y recreativos que tienen bajo su administración, solo fueron intervenidos 464 escenarios, que se encontraban en mal y regular estado”[73] que grosso modo dan a entender, son sostenibles, con una inversión cercana a $165.397 millones.

Es decir, hacen falta por ser intervenidos el 44.5% de los escenarios para el periodo 2012-2015, lo que significa que por cada periodo de un alcalde, (cuatro años) a un escenario le tocaría ser intervenido casi cada ocho años; sin tener en cuenta los nuevos que se construyan. Aún así queda un dilema ¿Es posible seguir construyendo nuevos escenarios, y continuar con la sostenibilidad de los ya construidos y hacer sostenibles los que faltan?

Aquí está una de las mayores dificultades para garantizar la sostenibilidad de los escenarios, desde la administración que se hace de ellos, máxime cuando hoy el INDER no tiene una política reglamentada que le dé la posibilidad de mercadear servicios con la empresa privada como fuente de ingresos o corresponsabilidad empresarial que podría aportar para la sostenibilidad de los escenarios.

[71] Líder de proceso INDER Medellín
[72] Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín. Informe de gestión 2008-2011.
[73] *Ibídem*. p. 35.

De lo anterior, se consideran algunos factores determinantes para el proceso de sostenibilidad en la administración. Por ejemplo, se asegura que "todo lo que se puede medir se puede mejorar" y se agrega en el libro "Resultados de acción: de las ideas a los hechos concretos"[74] que "La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se le puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar".[75]

Hablar del seguimiento que se realiza a la administración de los escenarios, por medio de los indicadores, es la medición regular y continua de aspectos particulares como, la satisfacción de los usuarios, la eficiencia y eficacia en el servicio, el escenario como infraestructura y la cobertura. Siendo el INDER garante y responsable de garantizar el acceso y goce de la ciudadanía de los espacios deportivos y recreativos.

"En este momento el SGC tiene como un elemento de seguimiento y medición de lo que se está haciendo con la administración de los escenarios deportivos y es un documento que tiene que ver con las actas de reunión" [76]. Allí se da cuenta de la planificación de la gestión y el proceso de evaluación y retroalimentación de lo que se está logrando, sin embargo, es el único elemento con el que se cuenta.

---

74 BIASCA, Rodolfo. "Resultados de acción: de las ideas a los hechos concretos" Buenos Aires. Edi. Granica 2004. p.137.

75 *Ibdem*. p, 137.

76 Líder de proceso INDER Medellín

"Hay muchas formas de medir, lo que tenemos que priorizar es el cumplimiento de los planes de desarrollo como tal, los planes estratégicos de la subdirección de escenarios y el plan de inversión de cada uno de los programas"[77]. Cada uno tratamos de cumplir unas metas, de acuerdo a lo que queremos evidenciar, pero es la dependencia de Planeación (institucional y municipal) la encargada de determinar los indicadores que tenemos que ir evidenciando mes a mes para dar cumplimiento al Pan de Desarrollo Municipal".

Sin embargo, la Subdirección de escenarios ha avanzado en la consolidación de un Plan Maestro, que se convierte en una estrategia para la gestión de la planificación Institucional, permitiendo inventariar todas las instalaciones deportivas de la ciudad: su ubicación, necesidades y de legalidad frente a los predios donde se construyeron, en su momento, los equipamiento deportivos. Todo con el acompañamiento de la Secretaria de Hacienda Municipal.

Su elaboración es liderada por la Oficina Asesora de Planeación Institucional, siendo alimentada su información por "los ingenieros, arquitectos y gestores administrativos que visitan los escenarios"[78]. Lo anterior puede ser utilizado como herramienta a la hora de realizar inversiones en el mantenimiento a la infraestructura deportiva de los escenarios administrados por el INDER, siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico del Deporte y la Recreación 2007-2017.

Por lo tanto, una de las prioridades de la gestión del Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín, es la optimización de costos con excelente calidad, adaptando el programa a la necesidad de planificar con antelación los gastos de mantenimiento que soportará cada uno de los escenarios deportivos, desde el mismo momento de su diseño y construcción.

[77] Líder de proceso INDER Medellín
[78] Líder de proceso INDER Medellín

Gran parte del éxito de los gastos de mantenimiento generados en una instalación vienen dados por una adecuada planificación inicial, la utilización de una tecnología adecuada y la selección de materiales con especificaciones técnicas para la construcción de las instalaciones deportivas.

Y como una forma de dar respuesta a los procesos de sostenibilidad, la Subdirección de escenarios, implementa el mantenimiento correctivo, que responde a la demanda de subsanar fallas no previstas, debido a un uso inadecuado, la acción vandálica, la calidad deficiente de un material o equipo, o por un no adecuado trabajo preventivo, lo cual demanda de trabajo y gasto no programado para volver a habilitar el escenario y poder abrirla a los usuarios.

"Desde la administración de la Subdirección de escenarios, mandamos un diagnóstico a infraestructura con lo que tiene que ver con el mantenimiento preventivo, correctivo y de algunos elementos de infraestructura que se consideran son relevantes organizar en los escenarios deportivos" [79], acotó uno de los líderes de proceso.

Esta estrategia se convierte en fortaleza cuando se trata de responder a las demandas que plantea el proceso de sostenibilidad de los escenarios dentro de la dinámica de administración y gestión de los mismos.

La sostenibilidad de los escenarios deportivos, se debe fortalecer dentro del proceso de administración y gestión, ya que se identifica que son mínimas las opciones para ejercer "mercadeo social" que le permita al Instituto generar ingresos para solventar los gastos que demandan los escenarios y para hacerlos sostenible se requiere de la planeación de estrategia, de generación de ingresos y

[79] Líder de proceso INDER Medellín

recursos, para que se planteen estrategias de generación de ingresos o recursos, situación que vive el INDER Medellín, pues no tiene como responder efectivamente a los procesos de mantenimiento y adecuación de los escenarios deportivos, lo que podría llevar a pensar en la insostenibilidad de los escenarios de ciudad.

6.3.3.3 Desde la participación

La participación como proceso social que le permite a los individuos reconocerse como actores directos o indirectos de éste, identificando situaciones específicas, intereses y expectativas, en el contexto del diagnóstico realizado mediante la identificación de fortalezas y debilidades permitió obtener la siguiente información en términos de:

El ejercicio de una participación ciudadana, basada en procesos donde confluyen diferentes actores con la finalidad de participar en la definición de la acción a seguir con un escenario, ya sea para intervenirlo o remodelarlo, donde se identifican procesos participativos que han sido realizados a través de mesas de trabajo, comités veedores, reuniones periódicas con la comunidad y líderes, además de talleres de socialización, como lo manifestaron las personas entrevistadas.

Estos aspectos han sido relevantes a la hora de hablar de una gestión y administración con equidad, ya que han dado paso a la participación e inclusión de la población en este proceso. Por lo cual, esto ha sido una acción que ha contrarrestado la participación que anteriormente se tenía por parte de grupos que estuvieron a cargo del escenario, mediante estrategias como las que a continuación se mencionan:

- “Liderar campañas de transparencia, equidad y de imparcialidad en el préstamo de los escenarios deportivos, priorizando que sean organizaciones constituidas a quienes se les pueda realizar el préstamo del escenario, para lo cual la negociación ha estado presente como tema transversal al proceso, además, técnicamente se cuenta con una herramienta que permite identificar el uso del escenario y corresponsabilidad en el uso del mismo, lo que conlleva a la identificación de la participación efectiva que se está dando en esta situación, para lo cual han sido importantes las reuniones con diferentes actores”[80].

Dichas reuniones tienen como fin, concertar los interés y necesidades más apremiantes, situación que ha permitido la regulación de los espacios y generar un trabajo articulado, con las comunidades interesadas, siempre en búsqueda del bien común.

Ahora bien, otro factor determinante que se identificado en este trabajo de investigación, tiene que ver con la participación de los actores políticos en el tema de administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos. Las relaciones que se dan entre diferentes actores se terminan generando procesos con alta incidencia del Concejo en las decisiones para la intervención, adecuación o remodelación de los diferentes escenarios, lo que conlleva a que no se pueda hablar de una administración efectiva, debido a los intereses políticos[81], pues se termina priorizando dependiendo de promesas electorales, lo que impide el cumplimiento de dos de los niveles fundamentales de la participación: la iniciativa y consulta.

[80] Testimonio de entrevistas y encuestas. ANEXO A, B y C.
[81] Hecho que se constata con anotaciones que al respecto hicieron algunas de las personas que fueron entrevistadas

“El INDER es muy buen medio para hacer política y más para el tema de escenarios. Existe influencia de los concejales al interior para tomar decisiones, pues desde allí se prioriza” pues son ellos quienes, desde la aprobación del Plan de Desarrollo aprueban la partida presupuestal para la inversión de los entes municipales. “Cada quien está en defensa de su barrio o comuna”, aseguró uno de los entrevistados.

Sin embargo, se identificó el ejercicio de poder que se establece desde la comunidad, debido al hecho de considerarse ciudadanos con derecho a hacer uso de lo público, en muchas ocasiones pasan por alto el reglamento establecido para solicitar el préstamo de los escenarios.

Por otra parte, en el proceso de interacción del INDER con diferentes actores de la comunidad, se evidencia en el ejercicio de la participación directa o indirecta, tendencia que se evidencia por las persona diligencia por las personas. “La participación fue efectiva cuando directamente eran ellos quienes tenían a cargo el manejo o administración del escenario, ya que obtenían un “beneficio de formación y fomento deportivo”.

Caso contrario opinan otros actores de la comunidad “ha sido una gran ventaja que el INDER esté a cargo de los escenarios, debido a que no existe un cobro por el préstamo del escenario”, tendencia que también se reflejó en las encuestas.

Posiciones entre unos y otros que deja ver relaciones de poder, que se opacan cuando el INDER asume la administración de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad. De igual modo, en la revisión del tema de “participación” en algunos aspectos de la gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos, se identifica que para el caso de la programación, ésta se hace

diligenciando un formato oportunamente, conciliando con el gestor del escenario y reuniéndose previamente con un directivo.

En cuanto a la discusión de las decisiones, respecto a la administración y el manejo de los escenarios, no hay una participación directa, ya que hay algunas voces que manifiestan no ser tenidos en cuenta, por ejemplo, solo aseguran serlo “algunas veces, otros terminan participando solo al momento de la ejecución”.

Como parte del proceso de participación también se encontró que el contacto entre el gestor administrativo y líder de la comunidad se da en términos de ser “permanente a espaciado”, lo que hace que la participación en la mayoría de los casos solo sea informativa.

Respecto a las recomendaciones e informes del gestor al INDER, respecto a la administración del escenario, se concluyen dos situaciones de los cuestionarios aplicados.

- “Se toman decisiones a partir de ellos. No hay respuesta en otras ocasiones, hay retroalimentación de la información y se desconoce que se hace con la información”.
- “Los gestores administrativos buscan estrategias para mejorar u optimizar la administración de los escenarios deportivos”.

Dicha situación podría llevar a pensar a que hay una administración que no cumple con lo que está estipulado en su filosofía institucional, “ser equitativos en los procesos de gestión”, agregando que, una dificultad extra luego de la aplicación del Decreto 620 de 2009 es “la disponibilidad de recursos materiales y físicos para trabajar y el orden público en el entorno del escenario”; como lo demostró la tendencias marcadas en respuesta al cuestionario.

Los hallazgos del trabajo de investigación dejan entrever procesos de participación que van desde lo individual hasta lo colectivo, donde están presentes relaciones de poder, trazadas por asuntos de orden político que opacan los proceso de participación comunitaria, coartando su eficacia.

Frente al panorama queda la pregunta ¿cómo se espera la adherencia de la comunidad? llámense líderes, organizaciones o ciudadanos del común, si no se están generando estrategias de participación efectiva donde se garantice que los actores involucrados puedan tener voz y voto.

Algunas estrategias gerenciales que se pueden establecer son:

1. La dinámica del escenario lleva a tener presente el aspecto social como base para la gestión, una estrategia fundamental es informar y documentar a la comunidad sobre los procesos de mejoramiento que se van o se están realizando.

2. La socialización, si bien algunos Líderes de proceso lo mencionan en su quehacer, es importante volverlos herramienta de trabajo y no solo porque hagan parte de un procedimiento, sino porque es una manera de involucrar al ciudadano y la comunidad en los procesos de mejoramiento.

3. Generar procesos participativos que conlleven a la corresponsabilidad ciudadana y comunitaria con el escenario, para lo cual será indispensable que el INDER contextualice a los actores externos sobre la funcionalidad del escenario, desde un asunto en términos de normas y reglas bajo la legalidad, como es administrar los escenarios de acuerdo a lo establecido en el Decreto 620 de 2009.

6.3.3.4 Desde la estrategia

Desde la visión gerencial a la hora del diagnóstico, las estrategias son las primeras herramientas que permiten visualizar qué caminos seguir.

De esta manera, y de acuerdo a la identificación que en el marco referencial se hizo de la estrategia y para efectos del análisis de la presente variable, se tendrá en cuenta lo mencionado por Garrido acerca de la estrategia: "el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes" .[82]

Por lo tanto, los datos que arrojó la información recolectada como parte del diagnostico que se realiza, nos permite identificar las estrategias que el INDER Medellín ha tenido en cuenta para cumplir la aplicación del Acuerdo 620 de 2009, y para tomar decisiones acerca de la inversión en el mantenimiento, adecuación y construcción de escenarios deportivos, en el que los directivos, líderes de proceso, gestores administrativos y representantes de organizaciones sociales y comunitarias, mencionan las siguientes acciones que se han convertido en estrategias fundamentales para responder a la administración y gestión de los escenarios deportivos:

[82] Garrido, Santiago. "Dirección estratégica" Ed. McGraw-Hill. 2da Edic. 2003. P.8

- Determinar las prioridades de acuerdo a las necesidades.
- Financieramente, velar porque se respeten los rubros destinados para la administración de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad, mediante indicadores financieros acordes a la garantía de las obras que se van a realizar.
- Disponer de personal específico desde la subdirección de escenarios para responder a las necesidades de cada escenario deportivo, según las características de éste.
- Realizar inventarios, levantamiento de información de los escenarios, priorizando necesidades más apremiantes.
- Tener personal que haga presencia en los escenarios deportivos y recreativos como los Gestores administrativos.
- Trabajo transversal con los actores que participan del escenario deportivo o recreativo.
- Posicionamiento en el asunto de concientización al Concejo, que es quien apropia los recursos para los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad.
- Realizar un diagnóstico de los escenarios.
- Creación de estrategias legales para llegar a los líderes en la comunidad.
- Implementación de observatorio o sistema georeferenciado de planeación, mediante el cual se tiene un diagnóstico para proceder con una caracterización y priorizar el trabajo..
- Cumplir la planeación planteada en el Plan de Desarrollo, plan cuadrillas, plan de mantenimiento y cronograma de intervención.
- Investigación en el tipo de mantenimiento apropiado para cada escenario.
- Convenios de asociación con algunos entes deportivos para mantenimiento especifico del escenario.

- Empoderamiento a los gestores mediante la inducción o empalme al cargo con el fin de socializarle las funciones a desempeñar para la institución, aunque se identifica que en la implementación de esta estrategia ha fallado en los procesos de capacitación (en el último año), ya que solo han recibido orientación en atención al cliente.

Tal como versa la definición de estrategia, donde se plantea que “es el conjunto de acciones que buscan alcanzar los objetivos predeterminados, convirtiéndose en una cadena de acciones en el tiempo, donde unas inician donde otras terminan y otras sencillamente se reinician o entrecruzan, porque requieren operación simultáneas”, al respecto, cabe anotar las apreciaciones que los representantes de las ligas, clubes y JAC manifiestan en términos de considerar los aspectos relevantes para complementar las estrategias que hasta ahora implementa el INDER. A continuación se mencionan unos temas para mejorar la administración de los escenarios deportivos de la ciudad.

- Trabajo en equipo interinstitucional
- Participación de la comunidad y los entes deportivos
- Capacitación

Sin embargo, estos actores comunitarios reconocen que ha faltado profundizar más en lo que ya ha implementado el INDER como el banco de proyectos para la sostenibilidad, aunque solo sea un proyecto, como lo dijo uno de los contratistas entrevistados.

A pesar de esta última situación y teniendo en cuenta que la estrategia “es el patrón de los objetivos, propósitos, metas, las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué

clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser". El diagnóstico realizado permite evidenciar las metas que ya ha alcanzado el INDER desde que decide hacerse cargo de la administración y gestión de los escenarios deportivos, lo que ha permitido fortalecer procesos que han alcanzado logros significativos, enmarcados en el Plan de desarrollo institucional y su filosofía.

Fortalezas:

- Quien direcciona la Subdirección de escenarios deportivos es una persona ejecutiva, de decisiones rápidas y certeras, una persona muy competente para la administración.
- Muy alto porcentaje de presencia institucional en todos los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad, donde se puede regular y controlar el uso adecuado del escenario.
- Equipo de trabajo profesional y capacitado que conoce la dinámica de los escenarios.
- El reconocimiento del INDER en toda la ciudad, tanto desde el fomento deportivo como en los escenarios.
- El contacto con la comunidad, se está en todas partes.
- El componente técnico, la capacidad y experiencia específica para la construcción y mantenimiento de los escenarios.
- El perfil y la capacidad de muchos profesionales que ayudan al fortalecimiento y mejoramiento, con capacidad para trabajar bajo presión y solucionar conflictos sociales.
- El conocimiento que se tiene, el INDER Medellín es un modelo para otros países en el conocimiento en construcción de equipamientos en la ciudad.

- El compromiso actual de tener el deporte y la recreación como un eje para el desarrollo de la ciudad y la internacionalización de la ciudad.

Logros:

- Presencia institucional, Instituto que se vende solo.
- Fortaleza dentro de su misión y visión, a partir del tema deportivo y recreativo.
- La participación de la comunidad, su conocimiento que los espacios son de todos.
- La cobertura: La comunidad tiene la posibilidad de llegar a escenarios donde antes era imposible.
- Masificación del deporte y la recreación en la ciudad.
- Se conoce cuantos escenarios están a cargo del INDER.
- Se logra la gratuidad de los escenarios, la concertación con los líderes, la regulación de los procesos, se fortalece la oferta institucional y la dinamización de los escenarios deportivos.
- Poder acceder a todas las instalaciones deportivas sin que nadie se sienta exiliado y la convivencia armónica de todos los actores.
- A nivel barrial exaltar el acceso de particulares y público en general a los escenarios.
- El no cobro del préstamo de los escenarios y el fortalecimiento de la gestión comunitaria.

Este proceso de identificación de las fortalezas y logros que ha obtenido el INDER son una forma de visualizar la efectividad de su accionar estratégico, mostrando lo que es hoy como Instituto de Deporte y Recreación.

Sin embargo, queda mucho por hacer para lograr la continuidad de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas trazadas en términos de sostenibilidad y administración de los escenarios deportivos, dado que los entrevistados y encuestados identifican falencias y dificultades relevantes en este proceso:

Falencias:

- La interventoria y la seguridad en los escenarios.
- La falta de recursos para hacer intervención efectiva en todos los escenarios.
- Recursos económicos para sostener y mantener escenarios deportivos.
- El tema político, no se toman decisiones desde el punto de vista técnico sino político.
- Los perfiles de los gestores, la selección de muchos de ellos se hace por conveniencia política.
- La falta de interacción entre los procesos internos del INDER.
- La planeación, las bases de datos y el plan maestro, falta mucho en este sentido.
- Limitante del orden legal, no se permite generación de ingresos por explotación publicitaria para el sostenimiento de los escenarios.
- No lograr una mejor calidad en el diseño de la construcción de escenarios.

Dificultades:

- Lo financiero, la sostenibilidad en el largo plazo.
- Dificultades con el deporte asociado en entender que los escenarios deportivos que administra el INDER son para todos.

- El presupuesto limitado. Las necesidades van a superar lo que se tiene.
- Problemas sociales en toda la ciudad.
- No contar con un reglamento de uso de los escenarios.
- La cobertura del riesgo, las pólizas tienen muchas limitantes.

En este proceso de identificación de las dificultades y falencias, los actores externos (ligas, clubes y JAC) expresan que al INDER le falta más planeación y organización para cumplir con la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos.

A partir de este contexto de fortalezas, logros, dificultades y falencias, queda una tarea ardua para el INDER Medellín en la implementación de nuevas estrategias que permitan mejorar la prestación del servicio, la interacción con la comunidad, la participación de ésta, la sostenibilidad y la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos a cargo, siendo importante reseñar las siguientes estrategias a partir de este diagnóstico que propone esta trabajo de investigación, las cuales posteriormente serán plasmadas en el ejercicio del esbozo del plan de mejoramiento que quedará como producto del diagnostico realizado; esas estrategias son:

- Generar un reglamento de uso del escenario para visualizar las responsabilidades, obligaciones y la corresponsabilidad que adquiere la organización, liga o club al realizar el préstamo del escenario. Si bien se tienen unas normas mínimas, estas no son suficientes en términos de aplicabilidad de uso del espacio.
- Generar estrategias que permitan la sostenibilidad de los escenarios, cada vez se construyen nuevos escenarios, como parte del cumplimiento de un Plan de Desarrollo, por lo cual se debe tener en cuenta como hacer viable

la continuidad y autosostenibilidad de los escenarios, teniendo presente que el presupuesto sigue siendo reducido para su mantenimiento y adecuación.

Aquí la estrategia apunta a generar proceso de corresponsabilidad y trabajo colaborativo, el cual el aporte de todos genere beneficio individual y colectivo a la vez, permitiendo la sostenibilidad del escenario.

- Ser estratégicos con el personal a cargo de la gestión y administración de los escenarios, ya que la realidad actual presenta falencias par la selección del perfil del gestor que está a cargo de los escenarios deportivos. Tener la claridad suficiente en este aspecto permite mejor administración, y por tanto, mayores posibilidades de sortear situaciones difíciles que suelen presentarse alrededor de los escenarios, minimizando así los conflictos sociales en estos espacios.
- Actualización permanente de las bases de datos de los escenarios, tener una planeación estructurada para el momento en que sea necesario la intervención, mantenimiento o adecuación del escenario deportivo o recreativo, teniendo como base para ello el Plan maestro, que si bien está en proceso de construcción, se requiere prioritariamente como insumo guía para garantizar asertividad en las intervenciones.

- Aprovechar la ventaja comercial de nombre que tiene el INDER para la asignación de mayor cantidad de recursos financieros para la Subdirección de escenarios o separar un rubro de servicios públicos y vigilancia para garantizar que la totalidad de dinero que se estipula para escenarios pueda ser utilizado directamente en el mantenimiento, adecuación o construcción de nuevos escenarios.

Para lograr que las estrategias propuestas sean efectivas, deberán estar inscritas dentro de un proceso de planificación, de ahí se identifica que estos dos conceptos (estrategia y planificación) están fuertemente unidos, ya que ambos designan un proceso secuencial, encaminado a la obtención de uno o más objetivos.

6.4 Plan de mejoramiento

Teniendo en cuenta lo que arroja el diagnóstico realizado a la gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad, una de las intenciones de este trabajo de grado, es esbozar un plan de mejoramiento que le permita al INDER Medellín, desde la Subdirección de escenarios, tener herramientas básicas para la implementación de un plan operativo que en el corto plazo ayude a fortalecer las ventajas que hoy tienen y en el mediano plazo a minimizar aquellos factores que se presentan como dificultades o falencias para una adecuada administración de los escenarios a partir de la responsabilidad asignada mediante el Acuerdo 620 de 2009.

A continuación, se esquematiza la propuesta de Plan de mejoramiento teniendo en cuenta que éste contiene metas, acciones, objetivos, indicadores que pretenden la integralidad para la prestación del servicio por medio de los escenarios deportivos y recreativos, la articulación con otras acciones plasmadas en el Plan de Desarrollo 2012 - 2015, donde su principal evidencia es el sentido de legalidad y gobernabilidad, al garantizar a la población el uso de escenarios convergentes, seguros, adecuados, que permiten la realización de actividades deportivas,

recreativa, físicas y saludables, además de una mayor oportunidad de ingreso y aprovechamiento de lo público, con principios de inclusión y gratuidad. Además de recoger las acciones prioritarias que se diseñan, para mejorar los procesos, y por ende, los resultados.

"El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar, en lo posible, las debilidades encontradas en el proceso de diagnóstico. Su objetivo es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas del programa. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas. Dado que "*lo que no se planifica pierde posibilidades de logro"*, debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos. Por lo cual es preciso que el plan de mejoramiento se elabore con objetividad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad"[83].

Nuestro Plan de mejoramiento parte de:

Unan realidad actual, soportada en la identificación de sus fortalezas y debilidades

A partir de la que se proyecta el Plan de mejoramiento, tanto para dar respuesta a esa realidad como para llegar a lo que se desea como mejoramiento, buscando sostener las fortalezas presentes y superar las debilidades encontradas.

[83] "*Proceso de autoevaluación institucional y de programas". virtual.uptc.edu.co/.../GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA_* [consultado el 17/09/ 2012] p. 4-5.

Los componentes de un Plan de mejoramiento son:

“Debilidad: Debe expresarse con claridad y sencillez en qué consiste.
Objetivo: Representa el estado del sistema que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales.
Acciones: Son las actividades y tareas que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada.
Metas: Cada acción debe establecer una frontera ideal, que corresponde al momento en que la debilidad es superada. Por tanto, la meta se debe plantear en términos cuantitativos de lo que se espera realizar, en un tiempo determinado, para esa actividad, con el fin de cumplir con el objetivo trazado.
Indicadores: Son muestras observables del avance hacia el objetivo deseado, o que demuestran que el objetivo se ha alcanzado.
Cronograma: Cada acción planteada en el Plan de mejoramiento debe establecer un intervalo de tiempo determinado para su realización, por tanto, es necesario definir cuándo comienza y cuándo termina la actividad.
Recursos e insumos requeridos: Se debe precisar, en este ítem, todos los requerimientos que los responsables necesitan para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo. Se debe incluir Recursos de Talento Humano (RTH), Recursos Físicos (RF), Recursos Financieros (RFin), Recursos Tecnológicos (RTec), entre otros.
Responsables: Este aspecto debe detallar los responsables de cada una de las acciones o actividades del plan a realizar. Se recurre al talento humano disponible en el programa.

Medio de verificación: Se debe dejar consignado, la manera en la cual se verificará, con evidencias físicas, los avances o el cumplimiento de la meta propuesta en cada una de las acciones"[84].

Soportado en lo anterior, se propone el esbozo de Plan de mejoramiento que el INDER Medellín ha de tomar como referente para fortalecer la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos, generando políticas o lineamientos gerenciales que le permitan ejercer eficientemente la administración de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad.

Cabe anotar que solo es un ejercicio preliminar donde se dejan inicialmente planteadas unas aproximaciones para la realización del Plan de mejoramiento, a partir de las cuales se considera que la Subdirección de escenarios, a través de su personal cualificado desde el área administrativa y operativa, tendrá las herramientas básicas para el diseño e implementación del Plan de mejoramiento definitivo.

El esquema del plan ha sido diseñado dando respuesta a las principales falencias encontradas en las variables identificadas en el ejercicio diagnóstico, y de las cuales se considera si se realiza la debida planeación operativa pueden gestarse acciones, mediante los cuales se llegue a fortalecer los procesos de administración de los escenarios, teniendo en cuenta los aspectos socio deportivos que inciden en este proceso.

[84] *Ibídem.* P 6-7

PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE ESCENARIOS DEPORTIVOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

DEBILIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
ADMINISTRATIVA: Deficiencias en la estructura organizacional para la administración de los escenarios	Fortalecer la planta de cargos mediante procesos de vinculación.	Estudios técnicos de las necesidades administrativas para el proceso de reestructuración. Gestión de recursos económicos para procesos de funcionamiento	Implementación de procesos administrativos bajo la intervención de profesionales vinculados a la institución	No. de cargos aprobados dentro de la subdirección de escenarios. Incremento del 20% del presupuesto de funcionamiento para la subdirección de escenarios	Año 1	Físicos materiales, económicos tecnológicos logísticos RTH	Junta Directiva del Inder Medellín	Actas de reunión disponibilidad presupuestal
SOSTENIBILIDAD: Desequilibrio entre el presupuesto asignado y el numero de escenarios para sostener	Definir la viabilidad de continuar construyendo y sosteniendo los escenarios	Implementar análisis de diagnósticos establecidos respecto a sostenibilidad de los escenarios en el tiempo.	Atender en términos de sostenibilidad en un solo periodo de administración municipal los 836 escenarios	No. de escenarios atendidos en términos de sostenibilidad. El 100% de los escenarios cuentan con sostenimiento en el tiempo.	Primer y segundo año	Físicos materiales, económicos tecnológicos logísticos RTH	Alcalde de la ciudad.	Plan de Desarrollo 2012-215. Informes

			deportivos y recreativos de la ciudad					
PARTICIPACIÓN: Ausencia de proceso continuos de empoderamiento de la comunidad hacia la corresponsabilidad para el sostenimiento de los escenarios	Generar procesos de sensibilización que dinamicen el sentido de corresponsabilidad por parte de la comunidad hacia los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad.	Campañas continúas de sensibilización. Concursos de exaltación a la corresponsabilidad. Proceso de capacitación	Acompañamiento permanente a los procesos comunitarios que se gestan en la ciudad	Número de personas sensibilizadas. No. de personas capacitadas. No. de exaltación por sentido de corresponsabilidad.	Primer y segundo año	Físicos materiales, económicos tecnológicos logísticos RTH	Subdirección de escenarios, profesionales del área social y deportivos	Listas de asistencia Registro fotográfico Premios otorgados
ESTRATEGIAS: Falta de un manual que articule los procesos y procedimiento	Crear un manual donde se condense la totalidad de la información	Nombramiento de un equipo interdisciplinario de la subdirección de fomento para trabajar en la	Consolidación del manual para la gestión y administración de los escenarios	Manual diseñado para la administración de los escenarios deportivos	Primer año	Físicos materiales, económicos tecnológicos logísticos RTH	Director Subdirección de escenarios	Documento final Listas de asistencia reuniones

para la administración de los escenarios deportivos	requerida para la administración de los escenarios deportivos en la ciudad	definición del manual. Definición de los temas para el manual desde una visión integral que articule lo social, técnico y deportivo, compilando las normas, resoluciones y decretos municipales. Elaboración de la propuesta de diseño del manual.	deportivos y recreativos en la ciudad.					

7. CONCLUSIONES

Después de haber llevado a cabo la propuesta de diagnóstico en el marco de este trabajo de investigación y de haber analizado los resultados obtenidos, para finalizar, se presentan las conclusiones del estudio y posteriormente las recomendaciones que se hacen al Instituto de Deporte y Recreación INDER Medellín, especialmente a la Subdirección de escenarios:

- El Decreto Municipal 620 de 2009, fue esencial en darle gobernabilidad y presencia Institucional al INDER, con un alto reconocimiento por su labor social, siendo fundamento para la administración de los escenarios.

- La información que se recopila y analiza permite visualizar la perspectiva socio deportiva bajo la cual se administra y se gestionan los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad, que no es otra que una administración limitada en recursos, pero que a pesar de ello, busca cumplirle a la ciudadanía en términos de garantizar la equidad, la inclusión y la participación de los diferentes actores en el proceso. Es importante para el INDER Medellín articular lo deportivo y social como agentes de cambio, transformación y potenciación de la filosofía institucional.

- La situación de haber asumido para el INDER la aplicación del Decreto Municipal 620 de 2009, es la no apropiación de presupuestos para la sostenibilidad de los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad, comprometiendo los medios y recursos del Instituto para hacerlo sostenible mejorando sus condiciones de eficiencia. Generando de esta manera un

impacto negativo para el desarrollo de la misión del Instituto, pues debió asumir el pago de servicios públicos y vigilancia.

- A pesar de las falencias que se identifican para la administración y gestión de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad, desde el enfoque sociodeportivo, se resalta el impacto positivo que identifican los ciudadanos de Medellín, al poder acceder a los escenarios deportivos y recreativos gracias a una política de gratuidad e inclusión social, con nuevos programas priorizados desde la oferta Institucional e incrementándola con los eventos de ciudad.

- La sostenibilidad es un deber de corresponsabilidad entre usuarios, comunidad y administración municipal, para alargar la vida útil de los escenarios, por lo cual se identificó que al día de hoy dentro de los procesos de administración de los escenarios, no se ha trabajado este componente como parte fundamental para garantizar la sostenibilidad de procesos participativos donde todos los involucrados pueden aportan a este aspecto.

- Desde la política de administración de los escenarios en términos de inversión y sostenimiento se identifica que la frecuencia de rotación de intervención de un escenario deportivo se proyecta para cada ocho años, situación preocupante, pues al mismo tiempo se construyen nuevos equipamientos deportivos, lo que amplía cada vez más el lapso en el que un escenario reciba mantenimiento.

- Identificación de carencia de indicadores para la administración de los escenarios deportivos y recreativos, los pocos que hay son de cobertura, elaborados por la oficina de Planeación institucional, a diferencia de un indicador de gestión que se encuentra en el Sistema de Gestión de Calidad.

- La comunidad identifica la importancia de la figura del Gestor administrativo como enlace entre la comunidad y el Instituto en la administración de los escenarios, sin embargo, se encuentra que hay falencias en el proceso de selección de estos profesionales para asumir dicho cargo.

- Lo débil que es la estructura organizacional de la administración de escenarios, debido a su alta contratación del personal por 'prestación de servicios'. Igualmente su alta rotación no ayuda al fortalecimiento y continuidad de los procesos.

- No hay una política de 'meritocracia' y mucho menos perfiles definidos para acceder a realizar las tareas de ser Gestor administrativo para los escenarios deportivos y recreativos. Al igual que la falta de un manual administrativo, hay un criterio unificado para la toma de decisiones. Además, no hay un plan de capacitación para el personal situación que no propicia el mejoramiento en su desempeño.

- En el proceso de administración y gestión de los escenarios de la ciudad, se evidencia procesos de participación externa en dos sentidos: uno político y otro comunitario, pero se reduce la participación a la mera información en el caso del entorno comunitario que general limitantes para desarrollar procesos de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo.

8. RECOMENDACIONES

En caso que se desee llevar a cabo posteriormente la creación de un plan de mejoramiento se recomienda:

- Buscar recursos financieros o técnicos para la sostenibilidad de los escenarios, diferente al 'lobby' en el Concejo de Medellín, apuntándole a la Cooperación Internacional. Presentarle una propuesta al sector privado de la ciudad, para que inviertan en la sostenibilidad a los escenarios como parte de la responsabilidad social empresarial a cambio de publicidad, además de la venta de servicios.

- Explorar en entregarle a algunas organizaciones deportivas la administración del escenario, bajo la modalidad de corresponsabilidad, siempre y cuando demuestren capacidad económica para su sostenibilidad, sin que el Instituto pierda el control del escenario y que se pueda mantener la política de gratuidad e inclusión de la comunidad. Esto permitiría que los recursos que se iban a invertir en dicho escenario, se orienten hacia otros que lo requieren.

- Crear una planta de cargos, teniendo en cuenta la "Organización de la municipalidad" que se está realizando para fortalecer la estructura para la administración de los escenarios deportivos y recreativos, o utilizar la figura de contrato de empleo temporal, mejorando así las condiciones laborales para los Gestores administrativos. Lo cual ayudaría a que se estableciera por un concurso público o meritocracia la selección de personal, lo que mejoraría la selección de los perfiles requeridos.

- Generar una comisión o equipo interdisciplinario, en la elaboración de un manual en la administración de los escenarios deportivos para la ciudad de Medellín, como herramienta administrativa que estaría inmerso en el Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo así su mejora.

- Crear convenios con entidades de educación superior para llevar a cabo un plan de capacitación para el personal que labora para la Subdirección de escenarios, buscando mejorar el desempeño en la administración.

- El factor determinante para el logro de los procesos misionales de una institución, un programa, proyecto o acción, siempre será el recurso humano del que dispone para ejecutar las acciones, de ahí que el INDER Medellín, desde la Subdirección de escenarios debe replantear el proceso de selección o asignación del personal que estará a cargo de la gestión de los escenarios, como lo es el caso de los Gestores administrativos.

- Trabajar en un modelo de intervención donde se pueda trascender a otros niveles de participación, para generar procesos de corresponsabilidad que ayudarán al tema de la sostenibilidad de los escenarios en la ciudad.

- Teniendo en cuenta el impacto que ha tenido el INDER en la ciudad con la presencia en todos los escenarios deportivos y recreativos, se considera fundamental la inyección de mayor recurso económico para la Subdirección de escenarios con el fin de continuar garantizando a la comunidad, escenarios adecuados y apropiados para su uso.

9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

9.1 Recursos necesarios para realizar el proyecto:

- **Recursos humanos**

Se destaca el acompañamiento humano en los aspectos técnicos y metodológicos, por parte de las siguientes personas del Instituto de Deportes y Recreación del INDER Medellín:

- Sociólogo Subdirección Escenarios Deportivos y Recreativos del INDER.
- Líderes de proceso de la Subdirección de escenarios.
- Subdirector Administrativo y financiero INDER
- Subdirector Fomento deportivo.
- Gestores administrativos INDER
- Representantes de ligas, clubes y JAC.
- Asesores de la FUNLAM Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Asesores externos.

- **Recursos técnicos**

- Computador portátil con acceso a internet
- Impresora
- Memoria USB
- Teléfono fijo
- Teléfono celular

- **Recursos Institucionales**

- Instalaciones del Instituto de Deportes y Recreación INDER Medellín
- Biblioteca y cafeterías de la Universidad Luis Amigó
- Sala de asesorías
- Sala de informática
- Página WEB INDER Medellín
- Páginas Web adicionales.

- **Recursos físicos:**

- Aulas de clase
- Sala de asesorías
- Oficina INDER
- Transporte
- Bibliotecas

9.2 Presupuesto

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
Horas académicas	50 horas académicas (asesoría y clases)	$2000.000
Transporte urbano para reuniones y asesorías	Trasporte para encuentros de asesorías y revisión de avances del proyecto.	$150.000
Transporte urbano para consulta en bibliotecas.	Trasporte para consulta en diferentes bibliotecas.	$180.000
Fotocopias	Fotocopias de textos	$50.000
Impresiones digitales y revisión de textos	Impresiones digitales del trabajo de avances	$160.000
Alimentación	Alimentación de los días que hubo encuentros para asesorías y revisión de avance del proyecto.	$200.000
	TOTAL	**$2.740.000**

Fuente: Proyección propia a partir de los recursos financieros utilizados en la elaboración del proyecto.

9.3 Cronograma de actividades

Primera Fase: Anteproyecto Septiembre 2011 a Febrero de 2012

No.	ACTIVIDAD	ENERO				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
1	Inducción para la elaboración del anteproyecto																																															
2	Asesoría para el anteproyecto: planteamiento del problema y marco referencial																																															
3	Rastreo bibliográfico en bibliotecas																																															
4	Trabajo en grupo: Clarificación del planteamiento del problema y marco referencial																																															

5	Asesoría 2: entrega documento planteamiento del problema y marco referencial. Indicaciones continuación construcción anteproyecto																																																
6	Trabajo en grupo: consolidación documento anteproyecto																																																
7	Entrega segundo documento elaborado anteproyecto. Trabajo en biblioteca manejo bases de datos.																																																

	Asesoría.																																																
8	Consulta teórica y cualificación del anteproyecto. Trabajo en grupo																																																
9	Asesoría 3: Orientación para la cualificación del anteproyecto. Tareas para próxima asesoría (teoría diagnostica e instrumentos de recolección de información)																																																
10	Trabajo en grupo: correcciones al documento del anteproyecto																																																

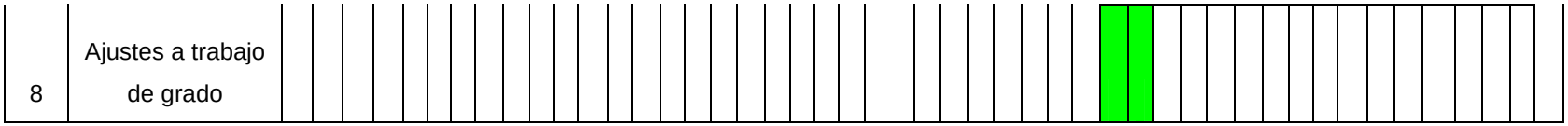
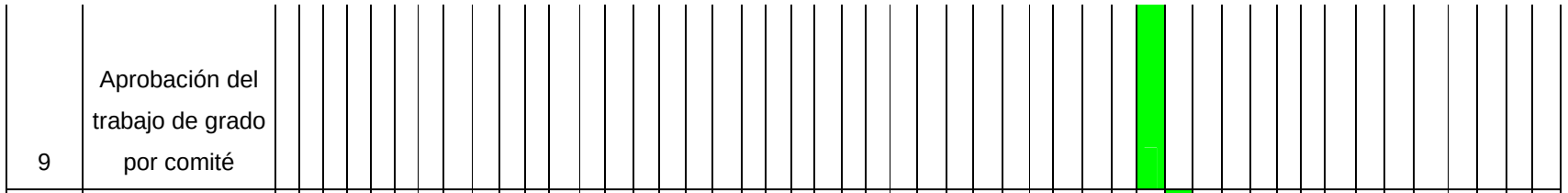
11	Asesoría 4: Entrega de documento anteproyecto hasta diseño metodológico. Orientación para la muestra recolección información																																																
12	Trabajo grupo: diseño metodológico: construcción de instrumentos de recolección de información																																																
13	Asesoría 5: Retroalimentación documento de anteproyecto.																																																

	Orientación para entrega final del documento en CD																																																
14	Trabajo grupo: organización documento proyecto en CD																																																
15	Socialización proyecto con el grupo especialización Cohorte 13																																																

Segunda Fase: Proyecto de intervención Marzo 2012 a Septiembre de 2012

No.	ACTIVIDAD	ENERO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Socialización de anteproyecto a nuevos asesores												
2	Trabajo de ajuste a instrumentos de recolección de información y al documento de proyecto de intervención												
3	Asesoría para el proyecto de intervención: cualificación del documento y revisión de instrumentos a												

	aplicar	
4	Trabajo en ajustes documento e instrumentos	
5	Recolección de la información en campo	
6	Asesoria para organización y análisis de la información recolectada.	
7	Entrega proyecto de grado elaborado para revisión por asesores	

8	Ajustes a trabajo de grado	
9	Aprobación del trabajo de grado por comité	
10	Socialización trabajo de grado a jurado	
11	Ajustes a observaciones trabajo de grado	
12	Entrega final trabajo de grado	

BIBLIOGRAFÍA

ARÉVALO, Diana y CORREA, Juliana **"**Caracterización de la infraestructura de los escenarios deportivos y recreativos públicos y del sector educativo privado del municipio de Santa Rosa de Cabal". Disponible en Internet: *http://repositorio.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/790068A683.pdf, [Consultado 13/10/2011].*

BERNAL, Torres, Cesar Augusto. Metodologia de la investigacion. 3ra edición Pearson. Colombia 2010. 250 p.

BIASCA, Rodolfo .Resultados la acción: de las ideas a los hechos concretos –2 ed.-Buenos Aires: Granica. 2004 Pág., 137.

COLOMBIA.CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 181(18 de enero de 1995). Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Diario Oficial Bogotá, D.C., 1995. no. 41679. p. 1-23

COLOMBIA.CONGRESO DE LA REPUBLICA. Acto legislativo 02 de (6 de agosto 2002). Por el cual se modifica el período de los gobernadores, diputados, alcaldes, concejales y ediles. Diario Oficial Bogotá, D.C., 2002. no. 44893. p. 1-2

CARVAJAL, Burbano Arizaldo. Planeación participativa. 2 ed. Cali. Programa editorial Facultad de Humanidades. Universidad del Valle, 2006 .p. 102.

CEPEDA, Islas, Susana. "¿Qué es la gerencia pública?" www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/...06/.../a_gerencia.doc

Garrido, Santiago. “Dirección estratégica” Ed. McGraw-Hill. 2da edic. 2003. P. 385

GONZALEZ, Esperanza. “Manual sobre participación y organización para la gestión local”. 1ra ed. Bogotá D.C.: Editorial Gente Nueva, 1996. p. 17

GUTIÉRREZ, Francisco y ARBOLEDA, Rodrigo. “Gerencia del deporte municipal”. Disponible en Internet: viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/.../ac49-contexto.pdf [consultado el 13/10/ 2011]

INSTITUTO DE DEPORTES Y RECREACION INDER MEDELLIN. Disponible en Internet:http://www.inder.gov.co/ [Consultado el 01/11/ 2011]

LOZANO Sepúlveda, Diana Paola. “Concpetos bàsicos de administración e información” http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE ADMINISTRACION.

MEDELLÍN. CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo 07 (30 mayo, 2008) Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo 2008-2011 “Medellín un hogar para la vida”. p. 82

MEDELLÍN. CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo 16 (30 mayo, 2008) Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo 2008-2011 “Medellín ES solidaria y Competitiva”. P. 119

MEDELLÍN. ALCALDIA MUNICIPAL. Decreto 270 (5 de marzo de 1993).”Por el cual se crea el Instituto de Deporte y Recreación INDER-MEDELLIN”. p. 1-6

MEDELLIN. ALCALDIA MUNICIPAL. Decreto 620 (5, mayo, 2009) Por el cual se establecen reglas para el manejo de los bienes inmuebles propiedad del Municipio de Medellín catalogados como equipamientos recreativos y deportivos y se dictan otras disposiciones.p.1-3

MENDEZ Álvarez, Carlos E. "Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación". 3ra ed. Bogotá D.C.: Ed. Mc Graw Hill, 2003, p. 137.

MESTRE, Juan. "Estrategias de gestión deportiva". 1ra ed. Barcelona: INO Reproducciones, 2004. p. 19

PEREZ de Armiño, Karlos. Disponible en Internet: http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/213 [Consultada el 19/07/2012]

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS. GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS. Elaboró: Comisión de Verificación de Condiciones Institucionales de Calidad de la Uptc. Resolución 1806 de 12 de Mayo de 2010. Disponible en Internet: *virtual.uptc.edu.co/.../**GUIAS**YFORMATOS/**GUIAS**/**GUIA**_*[Consultado el 17 agosto 2012] p. 4-5.

RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín. "Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa". Thomson editores. México. 2005.

SÁNCHEZ Cortés, J.A. "La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior". Disponible en internet: www.eumed.net/libros/2008b/390/pag. 21-22 [Consultado el 7/8/2012]

VALDEZ Rivera, Salvador. Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V. 330 p.

VIDAL Arizabaleta. Elizabeth. “Los modelos de gestión” en: Diagnostico organizacional. ECOE ediciones. Bogotá D.C.2004. p.310.

Disponible en Internet:

http://gecipap.blogspot.com/2010/04/que-es-la-administracion-publica.html
[Consultada el 21/06/2012]

Disponible en Internet:

http://www.manuelsanchezabogados.com/documents/29206%5B1%5D.pdf
[Consultada el 21/06/2012]

Disponible en Internet:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm [consultado el 22 /06 2012]

ANEXOS

ANEXO A

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
DIAGNÓSTICO SOCIO DEPORTIVO A LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS PÚBLICAS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Trabajo de grado para optar el titulo de Esp. en Gerencia de Servicios Sociales. FUNLAM 2012.

CUESTIONARIO

GESTORES ADMINISTRATIVOS

Objetivo: Identificar la percepción que tienen los gestores sobre la gestión y administración de los escenarios deportivos, desde la aplicación del DECRETO NÚMERO 620 DE (MAYO 5) 2009. Por el cual se establecen reglas para el manejo de los bienes inmuebles propiedad del Municipio de Medellín catalogados como equipamientos recreativos y deportivos asumidos por el INDER.

Cargo del entrevistado:

_____

Fecha de la entrevista:

_____

Razón social de la entidad:

_____

Edad: _____ Género: Mas ☐ Fem ☐

Grado de escolaridad:

Bachiller ☐ Técnico ☐ Tecnólogo ☐ Profesional ☐ Especialista ☐ Magíster ☐

Profesión:

_____

Años de vinculación a la empresa del (la) encuestado (a) _____ años

Instrucciones para responder el cuestionario

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la Administración de Escenarios que hace parte de este ejercicio formativo.

Lea cada enunciado cuidadosamente y marque según la pregunta, una sola respuesta.

PREGUNTAS:

1. Cuál considera que es el mayor inconveniente en la aplicación del Decreto Municipal No. 620 de 2009 por parte del INDER Medellín?

	A. Intereses particulares de algunos grupos de la comunidad
	B. La destinación de recursos económicos
	C. La selección del personal para administrarlos
	D. Ninguno

2. Cuál considera es la dificultad más reciente que encuentra en su desempeño como gestor en la aplicación del Decreto Municipal No. 620 de 2009 por parte del INDER Medellín:

	A. El orden público en el entorno al escenario.
	B. La disponibilidad de recursos materiales y físicos para trabajar.
	C. La poca claridad en las funciones a desempeñar.
	D. La falta de acompañamiento por parte del Líder de proceso de la Acción.

3. Cuál considera es la ventaja más significativa que la comunidad identifica con la administración de los escenarios deportivos y recreativos por parte del INDER Medellín.

	A. La facilidad para el préstamo de los espacios físicos.
	B. El no cobro del préstamo de los espacios.
	C. El fortalecimiento de la gestión comunitaria.
	D. La sostenibilidad de los escenarios.

4. Cuál considera el aspecto más relevante que se ha dado desde que el INDER Medellín asumió la administración de los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad:

	A. Se aumentó la solicitud de las organizaciones comunitarias para la utilización de los escenarios deportivos y recreativos.
	B. Se dificulta la sostenibilidad de los escenarios deportivos.
	C. El INDER es más reconocido por su labor social.
	D. Hay más prioridad para los eventos Institucionales.

5. En cuál de los siguientes momentos del proceso de definición presupuestal, mantenimiento y adecuación de los escenarios deportivos, es usted tenido en cuenta:

	A. En la planeación
	B. En la organización.
	C. En la ejecución.
	D. En el control.
	E. No soy tenido en cuenta

6. Indique a cuál de los siguientes procesos del Sistema de Gestión de la Calidad pertenece la Subdirección de escenarios deportivos y recreativos del INDER Medellín:

	A. Fomento deportivo y recreativo.
	B. Procesos misionales
	C. Componente misional estratégico.
	D. Hace parte del proceso de calidad.

7. ¿Con qué frecuencia tiene contacto directo con las organizaciones deportivas y comunitarias como Gestor administrativo para los escenarios deportivos del INDER Medellín?

	A. Diario		B. Semanal		C. Quincenal		D. Mensual
	E. Trimestral		F. Semestral		G. Anual		H. Nunca

8. ¿Con qué frecuencia recibe directriz para prestar los escenarios deportivos para un grupo en particular?

	A. Diario		B. Semanal		C. Quincenal		D. Mensual
	E. Trimestral		F. Semestral		G. Anual		H. Nunca

9. ¿Cuál de los siguientes actores que hacen parte del entorno, solicitan el préstamo de los escenarios deportivos y recreativos sin seguir los parámetros establecidos?

	A. La comunidad		B. Los compañeros		C. Los directivos
	D. Los concejales		E. Las Instituciones deportivas		F. Ninguno de los anteriores

10. ¿Cuál considera es el principal beneficio que ha traído la administración de los escenarios deportivos y recreativos para el INDER Medellín?

	A. Mejor control
	B. Una mayor transparencia del proyecto
	C. Mejor coordinación con los demás proyectos institucionales
	D. Comunicación más efectiva con las acciones de la Subdirección de escenarios
	E. Más satisfacción del ciudadano.
	F. Más conocimiento de administración deportiva.

11. ¿Qué tipo de documentación es usada para la Administración de los Escenarios Deportivos y Recreativos en el INDER Medellín?

	A. Estándares de calidad
	B. Instrucciones de la organización o metodología propia
	C. Instructivos
	D. Manual de Administración de Escenarios
	E. Lineamientos, listas de verificación
	F. Actas de entrega de los escenarios

12. ¿El Instituto cuál procedimiento utilizó para socializarle las funciones como gestor?

	A. Mediante un documento escrito.
	B. En una reunión general antes de asumir el cargo.
	C. Mediante inducción o empalme del cargo
	D. No recibe ningún parámetro ni instrucción

13. Marque en cuál o cuáles de los temas lo ha capacitado el INDER Medellín en el último año:

	A. Atención al cliente o usuario.
	B. Administración deportiva y de escenarios.
	C. Normatividad para ejercer el cargo.
	D. Otro, ¿cuál?
	E. En ninguno

14. De los informes y recomendaciones que usted le presenta al INDER Medellín acerca de la labor realizada como Gestor, ha observado que:

	A. Hay retroalimentación de la información
	B. Se toman decisiones a partir de ellos.
	C. Se buscan estrategias para mejorar u optimizar la administración de los escenarios deportivos.
	D. Desconoce que hacen con la información.

15. ¿En cuál etapa del proceso administrativo se concentra su principal función como Gestor en los escenarios deportivos?

	A. En la planeación
	B. En la organización
	C. En la ejecución
	D. En el control

16. ¿Cuál cree que es el elemento fundamental para mejorar la administración de los escenarios deportivos y recreativos en el INDER Medellín?

A.	Estructura de la organización
B.	Apoyo del concejo de Medellín
C.	Acompañamiento de la alta gerencia
D.	Calidad en los escenarios
E.	Trabajo en equipo institucional

F.	Comunicación
G.	Personal cualificado
H.	Software
I.	Capacitación
J.	Uso de métodos administrativos
K.	Participación de la comunidad y los entes deportivos

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
DIAGNÓSTICO SOCIO DEPORTIVO A LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Trabajo de grado para optar el titulo de Esp. en Gerencia de Servicios Sociales. FUNLAM 2012.

CUESTIONARIO

LIGAS, CLUBES Y JAC

Objetivo: Identificar la percepción que tienen las organizaciones deportivas y comunitarias sobre la gestión y administración de los escenarios deportivos, desde la aplicación del DECRETO NUMERO 620 DE (MAYO 5) 2009. Por el cual se establecen reglas para el manejo de los bienes inmuebles propiedad del Municipio de Medellín catalogados como equipamientos recreativos y deportivos asumidos por el INDER.

Cargo del entrevistado:

_____

Fecha de la entrevista:

_____

Razón social de la entidad:

_____

Edad: _____ Género: Mas ☐ Fem ☐

Grado de escolaridad:

Bachiller ☐ Técnico ☐ Tecnólogo ☐ Profesional ☐ Especialista ☐
Magíster ☐

Profesión:

_____

Años de vinculación a la empresa del (la) encuestado (a) _____ años

Instrucciones para responder el cuestionario

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la administración y Gestión de Escenarios que hace parte de este ejercicio formativo.

Lea cada enunciado cuidadosamente y marque según la pregunta, una sola respuesta.

PREGUNTAS:

1. La entrega de los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad al INDER Medellín por medio del Decreto Municipal 620 de 2009, ¿qué posibilitó en la dinámica del escenario deportivo?

	A. Una apropiación por parte de la comunidad.
	B. Mejorar el proceso de uso y mantenimiento de los escenarios.
	C. La generación de conflictos entre usuarios y la administración.
	D. Por ser el ente rector del deporte Municipal es la obligación de administrar los escenarios deportivos.

2. ¿Cuál considera fue el principal beneficio para su organización cuando los escenarios deportivos estaban a su cargo?

	A. Económico
	B. Formación y fomento deportivo
	C. Inclusión
	D. Reconocimiento
	E. Ninguno

3. Usted considera que cuando el INDER asumió la administración de los escenarios deportivos y recreativos, la oferta de su organización :

	A. Se incrementó
	B. Disminuyó
	C. Sigue igual
	D. Se acabó

4. ¿De qué manera participa su organización en la programación para el uso de los escenarios deportivos y recreativos?

	A. Diligenciando un formato oportunamente
	B. Conciliando con el gestor del escenario
	C. Reuniéndose previamente con un directivo
	D. No se da la participación y la programación es impuesta.

5. ¿Mediante cuál procedimiento reconoce su organización las políticas que tiene el INDER Medellín para la administración de los escenarios deportivos y recreativos?

	A. Lineamientos, listas de verificación por parte del gestor del escenario
	B. Actas de entrega del escenario
	C. Estándares de calidad del escenario
	D. Instructivos
	E. Manual de administración de escenarios
	F. Reglamento de uso del escenario

6. Al momento de discutir decisiones que tienen que ver con la administración y el manejo del escenario, en cual proceso los hace partícipe el INDER Medellín?

	A. En la planeación
	B. En la organización.
	C. En la ejecución.
	D. En el control.

	E. No somos tenidos en cuenta

7. Al momento de la planeación de las obras de mantenimiento y adecuación del escenario por parte del INDER Medellín, ¿con qué frecuencia lo hacen a usted partícipe?

	A. Siempre
	B. Algunas veces
	C. Solo al momento de la ejecución
	D. Nunca

8. ¿De qué manera participa en la sostenibilidad para la administración de los escenarios deportivos y recreativos?

	A. Con recursos económicos.
	B. Con donaciones
	C. Con recurso humano
	D. No participa

9. ¿Tiene contacto directo con los gestores administrativos de los escenarios deportivos?

	A. Diario		B. Semanal		C. Quincenal		D. Mensual
	E. Trimestral		F. Semestral		I. Anual		J. Nunca

10. ¿Con qué frecuencia le han modificado los espacios de entrenamiento o la programación deportiva para ser ocupado por otro evento?

	A. Diario		B. Semanal		C. Quincenal		D. Mensual		C. Nunca

11. ¿En cuál etapa del proceso administrativo considera su organización que se concentra la función del gestor administrativo en el escenario deportivo?

	A. En la planeación
	B. En la organización.
	C. En la ejecución.
	D. En el control.

12. ¿Cuál cree que sean los elementos claves para mejorar la Administración de los Escenarios Deportivos y Recreativos en el INDER Medellín?

	A. Estructura de la organización
	B. Apoyo del concejo de Medellín
	C. Acompañamiento de la alta gerencia
	D. Calidad en los escenarios
	E. Trabajo en equipo interinstitucional
	F. Comunicación
	G. Personal cualificado
	H. Software
	I. Capacitación
	J. Uso de métodos administrativos
	K. Participación de la comunidad y los entes deportivos

13. ¿Qué considera, le hace falta al INDER Medellín para la gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos?

	A. Planeación
	B. Organización
	C. Ejecución
	D. Control
	E. Ninguna de las anteriores

14. ¿Cuál considera es el principal inconveniente que tiene el INDER Medellín en la aplicación del Decreto Municipal 620 de 2009?

	E. Intereses particulares de algunos grupos de la comunidad.
	F. La destinación de recursos económicos
	G. La selección del personal para administrarlos.
	H. Poca difusión en dar a conocer el Decreto

15. Seleccione la dificultad que ha tenido su organización para ejercer sus actividades a partir de la aplicación del Decreto Municipal 620 de 2009 por parte del INDER Medellín:

	E. El orden público en el entorno al escenario.
	F. La disponibilidad de recursos materiales y físicos para trabajar.
	G. La poca claridad de la administración en hacer uso del escenario.
	H. La falta de acompañamiento por parte del gestor del escenario.

16. Cuál considera que ha sido la ventaja más significativa que su organización identifica con la administración de los escenarios Deportivos y Recreativos por parte del INDER Medellín.

	A. La facilidad para el préstamo de los espacios físicos.
	B. El no cobro del préstamo de los espacios.
	C. El fortalecimiento de la gestión comunitaria.
	D. La sostenibilidad de los escenarios.

17. Qué impacto considera que se ha generado desde que el INDER Medellín asumió la administración de los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad:

	A. Se aumentó la solicitud de las organizaciones comunitarias para la utilización de los escenarios deportivos y recreativos.
	B. Se dificultad la sostenibilidad de los escenarios deportivos.
	C. El INDER es más reconocido por su labor social.
	D. Hay más prioridad para los eventos Institucionales.

18. Que beneficios ha traído para su organización la administración de los escenarios deportivos y recreativos por parte del INDER Medellín?

	A. Mejor control
	B. Una mayor transparencia del proyecto
	C. Mejor coordinación entre los proyectos institucionales con los proyectos de las organizaciones comunitarias y deportivas.
	D. Comunicación más efectiva con las diferentes organizaciones comunitarias y deportivas.
	E. Más satisfacción para el ciudadano.
	F. Más conocimiento de la administración deportiva

19. De las recomendaciones que su organización le presenta al INDER Medellín acerca de la administración del escenario, usted observa qué:

	A. Hay retroalimentación de la información
	B. Se toman decisiones a partir de ellos.
	C. Desconoce que hacen con la información
	D. No hay respuesta

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO C

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

DIAGNÓSTICO SOCIO DEPORTIVO A LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Trabajo de grado para optar el titulo de Esp. En Gerencia de Servicios Sociales. FUNLAM 2012.

ENTREVISTA

DIRECTIVOS Y LÍDERES DE PROCESO

Objetivo: Describirla visión institucional asumida para la implementación de la gestión y administración de los escenarios deportivos, mediante la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están alrededor de este proceso.

Cargo del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

Razón social de la entidad:

Edad: Sexo:

Grado de escolaridad:

Bachiller: Técnico: Tecnólogo: Profesional: Especialista: Magíster:

Profesión:

Años de vinculación a la empresa del (la) encuestado (a) ___ años

Número de empleados: ¿Cuantos vinculados?: ¿Cuantos por contrato?:

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su opinión acerca del cambio que vivió el INDER con la entrega de la responsabilidad de la administración de los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad?

2. ¿Este cambio de administración, que repercusiones ha tenido en la comunidad?

3. ¿De qué manera se afectó o benefició el INDER Medellín desde la parte presupuestal, a partir de hacerse cargo de la administración de los escenarios deportivos y recreativos?

4. Qué estrategias ha implementado el INDER Medellín para cumplir la aplicación del Acuerdo Municipal 620 de 2009?

5. ¿Qué estrategias administrativas implementa el INDER Medellín para tomar decisiones acerca de la inversión en el mantenimiento, adecuación y construcción de los escenarios deportivos y recreativos?

6. ¿De qué manera participan los diferentes actores sociales cuando se decide intervenir un escenario deportivo o recreativo para remodelarlo o construirlo?

7. ¿Cómo se integra la parte administrativa y técnica a la hora de realizar una intervención de los escenarios deportivos y recreativos?

8. ¿Qué parámetros o procedimientos aplica el INDER para seleccionar los Gestores administrativos de los escenarios deportivos y recreativos?

9. ¿Qué papel desempeña el gestor administrativo entre la comunidad y el INDER Medellín?

10. ¿Teóricamente cuál es el soporte para ejercer las funciones de gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos? ¿Lo conoce?

11. ¿Qué incidencia tienen los actores políticos en la priorización de presupuesto asignado para la administración de los escenarios deportivos en una comuna o espacio en particular de la ciudad?

12. ¿Cómo se ha contrarrestado el manejo que hacen algunas organizaciones comunitarias y deportivas en el uso del escenario para el beneficio propio?

13. ¿Cuáles son los parámetros de evaluación que utiliza el INDER Medellín para medir la gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos?

14. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas que posee la Subdirección de escenarios deportivos y recreativos para la gestión y administración de los mismos?

15. ¿Cuáles considera son las principales falencias que posee la Subdirección de escenarios deportivos y recreativos para la gestión y administración de los mismos?

16. ¿Cuáles con sus principales funciones? ¿Están éstas condensadas en un manual escrito?

17. ¿Qué le ha aportado el Sistema de Gestión de la Calidad a la Subdirección de escenarios deportivos y recreativos?

18. ¿Cuáles considera son los principales logros que ha tenido el INDER, al hacerse cargo de la gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad?

19. ¿Cuáles considera son las principales dificultades que ha tenido el INDER al hacerse cargo de la gestión y administración de los escenarios deportivos y recreativos en la ciudad?