



Cartagena de Indias D. T. y C., junio 3 de 2015

Señores  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
Ciudad

**Asunto: Autorización para publicar documentos académicos**

Estimados señores:

En atención al asunto de la referencia, por este medio autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar a publicar en texto impreso y medios electrónicos o similares (bien sea mediante formato electrónico o en página electrónica), el trabajo académico de grado de la Maestría en Administración (MBA) titulado: **MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL: CASO DE ESTUDIO INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLÍVAR "IDERBOL", CARTAGENA**, cuyos autores son: Gisela Romero Acosta, Jaquelin Ortega Díaz, Érica Barrios Blanquicet identificados con las cédulas de ciudadanía cuyos número aparece al pie de sus firmas.

Lo anterior, con base en los artículos 76 y 77 de la ley 23 de 1982 y demás normas internacionales sobre derecho de autor.

Esta autorización la concede con el fin de que la Universidad Tecnológica de Bolívar pueda poner a disposición del público el trabajo relacionado, en toda su extensión, directamente o través de intermediarios, ya sea de forma impresa o electrónica, con el objeto exclusivo de divulgarlo a la comunidad académica, científica, empresarial a nivel nacional e internacional de acuerdo a la normatividad establecida.

Por último, manifiesto que hemos revisado y aprobado el texto definitivo del trabajo citado y en la empresa estamos de acuerdo con su publicación al no encontrar en el ningún planteamiento ilícito y al considerar que el trabajo no infringe ningún derecho de otros, y que solo los autores son responsables de lo que se ha escrito. Para constancia se firma por parte de los autores.

Cordialmente,



**JAIME HERRERA SALVADOR**

**Autores:** Gisela Romero Acosta, Jaquelin Ortega Díaz, Érica Barrios Blanquicet

**Paseo de casa del Deporte Bolívar Cra 17**

**Teléfono: 6424629 - 6424630**

Cartagena de Indias D. T. y C., junio 3 de 2015

Señores  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
Ciudad


Asunto: Cesión de derechos patrimoniales

Estimados señores:

Los suscritos Gisela Romero Acosta, Jaquelin Ortega Díaz y Érica Barrios Blanquicet, por este medio manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales consagrados en el artículo 72 de la ley 23 de 1982, sobre derechos de autor, del trabajo final denominado: **MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL: CASO DE ESTUDIO INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLÍVAR "IDERBOL"**, CARTAGENA, producto de nuestra actividad académica para optar el título de Magister en administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, de esencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982. Con todo en nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado, y entrego al sistema de biblioteca de la Universidad tecnológica de Bolívar.

Cordialmente,

  
GISELA ROMERO ACOSTA  
cc 42.206.920

  
JAQUELIN ORTEGA DIAZ  
cc 45.691.673

  
ERICA BARRIOS BLANQUICET  
cc 22.790.391



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
CARTAGENA DE INDIAS.

**CASO DE ESTUDIO**

**MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL: CASO DE ESTUDIO INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLÍVAR “IDERBOL”, CARTAGENA**

POR LOS ESTUDIANTES:

**ERICA BARRIOS BLANQUICET**

**GISELA ROMERO ACOSTA**

**JAQUELIN ORTEGA DIAZ**

Director

**Juan Carlos Robledo Fernández, Ph.D**

Presentado para:

**OPTAR EL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

Cartagena, Colombia

2015– 1

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	6
<b>Introducción</b>	7
<b>1. GENERALIDADES DE ESTE TRABAJO</b>	9
1.1. ¿Cuál es el problema?	9
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo general	11
1.2.2. Objetivos específicos	11
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	11
2.1. La planificación estratégica en la gerencia social	11
2.2. Corrientes en la planificación estratégicas	14
2.3. Modelos de la planificación estratégica para la gerencia social	16
2.3.1 Modelo Global.	16
2.3.2. Modelo Sectorial.	17
2.3.3. Modelo situacional	19
<b>3. LA HISTORIA DE IDERBOL</b>	21
3.1. La creación de IDERBOL	21
3.2. Una historia plagada de desaciertos	24
3.3. Decisiones estratégicas para cambiar el rumbo	28
3.4. Un periodo de transformaciones: 2012-2015.	33
3.5. Balance y evaluación de resultados	39
3.6. Recomendaciones de control interno para alcanzar las metas	

Del plan 2012-2015	42
3.7. El entorno competitivo de IDERBOL	43
3.8. Proyección de la institución deportiva	45
Anexos	47
<b>4. NOTA PEDAGOGICA</b>	<b>64</b>
4.1 Resumen	64
4.2 Palabras Claves	65
4.3 Perfil del Estudiante	65
4.4 Uso Potencial del caso	65
4.5 Objetivos de Aprendizaje	66
4.5.1 Para la Comunidad	67
4.5.2 Para los Estudiantes	67
4.6 Desarrollo de la Discusión	68
4.6.1 IDERBOL	69
4.6.2 Análisis Situacional en toma de Decisiones	69
4.6.3 Factores de Riesgo	70
4.6.4 La Estrategia en Términos de Liderazgo	70
4.6.5 Cierre del Caso	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

Se presenta el Estudio de Caso del Instituto Departamental de Deportes y Recreación-IDERBOL, una entidad con autonomía jurídica, descentralizada del orden departamental. Fue creado mediante las ordenanzas N° 03 y N° 10 de 1998, siendo gobernador Miguel Raad Hernández, y modificada por la Ordenanza 03 del 2008, emanadas de la Honorable Asamblea Departamental de Bolívar. Se trata de analizar el **Modelo de Gestión Sectorial** implementado por la Alta Gerencia de IDERBOL para salir de la crisis financiera y administrativa en la que se encontraba en el período 2006-2009 cuando estuvo a punto de ser liquidada. En 2010 se crearon varias herramientas para salvarla como la conformación de una Comisión Técnica, y nuevas fuentes financieras. En el 2011 se hace un diagnóstico donde se concluye que IDERBOL no había podido utilizar las herramientas de las cuales fue dotado en el 2010. Los resultados se obtuvieron con el 6° lugar en el cuadro de medallería de los Juegos Nacionales Deportivos de 2012, superando al departamento del Atlántico su archirrival de todos los tiempos. En el 2013 y 2014 se organizaron diferentes eventos deportivos con proyección internacional. En marzo de 2014 la Oficina de Control Interno de IDERBOL, tomando como referencia los parámetros MECI, evalúa los resultados, concluyendo que se había alcanzado el 100% en los programas claves definidos por el plan de acción. Sin embargo, hace una serie de recomendaciones en los aspectos donde encontró una gran debilidad en aplicación de los estándares DOFA.

**Palabras claves:** *Planificación estratégica, Gerencia Social, Modelo de Gestión, Participación Ciudadana, Decisiones estratégicas.*

## INTRODUCCIÓN

La real administración pública es muy diferente a la teoría académica. Primero porque en la administración pública prima lo normatizado, y segundo, porque responde a la voluntad política de los gobernantes. Se trata entonces de buscar un equilibrio entre la norma y la voluntad política. De hecho, las teorías sobre la administración en términos generales no siempre responden a los problemas que se vive en la administración pública y, especialmente, en organizaciones gubernamentales que tienen como finalidad concretar políticas públicas.

Es el caso de IDERBOL, una entidad descentralizada del orden departamental que tiene como misión social promover el deporte, la creación y hábitos saludables. Pero también es la organización responsable de la participación deportiva del departamento de Bolívar en los diferentes torneos deportivos regionales y nacionales.

La conclusión fundamental de este estudio de caso es que IDERBOL pudo salvarse de una inminente liquidación a la que estaba abocada en el período 2006-2009. Pero las decisiones estratégicas que se adoptaron en 2010 y 2011 - como dos ordenanzas que dotaban de recursos y de otros instrumentos a la institución- no fueron aprovechadas por la institución, porque no había la voluntad política para su aplicación desde la gobernación de Bolívar. Se hizo necesario que en 2012 con la llegada del gobernador se adoptara en el Plan de Desarrollo Departamental **“Bolívar Ganador”** un plan de acción estratégica para que IDERBOL cumpliera con su papel tal como lo había definido la ordenanza que lo originó.

Frente a esos retos, el gobernador le dio continuidad al director de la entidad para que acometiera la reestructuración, y creara la Comisión Técnica Deportiva con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo.

Los primeros logros no se hicieron esperar. Bolívar alcanzó el 6° lugar en los juegos Nacionales Deportivos de 2012, se salvó de la liquidación y hoy está cumpliendo los planes y programas en un 100%, según el informe de 2014 de la Oficina de Control Interno. Además es diciente que IDERBOL ha venido construyendo escenarios deportivos en muchos municipios del departamento para fomentar la práctica del deporte.

En ese sentido el estudio se propone identificar el **Modelo de Gestión Sectorial** que se aplicó en la política de salvamento de IDERBOL, desde la perspectiva de la gerencia social. Modelo aplicado en instituciones gubernamentales que ejecutan políticas públicas, como la política deportiva en el departamento basado en recursos propios y nacionales a través de COLDEPORTES.

Se parte de unos referentes teóricos de los modelos de gestión de la gerencia social desde una perspectiva de la planificación estratégica. Se utiliza los análisis del Instituto para el Desarrollo Económico y Social-INDES<sup>1</sup> y de varios autores reconocidos en el mundo académico de la gestión de la gerencia social.

Se considera que el Modelo de Gestión usado por la Alta Gerencia de IDERBOL es el Modelo de Gestión Sectorial, pues, se circunscribe en ejecución

---

<sup>1</sup> El INDES fue creado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID para el estudio del desarrollo social de América Latina y del Caribe.



de políticas públicas sectoriales como es el caso del deporte y la participación ciudadana.

## **1. GENERALIDADES DE ESTE TRABAJO**

### **1.1. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?**

El Instituto Departamental de Deportes y recreación de Bolívar-IDERBOL- es una entidad descentralizada adscrita a la gobernación de Bolívar con el fin de desarrollar planes y programas que conduzcan al impulso del deporte aficionado, hábitos saludables de recreación y ampliación de la infraestructura deportiva. Funciona con autonomía jurídica y administrativa que le permite acometer las actividades y acciones necesarias para cumplir su misión social. Fue creado mediante ordenanza de la asamblea de diputados de Bolívar.

¿Por qué se escogió este caso? La lección que nos puede arrojar la historia de IDERBOL es significativa para los organismos oficiales descentralizados, ya que hace ocho (8) años la institución se encontraba al borde de la liquidación. No respondía a la misión social, ni era viable financiera y administrativamente. Prácticamente era un lastre que arrastraba desde su propia creación.

La principal causa que se detectó es el poco sentido de la planeación estratégica de sus administradores y la falta de un modelo de administración de alta gerencia que respondiera al Modelo Estándar de Control Interno – MECI.

Estas clases de entidades suelen tener un problema adicional e IDERBOL no era la excepción: el control de determinado grupo político. Muchas veces, en la práctica, la concreción de los objetivos se desvía para responder a las necesidades politiqueras en detrimento de la misión social. De esta manera los

planes y programas de actividades son inocuos, porque en realidad no se cumplen.

¿Cómo se puede lograr un equilibrio entre el interés del grupo político y la misión social de la institución? Ciertamente es una pregunta problemática, porque en la practicidad es muy improbable que se logre dicho equilibrio. Pero de un período crítico (2006-2009) que lo hubiese llevado a la extinción, IDERBOL pasó de un estado de postración a una institución que –según Control Interno del organismo- cumple al 100% los planes de trabajo de sus cuatro áreas de misión: logros deportivos a nivel nacional y regional, infraestructura deportiva y comunitaria, hábitos saludables, deporte formativo y deporte comunitario.

En ese sentido surgió un interrogante metodológico: ¿Cómo las decisiones estratégicas tomadas desde la alta gerencia pueden no solo salvar una entidad oficial sino ponerla a la vanguardia del deporte regional como en los viejos tiempos?

Si, efectivamente, las decisiones en los últimos cuatro (4) años en la gobernación de Bolívar y en la dirección general de IDERBOL llevaron a la entidad a sanear sus finanzas, superar las falencias administrativas y recuperar su productividad deportiva.

He allí la importancia del presente estudio de caso que nos permitirá comprobar los aciertos de introducir un modelo de gestión de Alta Gerencia y planeación estratégica en la toma de decisiones.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

**1.2.1.1** Señalar las decisiones fundamentales y los factores endógenos que permitió a IDERBOL salir de la crisis financiera y administrativa que le impedía cumplir su misión social y jurídica.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

**1.2.2.1.** Describir las decisiones estratégicas de Alta Gerencia y coyunturales asumidas por la gobernación de Bolívar y la gerencia de IDERBOL que evitó su liquidación y, al mismo tiempo, alcanzó los resultados enmarcados en los planes de desarrollo cuatrienales.

**1.2.2.2.** Describir el modelo de control interno que asumió la Alta Gerencia para la vigilancia, monitoreo y cumplimiento de los indicadores de resultados definidos por la dirección de la entidad.

**1.2.2.3.** Identificar los factores amenazantes externos e internos que pudieron ser superados para la concreción de la planeación estratégica.

**1.2.2.4.** Analizar los principios de planificación estratégica en la ejecución de una gerencia social.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA SOCIAL**

Debemos tener claro un elemento fáctico antes de hacer el abordaje teórico del problema estudiado: un ente oficial con una misión social implica una gerencia social. La gerencia social se construye no solo a partir de la naturaleza de la entidad sino fundamentalmente de la planificación y toma de decisiones estratégicas de la gerencia.

Por esa razón construiremos un concepto de la noción de planificación estratégica desde la perspectiva del aprendizaje social y no simplemente de la noción teórica. En el ámbito público la planificación estratégica es un instrumento de gerencia social compuesto por la participación ciudadana de los grupos sociales dinamizados por la política y construcción de consensos sociales para la generar políticas públicas. Esto implica un análisis de factores externos y de los directamente involucrados en el proceso.

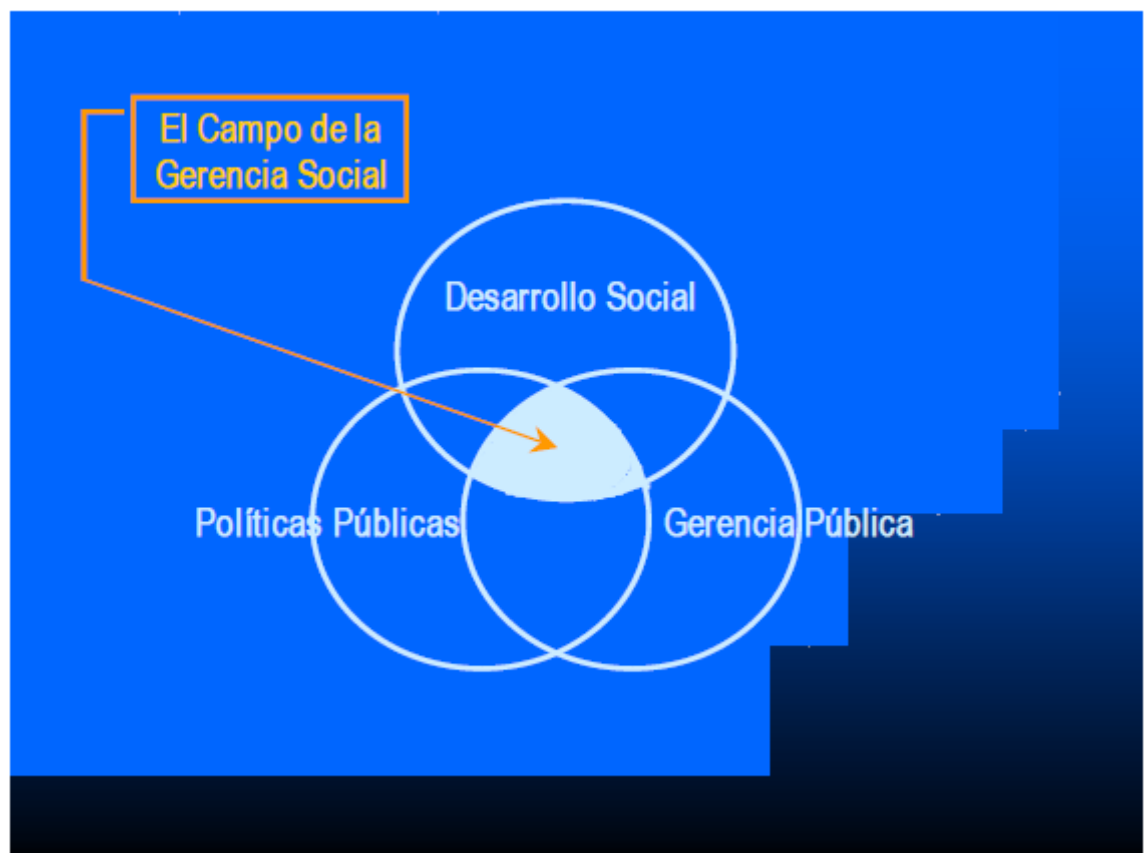
Loera Varela tiene una definición conceptual concreta: (Loera, pags 2, 2000).

*“La planificación estratégica, como herramienta de gerencia social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprender a la acción que le permite proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje.”* (Armando Loera Varela, La planificación estratégica en la gerencia social, INDES, 2000).

Esa definición la descompone en siete (7) elementos:

(1) **Es un proceso**, que si bien existe un producto, es un momento importante dentro del proceso, pero no agota ni sustituye el proceso mismo; (2) **es**

**colectivo**, implica la participación de diferentes sectores, haciendo de la planificación no como un acto de tecnócratas; (3) **se orienta a la construcción**, se trata de crear una imagen compatible con los diferentes actores sociales que participan en el proceso; (4) **la imagen del futuro**, ya que la acción estratégica se constituye por la problemática, la visión y la misión (Lewis, 2000); (5) **compromiso para la acción**, pues la planificación estratégica está orientada para la transformación efectiva; (6) **provee de viabilidad**, existe una doble función en la relación entre el concepto de viabilidad e imagen futura, ésta debe ser viable desde el punto de vista político, técnico, organizacional y económico. Y finalmente, (7) **mantener aprendizaje**, el cual es el resultado más valioso del proceso.



Gráfica No 1. Fuente: INDES, 2000.

## 2.2. CORRIENTES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS

Como antecedente histórico en el concepto de planificación estratégica en el ámbito público tenemos a Karl Mannheim, en el concepto de “planificación para la libertad,” la cual se fundamenta en la formación de una clase media que asumiera los retos de un equilibrio social en la tensión entre las tendencias monopolizadoras y las desintegradoras del poder político y económico. (Karl Mannheim, 1953).

Se entiende que los planificadores sociales deben ser hábiles en el manejo técnico, pero también deben contar con una alta sensibilidad social para equilibrar los excesos del mercado.

Mintzberg identifica diez (10) perspectivas generales de la planificación estratégicas, las cuales agrupa en tres corrientes (Mintzberg, H., Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, 1998):

AGRUPACIÓN	ESCUELA	PRINCIPIOS
ESCUELAS PRESCRIPTIVAS	Diseño	<ul style="list-style-type: none"><li>-Formación de estrategia como un proceso de concepción.</li><li>-Equilibrio entre las capacidades internas y las oportunidades del contexto.</li><li>-Las estrategias deben ser consistentes con los propósitos de la organización.</li><li>-El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenazas) es su esencia.</li></ul>
ESCUELAS DESCRIPTIVAS	Planificación	<ul style="list-style-type: none"><li>-La formación de estrategias como un proceso formal.</li><li>-Análisis de contextos.</li><li>-Proceso de operacionalización, deducir actividades más concretas y a plazos breves.</li></ul>

		-Evaluación de los niveles y los tiempos.
	Posicional	-La formación de estrategia como un proceso analítico. -Estrategias para posicionarse en un nicho específico. -Planes de competitividad regional y nacional.
ESCUELAS DESCRIPTIVAS	Liderazgos	-La formación de estrategias como un proceso visionario. -La formación de estrategias se enfoca en el líder más que en la comunidad. -La visión o ideas-fuerza son el centro de estas estrategias. -El pensamiento estratégico del líder sintetiza la capacidad de ver hacia atrás, desde arriba, desde abajo, más allá, detrás de, delante de y a través de las acciones.
	Cognitiva	-La formación de estrategia como un proceso mental. -El proceso se inicia con la atención focalizada.
	Aprendizaje	- La formación de estrategia como un proceso continuo. - Las estrategias son tomadas por la colectividad más que por individualidades. -La formulación, ejecución y evaluación se mezclan en un proceso complejo. -El cambio se provoca de manera evolutiva. -Se trabaja con estrategias emergentes.
	Poder	-La formación de estrategia como concreción de coaliciones de grupos que persiguen sus propios intereses. -Las estrategias representan los intereses de grupos más poderosos. -Los grupos que forman la organización forman estrategias a través de la persuasión, negociación, confrontación e imposición.
	Cultural	-Las estrategias basadas en las costumbres y creencias. -Adquieren las creencias en un proceso de socialización y culturización.

	Ambiental	-Reactivo a ambientes críticos. -El propósito de la estrategia es caracterizar el ambiente para adaptar a la organización.
ESCUELA TRANSFORMATIVA	Configurativa	-La formación de estrategias como un proceso transformador con continuidad. -Periodos o ciclos variados. -Ocasionalmente la configuración se transforma. -Las estrategias adecuadas son las que permiten ubicar a la organización en un nicho adecuado. Busca mantener la estabilidad, reconociendo el cambio.
Tabla 1 adaptada de INDES, 2000.		

### 2.3. MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA SOCIAL

A nivel teórico se identifican tres (3) modelos de planificación estratégicas aplicadas a la gerencia social, entendiendo que el objeto del estudio es una organización que pertenece al ámbito estatal y cuya finalidad misional es la formación de deportistas y practicantes de hábitos saludables. Estos modelos identificados son:

#### 2.3.1 Modelo Global.

Es el básico utilizado en las instituciones públicas, gubernamentales o no gubernamentales. Para su diseño se plantea siete (7) etapas del proceso:

- **Preparación del plan.** Se inicia con la voluntad del liderazgo político de proponerse una planificación estratégica.

- **Formulación de la imagen de futuro.** Desarrollar una imagen de futuro de la manera participativa. Se identifica el problema, la misión y visión de la organización.



- **El análisis estratégico o de “Fodas”.** El análisis “Fodas” (por fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) consiste en identificar la capacidad de la organización para proyectar la imagen de futuro. Se estima tres elementos: a) Temporal, b) Interno-externo, c) factores/actores.

- **Identificación de prioridades.** Es la parte operativa y crítica del proceso, pues, es la etapa donde se seleccionan las estrategias por su viabilidad e importancia en relación con la imagen de futuro que se quiere proyectar.

- **Formulación del plan.** En esta etapa se pone a prueba la capacidad del equipo administrativo de la organización.

- **Ejecución.** Forma parte de la gerencia estratégica diseñada por una planificación estratégica.

-**Monitoreo y evaluación.** Esta etapa se produce o desarrolla con indicadores de eficacia del diseño, de calidad del plan, de impacto en la organización o sistema de satisfacción de los actores.

### **2.3.2. Modelo Sectorial.**

La planificación estratégica se ha convertido en el instrumento fundamental para el diseño de políticas públicas. Se busca legitimar un plan con la participación de los diferentes sectores de interés. Permite asignar y evaluar responsabilidades políticas viables que busca la participación de los sectores sociales tradicionalmente marginados.

Las etapas del modelo sectorial son las siguientes:

- **Acuerdo inicial.** Lo usual es que el máximo responsable de la Alta Gerencia asuma la decisión de iniciar el diseño de la planificación estratégica. En el caso de la institución que escogimos la máxima autoridad es el gobernador de Bolívar y luego el director de IDERBOL. Esta decisión se toma en medio de dos

circunstancias: a) En medio de una crisis del sector. La percepción debe ser alta y la necesidad de desarrollar un cambio urgente; b) compromiso de la autoridad de convocar a los grupos sociales del sector para solucionar los problemas diagnosticados.

Se debe crear un EQUIPO TECNICAMENTE CALIFICADO y políticamente legítimo para que dirija el proceso de planificación estratégica.

- **Identificación de los intereses políticos y sociales de los sectores y actores sociales involucrados.** Aquí el planificador estratégico debe identificar los actores estratégicos que deben ser convocados para iniciar el proceso.

- **Análisis de los factores de la planificación estratégica.** Parte de un conocimiento de las circunstancias que vive el sector. Resulta de la integración de ideologías e intereses.

- **Factores contextuales y tendencias que influyen sobre el sector.** Aquí participan expertos que, incluso, tienen interpretaciones divergentes.

- **Identificación de procesos estratégicos.** Se debe identificar tres etapas:

- a) Ser afectables por políticas públicas bajo condiciones de viabilidad.
- b) Jugar un papel causal en relación con las metas definidas para el sector.
- c) Deben participar los sectores directamente involucrados.

- **Formulación de políticas estratégicas.** Es la formulación de políticas públicas según las necesidades y prioridades definidas por la comunidad.

- **Adopción y comunicación del plan.** El proceso no termina en el plan, ya que se desarrollan procesos impredecibles debido al papel de sectores protagónicos que podrían estar inconforme con el mismo, por lo cual habría que escucharlo.

- **Ejecución.** El equipo interactúa con las diferentes instancias responsables de su ejecución.

- **Monitoreo del plan.** Diseño de un sistema de monitoreo permanente de la ejecución del Plan.

### **2.3.3. Modelo situacional.**

Carlos Matus desarrolla el concepto de planificación estratégica situacional, la cual hace parte de la formación y desarrollo de la agenda de política pública, donde se incluye los intereses de los diferentes actores. (Matus, 1996).

Matus define unas etapas básicas del plan situacional:

- **Identificación del problema.** Punto de origen, el supuesto de que no hay diagnóstico objetivo. Los problemas parten de la relación con el poder. Se construye el árbol del problema, identificación de estrategias, formulación de escenarios y el árbol de estrategias.

- **Identificación de actores actuales y potenciales.** Se define desde la posición de cada actor con relación al problema.

- **Motivación y afinidad de actores.** Capacidad de presión de los actores involucrados para luchar por sus intereses.

- **Definición de meta estrategias.** En esta etapa se responden las siguientes preguntas: ¿Con quién colaboraremos o haremos alianzas?

¿Para qué? ¿Cómo? ¿Qué probabilidad tenemos de éxito con los aliados?  
¿Marco ético e ideológico de las alianzas? ¿Relación de pérdidas y beneficios?

- **Marco ético-ideológico.** Aquí se identifican los principios y valores de los actores involucrados como también del máximo líder.

- **Camino estratégico crítico.** Las variables de pérdidas y ganancias de los procesos y el impacto en los intereses de los actores con el cambio introducido.

- **Capacidad de cada actor.** Una vez identificado los actores con base en sus intereses, se define su capacidad de maniobra e influencia.

- **Viabilidad de actores.** Se identifica la capacidad de influencia de cada actor para desarrollar el proceso.

- **Identificación de variables críticas.** Se revisan alternativas de diseño.

- **Ensayo de trayectorias.** Clasificación de las estrategias por secuencia.

- **Evaluación del camino crítico.** Formulación de hipótesis del cambio situacional.

- **Simulación.** En el control de calidad se define sus partes débiles y la confiabilidad con ejercicios prácticos.

### **3. LA HISTORIA DE IDERBOL**

#### **3.1. LA CREACIÓN DE IDERBOL.**

El Instituto de Recreación y Deportes de Bolívar – IDERBOL, es una entidad descentralizada del orden departamental en la modalidad de establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, encargada del fomento y del desarrollo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Su domicilio es la ciudad de Cartagena de Indias y su radio de acción lo constituye todo el departamento de Bolívar. Fue creado mediante las Ordenanzas N° 03, N° 10 de 1998, siendo gobernador Miguel Raad Hernández, y modificada por la Ordenanza 03 del 2008 emanadas de la Honorable Asamblea Departamental de Bolívar.

La creación de IDERBOL se dio por la construcción de políticas públicas deportivas ligadas y retomadas por la Ley general del Deportes.

De tal manera que las ordenanzas que marcaron su fundación y modificación definieron claramente su misión y visión en su estructura orgánica:

#### **Misión**

El Instituto Departamental de Deportes y Recreación de Bolívar IDERBOL, es un establecimiento público del orden departamental, cuyo encargo es ser el máximo organismo rector, planificador, coordinador, asesor y evaluador del Deporte asociado y de altos logros, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; favoreciendo el fomento y desarrollo deportivo en el Departamento a través de recursos físicos, humanos y financieros, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población bolivarense, conservado el espíritu de la ciencia, la

tecnología, la medicina deportiva y la informática que faciliten un aumento planificado y constante de la función pública encomendada.

### **Visión**

IDERBOL será la institución que lidere en el Departamento y en la región caribeña los cambios en el campo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, basándose en las ciencias y tecnología, promoviendo la participación en el medio deportivo Nacional e Internacional, y que se constituya en el asesor del sistema departamental del deporte para contribuir al desarrollo social y al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población Bolivarenses, fortaleciendo la salud y el desarrollo integral de los deportistas.

Los programas que ejecuta IDERBOL para cumplir con la misión y visión, son:

1. Infraestructura deportiva y Recreativa.
2. Suministro de Implementos deportivos.
3. Formación Deportiva.
4. Recreación Educación Física para la Vida.
5. Capacitación y actualización en desarrollo deportivo

IDERBOL, es una institución del estado que brinda la oportunidad de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar, como contribución al desarrollo integral del individuo y la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los Bolivarenses.

La Ley 181 de 1995, que regula e introduce las políticas públicas en materia deportiva, señala en sus objetivos:

*“Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.”*

También la ley 181/95 creó el Sistema Nacional del Deporte, como un conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física. En cumplimiento de lo anterior, por tanto, se creó el IDERBOL”

De manera que la ordenanza No. 10 modifica y adiciona unos artículos de la Ordenanza No. 03 de 1998:

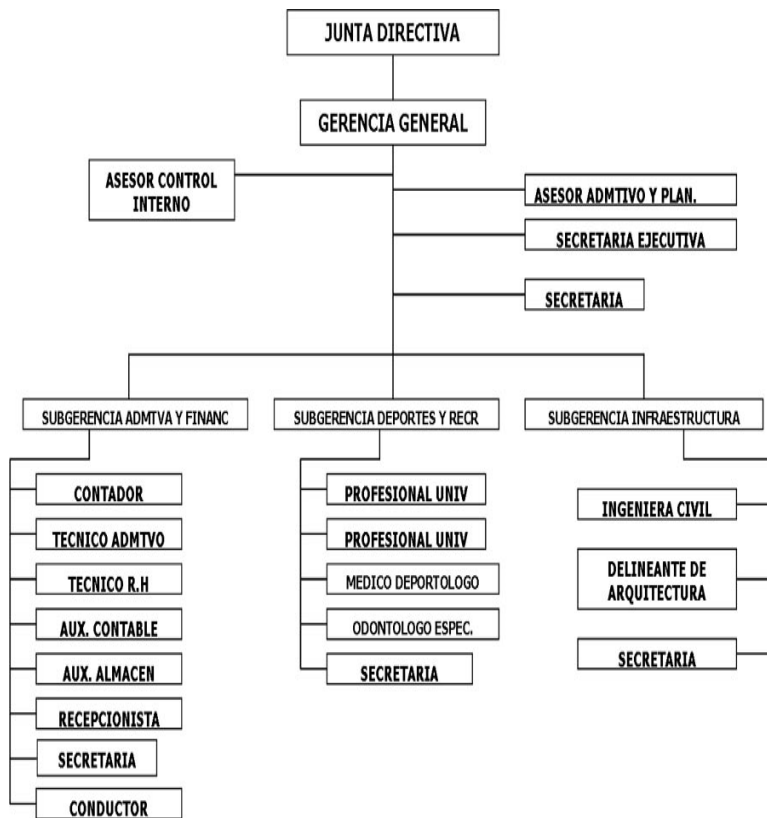
**“Artículo Primero:** *Créase el INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLIVAR, cuya sigla es “IDERBOL”, como una entidad descentralizada del orden departamental, en la modalidad de establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio e independiente.*

**Artículo Segundo:** *El domicilio del INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE BOLIVAR “IDERBOL” es la ciudad de*

*Cartagena de Indias y su radio de acción se extiende a todo el Departamento de Bolívar.”*

### 3.2. UNA HISTORIA PLAGADA DE DESACIERTOS.

La inestabilidad política de la gobernación de Bolívar provocó, por ende, el desastre político-administrativo de sus entes descentralizados, como es el caso de IDERBOL. La repartición burocrática y los intereses politiqueros habían primado para la toma de decisiones sin tener en cuenta el componente ético, de políticas públicas e intereses estratégicos de la comunidad.



**Grafica No 1. Fuente: IDERBOL**

En los últimos 15 años IDERBOL tuvo 4 gerentes:



Cuando llegó el gobernador del periodo 2008-2010 se encontró con un instituto que estaba a punto de tomarse la decisión de liquidarlo debido a los malos resultados deportivos, a la falta de un equilibrio financiero y al caos administrativo.

Tanto es así que uno de los directores que había sido nombrado en 2006 cuando se posesionó dijo que la institución era inviable y que no se podía hacer otra cosa que liquidarlo, y por eso decide junto con el gobernador de la época elaborar el proyecto de ordenanza que ordenaría su liquidación.

En tanto al asumir el gobernador del periodo 2012-2015 el panorama de IDERBOL no era boyante y la amenaza de su liquidación prevalecía todavía, ya que si bien es cierto que se había aprobado varios salvavidas, éstos no habían sido ejecutados debidamente.

De hecho, en la evaluación de la situación de IDERBOL que le presentaron al nuevo gobernador en 2011, (INFORME DE EMPALME, 2011) caracterizaron los problemas, los cuales fueron identificados de la siguiente manera:

- Estructura Organizacional con debilidades. Actualmente, IDERBOL no cuenta con una oficina asesora jurídica, aunque tiene un abogado contratado por orden de prestación de servicios. En la subgerencia de Deportes, educación física y recreación; a pesar de que es el área misional, no se cuenta con los cargos y el talento humano para atender las necesidades de los diferentes programas con que cuenta el Instituto.

- Diseño de una Política Pública Departamental del Deporte, la Recreación, la Educación Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre. No se cuenta con una

política pública que permita una debida planeación estratégica y continuidad en los programas de gobierno.

- Deficiencia en la priorización y adecuada orientación de la inversión para el desarrollo de programas y proyectos misionales.

- Deficiencia de aplicación de la Ley de Archivo. Aunque se constituyó el comité de archivo de la entidad mediante la resolución 015 del 16 de febrero de 2011, aún no se dado cumplimiento a cabalidad, a lo establecido en la ley 594 de 2000.

- Implementación parcial del Modelo Estándar de Control Interno. Si bien es cierto que existe un convenio interadministrativo N° 009 del año 2009 celebrado con la Escuela Superior de Administración Pública sede territorial N° 7, actualmente no se cuenta con todos los productos exigidos de Ley, que demuestren la correcta implementación del Modelo Estándar de Control Interno de acuerdo con el decreto 1599 de 2005. En cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad, no se evidenció diseño e implementación alguna.

- La ausencia de una Comisión Técnica de contratación continua de entrenadores y de profesionales de ciencias aplicadas al deporte, lo que dificulta la preparación de los Atletas del periodo 2009-2012 para Juegos Nacionales.

- No existe un rubro en el presupuesto aprobado para el año 2012, para el pago de sentencias y acuerdos conciliatorios pendientes de cumplimiento, que ascienden aproximadamente a la suma de 600 millones de pesos.

- Dentro de los programas relacionados no se observó el de deporte asociado, que es parte importante de la misión del Instituto (clubes, ligas y federaciones).

- Mediante la revisión de las actas de reunión de Consejo Directivo, se observó que éstas no se están realizando de acuerdo a lo contemplado en las Ordenanzas 03 y 10 de 1998, y la 03 de 2008 que estipulan que dicho órgano directivo se debe reunir de manera ordinaria cada dos meses y extraordinariamente cuando se requiera.

- El Talento Humano heredado de los Juegos Centroamericanos y del Caribe, representado en la Dirigencia Deportiva del Departamento, no se está aprovechando para el cumplimiento misional de la entidad, a pesar de contar con la capacitación para ello.

Igualmente se analizaron el poco aprovechamiento de las potencialidades para solucionar los problemas priorizados, que identificaron así::

- El fortalecimiento financiero del Instituto producto de la aprobación de las Ordenanzas 031 de 2008; y 017 de 2010, que generaron un aumento en los ingresos; además de la gestión realizada a través de convenios interinstitucionales con COLDEPORTES y la Gobernación de Bolívar.

- La aprobación de la Ordenanza 06 de 2010, por la cual se destina el 3 % del Impuesto al consumo de la Cerveza, es una fuente importante de ingresos para el fortalecimiento de las finanzas de IDERBOL, pero en la actualidad no se le está dando cumplimiento toda vez que el Comité de Vigilancia para el Acuerdo de restructuración de Pasivos en su evaluación recomendó no darle aplicación.

- El Programa “Por tu salud ponte pilas”, que viene beneficiando al ZODE de los Montes de María, se requiere incrementar la frecuencia de su realización, fortalecerlo y ampliarlo a otros ZODES del Departamento de Bolívar.

### **3.3. DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA CAMBIAR EL RUMBO**

Una vez analizada la situación de IDERBOL, el nuevo gobernador ratifica al gerente, que varios años antes (2006-2007) había asumido el reto de salvar a la institución de la liquidación dotándola de nuevas herramientas para alcanzar los objetivos misionales. Se toma la decisión estratégica de hacer un cambio de frente del desarrollo de las políticas públicas de deportes y recreación.

Durante los últimos años, analizando la evolución del contexto institucional y del entorno, IDERBOL decidió realizar una apuesta fuerte por el desarrollo de la vertiente empresarial del Instituto. Esta apuesta favoreció un incremento de la cobertura de servicios y al desarrollo de más deportistas bolivarenses, en especial en el entorno de los municipios del departamento de Bolívar.

También se hace un enfoque más amplio en la parte económica para esta institución con fines de abrir una mayor cobertura de las actividades, y disponer de un personal profesional y/o entrenado. Estos apoyos económicos además, dan la posibilidad de organizar eventos e intercambios nacionales e internacionales de los deportistas, la capacidad de proveer entrenadores de alta calidad, con la intención de mejorar la cualificación y cuantificación del deportista y claro, también mantener una buena imagen de IDERBOL por medio de sus sitios deportivos modernos y destacamentos de sus miembros.

El mantenimiento del apoyo institucional por parte de las establecimientos locales de IDERBOL y el apoyo empresarial hacia IDERBOL vía patrocinios, ha

permitido a la institución crecer y poder asumir mayores riesgos a nivel de organización de eventos deportivos, tanto incrementando la capacidad de los actualmente existentes como creando nuevos eventos, siempre con vocación emprendedora, de perfil internacional, incluso posicionándose como expertos asesores a administraciones públicas de otras territorialidades en materia de organización de grandes eventos deportivos y, además, adecuación de instalaciones deportivas, creación de liderazgo, y disponibilidad de entrenadores de alto nivel y la manera sostenible de contar con un equipo de trabajo deportivo y de preparación acorde a las nuevas realidades de la globalización deportiva y por ende al nivel competitivo que se exhibían en otras latitudes.

¿Cuál es la capacidad de respuesta que tiene la organización IDERBOL frente a nuevos escenarios globales y locales del fenómeno deportivo mundial? ¿Cómo los está enfrentando? ¿Qué planeación estratégica utiliza para minimizar los riesgos? Diferenciándose IDERBOL, como una organización visionaria en las entidades departamentales de estímulo al deporte, con el liderazgo de la gerencia general a partir del 2009. El gerente de IDERBOL, había experimentado su propia evolución con sus diferentes y particulares modelos de liderazgo, lo que permitió el posicionamiento de sus servicios y apoyos a los deportistas con un alto impacto en los resultados deportivos Regionales y Nacionales, y una filosofía de excelencia en la calidad de sus procesos.

Sin embargo, hoy la gerencia general de IDERBOL, desde su sede en Cartagena, reflexionaba si era suficiente la capacidad de gestión de la Institución para enfrentarse a las actuales sinergias del sector y a la competitividad deportiva de la demás regiones nacionales, la volatilidad en la disponibilidad de entrenadores de alto nivel y la manera sostenible de contar con un equipo de trabajo deportivo y de preparación acorde a las nuevas realidades de la


Globalización deportiva y por ende al nivel competitivo que se exhibían en otras latitudes.

IDERBOL, en cuanto a la infraestructura deportiva, ha gestionado con COLDEPORTES y la gobernación de Bolívar, ambas organizaciones han brindado a IDERBOL la atención y el apoyo en recursos para la construcción y la instalación de nuevas zonas recreativas en municipios del Departamento de Bolívar. Además, algunos de estos parques contribuyen al disfrute de la recreación y esparcimiento de la población adulta.

Otro hecho adicional que vale la pena mencionar en la historia de IDERBOL, es el popular programa de **Apoyo a deportistas de oro** – Bolívar 2010-2011, que fue creado por la ordenanza N° 31 de 2008 y tiene por objeto mejorar e incentivar a los deportistas de altos logros de Bolívar, para que a través de esta programación basado en el deporte mejoren la calidad de vida y nos representen dignamente en los eventos nacionales e internacionales.

Sumando al historial de hechos, IDERBOL fue sometido al proyecto **Bolívar Ganador** 2012-2015 que tiene como objetivo primordial clasificar a Bolívar en la mayor cantidad posible de deportes con mira a los XIX Juegos Deportivos Nacionales 2012, donde ocupó el sexto lugar y la mejor posición que algún departamento del Caribe ocupó, alcanzando un mejor lugar que en el 2008.

## CUADRO DE MEDALLERIA DE LOS JUEGOS NACIONALES 2012

Pos.	Delegación	 Oro	 Plata	 Bronce	Total
1	Antioquia	145	140	125	410
2	Valle	120	109	105	334
3	Bogotá	117	98	103	318
4	Boyacá	34	18	36	88
5	Fuerzas Armadas	17	24	22	63
6	Bolívar	14	21	24	59
7	Risaralda	11	27	28	66
8	Cundinamarca	11	20	38	69
9	Santander	11	14	28	53
10	Córdoba	9	8	11	28
11	Atlántico	8	5	18	31
12	Norte de Santander	8	3	5	16
13	Tolima	5	9	27	41
14	Quindío	4	1	9	14
15	Casanare	4	1	4	9
16	Meta	3	6	12	21
17	Magdalena	3	4	1	8
18	Caldas	2	6	9	17
19	Cauca	2	3	13	18
20	Cesar	1	3	1	5
21	Choco	1	2	0	3
22	Nariño	1	0	7	8
23	Caquetá	1	0	1	2
24	Huila	0	5	15	20
25	Guajira	0	0	2	2
26	Sucre	0	0	2	2
27	San Andrés y Providencia	0	0	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>532</b>	<b>527</b>	<b>647</b>	<b>1706</b>

**Tabla No 2. Fuente COLDEPORTES**

Cabe destacar que –con el fin de hacer un análisis comparativo- en los XVIII Juegos Nacionales Deportivos anteriores, Bolívar ocupó el 14 puesto en el 2006.

En cuanto a la línea de programas en acción, IDERBOL, ha destacado otros proyectos como *“Recreación Educación Física para la Vida”* y *“Por tu salud ponte pilas”*, que son programas de actividad Física en el departamento de Bolívar convertidas hoy en una estrategia pedagógica que pretende mejorar los estilos y hábitos de vida saludable de la población del Departamento de Bolívar, a través de la actividad física y talleres informativos que permitan bajar los índices de enfermedades no transmisibles como la diabetes y enfermedades cardíacas asociadas al sedentarismo. Un aspecto a destacar, es que se ha logrado vincular a este proyecto a la población en situación de discapacidad de los Montes de María, Turbaco, Turbana y Arjona. Continúa la voluntad de IDERBOL por mejorar la salud y aferrar el hábito por el deporte a la población Bolivareense.

Una buena capacidad de comunicación, el análisis y comprensión de los problemas estructurales de IDERBOL ha sido uno de las cosas que más ha querido mantener esta institución a través del tiempo, como la participación dinámica del entorno, el buen rendimiento del capital humano deportivo, lograr el éxito en los Juegos Nacionales y continuar una política exitosa de permanencia de entrenadores de alto nivel que dan continuidad a estos resultados.

Para resumir los cambios estructurales planteados, podemos identificar las siguientes decisiones estratégicas:

- Decisión de no liquidar a IDERBOL.



- Diseño de una política de salvamento que incluía una reestructuración administrativa y operativa.
  - Aprobación de tres ordenanzas por la asamblea de Bolívar. Dos para dotar de recursos a IDERBOL y el otro con el fin de ampliar su ensanche administrativo.
  - Creación de una Comisión Técnica para garantizar una contratación permanente de directores técnicos y entrenadores.
- 
- Implementación del sistema de monitoreo Modelo Estándar de Control Interno MECI.
  - Convenios interadministrativo entre IDERBOL y COLDEPORTES para garantizar la transferencia de recursos, ejecución de proyectos y saneamiento de las deudas contraídas con la institución nacional.

La implementación de estas decisiones estratégicas, marcarían el siguiente período de la vida de IDERBOL.

#### **3.4. UN PERIODO DE TRANSFORMACIONES: 2012-2015.**

La gobernación se propuso una serie de proyectos y eventos a partir del Plan de Desarrollo **“Bolívar Ganador”**, el cual se diseñó y se inició con procesos participativos en el año 2012 y se pronostica su concreción final para el año 2015. Recordemos que IDERBOL cuenta con una junta directiva presidida por el propio gobernador que asumió las riendas de la institución.

Uno de los propósitos del Plan de Desarrollo **“Bolívar Ganador”**, cuyo postulador es la gobernación de Bolívar, busca transmitir y despertar la cultura por el deporte a través de una serie de actividades que pretenden mejorar el posicionamiento de los atletas bolivarenses en las diferentes competencias nacionales y regionales. La estructura deportiva de IDERBOL en el periodo

mencionado anteriormente en el departamento busca formar nuevos talentos deportivos entre los jóvenes. Se trata de formar unidades competitivas para estimular las prácticas deportivas de alto rendimiento con el fin de seguir escalando posiciones en el concierto regional y nacional.

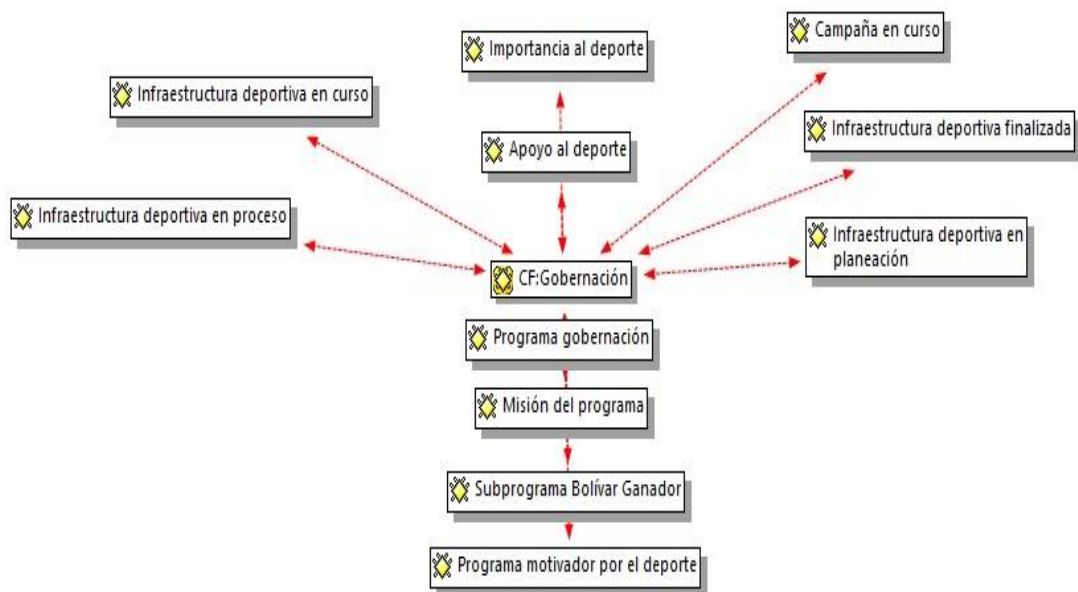
Otro medio que fortalecerá al deportista es el establecimiento de las disciplinas deportivas para el reconocimiento y mejoramiento de sus capacidades. La gobernación en su plan de desarrollo ha tenido en cuenta priorizar la atención y el bienestar del deportista IDERBOL, por lo que ha anexado además brindar personal capacitado a disposición del atleta para su enfoque en las prácticas. Otra intervención ha sido el mejoramiento de la infraestructura deportiva en puntos estratégicos en el departamento con el propósito de que todos los deportistas de la región tengan la capacidad de aprovechar los campos

Ya dicho lo anterior, la gobernación ha brindado significativamente para el área deportiva, es por ello que fortalece entidades como IDERBOL, la cual tiene como objetivo, ampliar la cobertura para generar mayor beneficio a la comunidad bolivarense, esto con la inclusión de actividades sociales y deportivas, apoyadas por profesionales idóneos a este tema. También se hace un enfoque más amplio en la parte económica para esta institución con fines de abrir una mayor cobertura de las actividades, y disponer de un personal profesional y/o entrenado. Estos apoyos económicos además, dan la posibilidad de organizar eventos e intercambios nacionales e internacionales de los deportistas, la capacidad de proveer entrenadores de alta calidad, con la intención de mejorar la cualificación y cuantificación del deportista y claro, también mantener una buena imagen de IDERBOL por medio de sus sitios deportivos modernos y destacamentos de sus miembros.

¿Será posible para la gobernación de Bolívar cumplir con todos estos proyectos? ¿Cómo se puede supervisar la ejecución y posterior efectividad de estos? ¿De qué manera la ejecución de estos proyectos puede garantizar la mejoría de las condiciones y/o capacidades de los deportistas? El compromiso adquirido por la gerencia general y el cumplimiento del propósito de lo planeado y lo ejecutado, con base al ejercicio de rendición

de cuentas de ejecución de programas y el uso de los recursos públicos que permitió evaluar la gestión por resultados o (GPR), un modelo de cultura organizacional, con énfasis en resultados deportivos obtenidos por los deportistas de IDERBOL. Se busca con la planeación por resultados en IDERBOL asegurar un impacto y beneficio directo en la comunidad deportiva del departamento de Bolívar, mejorando los procesos administrativos de manera tangible, el uso de herramientas tecnológicas y el desarrollo del capital humano deportivo del departamento, garantizando el desempeño, una eficaz administración pública, promoviendo la responsabilidad social comprometida con el desarrollo de los deportistas patrocinados por la entidad.

Para explicarlo de una forma dinámica, se presenta un gráfico que mencionan los primeros sueños que se convirtieron en programas de planeación deportiva en IDERBOL, trabajado y acompañado de la comunidad deportiva representada por deportista, ligas y clubes deportivos).

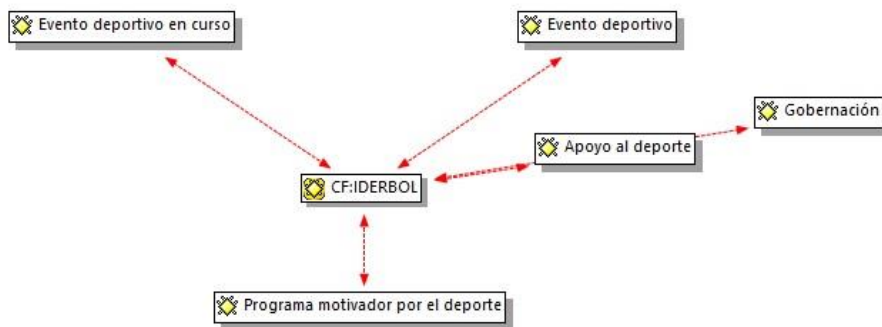


**Gráfica No 2. Fuente propia.**

Si aún no se ha tenido claro lo que se expresa en el gráfico 2, válida ese empeño que la gobernación de Bolívar busca proponer una red de programas que impliquen y enfatizan en el mejoramiento de las actividades deportivas, en conjunto con asociaciones que apoyan este fin. Se proponen varios planes de desarrollo, unos finalizados, otros en pleno proceso de ejecución y otros dentro del buffet de proyectos a realizar, que comprometieron a estos soñadores y emprendedores del departamento de Bolívar a mejorar la infraestructura, disponibilidad y modernización de los espacios deportivos a lo largo y ancho del departamento, para facilitar, estimular la práctica y el interés por la participación del deporte.

Del programa de planeación propuesto por la gobernación de Bolívar, se “redefinió” el objetivo general del Instituto IDERBOL cuya institución se encuentra dentro del programa de mejoramiento de la gobernación, el cual busca obtener la excelencia deportiva, por medio del fortalecimiento y consolidación de los niveles

técnicos, deportivos y de alta competencia, con base a las necesidades y expectativas de la sociedad Bolivarenses, con los esfuerzos de los integrantes de IDERBOL desarrollando un enfoque de planeación Departamental del deporte, aplicando herramientas técnicas y científicas avanzadas hacia el alto rendimiento, clasificando los municipios y localidades del Departamento de Bolívar donde se localizan los prospectos deportivos con fenotipos físicos idóneos para el desarrollo de una determinada disciplina deportiva en el nivel de alta competencia.



**Gráfica No 3. Fuente propia.**

Una característica importante del estudio de caso de IDERBOL, fue que se establecieron logros, resultados, monitoreo y evaluaciones con indicadores de resultado; desde el punto de vista de capacitación técnica, desarrollo de infraestructura, e infraestructura deportiva, la participación en competencias internacionales, la organización de Juegos deportivos nacionales, mejorando la calidad deportiva de los integrantes de IDERBOL y este resultado final es el lugar o posición que ocupan y han ocupado los deportistas de IDERBOL en los diferentes torneos.

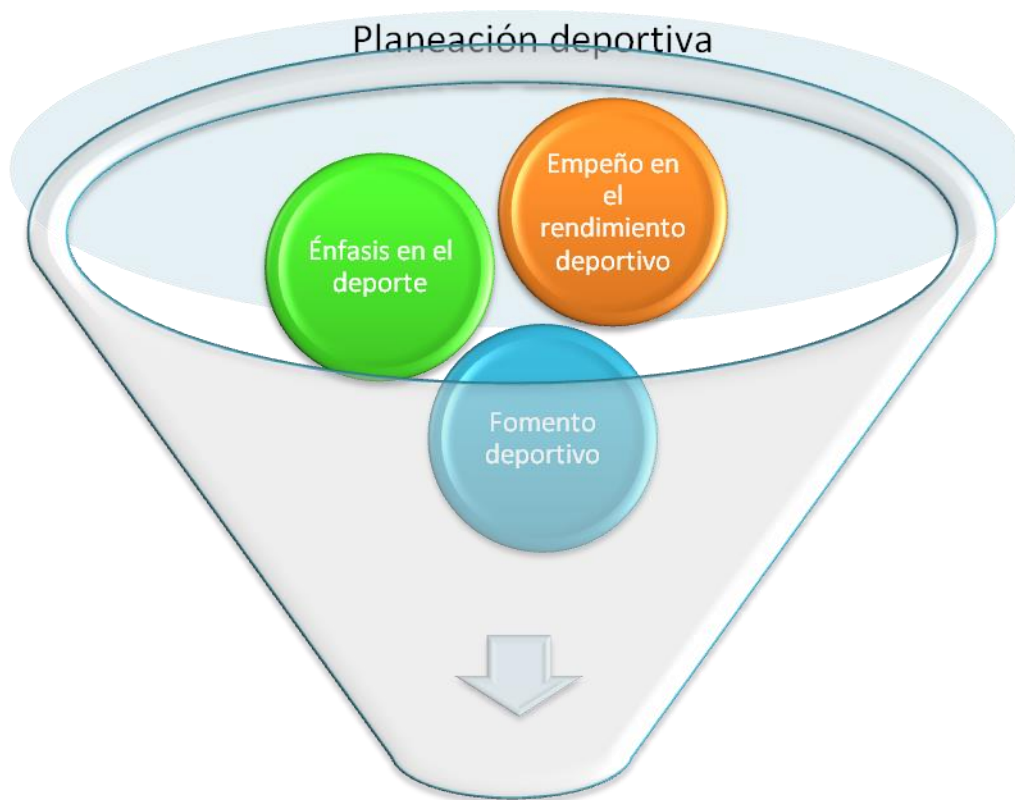
En el gráfico 3, contempla la invocación de eventos deportivos, que se convirtió en una filosofía institucional para IDERBOL y auspiciada por la

gobernación, con la finalidad de parte del gerente de IDERBOL de realizar estos eventos Nacionales e Internacionales que representarán la región Caribe. Cuando el gerente de IDERBOL, construyo estas invocaciones, los deportistas de Bolívar, empezaron a destacarse en las diferentes competencias a las que asistieron, colocando a prueba sus capacidad formación con entrenadores de primer nivel, y entendieron que sus capacidades y preparación les permitía entrar al Top de los deportistas de alta competición, fortaleciendo su autoestima y mentalidad ganadora, además de la posibilidad de obtener resultados favorables, razón por la que se comprueba que la planeación, la innovación en eventos deportivos y entrenamiento dirigido hacia la alta competencia, entre y para las personas de todas las categorías que están dando los resultados esperados.

Con respecto a los resultados de esta planeación a largo plazo se presentaron los siguientes hechos que marcaron el cambio estructural y la conformación de equipos de trabajo de la gobernación y de IDERBOL:

1. Se establecieron programas y proyectos ligados a un Plan de Inversión Multianual para la infraestructura y el equipamiento deportivo.
2. Los proyectos identificaron las necesidades puntuales de inversión pública por fases o etapas de implementación para IDERBOL, al finalizar el 2014, la gerencia de IDERBOL tiene como reto de trabajo obtener el propósito deportivo de encontrarse entre los primeros 4 departamentos en resultados de Juegos nacionales de 2015.
3. Combinado con esta planeación, se inició un proceso para IDERBOL, que se estructuró en tres fases:

- a) La primera (detección de prospectos deportivos) lograr que jóvenes entre once y catorce años con habilidades adecuadas se interesen en seguir un programa deportivo de alto nivel.
- b) Desarrollo de habilidades y destrezas con un programa académico-deportivo que les permita con apoyo económico para suplir sus principales necesidades.
- c) Entrenar mínimo nueve a quince sesiones por semana hasta lograr alto rendimiento deportivo.



**Gráfico No 4. Fuente elaboración propia.**

### **3.5. BALANCE Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Durante el período comprendido entre Noviembre de 2013 y marzo de 2014, se desarrolló un análisis de la ejecución de los planes de acción de IDERBOL por parte de la Oficina de Control Interno con el objetivo de establecer si

se estaban cumpliendo los indicadores de resultados que desde 2012 se habían adoptado, año en el cual la historia de la entidad se divide en dos a raíz de los buenos resultados en los Juegos Nacionales Deportivos de 2012. Este monitoreo hace parte del concepto de la “Alta Gerencia permite el control de la orientación estratégica y organizacional, realiza seguimiento al mantenimiento y mejora continua al proceso de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI,” tal como lo señala el informe presentado en marzo 2014.

Veamos algunos de sus apartes más importantes que explicaría un importante segmento de la historia de IDERBOL, sobre todo, de los últimos tres (3) años que fueron decisivos para cambiarle el rumbo de su historia que iba hacia su liquidación en 2006-2009. Este monitoreo parte de los principales proyectos de la entidad:

El estilo de la dirección por parte del Gerente General de IDERBOL, se identifica y se destaca por su integridad, competencia, transparencia, liderazgo y responsabilidad social, siendo participe de las directrices orientadas hacia el cumplimiento de la misión y visión de la Entidad.

Con la Resolución No. 67 del 29 de enero de 2013 se creó el Comité de Control Interno Disciplinario del Instituto Departamental de Deportes y Recreación de Bolívar – IDERBOL. Este es un hecho de suma importancia para el estudio de caso que tenemos. Importancia que reside en el monitoreo y evaluación de las acciones realizadas con base en los principales proyectos que se tiene planificado.

El Plan de Acción del Instituto Departamental de Deportes y Recreación de Bolívar “IDERBOL”, está enmarcado en la estrategia de nuestro Plan de Desarrollo



el Fomento al Deporte, en donde se manejan efectivamente cinco programas de gran importancia en el Instituto como son:

- **Altos Logros y Liderazgo Deportivo:** Dentro de este programa el Instituto Departamental de Deportes y Recreación de Bolívar “IDERBOL”, está liderando el proyecto de preparación de los deportistas de Altos Logros con miras a la participación de los deportistas en eventos de carácter Nacional e Internacional; con un cumplimiento del cronograma del Plan de Acción de IDERBOL hasta el mes de Octubre del presente año en un 100%.

- **Infraestructura Deportiva y Centros Regionales de Alto Rendimiento:** Obras que han sido ejecutadas y entregadas por parte de IDERBOL y la Gobernación de Bolívar hasta la fecha.

- **Deporte Social y Comunitario:** En este programa se realizaron con efectividad los eventos de integración de carácter regional.

- **Deporte Formativo:** En el programa Deporte Formativo están los juegos Intercolegiados Supérate con el deporte, con un avance del 100%, se realizaron las fases municipal, departamental y Nacional.

- **Hábitos de Estilo de vida saludable:** Con el Programa “Por Tu Salud Ponte Pilas”, la finalidad de este programa es promover hábitos de vida saludable a través de la práctica regular de Actividad física; hay 30 municipios priorizados con 15 monitores asignados a los municipios priorizados, con un 60% de cobertura en el Departamento de Bolívar.

El Instituto Departamental de Deportes y Recreación de Bolívar – IDERBOL, ha cumplido satisfactoriamente en este programa con el 100% de su Plan de Acción.

Talleres de capacitación en el marco del Programa Por Tu Salud Ponte Pilas, se ha cumplido con el 70% del Plan de Acción.

### **3.6. RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO PARA ALCANZAR LAS METAS DEL PLAN 2012-2015.**

Las siguientes fueron las RECOMENDACIONES señaladas por el INFORME firmado por, la asesora de Control Interno de IDERBOL:

- Seguir trabajando en la implementación y actualización del Modelo Estándar de Control Interno – MECI y el Sistema de Gestión de Calidad NTC GP 1000:2009.

- Creación de la Oficina Jurídica para facilitar los procesos contractuales e Institucionales de la Entidad.

- Avanzar con la organización, sistematización, Tablas de Retención Documental y control del Archivo de la Entidad para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 594 de 2000.

- Continuar trabajando en el proceso de archivo, sistematización, control y seguimiento de las PQR (Peticiones, quejas y reclamos) para dar solución oportuna a las solicitudes hechas por las entidades y la comunidad en general de acuerdo a los lineamientos legales.

### **3.7. EL ENTORNO COMPETITIVO DE IDERBOL**

En los viejos tiempos en que Bolívar brillaba en los torneos regionales y nacionales y donde mantenía la delantera frente al Atlántico, se había desvanecido, llegando a posiciones regulares.

Pero a partir de 2012, año en que se celebraron los Juegos Nacionales, Bolívar alcanzó el 6° lugar, muy por encima de Atlántico. Durante los últimos años, IDERBOL decidió realizar una apuesta fuerte por el desarrollo de la vertiente empresarial. Esta apuesta ha favorecido un incremento de la cobertura de servicios y ha llegado a más deportistas Bolivarenses, en especial en el entorno de los municipios del Departamento de Bolívar.

El apoyo institucional para los establecimientos locales de los municipios y el patrocinio ha permitido a la institución crecer y poder asumir mayores riesgos a nivel de organización de eventos deportivos. Se ha tomado estos logros como una vocación emprendedora, de perfil internacional, incluso posicionarse con expertos y asesorando a administraciones públicas locales de otros Departamentos, en organización de eventos deportivos, gestión administrativa, y, además, de adecuación de instalaciones deportivas. El liderazgo y la disponibilidad de entrenadores de alto nivel y la manera sostenible de contar con un equipo de trabajo deportivo y de preparación acorde a las nuevas realidades del deporte, exige un mayor nivel competitivo.

¿Cuál es la capacidad de respuesta que tiene la organización IDERBOL frente a nuevos escenarios globales y locales del fenómeno deportivo mundial? ¿Cómo los está enfrentando? ¿Qué planeación estratégica utiliza para minimizar los riesgos? Pero los cambios comenzaron a gestarse con herramientas jurídicas y administrativas, pero también con recursos financieros en 2010. El monitoreo que

se hizo había concluido que dichos recursos no se habían aprovechado al máximo porque se necesitaba realmente voluntad política desde la esfera de la gobernación, como en efecto se vino a dar en 2012.

IDERBOL, como organización visionaria en las entidades departamentales de estímulo al deporte, con el liderazgo de la gerencia general a partir del 2009, comienza a experimentar los primeros cambios de su evolución. Esto viene permitiendo el posicionamiento de sus servicios y apoyos a deportistas con un alto impacto en los resultados deportivos Regionales y Nacionales.

Otro hecho adicional que vale la pena mencionar en la historia de IDERBOL, es el popular programa de Apoyo a deportistas de oro – Bolívar 2010-2011, que fue creado por la ordenanza N° 31 de 2008 y tiene por objeto mejorar e incentivar a los deportistas de altos logros de Bolívar, para que a través de esta programación basado en el deporte mejoren la calidad de vida y nos representen dignamente en los eventos nacionales e internacionales.

IDERBOL y su equipo de trabajo, propuso a partir de los Juegos Nacionales del 2012, el uso adecuado y sistemático de dos herramientas de gestión por resultados:

1. La primera a nivel de la gerencia de IDERBOL que era una planificación estratégica a largo plazo y situacional.
2. La segunda apoyada en coordinaciones operativas implantando reingeniería de procesos focalizada en la eficiencia administrativa.

Este trabajo en conjunto entre la gerencia y la operación, permitió trazar líneas administrativas para IDERBOL como lo son la formulación de un plan estratégico con alcance a 2020, la implementación de planes operativos resultado de los

lineamientos del plan estratégico, identificación de prioridades en el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, procesos de formulación, programación y ejecución de presupuestos ordenados, esquema de incentivos al capital humano de la institución deportiva y sistema de monitoreo de la gestión permanente de avances de resultados.

La formulación del plan estratégico permitió a la gerencia de IDERBOL, desarrollar habilidades en diseño de agendas estratégicas, con claras prioridades de gestión en línea con el programa de la Gobernación de Bolívar orientada a cada organización pública.

### **3.8. PROYECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN DEPORTIVA**

Desde el punto de vista de la Alta Gerencia se piensa que no se ha explotado de manera suficiente las capacidades de IDERBOL, sus recursos humanos y físicos. El Plan de Desarrollo Departamental “Bolívar Ganador” ha permitido fortalecer sus recursos a un nuevo nivel, como su planta de personal. Debido al mejoramiento de la institución, su personal puede recibir los beneficios de este acontecimiento, pues se les otorga las herramientas que consideren necesarias para ejercer sus actividades. Este hecho le permite a la planta de personal ejercer adecuadamente su plan de enseñanza y entrenamiento a los deportistas.

En ese sentido la creación de la Comisión Técnica de contratación del personal de entrenamiento ha dado buenos resultados tomando como indicador las posiciones que la delegación de Bolívar ha tenido en los diferentes eventos de estos últimos tres (3) años.

Uno de los elementos que debemos anotar dentro de este proceso de aplicación de decisiones desde la Alta Gerencia de IDERBOL, fue el hecho de que el director encargado de ejecutar esta planificación debió integrar un equipo humano más cercano a sus criterios políticos. Este hecho lo llevó a separar de facto a empleados de carrera o de provisionalidad que por su propia naturaleza obstaculizaban su cometido estratégico.

En otras palabras, el director creó su equipo dejando sin funciones a otros empleados, que dado a las características de la contratación del sector público, los mantuvo en sus puestos pero sin funciones. Este hecho fue duramente cuestionado por aquellos empleados que reclamaban sus derechos.

La naturaleza de la administración, a diferencia de la administración privada, los ejecutivos deben asumir retos de hecho que podrían contrariar los derechos laborales de los empleados. ¿Cómo debe actuar un administrador en estas circunstancias?

El director de IDERBOL formó su propio equipo, personas de su confianza que podían interpretar y asumir las decisiones estratégicas para alcanzar los cambios estructurales esperados. Este hecho fue de suma importancia sin lo cual los cambios no se hubiesen concretado.

# ANEXOS

## PRESENTACIÓN DE LOS ANEXOS

Presentamos en este anexo dos instrumentos utilizados en el proceso de investigación para construir el caso de IDERBOL: una entrevista en profundidad con el director general, los resultados de la encuesta aplicada al interior de la institución.

### 1. ENTREVISTA AL GERENTE DEL IDERBOL.

Muchos líderes de hoy no comprenden la íntima relación entre el liderazgo y la estrategia.<sup>2</sup>:

“Estos dos aspectos de lo que hacen los líderes, estuvieron íntimamente ligados alguna vez, pero se han separado. Ahora los especialistas ayudan a los directivos a analizar sus industrias y la posición de sus negocios para obtener ventaja competitiva; así, la estrategia, en buena medida, se ha convertido en un trabajo de expertos, o en algo limitado a la reunión anual de planeación de la empresa. Desde este punto de vista, una vez identificada la estrategia y determinados los pasos siguientes, termina la función del estratega. Solo queda elaborar el plan y defender la ventaja competitiva acordada. O al menos es la visión más optimista de la historia.”

Sin embargo, en caso de que esto fuera verdad, el proceso de elaboración de la estrategia sería fácilmente separado de la administración cotidiana de una firma.

---

<sup>2</sup> Montgomery Cynthia. El Estratega. Prisa Ediciones. Bogotá. 2012.

Veamos cuales son las estrategias del actual gerente de IDERBOL, Dumek José Turbay Paz.

## **I. Entorno socio económico-cultural de IDERBOL.**

**¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectaron a IDERBOL durante su periodo de gerencia?**

Los Problemas financieros del ente rector del deporte en Bolívar, se presenta debido a las variaciones que han tenido en los años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012; los ingresos por concepto de consumo de cigarrillo que cada mes muestra un decrecimiento de un 25% no solamente en Bolívar sino en todo el país, producto de las campañas publicitarias a nivel mundial de la Organización Mundial de la Salud (OMS), incitando al no consumo de cigarrillo. Esta Campaña publicitaria quebranta notablemente esta renta, al igual que el reciente Decreto de Emergencia Social emanada por el gobierno nacional. Esta dificultad se superó buscando otra fuente de financiación, como lo es la creación y aprobación de la ordenanza No 017 de 2010 Contribución Para el Deporte y la Recreación en el departamento de Bolívar del 1%. Considero que hay deficiente infraestructura Deportiva en los Municipios de Bolívar y falta de compromiso de los entes Municipales en mantener dichos escenarios. Este aspecto se ha resuelto gestionando estrategias y alianzas con socios como, el ente rector del deporte en el país Coldeportes y la Gobernación de Bolívar.

**IDERBOL se consideraba amenazada por su entorno cuando usted la gerenciaba?**



IDERBOL se ha visto amenazado por los siguientes aspectos: Acuerdo de Pago Coldeportes y las demandas falladas contra el instituto (IDERBOL), producto de administraciones anteriores.

## **II.- ENTORNO TECNOLÓGICO.**

### **¿Cuáles eran las tecnologías que se utilizaban en IDERBOL?**

IDERBOL utilizaba una tecnología de sistema rezagada, pues no se contaba con los servicios básicos de internet y otros sistemas tecnológicos.

### **¿Era importante la tecnología para el desarrollo de los procesos de IDERBOL cuando usted la gerenciaba? Respuesta:**

Se aclara que aun la gerencio y la tecnología que se utiliza actualmente está acorde con los procesos de conectividad en materia de comunicación, también estamos avanzando en el gobierno electrónico, es decir, digitalizando a paso firme muchos procesos hasta ahora eran analógicos en la administración pública.

### **Tercera pregunta: ¿Era un objetivo de IDERBOL tener tecnología de punta cuando usted la gerenciaba?**

Desde la gerencia la tecnología de punta es importante, pues en la actualidad el instituto se encuentra a la altura de las circunstancias y para lograrlo fue fundamental la construcción de infraestructura sistémica, consistente en la dotación de equipos tecnológicos que facilitaron el trabajo del recurso humano del ente rector del deporte en Bolívar.

### **¿Usted en calidad de gerente de IDERBOL durante su administración que pensaba de la tecnología?**

Desde mi gestión la considero factor fundamental para adelantar procesos técnicos relacionados con el deporte y la recreación acorde con el entorno mundial del sector; pues se logró montar la web página del Instituto virtualmente donde el ciudadano puede enterarse de todas las actividades que desarrolla esta institución.

**¿Cómo afectó la tecnología el proceso productivo de IDERBOL durante su gerencia?**

No hubo ninguna afectación, al contrario la mejoró.

**¿Qué tecnologías recomienda usted deben utilizarse en IDERBOL para alcanzar los objetivos empresariales?**

IDERBOL utiliza las herramientas tecnológicas necesarias para adelantar sus procesos administrativos y financieros, pero en materia del desarrollo deportivo se está a la espera de implementar un sistema de tecnologías aplicadas a las ciencias aplicadas en el deporte, como la que utiliza países desarrollados como U.S.A y Francia.

**¿Cuál era el grado de obsolescencia de la tecnología usada por IDERBOL durante su gerencia?**

La obsolescencia era un 70% en cuanto a conectividad se refiere.

**Cuánto invirtió IDERBOL en tecnología durante su gerencia?**

Alrededor de 200 Millones de pesos.

**¿Cuánto esperaba invertir IDERBOL en tecnología en futuro durante su administración?**

Alrededor de 400 Millones, para la puesta en funcionamiento del Sistema integrado de ciencias aplicadas al deporte.

**¿Cuánto considera usted debería invertir IDERBOL en tecnología ahora para ser competitiva?**

No tendría una cifra específica, puesto que el mundo deportivo avanza conforme a los sistemas tecnológicos del hemisferio.

**¿Cuales tecnologías se implementaron en IDERBOL durante su gerencia?**

Conectividad a nivel organizacional, financiera y contable. Implementación de la página virtual de IDERBOL.

**¿Cuáles tecnologías no ha implementado IDERBOL aun?**

La plataforma virtual de los sistemas de información de ciencias aplicadas al deporte.

**¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de IDERBOL?**

El factor financiero.

### **III. ENTORNO POLÍTICO:**

**¿Cuáles son los aspectos políticos y legales que afectaron a IDERBOL durante su periodo de gerencia?**

En cuanto lo político, los gobernantes de turno se interesaron por el deporte del departamento.

**¿Afectó el cambio de gobernante la administración de su gerencia?**

No, porque los gobernantes mostraron interés por el deporte de Bolívar.

**¿Tuvo apoyo para gerenciar IDERBOL de los gobernantes de turno?**

Si apoyaron los procesos de crecimientos del sector deporte y recreación de Bolívar.

**¿Cómo le afectó como gerente la rotación constante del talento humano durante su administración?**

El personal no ha sido rotado de sus cargos, la planta de personal sigue igual.

**¿Cómo incidió el tipo de contratación del personal, en la gestión que usted como gerente realizó?**

IDERBOL como institución, requiere de la contratación de personal de apoyo a la gestión para el desarrollo de actividades deportivas a lo largo del Departamento de Bolívar.

**¿El plan de desarrollo del ente gubernamental estaba ajustado al plan de acción y a presupuesto de IDERBOL durante su gerencia y se llevó a cumplimiento? Respuesta:** Siempre el Plan de Acción, tiene que seguir las líneas estrategias del plan de desarrollo departamental y debe ir de la mano de la parte presupuestal de la entidad.

**¿Afecto la Ley 181 de 1995 o Ley del Deporte su administración?**

No. Al contrario sirvió para consolidar procesos deportivos y obtener los objetivos de las políticas en materia de deporte y recreación de Bolívar, pues esta ayudo a cumplir las metas de desarrollo en este caso orientadas al desarrollo humano, la convivencia y la paz.

**¿El presupuesto que usted presentó como gerente de IDERBOL se aprobó por parte de la asamblea departamental y se ejecuto en su totalidad?**

Si.

**¿Con qué rubros contó para que el presupuesto se ajustara al plan de acción que presentó como gerente de IDERBOL?**

Con los diferentes rubros que maneja el Instituto para lograr su labor misional como: IVA cedido de licores, estampilla prodesarrollo, 1%contribución al deporte, 3% impuesto a la Cerveza y convenios con el departamento y la nación.

**¿Usted gestión la implementación de Gestión de Calidad cuando fue gerente de IDERBOL?**

Si, pues actualmente se lidera el proceso de la gestión de la calidad del instituto.

**¿Qué beneficios les dio IDERBOL a los deportistas Bolivarenses durante su administración?**

Apoyos a la educación de los deportistas, apoyo al suministro de servicios sicoterapéuticos, medicina deportiva entre otros.

## **2. LA ENCUESTA**

### **Análisis estadístico interno de IDERBOL.**

La encuesta estuvo dirigida los grupos de interés de IDERBOL; el objetivo de la misma fue evaluar los procesos de gestión administrativa de IDERBOL. Se midió la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad técnica o tecnológica, la capacidad de talento humano de esta institución gubernamental. Veamos:

#### **1.- Capacidad Directiva:**

Son todas aquellas fortalezas o debilidades del proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación (dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones) y control. El proceso administrativo es importante para toda organización y su manejo, pues dependiendo de este se clarifican muchas variables. A continuación se describirá el proceso administrativo, evaluando a través de encuestas las principales debilidades y fortalezas de la empresa.

## **I. Planeación en IDERBOL**

1. ¿Hay definición de una metodología para la planeación en IDERBOL?
2. ¿Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
3. ¿En IDERBOL se ha generado la cultura corporativa?
  
4. ¿En IDERBOL se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
5. ¿En IDERBOL existen estrategias de crecimiento que generen competitividad empresarial?
6. ¿IDERBOL se siente amenazado por su entorno político?
7. ¿La entidad tiene amenaza con la entrada de nuevos competidores?
8. ¿IDERBOL se ve como una entidad que crece a futuro en su red colaborativa por la estrategia de su actual gerente?
9. ¿IDERBOL tiene claridad del mercado que debe satisfacer?
10. ¿La entidad tiene definida su cadena de valor?

## **II.- Organización de IDERBOL.**

1. ¿IDERBOL cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despachos de productos en IDERBOL?
3. ¿Son altos los costos administrativos en IDERBOL?
4. ¿Cuál es el Nivel de productividad de los trabajadores de IDERBOL.?
5. ¿Cómo es el sistema de recompensas y sanciones por productividad en los trabajadores de IDERBOL?
6. ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo en IDERBOL?
7. ¿Cuál es la tasa de absentismo y rotación entre los empleados en IDERBOL?

8. ¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido en IDERBOL?
9. ¿Existe un Plan de Capacitación en IDERBOL?
10. ¿Cómo es el sistema de medición del desempeño de la fuerza de trabajo en IDERBOL.?
  
11. ¿Cumplen los empleados los horarios estipulados en IDERBOL?
12. ¿Se realiza un pronóstico de la demanda en IDERBOL?
13. ¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de rendimiento en IDERBOL?
14. ¿Existe buena relación empresa/proveedores en IDERBOL?
15. ¿Es adecuado el tiempo de entrega por insumo para los deportistas en IDERBOL?
16. ¿Existe un Stock de inventario en IDERBOL?
17. ¿Se realiza el control de inventarios en IDERBOL?
18. ¿Se realiza un control de la calidad en forma eficiente y efectiva en IDERBOL?
19. ¿Existe una Análisis de los costos de prevención, apreciación, fallas internas y externas en IDERBOL?

### **III.- La Dirección en IDERBOL.**

1. ¿Hay clara definición de funciones en IDERBOL?
2. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna en IDERBOL?
3. ¿El Proceso de coordinación es eficiente y efectivo en IDERBOL?
4. ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión en IDERBOL?
5. ¿La organización ha contado con gerentes líderes en IDERBOL?
6. ¿Existe un proceso de delegación de funciones o en cambio es una organización centralizada?



7. ¿Niveles de empoderamiento (empowerment) en IDERBOL?
8. ¿Definición de los niveles de responsabilidad en IDERBOL?
9. ¿Proceso de comunicación eficiente y efectivo en IDERBOL?
10. ¿a comunicación fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa en IDERBOL?
11. ¿Sistema de auditoría de la comunicación en IDERBOL?
12. ¿La gerencia utiliza un sistema participativo en IDERBOL?
13. ¿Mecanismos de participación en IDERBOL?
14. ¿Existen y se utilizan los “índices de gestión” en IDERBOL?

#### **IV.- Control en IDERBOL.**

1. ¿Están definidos los objetivos del control en IDERBOL?
2. ¿Se maneja un sistema de control de gestión en IDERBOL?
4. ¿Se maneja un sistema de control operativo en IDERBOL?
5. ¿IDERBOL tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?
6. ¿La información sobre el desempeño en IDERBOL es exacta, oportuna, objetiva y clara?
7. ¿Han establecido normas para medir el desempeño en IDERBOL?
8. ¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimenta en forma eficiente y efectiva en IDERBOL?
9. ¿El control en IDERBOL se ha adecuado a la realidad organizacional?
10. ¿Los sistemas de control son flexibles en IDERBOL?
11. ¿Se tiene un sistema de control asistido por computador en IDERBOL?

#### **2.- Capacidad competitiva:**

Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado,

canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

### **I.- Calidad de IDERBOL.**

1. ¿Existe un proceso de calidad en IDERBOL?
2. ¿Está definida la estrategia de calidad en IDERBOL?
3. ¿Están definidos los estándares de calidad en IDERBOL?
4. ¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad en IDERBOL?
5. ¿Está normalizada IDERBOL?
6. ¿Programa de capacitación para la calidad, claramente instituida en IDERBOL?
7. ¿Existe en IDERBOL un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros.
8. ¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad en IDERBOL?
9. ¿Lo hace activa y persistentemente?
10. ¿Esta entrenada IDERBOL en la metodología de solución de problemas?
11. ¿Se miden los procesos en calidad en IDERBOL?
12. ¿Existe un manual de calidad en IDERBOL?
13. ¿Hace IDERBOL la mención estratégica de la calidad.
14. Existe una cultura de calidad en IDERBOL?
15. ¿Se compara IDERBOL en calidad con sus competidores?
16. ¿Existe el avance técnico de los productos ofrecidos por IDERBOL?
17. ¿Es la reputación de IDERBOL en el entorno?
18. ¿Existe un índice de diferenciación de los productos ofrecidos por IDERBOL?
19. ¿Existe nivel de investigación y desarrollo del sector en IDERBOL?
20. ¿Existe la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia?
21. ¿Existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo en IDERBOL?

22. ¿Ha considerado IDERBOL de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?
23. ¿Ha definido IDERBOL metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?
24. ¿Tiene IDERBOL una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo?
25. ¿Cuenta IDERBOL con personal capacitado para realizar la labor de investigación y desarrollo?
26. ¿IDERBOL es propensa al riesgo de invertir en investigación y desarrollo?
27. ¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo en IDERBOL?
28. ¿Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones en IDERBOL?
29. ¿Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presentan en IDERBOL?

## **II.- Servicio al Cliente en IDERBOL.**

1. ¿Cuenta IDERBOL con una base de datos de sus clientes?
2. ¿Existe en IDERBOL perfiles y hojas de vida de los clientes?
3. ¿Realiza IDERBOL investigación sistemática sobre sus clientes?
4. ¿Conoce IDERBOL el nivel de satisfacción de sus clientes?
5. ¿Tiene IDERBOL un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?
6. ¿Tiene IDERBOL una estrategia clara y expresa del servicio al cliente?

**3.- Capacidad financiera:** Este ítem incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, notación de cartera, rotación de inventarios,

estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

#### **I.- Auditoría financiera.**

1. ¿Existe un peso porcentual de cada rubro dentro de los activos en IDERBOL?
2. ¿Existe un peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos en IDERBOL?
3. ¿Existe un peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio en IDERBOL?
4. ¿Existen relaciones porcentuales entre los rubros del estado de pérdidas y ganancias en IDERBOL?
5. ¿Han variado en los últimos años (4 o 5), cuando aplica los rubros del balance general y del balance de resultados en IDERBOL?
6. ¿Puede IDERBOL cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
7. ¿Es suficiente la calidad de los activos y de los pasivos a corto plazo en IDERBOL?
8. ¿Existen estrategias de apalancamiento financiero.
9. ¿Es eficiente y efectiva IDERBOL en el uso de sus recursos?
10. ¿IDERBOL ha mantenido su posición financiera en el sector deportivo?

#### **4.- Capacidad técnica o tecnológica:**

Aquí se incluyen los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

#### **I.- Procedimientos Administrativos en IDERBOL.**

1. ¿Es clara la estructura de la organización de IDERBOL?
2. ¿Existe un organigrama explícito en IDERBOL?
3. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones en IDERBOL?
4. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades en IDERBOL?
5. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas en IDERBOL?
6. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales de los empleados e institucionales de IDERBOL?
7. ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización en IDERBOL?
8. ¿Están agrupadas por afinidad las actividades en IDERBOL?
9. ¿Se asigna un administrador por departamento en IDERBOL?
10. ¿El administrador del departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos en IDERBOL?
11. ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de IDERBOL?
12. ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información en IDERBOL?
13. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación en IDERBOL?
14. ¿Son claros los procesos organizacionales en IDERBOL?
15. ¿La estructura organizacional en IDERBOL es flexible?
16. ¿Se adapta la estructura organizacional de IDERBOL a nuevas circunstancias?
17. ¿La estructura de IDERBOL tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?

##### **5.- Capacidad de talento humano:**

Se refiere este ítem a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, notación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

**I.- Personal en IDERBOL.**

1. ¿IDERBOL cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?
2. ¿Se utiliza un proceso de selección de personal en IDERBOL?
3. ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en IDERBOL?
4. ¿Se ofrece capacitación al empleado en IDERBOL?

5. ¿Existe un proceso de inducción del personal en IDERBOL?
6. ¿El personal de IDERBOL está altamente motivado?
7. ¿Es alta la satisfacción del trabajo en IDERBOL?
8. ¿IDERBOL ofrece sistemas de incentivos y sanciones al personal?
9. ¿Son bajas las tasas de absentismo del personal en IDERBOL?
10. ¿IDERBOL cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?
11. ¿Existe un plan de carrera en IDERBOL?
12. ¿IDERBOL cuenta con un código de ética?
13. ¿Se promueve al empleado dentro de IDERBOL
14. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña  
El empleado en IDERBOL?
15. ¿Existe un manual de funciones en IDERBOL?
16. ¿IDERBOL tiene un sistema de administración de salarios?
17. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas en  
IDERBOL?
18. ¿Se han definido políticas disciplinarias para el personal que labora en  
IDERBOL?
19. ¿Hay Sindicato en IDERBOL?

## **4. NOTA PEDAGOGICA**

### **4.1 RESUMEN**

Se presenta el caso de IDERBOL, una entidad con autonomía jurídica, descentralizada del orden departamental. Fue creado mediante las Ordenanzas N° 03, N° 10 de 1998 y modificada por la Ordenanza 03 del 2008 emanadas de la Honorable Asamblea Departamental de Bolívar.

En el período 2006-2009 estuvo a punto de ser liquidada, ya que se encontraba en medio de una crisis financiera y administrativa que la hacía inviable. En 2010 se crean varias herramientas para salvarla como la creación de una Comisión Técnica, y nuevas fuentes financieras. La aprobación de la Ordenanza 06 de 2010, por la cual se destina el 3 % del Impuesto al consumo de la Cerveza. Estas decisiones fueron tomadas por la presión social de las ligas y clubes deportivos que venían cuestionando el débil papel de IDERBOL en la formación de deportistas, la construcción de escenarios deportivos y en la construcción de hábitos de recreación saludable.

En el 2011 se hace un diagnóstico donde se concluye que IDERBOL no ha utilizado las herramientas de las cuales fue dotado en el 2010, y se precisa a que el gobernador asuma decisiones estructurales para sacar adelante a la entidad. Es así que en el Plan de Desarrollo “Bolívar Ganador” se aprueba un plan de acción deportiva encaminada a fortalecer los seis (6) objetivos misionales de IDERBOL: formación de deportistas con mejores resultados en los diferentes torneos regionales y nacionales, construcción de escenarios deportivos, deportes comunitarios, hábitos saludables.

La delegación bolivarenses alcanzó el 6° lugar en el cuadro de medallería de los Juegos Nacionales Deportivos de 2012, superando al departamento del Atlántico su



archirival de todos los tiempos. En el 2013 y 2014 se organizan diferentes eventos deportivos con proyección internacional.

En marzo de 2014 la Oficina de Control Interno de IDERBOL, tomando como referencia los parámetros MECI, evalúa los resultados, concluyendo que se había alcanzado el 100% en los programas claves definidos por el plan de acción. Sin embargo, hace una serie de recomendaciones en los aspectos donde encontró una gran debilidad en aplicación de los estándares DOFA.

#### **4.2 PALABRAS CLAVES**

Planificación estratégica, Gerencia Social, Modelo de Gestión, Participación Ciudadana, Decisiones estratégicas.

#### **4.3 PERFIL DE LOS ESTUDIANTES**

Este estudio de caso está dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado que cursan programas relacionados con Gerencia Social, Administración Pública, y Administración.

#### **4.4 USO POTENCIAL DEL CASO**

El presente caso se ha realizado con el fin de ser usado en:

- Diseño de Modelos de Gestión Administrativa para resolver problemas estructurales en entidades públicas encargadas de aplicar políticas públicas de deportes.
- Análisis de las decisiones estratégicas (Planes estratégicos) como política de salvamento de entidades públicas del sector deportivo a punto de ser liquidadas.
- Análisis de las decisiones estratégicas a la luz del concepto de gerencia social de entidades públicas.

- Toma de decisiones estratégicas bajo incertidumbre en medio de un equipo humano determinado por intereses políticos diversos.

## **4.5 OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE**

### **4.5.1 PARA LA COMUNIDAD**

**4.5.1.1** Demostrar la importancia de la participación de los sectores sociales con intereses en un ente público como IDERBOL para la toma de decisiones estratégicas.

**4.5.1.2** Valorar la participación ciudadana como aspecto fundamental para la solución de los problemas misionales de entidades públicas.

**4.5.1.3** Considerar las exigencias de grupos sociales de interés como mecanismo de presión para la toma de decisiones estratégica de entes ejecutantes de políticas públicas.

### **4.5.2 PARA LOS ESTUDIANTES**

**4.5.2.1** Tomar decisiones estratégicas de Alta Gerencia, basada en un modelo de gestión, para salvar entidades públicas descentralizadas en medio de crisis político-administrativa que determinan su inminente liquidación.

**4.5.2.2** Aplicar la gerencia social en los procesos de planificación estratégica en entidades ejecutoras de políticas públicas del área deportiva.

**4.5.2.3** Identificar una política de planificación estratégica de salvamento de entidades públicas descentralizadas.

**4.5.2.4** Desarrollar habilidades gerenciales para la solución de situaciones organizacionales a través del análisis de situaciones y razonamiento, a partir de experiencia de la entidad.

#### 4.6 DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

El análisis del caso de IDERBOL y sus diferentes elementos y componentes se encuentra establecido para 160 minutos, en lo que se establece los diferentes momentos organizacionales que vivió la institución:

<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tiempo (en minutos)</b>
Investigación del estudiante	Externo	90
Sensibilización o introducción del caso	En el aula	10
Debate del caso	En el aula	30
Cierre del caso	En el aula	20
<b>Totales</b>		<b>130 minutos</b>

**Tabla propia**

#### **4.6.1 IDERBOL**

Como institución de carácter público, el estudio de caso de IDERBOL llevó a los estudiantes a desarrollar cuestionamientos necesarios desde el punto de vista de la planeación estratégica, preguntas fundamentales como: ¿Cómo salvar a IDERBOL en medio de una inminente liquidación? ¿Qué modelo de Gestión se adoptó desde la Alta Gerencia para cambiarle el rumbo a IDERBOL? Como respuestas a estas preguntas problemáticas se identificó cada uno de los aspectos gerenciales que se vienen implementando en la institución desde el 2003 con cambios estructurales a partir del 2006 y mejora continua a partir del 2010, logrando al día de hoy en algunas disciplinas deportivas ser líderes indiscutibles por esa buena planeación estratégica. Lo que es más importante, se salvó a la entidad de su liquidación, reduciendo los costos operacionales.

#### **4.6.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EN TOMA DE DECISIONES**

Para IDERBOL uno de los referentes más difíciles fue el cambio de la cultura organizacional, es bien sabido que las entidades estatales tienen un comportamiento organizacional de carácter rígido, con poca empatía y bajo empoderamiento; por ello, la gerencia general de IDERBOL estableció programas de formación de su recurso humano en las diferentes áreas de la administración, logrando así crear una cultura de trabajo en equipo en función de ampliar los servicios y mejorar la calidad de vida de los deportistas del departamento de Bolívar.

Es importante entender lo delicado que es alterar la cultura dentro de una organización, ya que las políticas, e incluso, los objetivos pueden comprometerse por el constante cambio en la administración. También es oportuno mantener el Nuevo Modelo de Gestión Estratégica, ya que brinda las condiciones para seguir obteniendo un mejoramiento continuo en la construcción de escenarios y fortalecimiento de la cultura deportiva, mejores resultados competitivos en las diferentes disciplinas deportivas.

### **4.6.3 FACTORES DE RIESGO**

La principal amenaza que tiene IDERBOL podría venir de su propia administración. Como se sabe, cada cuatro años se elige gobernador, y los gobernantes tienen intereses diferentes y a veces contradictorios. La falta de una política deportiva en Bolívar es quizás el principal problema que afronta la continuidad del Modelo de Gestión identificado en IDERBOL. Si se logra consolidar dicha política, cualquier gobernante estará obligado a darle continuidad. Pero esto depende fundamentalmente de la participación ciudadana en las decisiones estratégicas de la entidad.

En tanto se identifica otra situación de riesgo con las políticas de COLDEPORTES en la reducción de presupuestos y los cambios de administración debido a su carácter burocrático y político. Esto impide la permanencia de la planeación estratégica en las decisiones gubernamentales. El gerente general de IDERBOL, en un periodo de 8 años logró desarrollar e implementar políticas duraderas, ya que es la única forma alcanzar resultados deportivos de excelencia y de alta competencia.

### **4.6.4 LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS DE LIDERAZGO**

La construcción de una Alta Gerencia con un Modelo de Gestión Pública basada en resultados, permitió diseñar un liderazgo estratégico que ha permanecido gracias a la continuidad que el gobernador actual le dio cuando se inició su gestión en enero de 2012.

Sin la persistencia, la tenacidad de una dirección continua y orientada a un objetivo preciso, IDERBOL no hubiera podido lograr sus resultados deportivos que hoy tiene que mostrar. Prueba de esto son los resultados en los diferentes juegos nacionales e internacionales que le han permitido a la institución crear y establecer visibilidad como departamento y como institución. Para IDERBOL el liderazgo es un factor estratégico que

no puede ser cambiado de la noche a la mañana y mucho menos entrar en procesos de disminución en lo que tiene que ver con su alcance. El liderazgo estratégico es un proceso de permanencia y continuidad.

#### **4.6.5 CIERRE DEL CASO**

El fin estratégico de IDERBOL es construir una cultura deportiva, formar mejores deportistas, incentivar hábitos saludables, fomentar el deporte comunitario, construir nuevos escenarios deportivos en Bolívar, pero sobre todo, alcanzar mejores resultados en el área deportiva. Se ha iniciado este proceso con resultados que se pudieron concretar desde 2012.

Ahora se trata de implementar la mejora continua de resultados deportivos, concreción de los planes estratégicos de entrenamiento y bienestar de los deportistas y ejecutar las políticas deportivas de IDERBOL. Esto es, se trata de mantener una planificación estratégica adecuada y consecuente.

La capacitación de los Deportistas de IDERBOL, se ha reflejado en los buenos resultados en los juegos Nacionales e Internacionales con la asesoría y participación de los entrenadores internacionales al servicio de IDERBOL, a partir del 2006, el estímulo y desarrollo de las habilidades y destrezas de cada uno de los deportistas de IDERBOL ha crecido en forma exponencial, sin embargo no es aconsejable el cambio de rumbo y de estrategias con la entrada o salida de nuevos directivos al instituto. Se hace necesario establecer programas deportivos mínimo a cinco años, que garanticen la calidad en la formación y bienestar de los deportistas de IDERBOL.

Como resultado de esta investigación, se deduce la importancia de establecer programas permanentes y de largo alcance en instituciones de carácter público con

impacto en comunidades específicas, tal es el caso de IDERBOL. Pero estos programas dependen de las decisiones estratégicas que adopten los gobernantes y de la Alta Gerencia de sus directores. Estas decisiones estratégicas deben contar con la participación ciudadana, ya que se trata de entidades que deben adelantar un Modelo de Gestión basada en una Gerencia Social. Este tipo de gerencia implica resultados sociales sostenibles más de allá de rentabilidad financiera. Esta rentabilidad social se traduce en mejores resultados deportivos en competencias regionales y nacionales, mejores deportistas formados integralmente, mejores escenarios deportivos y una mayor participación ciudadana en la práctica del deporte.

## BIBLIOGRAFÍA

**CONPES No 091** (2005), Metas del Objetivos del Milenio-ODM.

**COMISION DE EMPALME DE JUAN CARLOS GOSSAÍN**, 2011. Informe de Empalme sobre la situación de IDERBOL..

**GOBERNACIÓN DE BOLÍVAR, 2012.** *Plan de Desarrollo Bolívar ganador*

**OFICINA DE CONTROL INTERNO DE IDERBOL.** *Informe de evaluación del Plan De Acción de IDERBOL.*

**DEPARTAMENTO DE LA PROSPERIDAD SOCIAL-DPS, 2014.**

**LOERA VARELA**, Armando. 2000. *La planificación estratégica en la gerencia Social*, INDES. Lima

**MANNHEIM**, Karl. 1953. *Libertad, poder y planificación democrática.* México. Fondo de Cultura Económica.

**MATUS**, C., 1980. *Planificación de situaciones*, México: Fondo de Cultura Económica,

**MATUS C.**, 1995 *Chimpancé, Machiavelli y Ghandi: Estrategias Políticas*, Caracas: Fondo Editorial Altadir.

**MECI 2005.** Manual Modelo Estándar de Control Interno.

**MINTZBERG**, H., Bruce AHLSTRAND, and Joseph LAMPEL, 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strtategic Management*, New York: The Free Press.