



inevap
DURANGO
INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango

Programa Anual de Evaluación 2023





inevap
DURANGO
INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango

Programa Anual de Evaluación 2023

Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango.

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
Blvd. de las Rosas #151
Fraccionamiento Jardines de Durango
C.P. 34200
Durango, Durango

Citación sugerida:

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.
Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango, Durango: Inevap, 2023.

DIRECTORIO

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Consejo General **Emiliano Hernández Camargo**
Consejero Presidente

Isaura Leticia Martos González
Consejera Propietaria

Francisco Antonio Vázquez Sandoval
Consejero Propietario

Coordinaciones **Sergio Humberto Chávez Arreola**
Coordinador de la Política de Evaluación

Omar Ravelo Rivera
Coordinador de Seguimiento de la
Evaluación

Rafael Rodríguez Vázquez
Coordinador de Investigación y
Proyectos Especiales

Daniela Miroslava Villa Hernández
Coordinadora de Vinculación

Karla Gabriela Chávez Verdín
Coordinadora de Administración y
Finanzas

Erika Bustamante Alderete
Coordinadora de Archivos y Gestión
Documental

Equipo técnico Daniel García Alonso
de la evaluación Rafael Rodríguez Vázquez

Resumen ejecutivo

Marco de la evaluación

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el organismo constitucional autónomo encargado de coordinar y realizar las evaluaciones de las políticas y programas públicos que operan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, otros órganos constitucionales autónomos, los municipios, y las entidades paraestatales y paramunicipales del estado de Durango.

El objetivo del Inevap es generar información para mejorar las intervenciones públicas a partir del trabajo independiente, objetivo, transparente, colaborativo y de calidad. Las evaluaciones del Inevap reportan sobre asuntos de interés público, e incorporan análisis sobre los factores subyacentes de éxito de un programa o política pública, contribuyen a la cultura de transparencia y guían sobre referentes y buenas prácticas en el diseño y la implementación de las intervenciones públicas. El trabajo de Inevap ayuda a todo aquel que usa recursos públicos a reflexionar sobre los resultados obtenidos para mejorar los servicios públicos.

Descripción de la intervención evaluada

El objetivo general de la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (IED) es valorar la capacidad del IED para cumplir su función y misión. Este órgano se creó en 1999 con la emisión de un decreto administrativo de la entonces Secretaría de Educación, Cultura y Deporte para desconcentrar la función del deporte, con el objetivo de desarrollar actividades de impulso al deporte y de atención a la juventud. El informe de evaluación incluye los siguientes apartados: Estructura organizacional del IED; Recursos humanos del IED; Infraestructura y tecnología del IED; Gestión de la política y procesos del IED; Vínculos interorganizacionales del IED; Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y Propuesta de recomendaciones y observaciones.

Principales resultados de la intervención evaluada

Del informe, se concluye que *el IED divide y asigna sus funciones y responsabilidades, pero requiere formalizar su documentación administrativa y normativa*. En la actualidad, el IED no cuenta con documentos formales que orienten el diseño de su estructura orgánica y que definan las atribuciones y las responsabilidades de las unidades administrativas que lo conforman. La documentación administrativa y normativa que dispone (reglamento, manual de organización y manuales de procedimientos) se consideran como «documentos de trabajo». A pesar de que dichos manuscritos definen ciertas funciones y responsabilidades de las áreas administrativas, existe desconocimiento general por parte de los servidores públicos sobre sus atribuciones y su área de adscripción. Tal situación afecta a todos los niveles de la organización, principalmente, a los escalones operativos. La formalización de estos documentos se enfrenta a la principal limitación del IED: la inactividad del Consejo Estatal del Deporte (CED), máxima autoridad normativa y de planeación en materia de cultura física y deporte en Durango.

El informe de evaluación destaca la comunicación interna como efectiva, de acuerdo con la opinión de 32 servidores públicos que respondieron el cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED»,

diseñado para esta evaluación. A partir de este instrumento se concluye que el personal encuestado percibe autonomía en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo y se coordina con los trabajadores de otras áreas para desarrollar las funciones inherentes a la organización.

El IED enfrenta dificultades para asegurar sus requerimientos de recursos humanos. Gran parte de los servidores públicos que laboran en el IED son asignados directamente por el gobierno del estado de Durango, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED). Para valorar los requerimientos de recursos humanos que asigna propiamente el IED, este dispone de información sobre la demanda de las instalaciones deportivas y de los servicios que ofrece, sin embargo, la ausencia de documentos administrativos que precisen el perfil, las características, las atribuciones y las responsabilidades de cada puesto limita la estimación de las verdaderas necesidades de personal. En consecuencia, los mecanismos para reclutar y seleccionar capital humano se basan en un procedimiento empírico, no documentado. En adición, es importante que el IED valore distintos mecanismos de trabajo temporal para cubrir sus vacantes durante los periodos de mayor actividad. Por ejemplo, en el desarrollo de los Juegos Nacionales de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE).

En cuanto a la capacitación de los servidores públicos, se identificó que el IED participa en cursos y talleres que ofrece la Secretaría de Finanzas y de Administración del Estado de Durango (SFA). Además, da cumplimiento a las disposiciones de CONADE y capacita al personal (entrenadores y delegados) que participa en Juegos Nacionales. Sin embargo, no se identificaron mecanismos de capacitación que se sustenten en un diagnóstico de necesidades de los servidores públicos de acuerdo con las actividades que realizan.

La gestión de los recursos financieros del IED presenta áreas de oportunidad. La planeación de los recursos financieros del IED se basa en su comportamiento histórico. El IED documenta su anteproyecto de presupuesto anual con base en los apartados que considera relevantes, también considera las necesidades de sus diferentes áreas administrativas, sin embargo, este último mecanismo no se registra. Como limitante, el presupuesto del IED se sujeta a las restricciones que fija la SFA. Además, existe incertidumbre sobre las capacidades de gestión de recursos porque el IED desconoce el presupuesto que ejerce durante el ejercicio fiscal y no ofrece información sobre sus ingresos propios.

El IED cuenta con instalaciones y tecnología para ofrecer un servicio de calidad, pero se identifican áreas de oportunidad. Los funcionarios del IED señalan que las instalaciones administrativas y deportivas que este gestiona cuentan con servicios básicos de agua, sanitarios y electricidad. También comentan sobre la disponibilidad del servicio de internet, sin embargo, coinciden en que este puede ser mejor. Con respecto a la infraestructura deportiva, el IED dispone de registros de las instalaciones en los municipios del estado, sin embargo, esta documentación no ofrece información adicional que puede ser relevante para la toma de decisiones, como la condición o el grado de equipamiento de los espacios deportivos. El IED identifica limitantes en los municipios que no registran su infraestructura deportiva, pero destaca la colaboración de la CONADE para mejorar la cobertura y calidad de los registros.

La asignación de recursos para la construcción, mantenimiento, rehabilitación y equipamiento es limitada y únicamente contempla las instalaciones deportivas que gestiona el IED en el municipio de Durango. En este sentido, se identifican diferentes fuentes de financiamiento que atienden esta necesidad en el resto de los municipios.

Los funcionarios reconocen la importancia de asegurar el mantenimiento de las instalaciones deportivas, principalmente aquellas que generan un mayor flujo de ingresos propios. En este tema, no se identificaron mecanismos para la planeación en materia de construcción, mantenimiento, rehabilitación y equipamiento. En cuanto a este último, se identifican riesgos asociados con la ausencia de infraestructura tecnológica para la gestión de la información que mejore la productividad del IED.

El IED presenta dificultades para definir una clara política pública y documentar sus procesos sustanciales. El IED ha documentado el uso de la Metodología de Marco Lógico (MML) y herramientas como el árbol de problemas y objetivos, así como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Además, realizó un diagnóstico sobre distintas necesidades, entre ellas, el problema central que motiva su intervención: la inactividad física de la población. A partir de la documentación, se observó que el IED sí identifica causas y efectos de esta problemática central, sin embargo, al momento de diseñar objetivos, no se sigue un procedimiento que asegure la congruencia con la situación no deseada que deba mejorarse. A pesar de que señala distintos grupos poblacionales afectados, no hace una delimitación de estos y no define objetivos claros para su atención. En consecuencia, los indicadores que dispone no ofrecen información relevante para el monitoreo y evaluación de su desempeño.

Por otro lado, a pesar de que el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2028 define un objetivo con estrategias y líneas de acción en materia deportiva, no ofrece información adicional, como responsables, plazos de implementación o métodos de monitoreo y evaluación. También se identifican riesgos relacionados con la sectorización de la política de cultura física y deporte en educación. En general, se concluye que el IED no define una clara política de cultura física y deporte porque no establece objetivos adecuados para atender una problemática concreta.

El IED sostiene alianzas con otras organizaciones y se comunica con la población. El IED establece alianzas con distintos tipos de organizaciones, entre ellas, ligas deportivas, clubes, instituciones de educación superior y entes públicos a través de convenios de coordinación y colaboración. A pesar de que no se identificaron convenios relacionados con la gestión de las instalaciones deportivas, el IED aprovecha su alianza con la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Estado de Durango (SECOPE) para atender asuntos relacionados con el mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones.

En la parte de comunicación, el IED está presente en redes sociales, como Facebook, Instagram y X (antes Twitter), a través de las cuales, difunde acciones y servicios, así como la participación y los logros deportivos de atletas duranguenses en competencias locales, regionales, nacionales e internacionales. En este ámbito no se identificaron mecanismos específicos para recibir retroalimentación de la población, con excepción de las propias vías de las redes sociales.

Propuesta de recomendaciones y observaciones

La evaluación finaliza con una propuesta de recomendaciones y observaciones con el objetivo de incidir en la mejora de la intervención. Las temáticas de dichas recomendaciones son de ejecución (estandarizar y documentar los principales procesos necesarios para la implementación), capacitación (fortalecer el capital humano y capacidades institucionales para mejorar la implementación de la intervención), transparencia (difusión de objetivos, avances y resultados), diseño (justificación y consistencia de la lógica causal de la intervención) y planeación (fortalecer los instrumentos de planeación y orientación hacia resultados).

Entre las recomendaciones y observaciones de la evaluación destacan: Integrar el Consejo Estatal del Deporte y que este sesione de acuerdo con la Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango; Formalizar los documentos normativos y administrativos (reglamento, manual de organización y manuales de procedimientos) del IED; Definir una estrategia de capacitación con base en un diagnóstico de necesidades de los servidores públicos del IED; Mejorar el conocimiento sobre el presupuesto ejercido e ingresos propios del IED; Documentar los diagnósticos sobre el estado y el equipamiento de las instalaciones deportivas y administrativas del IED; Mejorar el diagnóstico sobre el problema público que motiva la intervención del IED; y Mejorar la redacción de los objetivos y el diseño de indicadores de desempeño de la política de cultura física y deporte que implementa el IED.

Conclusiones

La evaluación considera importante que el IED defina una clara política de cultura física y deporte a través de un análisis exhaustivo de la problemática central que motiva su intervención. Un primer paso es asegurar que la máxima autoridad en materia administrativa, normativa y de planeación (el CED) se integre y sesione conforme a lo establecido en la LCFDED. Es primordial formalizar la documentación administrativa y normativa del IED para que esta guíe la operatividad del Instituto. Esto le permitirá desarrollar los mecanismos para la adecuada gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; principales insumos para la ejecución de la política de cultura física y deporte.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	7
Contenido.....	11
Glosario	12
Siglas y acrónimos	14
Introducción	16
Descripción de la intervención evaluada	17
Descripción del diseño y proceso de evaluación.....	18
Resultados de la evaluación.....	19
I. Estructura Organizacional del IED	19
II. Recursos Humanos del IED	29
III. Gestión Financiera del IED	37
IV. Infraestructura y tecnología del IED	41
V. Gestión de la política y procesos del IED	49
VI. Vínculos interorganizacionales del IED.....	66
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	72
Propuesta de recomendaciones y observaciones.....	75
Conclusiones	80
Ficha de la evaluación.....	83
Referencias.....	84
Anexos	87
1. Cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED»	87
2. Recomendaciones sintácticas de la MML.....	89
3. Lógica causal del IED	90

Glosario

Actividad física	Actos motores del cuerpo humano que se realiza para mejorar la aptitud y la salud física y mental de las personas.
Alto rendimiento	Nivel en el que se ubican los entrenadores o deportistas convencionales o del deporte adaptado, en cada una de las disciplinas deportivas.
Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)	Organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal y conductor de la política nacional de cultura física y deporte.
Cultura física	Conjunto de bienes, conocimientos, ideas y valores que la sociedad ha producido con relación al movimiento y uso de su cuerpo.
Deporte	Actividad física organizada y reglamentada que tiene como finalidad preservar y mejorar la salud física y mental, el desarrollo social, ético e intelectual, con el logro de resultados en competencias.
Deporte adaptado	Deporte orientado a la población que tiene una discapacidad motriz, sensorial, auditiva, visual y cognitiva intelectual reconocido por organismos internacionales.
Deporte convencional	Deporte orientado a la población que pertenece a selecciones y preselecciones nacionales, libres de algún padecimiento clínico.
Deporte de alto rendimiento	Deporte que se practica con altas exigencias técnicas y científicas de preparación y entrenamiento que permite a los deportistas participar en preselecciones y selecciones nacionales que representan al país en competencias y pruebas oficiales de carácter internacional. Se divide en dos: deporte adaptado y deporte convencional.
Deporte de rendimiento	Deporte que promueve fomenta y estimula a las personas mejorar su nivel de calidad deportiva como aficionados y permitirles integrarse al deporte de alto rendimiento.
Enfoque formativo	Se refiere a una evaluación que busca mejorar el desempeño de la intervención, más que decidir sobre su valor y continuidad.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención cuya finalidad es determinar su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y coherencia, así como su valor y mérito.
Hallazgos	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Intervención	Iniciativas de un gobierno o ente público para producir algún cambio o resolver un problema, tales como proyectos, programas, políticas, planes y estrategias.

**Propuesta de
recomendaciones
y observaciones**

Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones cuyo propósito es contribuir a la mejora.

**Términos de
Referencia**

Documento donde se especifica el marco y las consideraciones técnicas y administrativas para realizar una evaluación.

Siglas y acrónimos

ASF	Auditoría Superior de la Federación
CED	Consejo Estatal del Deporte
CEOPDD	Coordinación de Enlace con Organismos Públicos Descentralizados y Órganos Desconcentrados de la SEED
COI	Comité Olímpico Internacional
CONADE	Comisión Nacional del Deporte
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPELSD	Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango
ENDUTIH	Encuesta Nacional sobre la Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares
ENSANUT	Encuesta Nacional de Salud y Nutrición
FAIS	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social
FCCFYD	Facultad de Ciencias de la Cultura Física y Deporte
IED	Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte
Inegi	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
Inevap	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
LCFDED	Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango
LEED	Ley de Educación del Estado de Durango
Lineamientos	Lineamientos para elaborar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango
LOAPED	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango
LSED	Ley de Salud del Estado de Durango
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
MOPRADEF	Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico
PAE	Programa Anual de Evaluación

PCFD	Programa de Cultura Física y Deporte de CONADE
PECFD	Programa Estatal de Cultura Física y Deporte 2016-2022
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PMU	Programa de Mejoramiento Urbano
RENADE	Registro Nacional del Deporte
SECOPE	Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Estado de Durango
SED	Sistema Estatal de Cultura Física y Deporte
SEED	Secretaría de Educación del Estado de Durango
SEP	Secretaría de Educación Pública
SFA	Secretaría de Finanzas y de Administración del Estado de Durango
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
UJED	Universidad Juárez del Estado de Durango

Introducción

El IED es un órgano desconcentrado de la SEED creado para promover, estimular y fomentar el desarrollo de la cultura física y deporte. Un órgano de esta naturaleza (desconcentrado) surge a partir de la propuesta del titular del Poder Ejecutivo o de los titulares de las dependencias para ejercer facultades específicas y resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en su decreto de creación. Estos órganos forman parte de la administración pública centralizada y son subordinados de las dependencias que proponen su instauración.

El IED es el actor principal en materia de cultura física y deporte en Durango y tiene la responsabilidad de garantizar que la cultura física y la práctica del deporte sean derechos plenamente ejercidos por los ciudadanos. En el panorama actual, la activación física de la población adquiere cada vez mayor relevancia por su contribución al desarrollo individual y colectivo. Por tal motivo, es de gran interés evaluar la política pública que implementa el IED, principalmente, valorar las herramientas organizacionales con las que cuenta para atender la problemática central del deporte en el estado y contribuir a la solución de esta.

Este informe de evaluación analiza objetivamente diversos aspectos clave dentro del IED. En conjunto, ofrece una visión sobre las capacidades organizacionales para cumplir su función en seis secciones. La primera sección de la evaluación estudia la dinámica interna de la organización, aborda la división y asignación de funciones y responsabilidades y proporciona información sobre la estructura orgánica y la comunicación entre las diferentes áreas administrativas para coordinar el trabajo. La segunda sección se centra en los recursos humanos, trata temas relacionados con la suficiencia de personal, mecanismos para capacitar e incentivar el desempeño y cómo se gestionan las relaciones internas entre compañeros. La tercera sección aborda la gestión de los recursos financieros, analiza la asignación y la utilización de los recursos disponibles para el logro de sus objetivos. La cuarta sección se enfoca en las instalaciones y tecnología, valora las condiciones y el equipamiento de la infraestructura deportiva y administrativa. La quinta sección estudia los mecanismos para definir la política pública de cultura física y deporte, así como los procesos sustanciales para la ejecución de esta. La sexta sección ofrece información sobre los medios de comunicación a través de los cuales, la organización interactúa con otras organizaciones y con la población. Hacia el final, el informe ofrece un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del IED, así como una propuesta de recomendaciones y observaciones para mejorar su capacidad organizacional con miras a alcanzar sus objetivos.

Para el desarrollo de la evaluación, el equipo evaluador utilizó técnicas de investigación no experimentales, como análisis documental, entrevistas semiestructuradas con funcionarios del IED (Planeación y programas federales, Subdirección administrativa y Subdirección de infraestructura) y un instrumento de recolección de información «Dimensiones organizacionales del IED» aplicado en línea con el propósito de complementar las respuestas a las preguntas de evaluación.

Descripción de la intervención evaluada

En 1999, la entonces Secretaría de Educación, Cultura y Deporte emitió un decreto administrativo para desconcentrar la función de deporte en el Instituto Estatal del Deporte, ahora Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (IED), con el objetivo de que desarrolle actividades de impulso al deporte y de atención a la juventud. Desde 2016 la misión del IED es «ser el órgano de cultura física y deporte, que contribuya al desarrollo integral de los duranguenses, permitiéndoles mejorar su calidad de vida».

En la actualidad, el IED continúa como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED), cuyo propósito es promover, estimular y fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte, y es el actor principal en su ámbito de competencia. Entre sus atribuciones se encuentran: el diseño, la promoción, la dirección y la ejecución de la política de cultura física y deporte en el estado de Durango.

Desde la creación del IED, el Consejo Estatal del Deporte (CED), organismo rector, normativo y de planeación en materia de cultura física y deporte, no se ha integrado ni sesionado conforme a la Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (LCFDED). Tampoco existe evidencia de la normativa reglamentaria a dicha Ley. Esta situación representa una de las principales problemáticas que enfrenta el IED para el cumplimiento de su función y misión.

El IED ofrece diferentes servicios a la población general en las instalaciones deportivas que gestiona en municipio de Durango. Cuenta con más de 120 servidores públicos dedicados a la promoción del deporte; entrenamiento de deportistas de alto rendimiento; gestión de instalaciones deportivas; ciencias aplicadas al deporte; y tareas administrativas. Del personal total, 56 funcionarios son asignados directamente por el gobierno del estado de Durango, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la SEED.

En 2023, el presupuesto autorizado del IED ascendió a 35.2 millones de pesos luego de un aumento nominal de 32% con respecto a 2022, motivado principalmente por la participación de atletas duranguenses en los Juegos Nacionales de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), máxima competición juvenil a nivel nacional que precede a competencias internacionales. En este escenario, el estado de Durango compite regionalmente con Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora. A diferencia de los organismos de cultura física y deporte de dichas entidades federativas, el IED, en Durango, es la única instancia que funge como un órgano desconcentrado, mientras que en el resto de los estados, tales organismos figuran como descentralizados, es decir, con patrimonio y personalidad jurídica propias.

En este panorama, se observan importantes disimilitudes en cuanto a los recursos financieros que perciben los organismos de cultura física y deporte de las entidades federativas señaladas, así como en el desempeño de sus atletas en Juegos Nacionales, en comparación con las características particulares de Durango en materia deportiva.

Descripción del diseño y proceso de evaluación

Los objetivos de la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango tienen un enfoque formativo y se alinean con el paradigma orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo.

Objetivos de la evaluación

Principal	Valorar la capacidad del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (IED) para cumplir su función y misión.
Específicos	• Estudiar la división y asignación de funciones y responsabilidades dentro del IED. • Analizar la suficiencia de los recursos humanos del IED. • Examinar la gestión de los recursos financieros del IED. • Valorar la adecuación de las instalaciones y tecnología del IED. • Estudiar la alineación e integración de los procesos del IED. • Examinar los vínculos interorganizacionales y con la población que sostiene el IED.

Las hipótesis que guían la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango derivan del encuentro de las necesidades de información y los requerimientos de la intervención para alcanzar sus resultados esperados. Estas hipótesis se vinculan con los objetivos y secciones de la evaluación, y apoyan la configuración de su resumen ejecutivo.

Hipótesis de la evaluación

Principal	El Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (IED) es capaz de cumplir su función con eficacia, eficiencia y calidad.
Adicionales	• El IED divide y asigna sus funciones y responsabilidades. • El IED estima y asegura sus requerimientos de recursos humanos. • El IED gestiona sus recursos financieros eficientemente. • El IED cuenta con instalaciones y tecnología para ofrecer un servicio de calidad. • El IED identifica una política pública y sus procesos sustanciales se alinean a esta. • El IED sostiene alianzas con otras organizaciones y se comunica con la población.

Para el desarrollo de la evaluación, el equipo evaluador utilizó técnicas de investigación no experimentales, como análisis documental, entrevistas semiestructuradas con funcionarios del IED (Planeación y programas federales, Subdirección administrativa y Subdirección de infraestructura) y un instrumento de recolección de información «Dimensiones organizacionales del IED» aplicado en línea, con el propósito de complementar las respuestas a las preguntas de evaluación.

Resultados de la evaluación

I. Estructura Organizacional del IED

1. ¿La misión y la visión del IED están orientadas a abordar el problema público en materia de cultura física y deporte?

El Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (IED o Instituto, en adelante) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED) creado para promover, estimular y fomentar el desarrollo de la cultura física y deporte. De acuerdo con el artículo 5 de Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango (LOAPED), un órgano de esta naturaleza surge a partir de la propuesta del titular del Poder Ejecutivo o de los titulares de las dependencias para ejercer facultades específicas y resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en su decreto de creación. Estos órganos forman parte de la administración pública centralizada y son subordinados de las dependencias que proponen su instauración. En el contexto de la planeación estratégica, desde 2016, la misión del IED¹ es la siguiente:

«Ser el órgano promotor de la cultura física y deporte, que contribuya al desarrollo integral de los duranguenses, permitiéndoles mejorar su calidad de vida».

En complemento, la visión del IED² se define como:

«Somos el órgano especializado en el desarrollo de la activación física y el deporte, consiguiendo que gran parte de la población duranguense sea más saludable y activa, capacitamos a profesionales que forman nuevos deportistas orgullosamente duranguenses y que son la base de las selecciones nacionales».

El IED es el actor principal en su ámbito de competencia, entre sus atribuciones se encuentran, el diseño, promoción, dirección y ejecución de la política de cultura física y deporte en el estado (Artículo 18 de la Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango [LCFDED]). En este sentido, la declaración de misión del IED lo define como un generador de los medios para el fomento de la actividad física y como un creador de valor, a través de acciones que contribuyen al desarrollo integral y la mejora de la calidad de vida de los duranguenses. Estas características definen la razón de ser del Instituto y las actividades en las que debe concentrar sus esfuerzos en el futuro (promoción del deporte), vinculadas estrechamente con su objetivo.

La visión del IED considera tres aspectos. El primero de ellos, la especialización, es decir, el esfuerzo por entender más que cualquier otra dependencia y dotarse de las herramientas indispensables para impulsar la activación física y el deporte. El segundo, población saludable y activa, que establece un potencial parámetro para medir el cumplimiento de su razón de ser. Y el tercero, la formación de capital humano (deportistas de alto rendimiento) que cumpla con el nivel óptimo para representar al deporte estatal y nacional.

¹ Obtenidas del [Programa Estatal de Cultura Física y Deporte \(PECFD\) 2016-2022](#)

² Ídem.

En general, la declaración de misión expresa los objetivos centrales del IED en términos de promoción de la cultura física y deporte en Durango, además, la visión detalla cómo aspira a lograr su misión al desarrollar la actividad física y el deporte, formar profesionales y contribuir a las selecciones nacionales. Es importante que ambas declaraciones se respalden con acciones concretas y estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos.

Si bien no se reconocen cambios en el entorno socioeconómico o político que hagan necesario ajustar los objetivos del IED, sí se identifican nuevas perspectivas del deporte que enfatizan su promoción, fomento y estímulo en todo individuo sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, origen étnico o nacional, religión, opiniones, preferencias o estado civil³. Y la mejora en el bienestar físico y emocional de los deportistas al promover su acceso a la atención médica y psicológica⁴.

De acuerdo con los funcionarios del IED⁵, la misión y la visión son susceptibles a modificarse a partir del cambio en la administración pública estatal (2023-2028). Hacia adelante, será de gran importancia para el Instituto definir estos elementos de la planeación estratégica (misión y visión) considerando las nuevas perspectivas de acceso y bienestar emocional en la práctica del deporte y de la actividad física.

³ Reforma a la fracción XII del artículo 7 de la LCFDED (8 de marzo de 2020).

⁴ Reforma a la fracción V del artículo 63 de la LCFDED (9 de diciembre de 2019).

⁵ Enlace de evaluación y personal de áreas administrativas (Subdirección administrativa y Subdirección de infraestructura).

2. ¿La estructura organizacional del IED contribuye a su desempeño?

En un principio, la estructura organizacional del IED se configuró de acuerdo con las especificaciones establecidas en el Decreto de creación del Instituto Estatal del Deporte⁶: Consejo directivo, Dirección general, Contralor interno, Comité de financiamiento y Unidades auxiliares. Sin embargo, en el artículo 20 de la LCFDED, se define al Consejo Estatal del Deporte (CED) como el organismo rector, normativo y de planeación en materia de cultura física y deporte cuyo objetivo es: «proponer las políticas y acciones que tiendan al mejoramiento y promoción del deporte». La misma normativa, en su artículo 21, señala que el CED estará conformado por diversas autoridades y representantes del ejecutivo (figura 1).

Figura 1.
Integrantes del Consejo Estatal del Deporte

Presidente Nombrado por el titular del Poder Ejecutivo del estado	Subdirector administrativo Nombrado por el titular del Poder Ejecutivo del estado
Secretario ejecutivo Director del IED	Subdirector técnico Nombrado por el titular del Poder Ejecutivo del estado
Representantes • Secretaría de Educación • Secretaría de Desarrollo Social • Secretaría de Finanzas y Administración • Secretaría de Salud • Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia • Organizaciones deportivas estatales • Comités municipales del deporte • Asociación de Padres de Familia del Estado • Poder Legislativo	Coordinadores por cada una de las modalidades del deporte Comisión médica y de ciencias aplicadas al deporte Comisión de apelación y arbitraje del deporte

La figura 1 enlista a los integrantes del Consejo Estatal del Deporte de acuerdo con la LCFDED y por quién serán designados, en los casos que corresponda.

Fuente: Elaboración propia con información de la LCFDED.

El CED tiene entre sus atribuciones (artículo 24 de la LCFDED): determinar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad deportiva; fomentar la enseñanza y práctica del deporte; promover la formación, capacitación y actualización de personal técnico en materia; y dar seguimiento a la política pública, programas, proyectos y acciones del deporte.

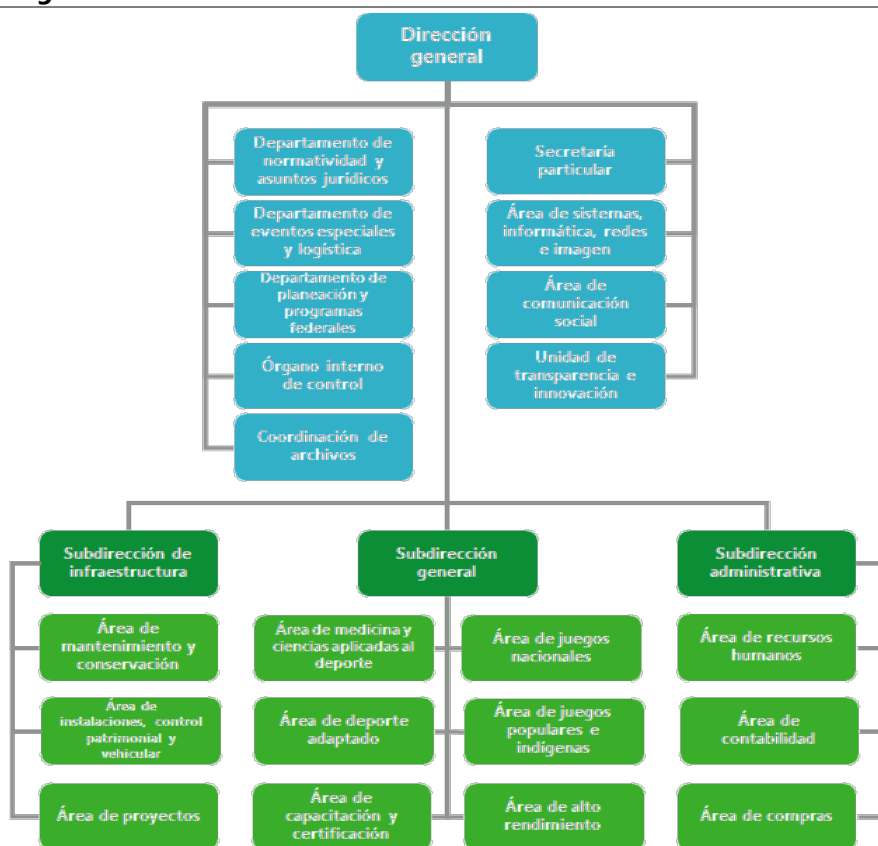
A pesar de que la LCFDED establece que el CED debe sesionar de manera ordinaria cada dos meses y de manera extraordinaria cuando sea necesario, no existe evidencia de que dicha autoridad sesione desde la creación del IED en 1999. Incluso, luego de la última modificación al artículo 24 de la LCFDED en marzo de 2020, que señala las atribuciones del CED, la situación de inactividad no cambió. Como

⁶ Ahora Instituto de Cultura Física y Deporte de Estado de Durango de acuerdo con la LCFDED.

agravante, no existe evidencia alguna sobre el reglamento de la LCFDED. Ambos casos son claros ejemplos del incumplimiento de la normativa en cuestión⁷ y potenciales factores limitantes para el desempeño del IED pues no son claras las instancias que definen formalmente los procedimientos para el desarrollo de las actividades de los servidores públicos del Instituto.

En tanto, la estructura orgánica del IED no está establecida en la LCFDED. Esta normativa, únicamente dispone que el Director general del Instituto será nombrado y removido por el titular del Poder Ejecutivo. Desde su creación hasta la fecha de elaboración de este informe, el reglamento interno y el manual de organización⁸ del IED son documentos de trabajo de carácter simbólico. Por lo cual, no existen los documentos administrativos formales que orienten el diseño de la estructura organizacional del Instituto. En esta circunstancia, de acuerdo con su reglamento interno, la organización del IED está definida por una Dirección general, nueve unidades auxiliares y tres subdirecciones con sus respectivas unidades operativas (figura 2).

Figura 2.
Estructura organizacional del IED



La figura 2 muestra la estructura orgánica del IED, Dirección general en la parte superior, unidades auxiliares hacia los costados y subdirecciones en la parte inferior.

Fuente: Elaboración propia con información del IED.

⁷ De acuerdo con el artículo transitorio tercero de la LCFDED «El titular del Poder Ejecutivo deberá expedir el o los reglamentos de la presente Ley dentro de un término no mayor a ciento ochenta días posteriores a su entrada en vigor».

⁸ Actualmente en elaboración.

De manera paliativa, el reglamento interno del IED define las atribuciones de las unidades que lo conforman. La Dirección general, máxima autoridad, es responsable por la administración, dirección, supervisión y coordinación de las unidades administrativas del Instituto. A esta se integran nueve unidades auxiliares, sin embargo, solo se describen las atribuciones de siete de estas (Departamento de normatividad y asuntos jurídicos, Secretaría particular, Departamento de eventos especiales y logística, Área de sistemas, informática, redes e imagen, Departamento de planeación y programas federales, Área de comunicación social y Órgano interno de control).

El Director general tiene entre sus atribuciones: evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas que conforman el Instituto; coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales; y presentar al CED los programas y anteproyectos presupuestales y organizacionales para su aprobación.

El mismo documento señala las facultades generales y específicas por cada una de las tres subdirecciones del IED, las cuales se integran por un Subdirector y su respectivo personal técnico y administrativo. Entre las atribuciones generales de los Subdirectores se encuentran: elaborar un programa anual de actividades; formular proyectos de manuales de organización y procedimientos correspondientes; e intervenir en la contratación, desarrollo, promoción y adscripción del personal a su cargo.

Específicamente, la Subdirección de infraestructura tiene entre sus atribuciones: gestionar recurso para la implementación y mantenimiento de la infraestructura deportiva en el estado; planificar el funcionamiento y coordinación de las instalaciones deportivas del IED; elaborar el censo general de la infraestructura deportiva en el estado; y promover la creación, mantenimiento y remodelación de esta.

Respecto a las atribuciones de la Subdirección general, entre estas destacan: promover la creación de consejos municipales de deporte⁹; crear el sistema de información sobre deportistas, técnicos, organizaciones, instalaciones, eventos y programas deportivos; y coordinarse con las asociaciones deportivas en el estado para definir el plan de trabajo y los compromisos de estas.

Finalmente, la Subdirección administrativa tiene entre sus atribuciones: efectuar la contabilidad de los ingresos propios que se generan por el uso de las instalaciones del IED; suministrar al Instituto los bienes materiales y financieros requeridos para el funcionamiento adecuado de las áreas que conforman el IED; y asignar personal a las unidades deportivas.

El reglamento interno del IED establece las líneas de autoridad generales dentro del Instituto y las atribuciones de la Dirección general, sus unidades auxiliares, y de las subdirecciones, sin embargo, no describe las funciones de las áreas que integran estas últimas. Además, la formalización de este documento administrativo se enfrenta a la principal limitación del IED, la inactividad del CED, que es la máxima autoridad normativa y de planeación de la política de cultura física y deporte a nivel estatal. De acuerdo con los funcionarios del IED, el CED es la instancia encargada de autorizar los documentos

⁹ También llamados comités municipales de deporte.

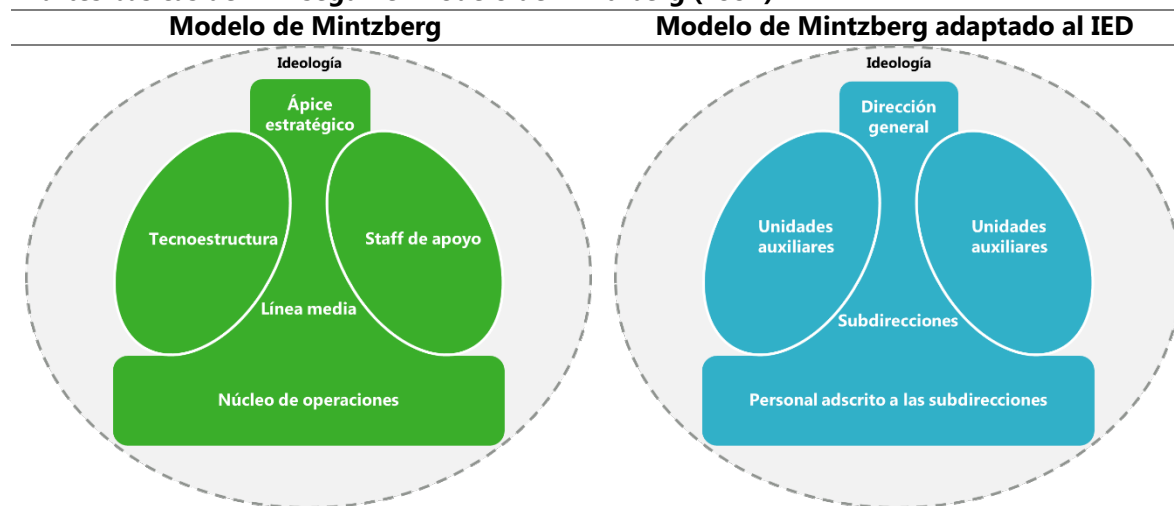
administrativos que orientan las funciones de las diferentes áreas del Instituto. Ante la ausencia de la principal autoridad, es difícil que otro organismo los autorice¹⁰.

El organigrama y el reglamento interno del IED permiten conocer las diferentes partes que conforman al Instituto y su estructura organizacional, que, de acuerdo con la teoría de Mintzberg (1991), es la manera en que se divide el trabajo en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre estas. De tal manera, en el «núcleo de operaciones» se identifican a las personas que producen los bienes y/o servicios que entrega el IED, es decir, el personal que da mantenimiento a la infraestructura deportiva, encargados de las unidades deportivas, los instructores de las actividades físicas, entre otros (figura 2). En la cúspide de la organización, la Dirección general del IED¹¹ se dedica exclusivamente a la supervisión de todo el sistema, por lo cual, conforma el «ápice estratégico», mientras que las subdirecciones integran la «línea media» entre el núcleo operativo y la máxima autoridad del Instituto.

Para Mintzberg (1991), conforme una organización crece y se vuelve más compleja, es necesario disponer de un grupo de personas que realicen tareas administrativas, pero de naturaleza diferente, denominada «tecnoestructura». Este personal lleva a cabo tareas de planificación y controla el trabajo de otros, como es el caso de las unidades auxiliares del IED. En adición, lo que el autor concibe como «staff de apoyo» hace referencia a otro grupo de personas que suministra diversos servicios internos¹², en este caso, algunas de las unidades auxiliares forman parte del «staff de apoyo» del Instituto (figura 3).

Figura 3.

Partes básicas del IED según el modelo de Mintzberg (1991)



La figura 3 muestra los componentes básicos de una organización de acuerdo con el modelo de Mintzberg (1991), al lado izquierdo, el modelo teórico y al lado derecho, el modelo aplicado al IED.

Fuente: Elaboración propia con información de Mintzberg (1991).

¹⁰ Es preciso recordar que el IED es un organismo desconcentrado de la SEED, de la cual, depende jerárquicamente de acuerdo con la LOPAPED. Sin embargo, la SEED no posee las atribuciones para formalizar los documentos administrativos del IED.

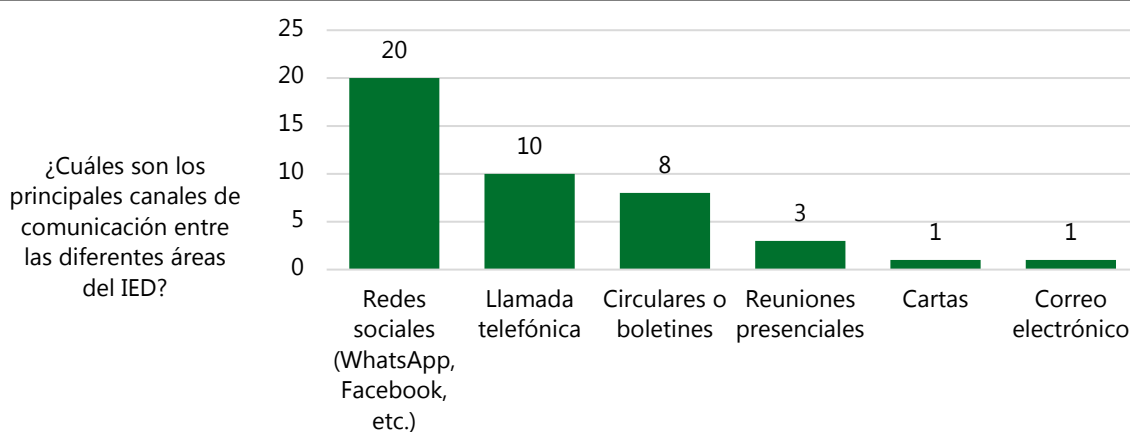
¹¹ Ante la ausencia del CED.

¹² Van desde una cafetería hasta una oficina de relaciones públicas (Mintzberg, 1991).

Para lograr la coordinación entre las áreas de una organización existen diferentes mecanismos (Mintzberg, 1991), los cuales involucran distintas formas de comunicación. De acuerdo con los funcionarios del IED, la comunicación al interior del Instituto se lleva a cabo a través de múltiples canales, de manera formal e informal. Sin distinción del nivel jerárquico, se promueve la comunicación escrita y oral, a través de la red social *WhatsApp*, llamadas y reuniones. Estas últimas tienen lugar en la sala de juntas y en los pasillos de las instalaciones del IED. Los funcionarios señalan que las «reuniones de pasillo» son las más efectivas para tratar o discutir diversos temas de trabajo. Además, comentan que a través de este tipo de comunicación, el personal operativo (entre compañeros) decide cómo hacer el trabajo y desarrollar sus actividades. Esto implica que la descentralización en la toma de decisiones del IED es vertical, en medida que el poder de decisión desciende a lo largo de la jerarquía hasta la «línea media», y horizontal, en el sentido que el poder se dispersa por fuera de la línea jerárquica hasta el «núcleo operativo», la «tecnestructura» y el «staff de apoyo».

Como primera vista a la comunicación que se desarrolla al interior del IED, la gráfica 1 muestra la opinión de 32 servidores públicos con respecto a los principales canales de comunicación entre las distintas unidades administrativas de la organización. Esta información fue obtenida a través del cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED», disponible en el anexo 1.

Gráfica 1.
Opinión del personal del IED sobre los principales canales de comunicación, 2023
Número



La gráfica 1 muestra que las redes sociales, como WhatsApp, son los canales de comunicación más utilizados entre distintas áreas del IED de acuerdo con la opinión de 32 servidores públicos.

Notas: Para esta pregunta, las opciones de respuesta no son excluyentes, por lo tanto, la suma total de frecuencias puede no coincidir.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

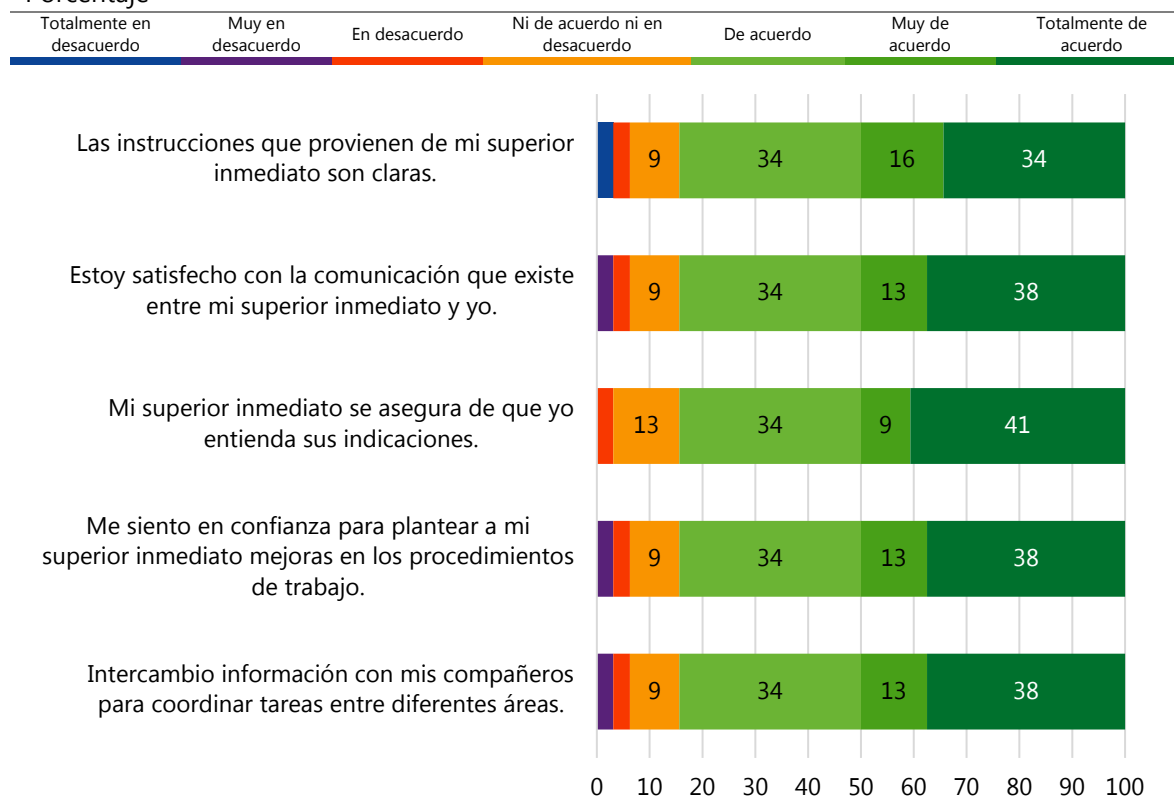
Para valorar la efectividad de la comunicación al interior del IED, la gráfica 2 muestra la opinión de los servidores públicos con respecto a la comunicación con su superior (vertical) y con sus compañeros (horizontal). De acuerdo con las respuestas, la mayor parte del personal encuestado (alrededor de 80%) se considera satisfecho de la comunicación con su superior inmediato, piensan que sus instrucciones son claras y que existe un ambiente favorable para la retroalimentación en sentido ascendente y descendente. De manera similar, la mayoría de los servidores públicos

encuestados (85%) muestran algún grado de concordancia en cuanto al intercambio de información entre compañeros de distintas áreas para coordinar el trabajo.

Gráfica 2.

Opinión del personal del IED relacionada con la comunicación interna, 2023

Porcentaje



La gráfica 2 muestra la opinión del personal del IED con respecto a la comunicación con su superior y entre compañeros de distintas áreas. La mayoría del personal encuestado muestra un grado de concordancia a los reactivos (de acuerdo, muy de acuerdo, totalmente de acuerdo).

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

A pesar de que el reglamento interno del IED señala que debe existir coordinación entre unidades administrativas y organismos externos, la ausencia de un manual de organización conlleva al desconocimiento de los momentos en el desarrollo de sus funciones cuando dichas unidades requieren colaboración, comunicación o cooperación al interior y al exterior del Instituto. No obstante, internamente, la «línea media», el «núcleo operativo», la «tecnoestructura» y el «staff de apoyo» se coordinan de acuerdo con el mecanismo de «adaptación mutua» y a partir de la experiencia del personal operativo, lo que Mintzberg (1991) denomina «normalización de las habilidades».

Con estas características, se puede definir de acuerdo con la teoría de Mintzberg (1991), la configuración organizacional del IED, la cual corresponde, por un lado, a una «organización profesional», en sentido que el «núcleo de operaciones» se coordina principalmente por la normalización de habilidades y conocimientos, lo que minimiza la influencia de otras partes de la organización (línea media, tecnoestructura y staff de apoyo) sobre cómo hacer el trabajo, al tiempo

que se basa en la descentralización horizontal y vertical que implica la comunicación informal entre el personal operativo y el respaldo de la «línea media» con respecto a sus decisiones.

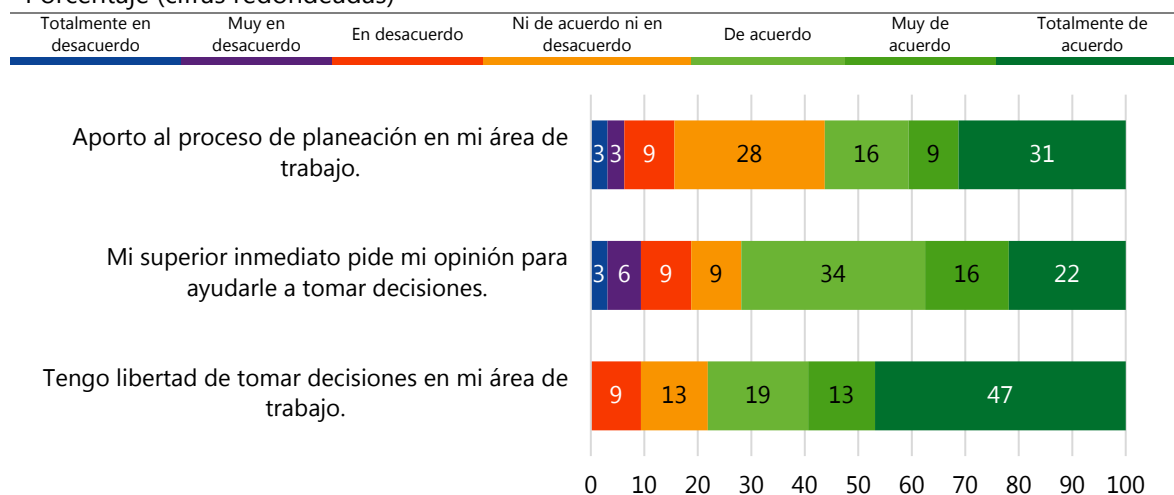
Por otro lado, el IED se puede caracterizar como una «organización diversificada», debido a los diferentes servicios que ofrece el Instituto. Este tipo de organizaciones se dividen en distintas unidades con el objeto de producir eficazmente los diversos bienes y servicios que entregan. Esto fomenta que a cada unidad se le asignen todas las funciones correspondientes a sus propios propósitos y la descentralización, en la toma de decisiones, sea vertical.

La gráfica 3 muestra la opinión de los servidores públicos con respecto a la toma de decisiones. De acuerdo con las respuestas, la mayor parte del personal encuestado (alrededor de 80%) se considera libre para tomar sus propias decisiones en su área de trabajo, también muestran algún grado de concordancia en que su superior inmediato pide su opinión para la toma de decisiones. Por otro lado, 28% de los servidores públicos encuestados son neutrales con respecto a su aportación al proceso de planeación en su unidad administrativa.

Gráfica 3.

Opinión del personal del IED relacionada con la toma de decisiones, 2023

Porcentaje (cifras redondeadas)



La gráfica 3 muestra la opinión del personal del IED con respecto a la toma de decisiones. La mayoría del personal encuestado se considera libre de tomar decisiones, pero, casi la mitad no concuerda con que aporta al proceso de planeación en su área.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

Finalmente, según lo señalado por los funcionarios del IED, a lo largo del tiempo, la estructura organizacional del Instituto se ha modificado en función de los objetivos y plazos de la administración pública estatal y de las necesidades propias del IED. Por ejemplo, en la actual administración 2023-2028, la Subdirección de infraestructura desempeña un rol más activo en las funciones de planeación y desarrollo de proyectos que tienen que ver con la creación, mantenimiento y supervisión de la infraestructura deportiva en el estado. Por el contrario, expresan que, el hecho de no contar con documentos administrativos formales genera incertidumbre con respecto al desconocimiento de puestos y responsabilidades de los servidores públicos del Instituto.

La estructura organizacional del IED poco clara con respecto a la conformación de sus unidades administrativas y el entendimiento insuficiente de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos son elementos que pueden limitar el desempeño del Instituto. Por el contrario, la comunicación y coordinación al interior figuran como las principales virtudes del IED y son las bases para su operación. Para mejorar su desempeño y contribuir a materializar su misión y visión, el IED debe garantizar la comprensión de las funciones y responsabilidades del personal de cada área administrativa que lo integra y aprovechar los actuales mecanismos de comunicación y coordinación entre servidores públicos.

II. Recursos Humanos del IED

3. ¿El IED estima y satisface sus requerimientos de recursos humanos?

La estimación y satisfacción de requerimientos de recursos humanos del IED se enfrenta a ciertas limitantes. De acuerdo con la documentación del Instituto, este se conforma por 123 servidores públicos distribuidos en diferentes unidades administrativas. En contraste, algunas de estas unidades no están definidas en el organigrama del IED (figura 2). Tal como indican los funcionarios del Instituto, esta situación se debe a la ausencia de documentos administrativos formales que definan la estructura orgánica y orienten al personal sobre la unidad administrativa a la que se encuentra adscrito.

Adicionalmente, conforme al reglamento interno del IED, el Director general tiene la atribución de nombrar y remover a los servidores públicos que conforman el Instituto. No obstante, la ausencia de documentos administrativos formales que precisen el perfil, las características y las funciones de cada puesto de trabajo en el IED limita cualquier proceso para estimar las necesidades de recursos humanos. Por otra parte, casi la mitad de los trabajadores es asignada directamente por el gobierno del estado de Durango (43)¹³, la Secretaría de Educación Pública (SEP) (10) y la SEED (3). De acuerdo con los funcionarios del IED, este personal está adscrito a diferentes unidades y realiza labores de mantenimiento y servicios generales, principalmente.

Como señala Chiavenato: «las necesidades de recursos humanos son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o servicio que ofrece una organización» (2007, p. 151). En este sentido, se identifica que el IED dispone de información para estimar la demanda de los servicios del Instituto a partir de las actividades y cursos que ofrece cotidianamente, los eventos deportivos que se celebran anualmente¹⁴ y las solicitudes de asociaciones deportivas, entes públicos, escuelas y público en general para el uso de instalaciones deportivas y dotación de equipo.

Es de señalar que los Juegos Nacionales de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE)¹⁵ representan el evento más desafiante para el IED en términos de capacidad operativa. De acuerdo con los funcionarios, durante la etapa regional de dicha competencia, es cuando el Instituto demanda más personal. Esto ha motivado la búsqueda de trabajadores eventuales durante estos periodos específicos, sin embargo, el Instituto no ha establecido los mecanismos para este propósito.

Otro aspecto relevante tiene que ver con el volumen de solicitudes que recibe el IED para el uso de instalaciones. Según los funcionarios, en ocasiones, dicha demanda excede las capacidades y la infraestructura deportiva del Instituto, lo cual repercute directamente en su operatividad. De hecho, en la actualidad existen vacantes debido a que las actividades y los horarios sobrecargan de trabajo al personal adscrito, principalmente en el área de intendencia. Además, señalan que, entre las limitantes para asegurar la cobertura de dicho personal se encuentran la gran variedad de labores a realizar no establecidas formalmente y la ausencia de capacitación inicial.

¹³ Este personal pertenece al Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango.

¹⁴ Juegos Nacionales y Paranales de CONADE.

¹⁵ Ver: [Convocatoria a Juegos Nacionales 2023](#)

Por lo descrito, no se encontró evidencia de que el IED cuente con mecanismos e instrumentos documentados para reclutar y seleccionar a su personal. Esta actividad se basa en un procedimiento empírico que comienza por la detección de necesidades de personal en el área de Recursos humanos y la autorización de la Dirección general para reclutar de acuerdo con las características y perfil de puesto identificadas (no documentadas).

Al respecto, los funcionarios del Instituto señalan que la creación de mecanismos, manuales e instrumentos para gestionar al personal han sido un tema de constante observación por parte de entes auditores¹⁶. Incluso, el Órgano interno de control del IED ha solicitado a las diferentes unidades administrativas documentar sus procedimientos. Sin embargo, la inactividad del CED supone un reto para formalizar dicha documentación.

Finalmente, una de las atribuciones del IED tiene que ver con el diseño y la implementación de mecanismos de coordinación con autoridades educativas para la prestación de servicio social. Sin embargo, no existe evidencia de que el Instituto disponga de documentos que den mayor formalidad a esta actividad (reglamento o lineamientos para la prestación de servicio social y prácticas profesionales). Al respecto, los funcionarios señalan que actualmente cuentan con prestadores de servicio social en distintas unidades administrativas del Instituto, como el Área de medicina y ciencias aplicadas al deporte, el Área de mantenimiento y conservación, y la Subdirección administrativa.

¹⁶ Entre ellos, la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.

4. ¿El IED capacita a sus funcionarios e incentiva su desempeño?

De acuerdo con el artículo 18 de la LCFDED, entre las funciones del IED se encuentran: planear, desarrollar, fomentar y coordinar programas deportivos y de cultura física que contribuyan a la salud; diseñar, programar, promover e impartir cursos de formación, capacitación y actualización para entrenadores e instructores deportivos, profesores de educación física y público general; programar el uso eficiente de las instalaciones deportivas y promover su mantenimiento y construcción; y apoyar el desarrollo de atletas de alto rendimiento.

Esto implica que el personal que labora en el Instituto cuente con un grado suficiente de especialización en su área de competencia. Por ejemplo, algunas unidades administrativas del IED se conforman por instructores de disciplinas deportivas, personal médico y expertos en mantenimiento de infraestructura deportiva (figura 2). Por consiguiente, las diferentes unidades y puestos del Instituto requieren de capacitación y actualización específica de acuerdo con sus responsabilidades y las actividades que desarrollan.

Pese a ello, los funcionarios del IED señalan que no existen estrategias o mecanismos de capacitación y desarrollo personal y profesional. Esto significa que el Instituto no define una agenda de capacitación y actualización con base en un diagnóstico de necesidades del personal. Sin embargo, los funcionarios comentan, por una parte, que el personal del Instituto recibe cursos-talleres impartidos por la Dirección de capital humano de la Secretaría de Finanzas y de Administración del Estado de Durango (SFA) en temas de «Gestión del cambio de actitud» y «Servidor público con valor». A pesar de su contribución, estas actividades de formación de carácter accesorio no abordan las verdaderas necesidades de capacitación profesionalizante en materia deportiva.

Por otra parte, de acuerdo con el reglamento general de participación de los Juegos Nacionales de CONADE y los Anexos técnicos nacionales¹⁷, todos los entrenadores y delegados por deporte, deberán haber cursado y acreditado al menos un curso de certificación o diplomado en materia de entrenamiento deportivo y/o materias relacionadas con el deporte, con una duración mínima de 20 horas, avalado por alguna institución de educación superior pública estatal o federal reconocida por la SEP. Esto implica que los instructores y delegados de las disciplinas que clasifican a los Juegos Nacionales adscritos al IED, deben recibir este tipo de capacitación o formación¹⁸. En este caso, existe evidencia de que los servidores públicos del Instituto recibieron al menos un curso de capacitación 2023 (tabla 1)

Tabla 1.

Ficha técnica de capacitación previa a Juegos Nacionales 2023

Nombre del curso: Programa estatal de capacitación de entrenadores deportivos basado en competencias

Temario 2023:

- Ciencias aplicadas al deporte
 - Prevención y tratamiento de lesiones: Sintomatología y atenciones
 - Nutrición deportiva: En fase precompetitiva y competitiva

¹⁷ Ver: [Reglamento General de Participación de los Nacionales CONADE y Paranales CONADE 2023](#)

¹⁸ Entre la conclusión de la etapa final de la disciplina deportiva de los Juegos Nacionales 2022 y las inscripciones a la etapa final de los Juegos Nacionales 2023.

Tabla 1.
Ficha técnica de capacitación previa a Juegos Nacionales 2023

- Psicología deportiva: Motivación en deportes de conjunto e individuales y manejo de estrés
- Metodología del entrenamiento deportivo
 - Preparación física en fase precompetitiva y competitiva
- Gestión y administración del deporte
 - Plan de acción de emergencia, expediente médico, fichas médicas de atletas

Participantes: 250

Duración: 20 horas

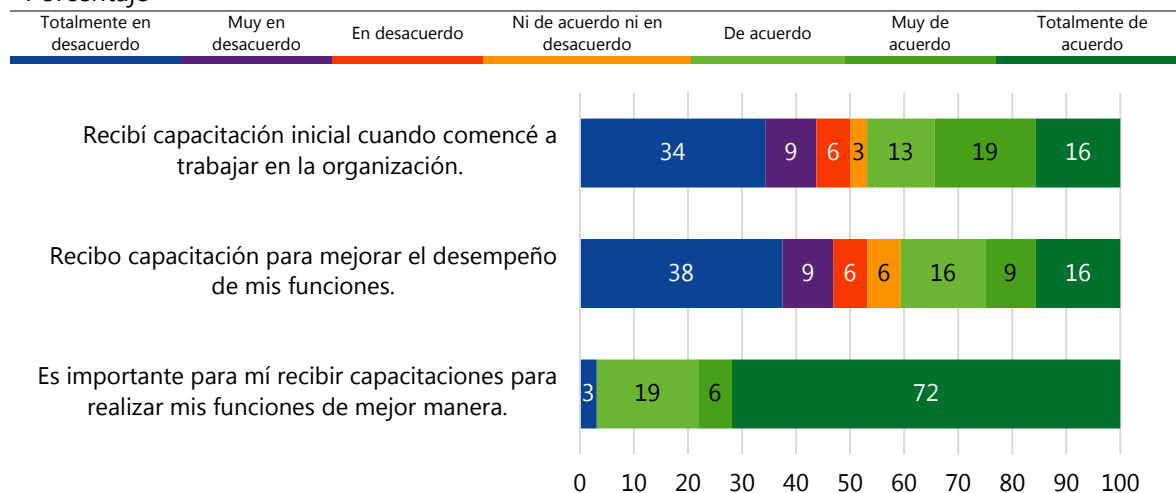
La tabla 1 muestra los principales aspectos de la capacitación a instructores y delegados del IED previa a los Juegos Nacionales 2023.

Fuente: Elaboración propia con información del IED.

Finalmente, a pesar de que los funcionarios del IED identifican ciertas necesidades de capacitación (principalmente personal administrativo) y reconocen que la instrucción inicial es importante, el Instituto no cuenta con una estrategia de inducción para el nuevo personal. Los resultados de la encuesta realizada a los servidores públicos del IED indican que, entre los respondientes, casi la mitad (49%), no concuerda haber recibido capacitación inicial al momento de empezar a trabajar en el Instituto. De manera similar, 59% no concuerda en recibir capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones. Sin embargo, 97% presentan algún grado de concordancia con respecto a la importancia de recibir capacitaciones para realizar sus funciones de mejor manera (gráfica 4).

Gráfica 4.
Opinión del personal del IED relacionada con la capacitación laboral, 2023

Porcentaje

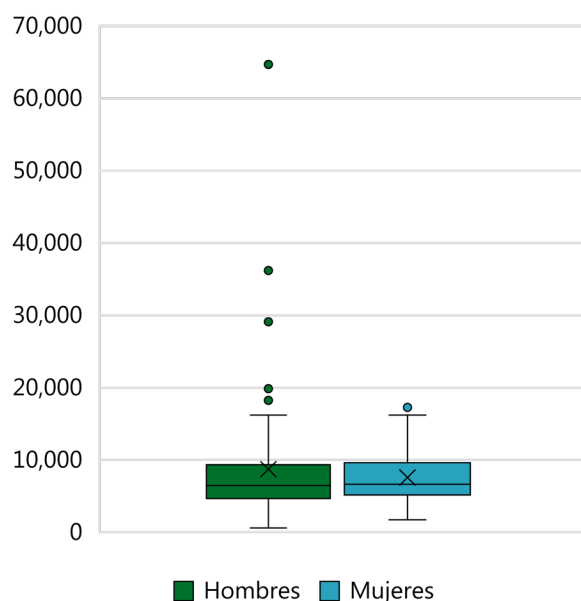


La gráfica 4 muestra la opinión del personal del IED con respecto a la capacitación que ofrece el Instituto. Alrededor de 50% del personal encuestado no concuerda con haber recibido capacitación inicial, ni capacitación continua para mejorar su desempeño. En cambio, destacan la importancia de recibir capacitación.
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

En cuanto a la política de remuneraciones, el IED no cuenta con una estructura de puestos y salarios que establezca bandas salariales y prestaciones para cada cargo (tabulador). Es preciso señalar que el personal del Instituto no cuenta con acceso a la seguridad social. De manera similar, no existe evidencia de que el IED defina un sistema de estímulos e incentivos para motivar el desempeño de sus servidores públicos. De acuerdo con los funcionarios, la remuneración del personal se determina de acuerdo con lo dispuesto por la Dirección general y la Subdirección administrativa con apego a las barreras presupuestarias. En función de esto, no existe evidencia de que el IED cuente con una política de remuneraciones formal y documentada. Vale la pena aclarar que la remuneración del personal adscrito al gobierno del estado, la SEP y la SEED que labora en el Instituto es fijada y corre a cargo de estas instancias y no del IED.

Tal como indican los funcionarios del Instituto, el desempeño del personal no es evaluado o monitoreado, por lo tanto, la mejora en términos salariales corresponde a una «nivelación» entre mismos rangos jerárquicos. Esta situación deriva de la ausencia de una clara política de remuneraciones en el Instituto desde su creación. Con excepción del sueldo, prima vacacional y gratificación anual, no se identifican otros incentivos como diferenciales de remuneración o recompensas no monetarias para celebrar o motivar el desempeño, salvo el reconocimiento informal entre compañeros y flexibilidad ante solicitudes personales de los trabajadores.

Gráfica 5.
Distribución de la remuneración mensual bruta del IED por sexo, 2023
Pesos



La gráfica 5 compara la remuneración de hombres y mujeres en el IED. La X muestra el promedio y la línea horizontal, la mediana.

Nota: La diferencia entre hombres y mujeres no es estadísticamente significativa, p value = 0.784.

Fuente: Elaboración propia con datos del IED.

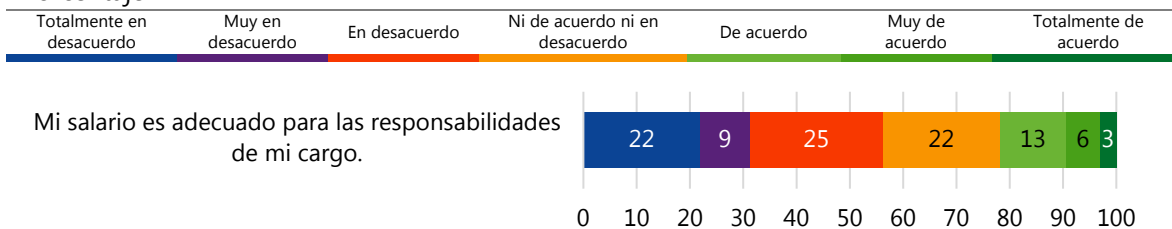
Según los datos proporcionados por el IED, el rango de remuneración mensual bruta para hombres oscila entre 611 y 64,689 pesos, mientras que, para las mujeres, la remuneración varía de 1,728 a 17,266 pesos (gráfica 5). Esto sugiere que la remuneración de los empleados hombres en el Instituto es más variable, y por lo tanto, se anticipa que, en promedio, sea mayor que la de las mujeres. No obstante, la mediana de la remuneración mensual bruta para hombres es de \$6,468, y para mujeres es de \$6,643. Esto indica que la mitad de los servidores públicos percibe ingresos iguales o inferiores a estas cantidades en condición de su sexo.

Con respecto a la percepción del personal sobre la remuneración que reciben, la gráfica 6 muestra que la mayoría de los respondientes (56%) manifiesta algún grado de desacuerdo en cuanto a la adecuación de su salario con las responsabilidades inherentes a su cargo.

Gráfica 6.

Opinión del personal del IED relacionada con la remuneración, 2023

Porcentaje



La gráfica 6 muestra la opinión del personal sobre la adecuación de su salario y las responsabilidades de su cargo. La mayoría muestra algún grado de desacuerdo al respecto (totalmente en desacuerdo, muy en desacuerdo, en desacuerdo).

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

5. ¿Cómo se gestionan las relaciones internas del IED?

Las relaciones entre el personal de una organización deben desarrollarse en un ambiente saludable que contribuya al bienestar de todos los trabajadores (Chiavenato, 2007). Es esencial que la organización responda a las necesidades específicas de cada trabajador y brinde ayuda al respecto.

Como se señaló anteriormente, los servidores públicos del IED no disfrutaban de los beneficios que brinda el acceso a la seguridad social. Esta situación aumenta el grado de vulnerabilidad de los trabajadores ante eventualidades y accidentes a los que puedan estar expuestos. Ante esta situación, el Instituto no dispone de mecanismos formales para atender los problemas emocionales y físicos de sus funcionarios. No obstante, el Área de medicina y ciencias aplicadas al deporte cuenta con personal de salud que brinda atención a deportistas y público en general. Esta unidad administrativa está conformada por médicos, psicólogos, nutriólogos y fisioterapeutas. En virtud de las atribuciones del Instituto, su personal tiene a disposición los servicios médicos de dichas especialidades en las instalaciones del IED, por medio de la autorización de la Dirección general.

Otro aspecto crucial de las relaciones internas en una organización tiene que ver con las medidas disciplinarias. Es necesario definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos que puedan presentarse en la organización (Chiavenato, 2007). En este sentido, el IED no cuenta con documentos de normatividad interna similares a un código de ética o de conducta que establezcan los principios, valores, reglas de integridad y compromisos de conducta que deben observar los servidores públicos del Instituto en el desarrollo de sus funciones.

De acuerdo con los funcionarios del IED, a pesar de que el Órgano interno de control ha señalado la necesidad de contar con dichos documentos (códigos de ética y/o conducta), el Instituto no ha avanzado en la elaboración de estos. Al respecto, señalan que la atención y la resolución a situaciones de acoso, hostigamiento y conflictos se abordan de manera conjunta a través de la comunicación oral entre la Dirección general y los directores y/o jefes de área o departamento. Esto implica que el Director general del IED esté informado cuándo suceden dichos acontecimientos y tome medidas al respecto.

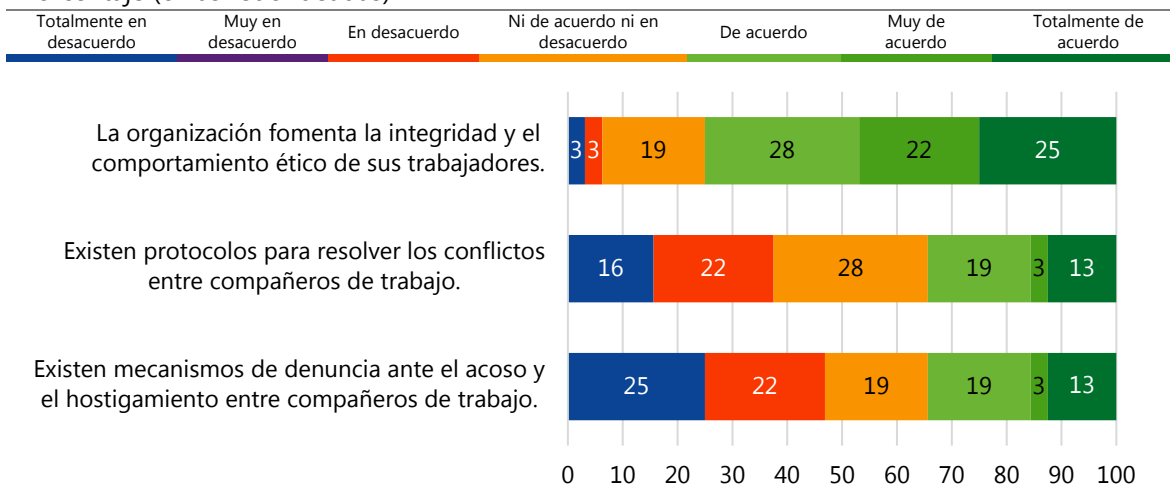
Conforme a los resultados de la encuesta aplicada al personal, la gráfica 7 muestra que la mayoría de los servidores públicos que respondieron el cuestionario (75%) considera que el Instituto fomenta la integridad y el comportamiento ético. Por el contrario, más de 60% tiene algún grado de desacuerdo respecto a la existencia de protocolos para resolver conflictos y mecanismos de denuncia ante situaciones de acoso y hostigamiento entre compañeros.

Respecto a la prevención de accidentes de trabajo, los funcionarios del IED tienen identificado al personal con mayor riesgo de sufrir percances en su área laboral, el cual, está estrechamente relacionado con el uso y cuidado de las instalaciones deportivas que administra el Instituto. En este sentido, el personal adscrito a la Subdirección de infraestructura que realiza tareas de conservación puede estar expuesto a ciertos accidentes por el uso de herramientas (por ejemplo, químicos para el mantenimiento de albercas). Sin embargo, no se identificaron políticas, planes o procedimientos para prevenir accidentes relacionados con esta o cualquier otra actividad que realiza el personal.

Gráfica 7.

Opinión del personal del IED relacionada con la ética e integridad física, 2023

Porcentaje (cifras redondeadas)



La gráfica 7 muestra la opinión del personal sobre el fomento de la integridad y comportamiento ético, así como la existencia de protocolos para resolver conflictos y mecanismos de denuncia ante el acoso y hostigamiento entre compañeros de trabajo. La mayoría considera que sí se fomenta la integridad y la ética y que no existen los protocolos y mecanismos para resolver conflictos y denunciar conductas inapropiadas.

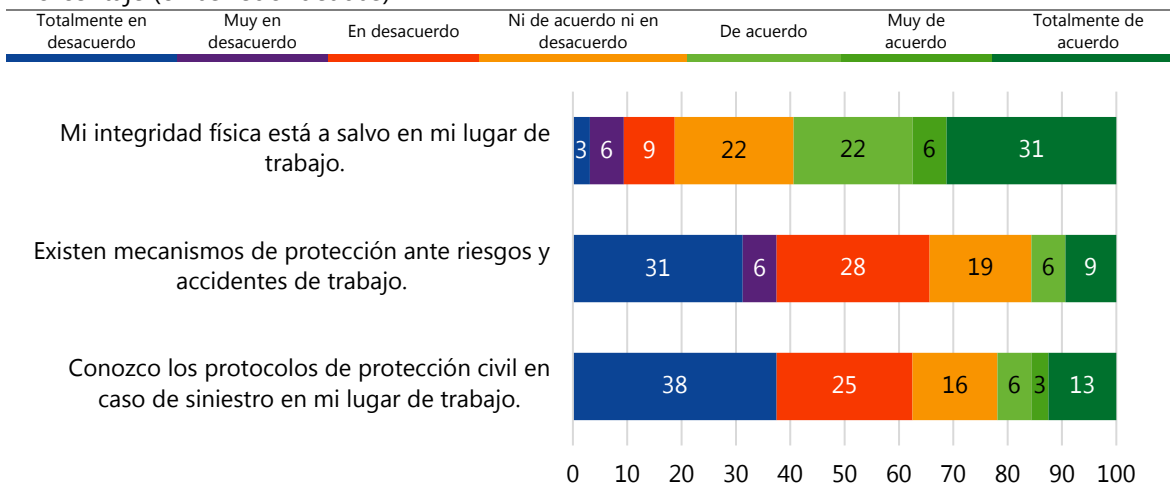
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

Finalmente, la gráfica 8 muestra que la mayoría de los servidores públicos que respondieron la encuesta (59%) está de acuerdo en que su integridad física está a salvo en su lugar de trabajo. Un porcentaje mayor (alrededor de 80%) está en desacuerdo sobre la existencia de mecanismos de protección ante riesgos y accidentes, y protocolos de protección civil.

Gráfica 8.

Opinión del personal del IED relacionada con los riesgos del trabajo, 2023

Porcentaje (cifras redondeadas)



La gráfica 8 muestra la opinión del personal con respecto a la integridad física en su lugar de trabajo, así como la existencia y conocimiento de mecanismos de protección ante riesgos, y protocolos de protección civil.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

III. Gestión Financiera del IED

6. ¿El IED estima los recursos financieros necesarios para cumplir con su función?

Para que las organizaciones puedan crecer y obtener ingresos constantes, es esencial una gestión transparente y eficiente de estos. En lo que respecta a la elaboración del presupuesto, de acuerdo con el Comité Olímpico Internacional (COI) la organización: «necesitará saber cuánto dinero ingresa, cuánto gasta y cuánto debería de gastar» (2014, p. 237).

Como se señaló al principio de este informe de evaluación, el IED es un organismo desconcentrado de la SEED. Conforme a los Lineamientos para elaborar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango (Lineamientos) que emite anualmente la SFA, los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública estatal son los responsables de coordinar las actividades de planeación, programación y presupuesto de sus respectivas áreas.

En línea con lo anterior, los funcionarios del IED indican que la estimación de recursos financieros para la operación del Instituto se realiza a partir de un análisis del comportamiento histórico de los ingresos y de las necesidades financieras para atender los eventos deportivos que se realizan anualmente. El Instituto concentra dicha información en un documento (anteproyecto de presupuesto del IED) que conforma, junto con el de otras áreas de la SEED, el anteproyecto de presupuesto de esta dependencia y posteriormente es presentado a la SFA.

Tal como lo señalan el reglamento interno y los funcionarios del IED, la Dirección general tiene la responsabilidad de presentar ante el CED el anteproyecto de presupuesto del IED. En este caso, la Dirección general se vale del Departamento de planeación y programas federales y la Subdirección administrativa para su previa elaboración¹⁹. A pesar de esto, los funcionarios coinciden en que no cuentan con registros sobre el presupuesto ejercido histórico del Instituto, únicamente disponen de registros del anteproyecto de presupuesto y el presupuesto autorizado. Por otra parte, la planeación financiera (de cualquier dependencia y entidad de la administración pública estatal) se limita a las restricciones presupuestarias que sobrepone la SFA²⁰.

El anteproyecto de presupuesto del IED para 2023 contempló: la remuneración de los servidores públicos (40.7% del total del presupuesto considerado); la gestión de recursos para apoyar a deportistas duranguenses en competencias nacionales; acciones para fomentar la práctica del deporte de la población en general; la gestión y mantenimiento de las instalaciones deportivas; la formación de atletas de alto rendimiento; acciones relacionadas con la salud física y psicológica de deportistas; y la capacitación y actualización del personal y entrenadores del Instituto (59.3% del total) (figura 4).

¹⁹ De acuerdo con las atribuciones que enmarca el reglamento interno del IED.

²⁰ De conformidad con el escenario presupuestal de los [Lineamientos para elaborar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango](#)

Figura 4.
Anteproyecto de presupuesto de IED (Resumen), 2023

Actividad	Acciones	Presupuesto considerado (Millones de pesos)	Porcentaje
Remuneraciones al personal	Pago de salarios y gratificación anual	12.4	40.7%
Participación en las diferentes etapas de los Juegos Nacionales y Paralímpicos de CONADE, así como en Juegos Populares e Indígenas	Cubrir la participación de los deportistas del estado	8.0	26.1%
Fomento al deporte	Fomentar el deporte en la población general en espacios deportivos acondicionados	4.0	13.1%
Gestión de instalaciones deportivas	Programar y realizar las actividades de mantenimiento correctivo y preventivo	3.2	10.3%
Formación de atletas de alto rendimiento	Apoyo a los deportistas para mantener el alto rendimiento deportivo (se incluyen estímulos para los medallistas)	2.5	8.2%
Ciencias aplicadas al deporte	Brindar el apoyo a los deportistas en las áreas de nutrición, psicología y medicina del deporte en el diagnóstico, rehabilitación y fisioterapia de lesiones	0.3	0.9%
Profesionalización del personal y de entrenadores deportivos	Programar y realizar capacitaciones al personal para su desarrollo personal y profesional y a los entrenadores para que cumplan con los requisitos de participación en competencias nacionales y faciliten el desarrollo de talento deportivo	0.2	0.8%
Total		30.6	100.0%

La figura 4 muestra la distribución de los recursos en el anteproyecto de presupuesto 2023 del IED.

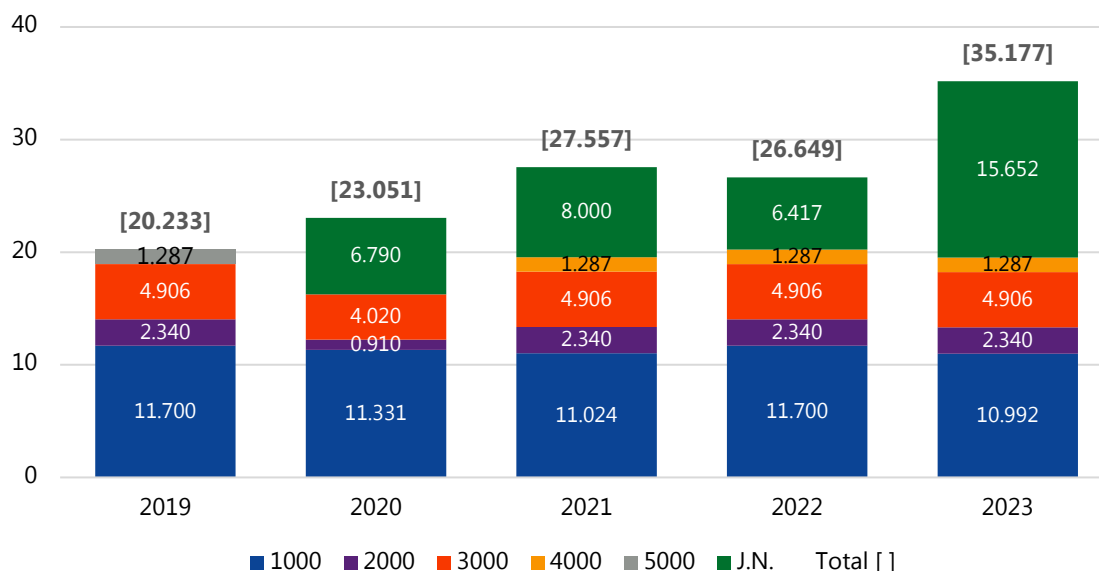
Fuente: Elaboración propia con información del anteproyecto de presupuesto 2023 del IED.

Los funcionarios del IED señalan que para la elaboración del anteproyecto de presupuesto se toman en cuenta las necesidades de las diferentes unidades administrativas del Instituto, no obstante, este mecanismo no se encuentra documentado.

En relación con el financiamiento de acciones de cultura física y deporte en el estado, el IED dispone de dos fuentes de recursos. La más importante es el presupuesto asignado por la SEED. El comportamiento histórico del presupuesto autorizado del IED por capítulo de gasto se muestra en la gráfica 9. Entre 2019 y 2022 estos recursos eran inferiores a los 30 millones de pesos, de los cuales, el destino de gasto preponderante fue «servicios generales» (capítulo 1000). De 2022 a 2023, el presupuesto pasó de 26.6 a 35.2 millones de pesos (corrientes). Este aumento representa un cambio de 32% nominal, explicado, principalmente por el incremento de 143.9% para Juegos Nacionales

(J.N.). No fue posible comparar el presupuesto autorizado y el presupuesto ejercido debido a que el Instituto no cuenta con información sobre este último.

Gráfica 9.
Composición del presupuesto autorizado histórico del IED por capítulo de gasto, 2019-2023
Millones de pesos corrientes



La gráfica 9 muestra el presupuesto autorizado del IED histórico por capítulo de gasto.

Notas: 1000: Servicios personales. 2000: Materiales y suministros. 3000: Servicios generales. 4400: Ayudas sociales a otras instituciones. 5200: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas. J.N: Juegos Nacionales.

Fuente: Elaboración propia con información del IED.

La segunda fuente de recursos son los ingresos propios del IED. Estos se derivan del uso de las instalaciones deportivas, prácticas de disciplinas, rentas de espacios, entre otros. Sin embargo, esta información no fue proporcionada.

Solo como referencia, en las entidades federativas que comparten la región I para la etapa regional²¹ de los Juegos Nacionales de CONADE, los organismos de deporte reciben ingresos muy superiores a los que percibe el IED (figura 5). En 2023, el Instituto de Deporte y la Cultura Física de Baja California (INDE BC) obtuvo un presupuesto casi nueve veces mayor que el IED, mientras que la delegación de deportistas de aquella entidad alcanzó 467 medallas en total en la misma edición de los Juegos Nacionales; quince veces más que la delegación de atletas duranguenses (30).

²¹ A partir de 2023, la región I se conforma por Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora.

Figura 5.
Presupuesto de los órganos de las entidades federativas de cultura física y deporte y medallas en Juegos Nacionales de CONADE 2023 de la región I ^{a/}

Organismo	Siglas (hipervínculo)	Presupuesto (pesos)	Medallas en Juegos Nacionales de CONADE				
			Oro	Plata	Bronce	Total	Ranking Nacional ^{b/}
Instituto de Deporte y la Cultura Física de Baja California	INDE BC	313,798,135 ^{c/}	165	143	159	467	3
Comisión del Deporte del Estado de Sonora	CODESON	136,012,137 ^{d/}	64	80	72	216	8
Instituto Sinaloense de Cultura Física y el Deporte	ISDE	143,845,459 ^{e/}	42	36	56	134	11
Instituto Chihuahuense del Deporte y Cultura Física	ICHD	94,442,680 ^{e/}	38	46	67	151	16
Instituto Sudcaliforniano del Deporte	INSUDE	135,575,244 ^{e/}	35	47	63	145	17
Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango	IED	35,176,501 ^{f/}	7	14	9	30	29

La figura 5 muestra un comparativo entre las entidades federativas que conforman la región I según su presupuesto y medallas alcanzadas en Juegos Nacionales de CONADE, 2023.

^{a/} Región I conformada por Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora.

^{b/} Por medallas de oro.

^{c/} Presupuesto modificado al tercer trimestre de 2023.

^{d/} Presupuesto modificado al primer trimestre de 2023.

^{e/} Presupuesto aprobado 2023.

^{f/} Presupuesto autorizado 2023.

Fuente: Elaboración propia con información presupuestaria de las entidades federativas de la región I.

IV. Infraestructura y tecnología del IED

7. ¿Las instalaciones del IED son adecuadas para cumplir su función?

El IED es el organismo responsable de promover, estimular y fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte. Para ello, requiere que las instalaciones administrativas y deportivas a su disposición respalden y faciliten la labor de sus servidores públicos con miras a alcanzar los objetivos organizacionales. Esto es, que cuenten con los servicios básicos indispensables para el buen desempeño profesional y dispongan de herramientas tecnológicas que les permitan realizar sus funciones de manera eficiente. Es importante señalar que las instalaciones deportivas a cargo del IED, además de albergar competencias locales, nacionales e internacionales, también son bienes públicos y cualquier persona tiene derecho a usarlas, por ello, es necesario que se gestionen de manera adecuada.

En este sentido, los funcionarios del IED comentan que todas las instalaciones del Instituto, tanto administrativas como deportivas, cuentan con los servicios básicos de agua potable, electricidad y drenaje. Además, señalan que ambos establecimientos disponen del servicio de internet, no obstante, coinciden en que pudiera ser mejor. Específicamente en las instalaciones deportivas, los funcionarios del Instituto comentan que el IED se beneficia de convenios con otras organizaciones para la prestación de este servicio, el cual, facilita la transmisión digital durante el desarrollo de competencias deportivas.

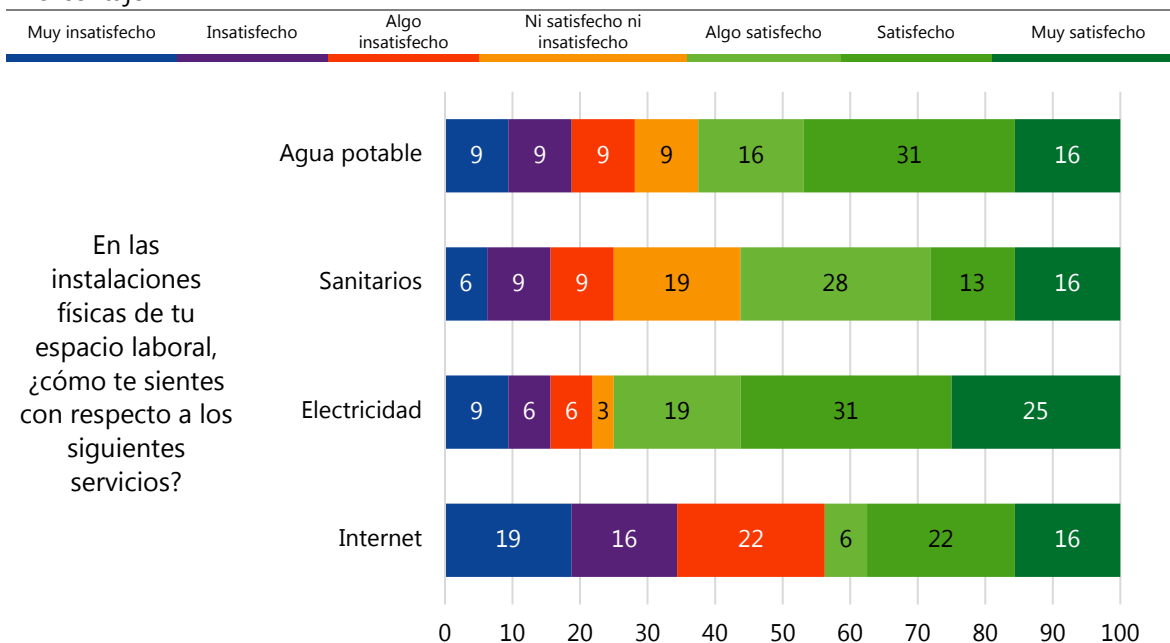
Con respecto a los servicios básicos (agua potable, sanitarios y electricidad) del IED, la gráfica 10 muestra que la mayoría de los servidores públicos encuestados (entre 50% y 80%) expresan algún grado de satisfacción. No obstante, se observan mayores niveles de insatisfacción en los servicios de agua potable y sanitarios (entre 20 y 30%). En cuanto al servicio de internet, los servidores públicos experimentan mayores niveles de insatisfacción (57%).

En relación con las instalaciones físicas del IED, la gráfica 11 deja ver que 54% de los servidores públicos encuestados muestran algún grado de concordancia con respecto a la adecuación de dichas instalaciones. Sin embargo, 27% muestran algún grado de desacuerdo. Por otro lado, 51% del personal no concuerda en que el mantenimiento de los espacios donde laboran sea suficiente.

Gráfica 10.

Opinión del personal del IED relacionada con los servicios básicos e internet, 2023

Porcentaje



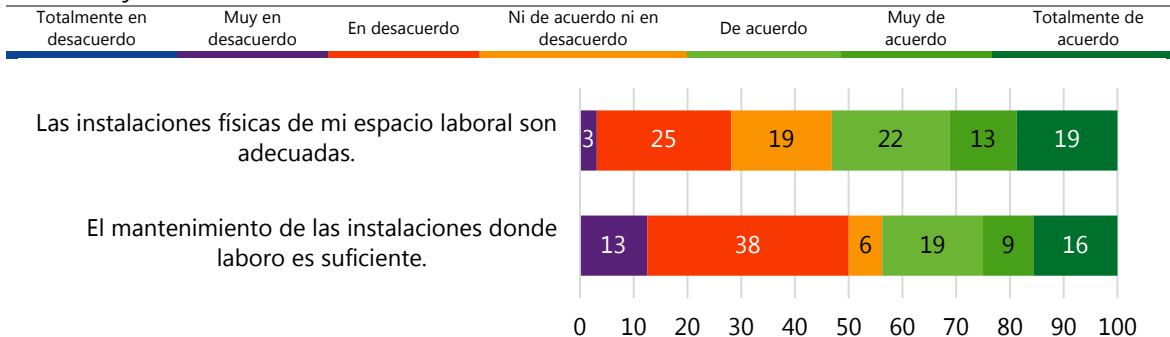
La gráfica 10 muestra la opinión del personal con respecto a los servicios básicos de agua potable, sanitarios y electricidad, así como de internet. La mayoría se siente satisfecho con los servicios básicos, por el contrario, más de la mitad se siente insatisfecho con el servicio de internet.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

Gráfica 11.

Opinión del personal del IED relacionada con las instalaciones y su mantenimiento, 2023

Porcentaje



La gráfica 11 muestra la opinión del personal con respecto a la adecuación y mantenimiento de las instalaciones de su lugar de trabajo. La mayoría no concuerda en que el mantenimiento es suficiente, y uno de cada cuatro está en desacuerdo sobre la adecuación de las instalaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

En México, el marco normativo en materia de cultura física y deporte apunta a la infraestructura deportiva como el principal insumo para la actividad física, cuando cuenta con sistemas de

financiamiento y administración eficientes contribuye a desarrollar políticas y programas públicos que garantizan el derecho de la población a la cultura física y el deporte. En sintonía, el artículo 18 de la LCFDED establece que el IED deberá programar el uso eficiente de las instalaciones deportivas en el estado; procurar su mantenimiento y construcción; llevar su registro; y verificar su calidad y seguridad, sin embargo, no define los mecanismos para comprobar estas condiciones.

El Instituto dispone de un registro de instalaciones deportivas públicas administradas por los comités municipales de deporte²². Este padrón incluye el nombre de la instalación, su domicilio, coordenadas geográficas, las áreas que la conforman, su condición actual (en uso o no) y un apartado específico para comentarios (en algunos casos se describen las condiciones físicas de las instalaciones). Por ejemplo, la figura 6 muestra el listado de instalaciones deportivas en el municipio de Durango que administra el IED.

Figura 6.
Instalaciones deportivas del IED, 2023

Municipio	Nombre de la instalación	Áreas deportivas
Durango	Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango	• Campo de 110 x 70 metros • Pista de atletismo 400 metros de ocho carriles • Gimnasio auditorio con duela • Dos canchas de tenis • Gimnasio de halterofilia • Gimnasio de box • Gimnasio de pesas • Cancha de usos múltiples de pasto sintético • Área de gimnasia • Área de lucha • Área de zumba • Área de combates • Área de tiro deportivo • Área de squash • Alberca semiolímpica • Villas deportivas
	Auditorio del Pueblo	• Cancha de usos múltiples con duela
	Polideportivo 450	• Tres canchas de voleibol • Tres canchas de basquetbol
	Palacio de los combates	• Área de pesas • Ring de box
	Ciudad deportiva	• Estadio de futbol «Francisco Zarco» • Estadio de beisbol «Francisco Villa» • Estadio de softbol «Carita Medina» • Estadio de beisbol infantil «Año Internacional del Niño» • Cancha de futbol rápido «Roberto Silva» • Canchas de frontón • Canchas de frontenis • Dos campos de futbol de pasto sintético

²² Los funcionarios del IED compartieron evidencia sobre el listado de instalaciones de los municipios de Canatlán, Cuencamé, Durango, El Oro y Rodeo.

Figura 6.
Instalaciones deportivas del IED, 2023

Polideportivo Mario Vázquez Raña	• Cancha de voleibol de playa • Dos canchas de futbol 7 de pasto sintético • Campo de beisbol de pasto sintético • Campo de futbol americano de pasto sintético • Alberca semiolímpica • Tres canchas de futbol de pasto sintético • Tres canchas de usos múltiples • Gimnasio
Sección 7	• Campo de futbol de tierra • Campo de beisbol de tierra

La figura 6 muestra el listado de instalaciones deportivas públicas en el municipio de Durango.

Nota: Todas las instalaciones deportivas de la figura 6 se encuentran actualmente en uso. En ninguno de los casos se describe el estado actual de la instalación.

Fuente: Elaboración propia con registros del IED.

La información es un elemento indispensable para la toma de decisiones, cuando cumple con criterios de calidad y veracidad, facilita la planeación de las intervenciones públicas. En esta perspectiva, se observó que el IED no mantiene uniformidad en el resguardo de los listados de las instalaciones deportivas de los municipios, es decir, no se almacenan en un formato de archivo estandarizado, por ejemplo, Excel (.xlsx). En dichos listados, el Instituto no adjunta información complementaria, como el estado actual de las instalaciones, el grado de equipamiento, la situación jurídica, y el número de usuarios, entre otros.

De acuerdo con los funcionarios del IED, cada comité municipal de deporte es responsable de mantener actualizado el listado de las instalaciones deportivas en su ámbito territorial. No obstante, no todos los municipios levantan esta información, situación que obstaculiza el desarrollo de la cultura física y el deporte. Los funcionarios del Instituto argumentan que esto se debe a diversos factores, entre ellos, la distancia geográfica, el número de habitantes del municipio, y la carencia de herramientas tecnológicas y equipo para recabar información.

Pese a las limitaciones descritas, no se debe pasar por alto que la infraestructura deportiva es un elemento fundamental para el diseño y ejecución de las políticas públicas del deporte. En esta línea, el artículo 37 del Reglamento de la LGCFD establece la información mínima necesaria para la inscripción de instalaciones deportivas en el Registro Nacional del Deporte (RENADE)²³ (figura 7). Según lo manifestado por los funcionarios del IED, actualmente, la CONADE coordina acciones para que los municipios cumplan con esta disposición, de manera que contribuyan a la planeación nacional en materia deportiva.

²³ El objetivo del RENADE, es general un acervo de información que proporcione un soporte para el planteamiento de estrategias que permitan implementar acciones, financiamiento y programas necesarios para la coordinación, fomento, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la Cultura Física y el Deporte.

Figura 7.
Requisitos para la inscripción de instalaciones deportivas en el RENADE

Documento que acredite la propiedad o legítima posesión	Artículo 37 del Reglamento de la LGCFD <i>«Tratándose de instalaciones deportivas públicas o privadas, compete a las dependencias o entidades de Cultura Física y Deporte de la jurisdicción donde el inmueble se ubique, realizar la inscripción en el RENADE, para lo cual deberán presentar:»</i>
Nombre de la persona física o moral que administre el inmueble	
Datos de localización del inmueble	
Nombre del usuario o usuarios principales del inmueble, en su caso	
Número de empleados que laboran en el inmueble	
Grado de aprovechamiento del inmueble	
Servicios deportivos genéricos y específicos que presta	
Nombre del responsable técnico de la instalación	
Plano de construcción en original de copia certificada	

La figura 7 muestra la documentación que deben tener las instalaciones para su registro en el RENADE.

Nota: El portal del RENADE está restringido al público general, por lo cual, no es posible corroborar el grado de información disponible para cada una de las instalaciones deportivas inscritas.

Fuente: Elaboración propia con información del Reglamento de la LGCFD.

En cuanto a mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones deportivas, el artículo 55 de la LCFDED señala que el IED deberá coordinarse con dependencias de la administración pública estatal y municipales, y los sectores social y privado para el adecuado mantenimiento, conservación y uso óptimo de las instalaciones deportivas. En adición, el artículo 15 de la misma normativa, determina que los municipios que se integren al Sistema Estatal de Cultura Física y Deporte (SED)²⁴ procurarán destinar los recursos presupuestales suficientes para la construcción, mantenimiento y conservación de dichas instalaciones.

Con excepción de los mecanismos de coordinación con los sectores social y privado, la conservación de las instalaciones deportivas en el estado presenta dos vertientes. Como indican los funcionarios del IED, al recibir recursos de la SEED, el monto destinado al mantenimiento se dirige específicamente a las instalaciones que gestiona el Instituto en el municipio de Durango (figura 6). Para el resto de los municipios, existen diferentes alternativas de financiamiento con recursos públicos. Estas son, a través del Programa de Cultura Física y Deporte (PCFD) de CONADE, el Fondo de Aportaciones para la

²⁴ Conjunto de recursos humanos, financieros, materiales, así como las acciones y procedimientos destinados a impulsar el deporte en el estado y municipios (artículo 12 de la LCFDED). A cargo del titular del Poder Ejecutivo a través del CED (artículo 13 de la LCFDED).

Infraestructura Social (FAIS) de la Secretaría de Bienestar y el Programa de Mejoramiento Urbano (PMU) de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.

Respecto a la primer vertiente, los funcionarios del IED comentan que el mantenimiento de las instalaciones deportivas que gestiona el Instituto se realiza en función de los recursos humanos y financieros disponibles y no de las necesidades que presenta cada instalación. A pesar de que existe evidencia de que el Instituto realiza diagnósticos anuales sobre el estado de la infraestructura y equipamiento de algunas instalaciones en el municipio de Durango, no se documentan los mecanismos o procedimientos para el mantenimiento y rehabilitación de estas. Los funcionarios comentan que los recursos para la conservación de la infraestructura deportiva deben destinarse prioritariamente a la alberca semiolímpica del IED y Ciudad Deportiva (figura 6) por ser las instalaciones que generan la mayor parte de los ingresos propios del Instituto.

En la segunda vertiente, específicamente en el PCFD, los funcionarios del IED señalan que desde 2016 ningún municipio del estado ha sido beneficiado con recursos para la construcción o mantenimiento de sus instalaciones deportivas debido a faltas documentales en el proceso de solicitud. Cabe señalar que, durante el desarrollo de esta evaluación, los municipios recibieron capacitación técnica con el propósito de mejorar sus aspiraciones de ser beneficiarios del PCFD a través de proyectos de infraestructura y equipamiento deportivos²⁵. Los funcionarios reconocen que, a diferencia del PCFD, el IED no es notificado cuando se llevan a cabo proyectos de equipamiento, construcción, rehabilitación y ampliación con otras fuentes de financiamiento público en los municipios. Por estos motivos no es posible realizar una valoración cuantitativa del gasto de inversión en infraestructura deportiva.

Uno de los factores más importantes para que una instalación deportiva tenga éxito, es la variedad de servicios y actividades que ofrece (COI, 2014). En esta línea, se recomienda identificar a los posibles grupos de usuarios y sus necesidades, así como ofrecer actividades que incentiven a la población a utilizar dichas instalaciones de manera regular, y contribuyan a obtener más ingresos. Al respecto, no existe evidencia de que el IED cuente con un sistema de registro de la población usuaria de las instalaciones deportivas. Los funcionarios del Instituto comentan que la demanda de dichas instalaciones o su número de usuarios se calcula con base en la cantidad de boletos vendidos (acceso a entrada). Por el lado de la oferta, el IED cuenta con un programa de actividades que se define con base en las disciplinas olímpicas de actualidad, para el cual, se definen horarios y cuotas específicas por disciplina y se hace de conocimiento público en redes sociales²⁶.

²⁵ Ver noticia: [Durango punta de lanza en capacitación de CONADE](#)

²⁶ Ver: [Relación de costos de disciplinas para el ejercicio fiscal 2023](#)

8. ¿La tecnología y equipamiento del IED son suficientes y adecuadas para cumplir su función?

Los bienes inmuebles y tecnológicos son elementos clave en la gestión y funcionamiento de las instalaciones deportivas, por ello, se recomienda a los organismos de deporte procurar que sus unidades ofrezcan, además de programas y servicios de calidad, un equipamiento adecuado a las necesidades de la población (COI, 2014). En este sentido, es de gran relevancia contar con información referente al grado y condición de equipamiento y tecnología del que disponen las instalaciones y configurar los mecanismos para su revisión y actualización periódica.

Al respecto, los funcionarios del IED proporcionaron evidencia de un inventario de bienes y equipamiento adjunto a cada una de las instalaciones (administrativa y deportivas) que gestiona el Instituto en el municipio de Durango. Dicho inventario está a cargo de la SEED y reúne información sobre las características individuales de cada bien mueble (equipo), su ubicación, la persona responsable de su resguardo, entre otras particularidades. Sin embargo, los funcionarios señalan que este registro está desactualizado debido a la falta de coordinación entre las áreas involucradas de la SEED y del IED. Este hecho ha motivado la generación de un registro alternativo al interior del Instituto que basa en reportes de los encargados de cada instalación deportiva. Ante tal situación, la planeación del equipamiento puede estar sesgada respecto a las verdaderas necesidades de las instalaciones.

Con relación al equipamiento tecnológico, de acuerdo con los funcionarios del IED, en muchos de los casos, los servidores públicos del Instituto utilizan equipo personal (computadora portátil o laptop) para desempeñar sus actividades laborales. Adicionalmente, según comentan, el Instituto no dispone de ningún tipo de sistema de gestión informática para acceder y resguardar información relacionada con el trabajo.

En este escenario se identifican dos riesgos para el funcionamiento y continuidad del quehacer del Instituto, la seguridad de la información y la protección de datos, así como los costos de mantenimiento y actualización del equipo que asumen los servidores públicos. De hecho, los funcionarios del IED comentan que el equipamiento del Instituto presenta oportunidades de mejora en tema de suficiencia y calidad.

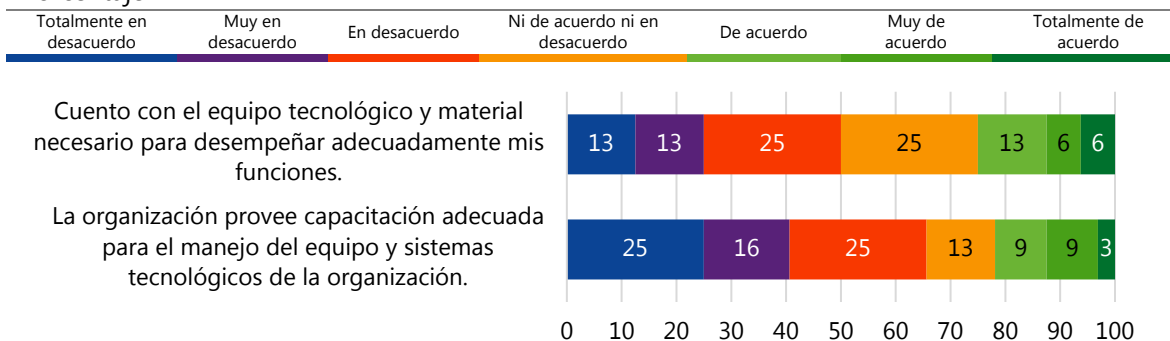
En opinión del personal encuestado, poco más de la mitad (51%) no concuerda con tener el equipo tecnológico y material necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones. Una proporción mayor (66%) presenta algún grado de desacuerdo con que la organización provee capacitación adecuada para la gestión de equipo y sistemas tecnológicos en la organización (gráfica 12).

Según las observaciones expresadas por los funcionarios y la percepción de los servidores públicos encuestados, el equipo evaluador considera de gran importancia que el Instituto asegure la suficiencia del equipamiento, materiales y sistemas tecnológicos en cantidad y calidad, para mejorar el desempeño laboral del personal. Para lograr este propósito, resulta esencial que el IED establezca mecanismos efectivos para evaluar la situación concreta de la organización en el ámbito tecnológico.

Gráfica 12.

Opinión del personal del IED sobre la tecnología y equipamiento, 2023

Porcentaje



La gráfica 12 muestra la opinión del personal con respecto al equipo tecnológico y la capacitación para el manejo de este y de sistemas tecnológicos. La mayoría no concuerda en que dispone del equipo tecnológico y material necesario para desempeñar sus funciones, así como en que la organización provee capacitación para su uso.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

V. Gestión de la política y procesos del IED

9. ¿El IED identifica, caracteriza y dimensiona el problema público en materia de cultura física y deporte?

Como establece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval): «el origen de un programa se da a partir del reconocimiento, por parte del gobierno, de la existencia de un problema que juzga como público y que, por tanto, debe ser resuelto» (2013, p. 23). El proceso de definición del problema conlleva su estudio, exploración, organización, cuantificación y delimitación, en términos de causas, componentes y efectos, con la intención de motivar a su solución a través de medidas efectivas de acción (Auditoría Superior de la Federación [ASF], 2018). Para el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap): «la definición del problema público busca responder a las preguntas ¿qué está mal? y ¿cuál es la situación que se desea cambiar?» (2021, p. 19).

En el PECFD 2016-2022 se advertían diversos retos prioritarios para el deporte en Durango, entre estos: la baja participación de la población en actividades deportivas; la escasez de instalaciones y las condiciones de las existentes; la falta de entrenadores capacitados para el descubrimiento y desarrollo de atletas; la nula promoción del deporte adaptado; la ausencia de regulación de asociaciones deportivas; y la poca participación de deportistas duranguenses en competencias nacionales e internacionales.

Complementariamente, en un diagnóstico del IED se mencionan, además de la disminución de la tasa de población activa físicamente a nivel nacional (porcentaje), la necesidad de desarrollar atletas de alto rendimiento, el déficit de las instalaciones deportivas en los municipios y la falta de mantenimiento a las instalaciones existentes, como rasgos característicos de la situación actual del deporte en el estado.

A pesar de que el documento diagnóstico del IED y PECFD enumeran una gran variedad de situaciones negativas, estas corresponden a causas o efectos en lugar del problema central que motiva la intervención del Instituto que tiene que ver con la condición de inactividad física de la población. Al respecto, no se encontró evidencia de que el IED documente tal situación en el estado de Durango. Cabe señalar que lo anterior está en función de la poca disponibilidad de información con representatividad estatal en materia de actividad física y deporte. Por ejemplo, para la elaboración del diagnóstico del IED, el Instituto utilizó indicadores del Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF)²⁷ y de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT)²⁸ del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).

El IED documenta el uso de herramientas de la Metodología de Marco Lógico (MML) para facilitar el diseño y ejecución de la política en materia de cultura física y deporte. Conforme al objetivo de nivel

²⁷ Porcentaje de población de 18 y más, activa físicamente en el agregado urbano de 32 ciudades de 100 mil habitantes y más de 2013 a 2021.

²⁸ Porcentaje de población de 20 a 69 años según tiempo de actividad física a la semana de 2018 a nivel nacional. Es de señalar que la ENSANUT dispone de indicadores por entidad federativa (población por grupos de edad y condición de actividad física, según sexo, y población de 20 a 69 años y tiempo de actividad física a la semana, según sexo), con periodicidad sexenal. Se pueden consultar en: [ENSANUT, 2018](#)

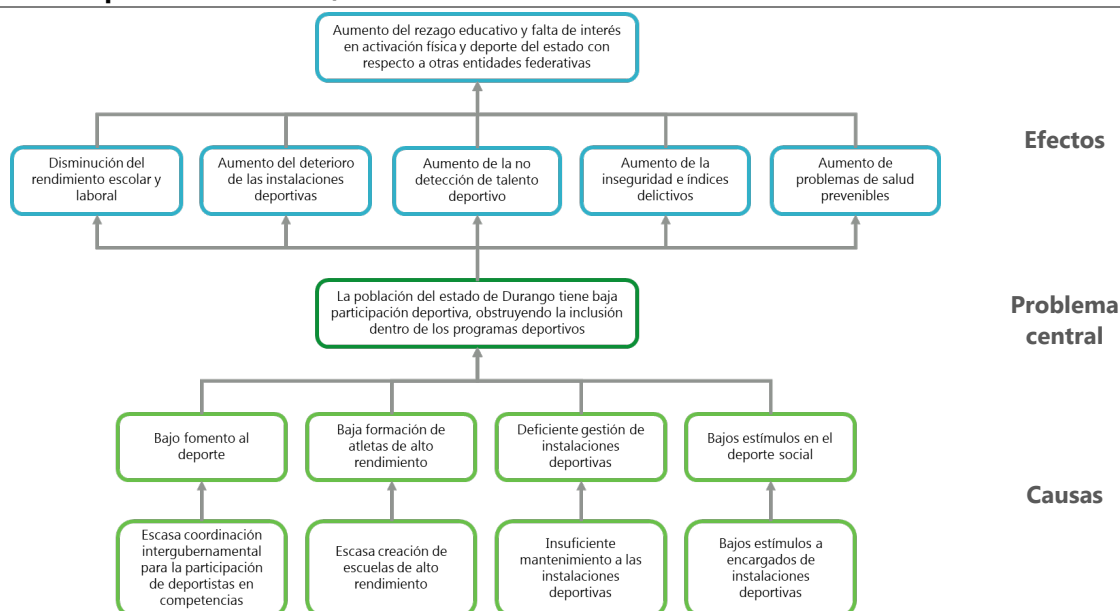
de propósito planteado en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2022, el problema central que atendía el IED era:

«La población del estado de Durango tiene baja participación deportiva, obstruyendo la inclusión de los programas deportivos».

A partir de la definición del problema, se identificó que el IED incluyó dos situaciones negativas, la baja participación deportiva de la población duranguense y la limitada inclusión de los programas deportivos. Para mejorar la claridad del problema, se recomienda definir únicamente una necesidad o situación no deseada: «definir más de una puede ocasionar que los esfuerzos y recursos de una intervención se dispersen» (Coneval, 2013, p. 23).

De acuerdo con la documentación del IED, la definición del problema se basó en la herramienta «árbol de problemas y árbol de objetivos», en la cual, se identifican las causas y los efectos de la problemática central que atiende el Instituto (figura 8). Pese a no incorporar las características descritas en el PECFD, señala como causas del problema: bajo fomento al deporte como consecuencia de la escasa coordinación intergubernamental para la participación de deportistas en competencias; baja formación de atletas de alto rendimiento debido a la ausencia de escuelas de alto rendimiento; deficiente gestión de las instalaciones deportivas por temas de mantenimiento; y bajos estímulos al deporte social. Además, define como consecuencias: disminución del rendimiento escolar y laboral, el deterioro de las instalaciones deportivas; no detección de talento deportivo; aumento de la inseguridad e índices delictivos; y aumento de problemas de salud prevenibles.

Figura 8.
Árbol de problemas del IED, 2022



La figura 8 muestra el árbol de problemas del IED. En la parte inferior las causas de la problemática central y en la parte superior los efectos de esta.

Fuente: Elaboración propia con información del IED.

El problema también hace referencia a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población, por lo tanto, la identificación del problema busca conocer a quiénes perjudica (Inevap, 2021). En este caso, el IED define como la población afectada por el problema (población potencial) a toda la población del estado de Durango. Tal definición comprende un amplio espectro de personas sin distinción de sexo, edad, condición social y discapacidad. Sin embargo, tanto en el PECFD como en el diagnóstico del IED, sobresalen distintos grupos de la población potencial, como personas con discapacidad, deportistas de alto rendimiento, entrenadores y profesionales de las ciencias del deporte, así como los municipios y las asociaciones deportivas. La identificación de las personas y organizaciones relacionadas directa o indirectamente con el deporte en el estado (partes interesadas), indicará al Instituto con quiénes necesita trabajar a fin de que su intervención tenga éxito (COI, 2014). En este sentido, será de gran importancia para el IED centrarse en las necesidades y expectativas que tienen las partes interesadas, para ello, requiere conocer la magnitud de la problemática que estas enfrentan.

Complementariamente, en el Manual de administración deportiva, el COI recomienda a las organizaciones deportivas comprender el entorno en el cual se desenvuelven y analizar, al menos cuatro factores externos que pueden ofrecer oportunidades o plantear desafíos, estos son: políticos (legislación y políticas), socioculturales (estructura y comportamiento de la sociedad), económicos (distribución de recursos para proyectos específicos) y jurídicos (normativa) (2014).

Los gobiernos también desempeñan un rol importante en el sistema deportivo, específicamente, al momento de desarrollar políticas, ejecutar programas y destinar recursos públicos. Si desde el gobierno se ve al deporte como un medio para mejorar la salud o disminuir la violencia, será más probable que las intervenciones de este tipo reciban un mayor financiamiento (COI, 2014).

Al respecto, dentro del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2028 se han identificado objetivos y estrategias relacionadas con el fomento a la actividad física y el deporte. En el Eje 1. «Bienestar Social e Inclusivo», el Objetivo 1.16 consiste en «Fomentar la práctica regular de actividades físicas y deportivas como parte de una cultura de vida de los duranguenses». Las estrategias y líneas de acción para el cumplimiento de este se describen en la figura 9.

En el PED 2023-2028, el deporte se percibe como un medio para lograr una sociedad más saludable y próspera. Las estrategias planteadas para fomentar la actividad física incluyen a la población general, deportistas de alto rendimiento, entrenadores y a las asociaciones deportivas en los municipios, además, es clara la intención de desarrollar y mantener oportunamente la infraestructura deportiva en el estado. En general, el Objetivo 1.16 señala aspectos que están directamente relacionados con las necesidades que identifica el IED. Este es un punto favorable para el Instituto, en el sentido que refleja el propósito del gobierno por promover y apoyar el deporte. Sin embargo, las buenas intenciones no son suficientes: «la política pública bien entendida exige un proceso racional, informado y comprometido de selección y definición de problemas prioritarios, a partir de los medios efectivamente disponibles para solucionarlos» (Merino, 2005, como se cita en Valdez-Méndez, 2015, p. 37).

Figura 9.
Objetivo, estrategias y líneas de acción vinculadas con la actividad física y deporte en el PED 2023-2028

Eje	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Bienestar Social e Inclusivo	16. Fomentar la práctica regular de actividades físicas y deportivas como parte de una cultura de vida de los duranguenses	1. Incentivar la práctica de la actividad física en la sociedad duranguense	1. Mejorar el funcionamiento del Sistema Estatal de Cultura Física y Deporte 2. Integrar el Padrón Estatal de asociaciones y ligas deportivas existentes en los municipios e instituciones educativas 3. Incrementar el uso de tecnologías digitales para promover la actividad física en la sociedad 4. Fortalecer la promoción de programas de cultura física y deporte social, enfatizando la no discriminación
		2. Mejorar la participación de deportistas en competencias nacionales	1. Impulsar la búsqueda y reclutamiento de deportistas de alto rendimiento 2. Ampliar la cobertura de los apoyos económicos que se otorgan a deportistas y entrenadores, así como de equipamiento para la práctica de la disciplina que corresponda 3. Crear el Sistema Estatal de Competencias que integre los eventos deportivos que se desarrollan en la entidad y de seguimiento al rendimiento de los deportistas
		3. Impulsar y mantener el desarrollo programado de infraestructura deportiva	1. Realizar el levantamiento y registro de la infraestructura deportiva estatal 2. Generar nuevos espacios que mejoren la cobertura de la infraestructura deportiva y rehabilitar las existentes, considerando la implementación de ecotecnias 3. Diseñar e implementar un programa de mantenimiento y conservación de los espacios deportivos

La figura 9 muestra el objetivo, estrategias y líneas de acción identificadas en el PED 2023-2028 que se vinculan con la actividad física y deporte.

Fuente: Elaboración propia con información del PED 2023-2028.

Anteriormente se señaló la importancia de valorar los factores externos que pueden afectar la ejecución de la política pública que implementa el IED (figura 10). A lo largo del informe de evaluación se han documentado omisiones a la LCFDED, como la no promulgación de su reglamento y la inactividad del CED. Ambas desatenciones figuran como las principales limitantes del IED para la toma de decisiones y formulación de reglamentos, manuales, lineamientos y procedimientos internos que guíen la operatividad del Instituto. Estos factores de carácter político representan desafíos que

requieren de la actuación de los Poderes Legislativo y Ejecutivo²⁹. Adicionalmente, los funcionarios del Instituto reconocen riesgos en la regulación de asociaciones deportivas. Segura M., y Buarque explican que la autonomía de la que gozan varias federaciones y clubes hace difícil la intervención pública: «algunos deportes, como el fútbol, amparados las normativas internacionales, cuentan con elementos para rechazar injerencias externas a su ámbito de acción» (2015, p. 5).

Por otro lado, el principal factor sociocultural para tener en cuenta es la condición de actividad física de la población. De acuerdo con las cifras del MOPRADEF, solo cuatro de cada diez mexicanos de 18 años en adelante (42.1%) son activos físicamente³⁰, no obstante, únicamente dos de cada diez (23.2%) alcanzan un nivel de suficiencia (5 horas con 17 minutos a la semana, en promedio). Esta condición es diferente según el sexo y la edad de la población, por ejemplo, entre hombres, el porcentaje de población activa es 49.5%, mientras que, entre mujeres es 35.6%. Por rango de edad, el porcentaje de hombres de 18 a 24 años (73.6%) activos físicamente es poco más del doble en comparación con el resto (36.9% en promedio).

Finalmente, reconocido como un factor particular en el estado de Durango, el hecho de que el IED es un organismo desconcentrado, sin personalidad jurídica ni patrimonio propios, subordinado a la SEED, supone dificultades en el tema presupuestario y en la toma de decisiones normativas, administrativas y de política pública (ver pregunta 11).

Figura 10.
Factores del entorno externo del IED

Factores políticos	Factores socioculturales	Factores económicos	Factores jurídicos
• Ausencia de Reglamento de la LCFDED. • Inoperatividad del CED. • Regulación de asociaciones deportivas.	• Bajo nivel de activación física de la población. • Diferentes niveles de activación de acuerdo con el sexo y la edad. • Mercantilización del deporte y brechas de acceso.^{a/}	• Fuentes de recursos estatales y federales limitados. • Ausencia de información económica (indicadores).	• Limitada capacidad de toma de decisiones normativas, administrativas y de política pública.

La figura 10 describe los factores externos que limitan el desarrollo de la política de cultura física y deporte en Durango identificados por el IED y en la literatura.

^{a/} Se recomienda leer: Breve historia del deporte en México. Un diagnóstico desde el Estado y la seguridad social (González-Carrillo, 2020).

Fuente: Elaboración propia.

²⁹ Se recomienda consultar: Evaluación de Diseño del Programa de Cultura Física y Deporte (SEP, 2016), Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa de Cultura Física y Deporte (SEP, 2017) disponibles en [Evaluación de Programas Sociales de Coneval](#) y [Evaluación de la Política Pública de Promoción, Fomento y Estímulo de la Cultura Física y del Deporte](#) (ASF, 2018).

³⁰ El MOPRADEF define a la población de 18 años y más físicamente activa como aquella que declaró realizar deporte o ejercicio físico como fútbol, basquetbol, aeróbics, bicicleta, caminata u otro.

10. ¿Existe claridad y congruencia en los objetivos de la política pública del IED?

Una vez que se han establecido los objetivos de una política pública y se han delineado los medios para alcanzarlos, resulta fundamental que sus ejecutores realicen un análisis para evaluar en qué medida las actividades, productos y servicios asociados (componentes) tienen una probabilidad razonable de alcanzar los resultados deseados (García y García, 2010). Para contribuir al logro de los objetivos, es esencial que la intervención cuente con una cadena de resultados claramente definida, en armonía con un modelo lógico-causal.

Como señala Inevap: «la lógica causal presenta los vínculos entre la intervención y sus resultados esperados que, consistentes con los supuestos y riesgos asociados, explican la intervención y cómo es que contribuye a resolver el problema público que la justifica» (2021, p. 23). En este contexto, la MML proporciona la oportunidad de estructurar de manera adecuada las relaciones de causa y efecto al integrar estos elementos en una MIR:

Los cuatro niveles de objetivo responden a una relación causal: para alcanzar los componentes (efecto), es necesario que se realicen las actividades (causa); para lograr el propósito (efecto), se debe contar con los componentes (causa) y para contribuir de manera significativa al fin (efecto), tiene que lograrse el propósito (causa) (Coneval, 2013, p. 16).

De 2021 a 2023, los objetivos del IED se establecían conforme a la MML y se plasmaban en una MIR (ver Resumen Narrativo en la figura 11). Este proceso se iniciaba mediante la elaboración de un árbol de problemas (figura 8) que luego se configuraba como un árbol de objetivos. Es importante señalar que los objetivos de 2023 exhiben áreas de mejora en todos sus niveles, especialmente en lo que respecta a su sintaxis³¹. Esta consideración es primordial, ya que la claridad y concisión en la redacción posibilitan una mejor comprensión. Esto contribuye a un entendimiento más preciso de la relación causa-efecto entre los diferentes niveles de objetivos, es decir, la lógica vertical de la intervención. En el anexo 2 se describen las recomendaciones sintácticas de la MML para redactar los objetivos.

En específico, el fin no es claro porque se asocia con diferentes objetivos, el primero es fortalecer la práctica de las actividades físicas y el segundo tiene que ver con el deporte de alto rendimiento. Además, no establece el medio a través del cual la intervención pretende contribuir al fin superior.

El propósito es poco claro porque no se expresa como un cambio esperado en la población objetivo a partir de la intervención. En este caso, se recomienda identificar a la dicha población con mayor precisión (infancia y adolescencia) y expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr.

El componente sí está redactado como un logro, sin embargo, es ambiguo porque no permite determinar los entregables de la intervención ni en qué consisten, únicamente se limita a «programas», tampoco refleja los medios para alcanzar el propósito definido en el árbol de objetivos (medios-fines) a partir del árbol de problemas (causas-efectos). Debido a su falta de claridad, no es posible valorar si conlleva al logro del propósito.

³¹ Esta situación también se presenta en los objetivos de 2021 y 2022.

Finalmente, las dos actividades no indican acciones en concreto para producir los bienes o servicios que la intervención ha propuesto entregar. Esta característica no permite valorar si la realización de las actividades es indispensable para alcanzar los componentes.

Figura 11.
Matriz de Indicadores para Resultados del IED, 2023

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación de calidad, hasta alcanzar el alto rendimiento deportivo	Porcentaje de beneficiarios de los programas de alto rendimiento	Registros en las memorias técnicas de las participaciones de la Subdirección del IED	Existe potencial en algunos jóvenes interesados en alguna disciplina deportiva, mismos que se acercan a las instancias correspondientes
Propósito	Fomento a la cultura física y al deporte en la infancia y adolescencia	Porcentaje de beneficiarios en los programas de cultura física	Registros en las memorias técnicas de las participaciones de la Subdirección del IED	Existe potencial en algunos jóvenes interesados en alguna disciplina deportiva, mismos que se acercan a las instancias correspondientes
Componentes	A. Programas de la cultura física y el deporte ejecutados	Porcentaje de cumplimiento de ejecución de los programas de cultura física y deporte	Registros en los reportes de la Subdirección del IED	Todos los actores de la sociedad participan en los programas de cultura física y deporte
Actividades	A.1. Participación de la población en la cultura física y deporte	Porcentaje registrado de la población que ingresa a las instalaciones deportivas del IED	Registros en el Área administrativa del IED	Los ciudadanos participan en las iniciativas del instituto para la práctica del deporte
	A.2. Participación de los deportistas de alto rendimiento	Porcentaje de participación de los deportistas en competencias	Registros en las memorias técnicas de las participaciones de la Subdirección del IED	Los deportistas se inscriben y realizan los procedimientos clasificatorios a juegos convocados por CONADE

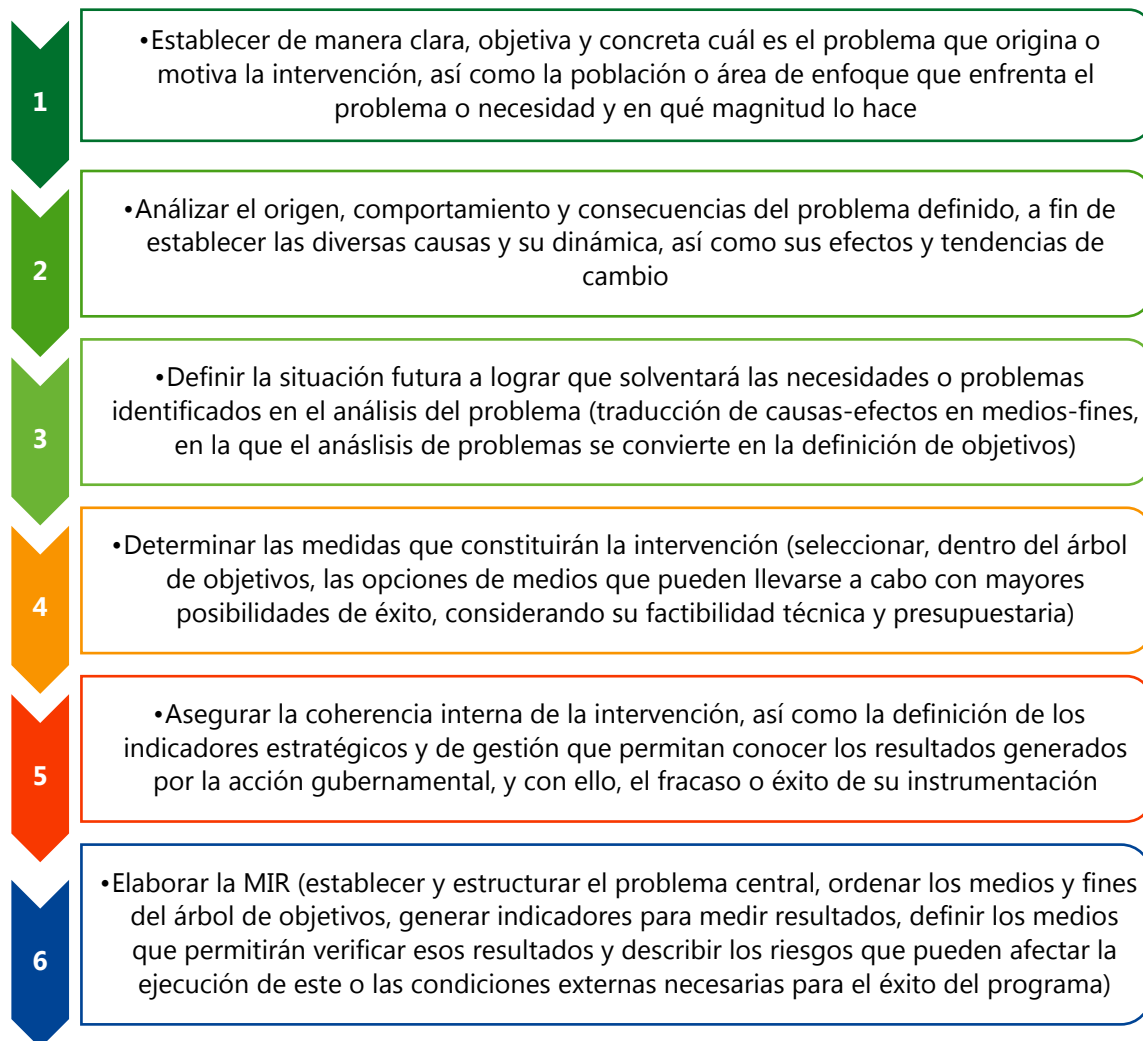
La figura 11 muestra para cada uno de los niveles de la MIR, el resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos de los objetivos del IED en 2023.

Fuente: Elaboración propia con información del IED.

En general, el Instituto no define una clara política de cultura física y deporte porque no establece objetivos adecuados para atender una problemática o necesidad concreta. Únicamente el PED 2023-2028 declara un objetivo con estrategias y líneas de acción en materia deportiva (figura 9), sin embargo, no ofrece información adicional, como responsables, plazos de implementación o métodos de monitoreo y evaluación.

Con la información proporcionada por el IED y la evidencia relacionada con este tipo de intervenciones, el equipo evaluador reconstruye la lógica causal de la política de cultura física y deporte que implementa el Instituto en el anexo 3. Hacia adelante, es importante que el IED establezca claramente los objetivos que persigue para dicha política. En este sentido, se recomienda retomar el uso de las herramientas de la MML en cada una de sus etapas (figura 12).

Figura 12.
Etapas de la Metodología de Marco Lógico



La figura 12 describe las etapas de la MML para la adecuada formulación de intervenciones gubernamentales.
Fuente: Elaboración propia con información de la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

11. ¿Cuáles son los procesos sustanciales del IED para cumplir su función?

Dentro del marco normativo estatal que da sustento a la política de cultura física y deporte destacan, además de la LCFDED y el PED 2023-2028, la Constitución Política del Estado (CPELSD), la Ley de Educación (LEED) y la Ley de Salud (LSED). Con base en el análisis de Valdez-Méndez (2015), se valoró un conjunto de características de dichos documentos, como la problemática o necesidad que atienden; cómo se considera a la actividad física y el deporte, ya sea como un fin en sí mismo o como un medio para alcanzar objetivos sectoriales (por ejemplo, salud, educación, desarrollo social, entre otros); la población objetivo; y las acciones concretas en la materia (figura 13).

Figura 13.
Comparativo de documentos normativos de cultura física y deporte en Durango

Ordenamiento	Problema	Medio o Fin	Población objetivo	Acciones
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango	Derecho a la protección de la salud	Medio: Salud	Toda persona	Sin definir
Plan Estatal de Desarrollo 2023-2028	Fomentar la práctica regular de actividades físicas y deportivas como parte de una cultura de vida de los duranguenses	Fin Medio: Salud	Toda persona	• Sistema Estatal de Cultura Física y Deporte • Reclutamiento de deportistas de alto rendimiento • Apoyos económicos • Sistema Estatal de Competencias • Registro, generación y mantenimiento de instalaciones deportivas
Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango	Activación física y deporte	Fin Medio: Salud Desarrollo humano Desarrollo social Prevención del delito	Toda persona	• Programas de cultura física y deporte • Cursos de formación, capacitación y actualización • Programar el uso de instalaciones deportivas • Registro de instalaciones deportivas • Verificar calidad y seguridad de instalaciones deportivas
Ley de Educación del Estado de Durango	Estimular la disciplina del ejercicio y la práctica de deporte	Fin Medio: Salud Desarrollo humano	Educación básica	Programas curriculares de educación física y deporte
Ley de Salud del Estado de Durango	Derecho a la protección de la salud	Medio: Calidad de vida Salud	Toda persona	Sin definir

La figura 13 muestra un comparativo entre los documentos normativos que promueven la política de cultura física y deporte en el estado de Durango. Tanto el PED, como la LCFDED y la LEED consideran a la actividad física y el deporte, además de un medio, como un fin en sí mismo.

Fuente: Elaboración propia.

En esta vía, la CPELSD y la LSED promueven el deporte y la actividad física únicamente como un medio para alcanzar objetivos relacionados con la salud, y no como un fin en sí mismo, a diferencia de los demás documentos que también lo incentivan como un fin. Por otro lado, sin olvidar que el IED es un

organismo subordinado a la SEED, la LEED se concentra en una población diferente al resto de las disposiciones normativas, el alumnado de educación básica. En general, el marco regulatorio persigue objetivos distintos, a través de acciones diversificadas y poco específicas.

Como sugiere Valdez-Méndez (2015), la generación de acciones aisladas y la falta de coordinación entre los entes públicos son consecuencia de la sectorización de la política de cultura física y deporte en el ámbito de la educación, además, tal situación conlleva el riesgo de sesgar la implementación y evaluación de la política hacia el tema educativo. Esto implica que la consecución de logros en materia de cultura física y deporte sean un componente de la política educativa y de salud (esta última en términos de la CPELSD) y no constituyan un fin por sí mismo.

Con excepción del PED 2023-2028, la LCFDED es el único documento que guía la implementación de la política de cultura física y deporte. Sin embargo, esta disposición carece de un reglamento que dé certeza sobre los procedimientos o acciones respecto de las atribuciones de las autoridades en materia deportiva, en este caso el IED y el CED. A pesar de que el Instituto dispone de un reglamento interno, este es un documento de trabajo, pues su revisión y aprobación recaen en el CED (de acuerdo con los funcionarios del IED), que no se ha integrado desde la creación del Instituto.

El equipo evaluador considera pertinente formalizar un manual de organización que muestre las bases del actuar y forma de organización del IED, en el cual, integre información que facilite el desarrollo de sus funciones, con el objetivo de eficientar su desempeño y el cumplimiento de sus atribuciones. En este sentido, la tabla 2 muestra una recomendación sobre el contenido de un manual de organización.

Tabla 2.
Contenido de un Manual de Organización

- **Carátula**

Se refiere a la identificación del documento donde se anota el nombre del manual de organización, la institución correspondiente y el año de expedición.

- **Índice**

Presenta el contenido del documento de manera ordenada.

- **Introducción**

Es la descripción breve del contenido y utilidad del documento, donde se indicará la importancia y naturaleza del mismo (se recomienda que este apartado no exceda una cuartilla).

- **Marco Jurídico**

Es la base legal y administrativa en la que se fundamenta el ejercicio de la función de la institución, puede estar compuesto por leyes, reglamentos u otros ordenamientos (enlistarse en orden jerárquico).

- **Atribuciones de la Institución**

Las que señale la Ley y el Reglamento vigentes (señalar título, capítulo, sección, artículo y fracción).

- **Misión y Visión**

¿Cuál es la razón de ser de la institución? ¿Hacia dónde quiere llegar en un tiempo determinado?

- **Estructura Orgánica**

Es la presentación detallada de cada una de las áreas que integran la institución de acuerdo con su estructura (ordenarse de forma descendente por nivel jerárquico y agrupado por puesto específico).

- **Descripción de objetivos y funciones**

- Desarrollar para cada uno de los puestos, iniciando con el de mayor jerarquía (incluir las relaciones de dependencia, así como su alineación correspondiente a niveles iguales).

Tabla 2.

Contenido de un Manual de Organización

- Objetivos: Indicar el propósito y la finalidad que pretende realizar la unidad administrativa para el cumplimiento de las atribuciones que le corresponden (especificar el qué y para qué).
- Funciones: Derivan de las atribuciones y constituyen el conjunto de actividades inherentes y afines a cada puesto para alcanzar el objetivo planteado (redacción complementaria a la expresión de la atribución).

• **Glosario**

Descripción breve y concisa de los términos técnicos que se lleguen a abordar en el documento.

La tabla 2 muestra un ejemplo sobre el contenido de una manual de organización.

Fuente: Adaptado de la Guía para la elaboración de manuales administrativos del Congreso de la Ciudad de México.

De la misma forma, se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos en el que se describan con detalle los procesos o procedimientos que se realizan en el Instituto con el fin de dar claridad sobre las actividades de los servidores públicos por unidad administrativa, y medidas que faciliten la racionalización de los procesos. En este sentido, la tabla 3 muestra una recomendación sobre el contenido de un manual de procedimientos.

Tabla 3.

Contenido de un Manual de Procedimientos

• **Carátula**

Se refiere a la identificación del documento donde se anota el nombre del manual de procedimientos, la institución correspondiente y el año de expedición.

• **Índice**

Presenta el contenido del documento de manera ordenada.

• **Introducción**

Es la descripción breve del contenido y utilidad del documento, donde se indicará la importancia y naturaleza de este (se recomienda que este apartado no exceda una cuartilla).

• **Marco Jurídico**

Es la base legal y administrativa en la que se fundamenta el ejercicio de la función de la institución, puede estar compuesto por leyes, reglamentos u otros ordenamientos (enlistarse en orden jerárquico).

• **Objetivo del Manual**

Señala el propósito y la finalidad que la institución desea alcanzar.

• **Procedimiento**

Es un conjunto de acciones que tienen que realizarse de la misma forma para desarrollar una labor de manera eficaz (definir en forma clara quién, cómo, cuándo y dónde se ejecutarán dichas actividades).

- Selección de procedimientos: Trata de seleccionar aquellos procedimientos sustantivos que deban integrar al manual, procurando que tengan trascendencia administrativa o jurídica.
- Desarrollo de procedimientos: Se recomienda que cada procedimiento cuente con título, clave de identificación y desarrollar lo siguiente:
 - Objetivo específico
 - Órganos y/o unidades administrativas que participen
 - Glosario de términos
 - Políticas específicas
 - Descripción narrativa
 - Diagrama de flujo
 - Formatos utilizados con sus instructivos de llenado

• **Elaboración de descripciones narrativas de Procedimientos**

- Mencionar al responsable de realizar la o las actividades.

Tabla 3.

Contenido de un Manual de Procedimientos

- Asignar un número secuencial a cada una de las actividades a desarrollar por cada área que interactúa en el procedimiento.
- Describir la actividad que realiza el área de manera lógica, breve y concreta, iniciando con verbo en tercera persona (recibe, turna, elabora, revisa, autoriza, integra).

• **Elaboración de Diagramas de Flujo**

Es una representación gráfica de los participantes y actividades que éstos desarrollan en un procedimiento. Demuestra a través de los indicativos el inicio del procedimiento y el orden cronológico que debe llevar hasta el fin de este. Se recomienda considerar lo siguiente:

- Señalar el inicio y el final del procedimiento
- Anotar el responsable de llevar a cabo la actividad
- Especificar la actividad que realiza
- Detallar la secuencia que llevan las actividades con el uso de conectores
- Usar indicativos gráficos en las actividades (simbología)

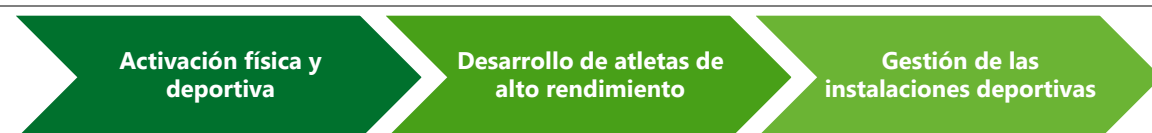
La tabla 3 muestra un ejemplo sobre el contenido de una manual de procedimientos.

Fuente: Adaptado de la Guía para la elaboración de manuales administrativos del Congreso de la Ciudad de México.

Con base en las atribuciones del IED y la normatividad relacionada con la política de cultura física y deporte, se recomienda al Instituto incluir dentro de sus manuales administrativos tres procesos sustanciales relacionados con la activación física y deportiva, el desarrollo de atletas de alto rendimiento y la gestión de las instalaciones deportivas (figura 14).

Figura 14.

Procesos sustanciales del IED



La figura 14 muestra tres procesos sustanciales que la evaluación recomienda incluir en el manual de procedimientos del IED.

Fuente: Elaboración propia.

Activación física y deportiva

La LCFDED es clara en cuanto a la labor del IED como principal promotor de la cultura física y el deporte en el estado. Como lo señalan sus atribuciones, el Instituto es responsable del diseño y ejecución de programas de activación física. En este sentido es importante que el IED documente cómo se lleva a cabo la planeación de este tipo de programas, la cual, debe considerar las diferentes modalidades del deporte (popular, adaptado, federado, estudiantil, de alto rendimiento, entre otros). Esto requiere que la comunicación entre el IED y los representantes de las diferentes modalidades y de los municipios sea efectiva. Esto puede concretarse a través de reuniones de trabajo.

De la misma manera, posterior a su planeación, es relevante establecer los mecanismos para la ejecución de los programas de activación física. En este punto se deben considerar las instalaciones deportivas y los espacios públicos (plazas, jardines, entre otros), así como los promotores que serán asignados para llevar a cabo dichos programas. Se recomienda que este proceso incluya reportes periódicos y herramientas para verificar el cumplimiento de metas y objetivos. Dentro de la estructura

orgánica del IED, se identifican como principales responsables de este procedimiento a las áreas de: Juegos populares e indígenas y Deporte adaptado, adjuntas a la Subdirección general.

Desarrollo de atletas de alto rendimiento

La LCFDED atribuye al IED lo siguiente: «Apoyar de manera integral el desarrollo de los deportistas duranguenses de alto rendimiento». En el entendido que la formación de atletas es un proceso que demanda una gran cantidad de recursos que involucran capital humano, como personal médico, desarrolladores de talento y entrenadores, el Instituto tiene la oportunidad de implementar programas de detección de prospectos deportivos, así como desarrollar programas de entrenamiento personalizados por atleta que consideren los aspectos físico, técnico y psicológico. Para esto es necesario formular planes de capacitación para los entrenadores de alto rendimiento.

Por su carácter integral, se recomienda que en el proceso de desarrollo de deportistas se documenten los mecanismos para el asesoramiento nutricional y médico, así como las acciones para la entrega de becas y otros estímulos que premian el rendimiento y motivan su participación en competencias de alto nivel nacionales e internacionales. Dentro de la estructura orgánica del IED, se identifican como principales responsables de este procedimiento a las áreas de Medicina y ciencias aplicadas al deporte, Juegos nacionales, Capacitación y certificación, y Alto rendimiento, adjuntas a la Subdirección general.

Gestión de instalaciones deportivas

Finalmente, el Instituto debe establecer los procedimientos para asegurar el adecuado uso de las instalaciones deportivas. Para esto, se considera indispensable un plan de programación para optimizar el uso de las instalaciones, que tenga en cuenta las diferentes modalidades de deporte, los niveles de competencia y los horarios. Es necesario que el Instituto documente las labores de mantenimiento preventivo y correctivo que realiza posteriormente a la evaluación de carencias o necesidades de las instalaciones deportivas. Esta información puede contribuir a la toma de decisiones y gestión de los recursos financieros de la organización. Dentro de la estructura orgánica, la Subdirección de infraestructura, se identifica como la principal responsable de documentar este procedimiento.

12. ¿El IED monitorea y evalúa su desempeño?

El monitoreo es una actividad esencial para el desempeño de las políticas y los programas públicos, permite reconocer áreas de oportunidad desde los procedimientos de generación de los bienes y servicios, hasta la definición de metas realizables que se propone una intervención. En detalle, se trata de un «proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados» (Coneval, 2013, p. 7).

Es importante recordar que un indicador (de desempeño): «es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados» (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], s.f., p. 74). De acuerdo con ambas definiciones, los mecanismos de monitoreo y evaluación del IED debe basarse en los indicadores de desempeño que determina en la MIR (figura 11).

Como se señaló anteriormente en la Pregunta 10, a pesar de que la definición de los objetivos del IED se basó en las etapas de la MML (figura 12), se identificaron áreas de oportunidad en cuanto a su calidad. Esta situación es un problema mayor para el Instituto porque si los objetivos que pretende alcanzar no son claros, los indicadores asociados a su logro tampoco lo serán, y en consecuencia, no resultarán útiles para el monitoreo y la evaluación del desempeño.

En 2023, para cada uno de los niveles de la MIR (fin, propósito, componentes y actividades), el IED definió indicadores para medir el avance en el cumplimiento de sus objetivos. Todos los indicadores cuentan con una ficha técnica (en el formato de seguimiento trimestral) que indica su nombre, definición, fórmula y definición de variables, línea base, metas, unidad de medida, dimensión (eficacia, eficiencia, calidad y economía) y frecuencia de medición. Sin embargo, existen inconsistencias en el nombre y fórmula en los niveles fin y propósito con relación al formato de la MIR que documenta el Instituto.

En cuanto a las temáticas de desempeño monitoreadas por los indicadores, no se identificó ninguno relacionado con el desarrollo de medios para el deporte. Únicamente, los indicadores de nivel propósito «Porcentaje de beneficiarios en los programas de cultura física» y de nivel componente «Porcentaje de cumplimiento de ejecución de los programas de cultura física y deporte» intentan reflejar la cobertura de la intervención, que en principio no es clara (al igual que ambos indicadores).

Tampoco se identificó ningún indicador relacionado con el estímulo al deporte de alto rendimiento, solamente los indicadores de nivel fin «Porcentaje de beneficiarios de los programas de alto rendimiento» y uno de nivel actividad «Porcentaje de participación de los deportistas en competencias» hacen referencia a programas de alto rendimiento no específicos y a la participación de atletas en competencias sin evidenciar mecanismos para incentivarlo.

Esta situación es de llamar la atención porque tanto la activación física y deportiva de la población, como el deporte de alto rendimiento, se enmarcan como retos prioritarios para el deporte en el estado de acuerdo con el diagnóstico y el árbol de problemas del IED (figura 8). Para definir

indicadores asociados al logro en tales escenarios, será importante para el Instituto establecer claramente los objetivos que persigue acorde con sus atribuciones. Adicionalmente, debe realizar un esfuerzo por mejorar la calidad de sus objetivos e indicadores. Por esta razón se recomienda seguir las etapas de la MML (figura 12) y los pasos para la construcción de indicadores (figura 15).

Figura 15.
Pasos para la construcción de indicadores de desempeño



La figura 15 describe los pasos para la construcción de indicadores de desempeño.

Fuente: Elaboración propia con información de la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SHCP y la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Durante la elaboración de este informe, no se encontró evidencia de que el Instituto utilice otros mecanismos para monitorear y evaluar su desempeño. De la misma forma, no se identificaron

documentos administrativos de planeación, como un programa institucional o un plan anual de trabajo, donde se establezcan objetivos de corto, mediano o largo plazo. Cabe señalar, que la elaboración de estos documentos es una de las atribuciones del IED y del CED que establece la LCFDED (artículos 18 y 24). En complemento, los funcionarios del IED mostraron evidencia sobre la elaboración de planes de trabajo de asociaciones deportivas, sin embargo, dichos documentos no siguen un formato y estructura predefinidas, y existen casos en los que no se realiza la planeación de actividades.

Exclusivamente sobre el seguimiento a la carrera de los atletas, los funcionarios del IED reconocen la importancia de fomentar el desarrollo integral de los deportistas de alto rendimiento. De acuerdo con el COI (2014) existen siete elementos esenciales para alcanzar tal fin: el entrenamiento, los atletas, las instalaciones y el material, el apoyo a los atletas, el apoyo económico, el apoyo administrativo, y la competición (figura 16).

Figura 16.
Requisitos básicos para el desarrollo de atletas de alto nivel de acuerdo con el COI, 2014

Entrenamiento • Plan de entrenamiento • Compromiso del entrenador • Disponibilidad de tiempo del entrenador • Número de deportistas que el entrenador entrena • Número de responsabilidades del entrenador	Apoyo económico • Cubrir gastos de desplazamiento y competición • Cubrir gastos de entrenamiento y manutención • Cubrir gastos de formación • Compensar el tiempo de ausencia de trabajo • Facilitar el entrenamiento adecuado y el acceso a instalaciones pertinentes
Atletas • Motivación y disposición • Programas de identificación de talentos • Programas de desarrollo	Apoyo administrativo • Encargarse de la correspondencia, preparativos, viajes, recaudación de fondos, preparación de instalaciones de entrenamiento, contacto con medios de comunicación, promoción, reuniones, entre otros.
Instalaciones y material • Identificar claramente necesidades en instalaciones y de material • Relación con patrocinadores • Relación con federaciones • Conocer todas las instalaciones deportivas disponibles	La competición • A un nivel adecuado y con cierta frecuencia • Permite identificar puntos fuertes y puntos débiles para ajustar el entrenamiento
Apoyo al atleta • Actitud flexible por parte del establecimiento escolar o el empleador • Descanso y dieta adecuados • Acceso a asistencia médica y fisioterapéutica • Estímulo y motivación continuos	

La figura 16 muestra los requisitos y características para el desarrollo de atletas de alto nivel, de acuerdo con el COI.

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de administración deportiva del COI, 2014.

Aunque el IED no establece indicadores específicos relacionados con los elementos particulares de la figura 16, en especial, el entrenamiento de los atletas y el apoyo que se les brinda, los funcionarios aseguran que el Instituto lleva a cabo el monitoreo de los planes de entrenamiento de los deportistas. Además, el IED provee apoyos económicos y administrativos a los atletas duranguenses que participan en competencias a nivel nacional e internacional, como en los Juegos Nacionales, Panamericanos y Olímpicos. Incluso, existe evidencia de seguimiento en lo que respecta a estímulos económicos, los cuales son canalizados a través del Fideicomiso «Fondo para becas y apoyos deportivos Chelito Zamora».

El IED tiene una oportunidad significativa de mejorar la sistematización de la información que produce. Actualmente, parte de los documentos disponibles solo son accesibles a través del equipo, en ocasiones personal, de un servidor público, lo cual dificulta la obtención eficiente de información. Tal situación se ve influenciada por el nivel de equipamiento tecnológico y la capacitación disponibles en el IED, aspectos que podrían beneficiarse de una adecuada revisión y actualización.

VI. Vínculos interorganizacionales del IED

13. ¿El IED aprovecha las alianzas y evita las tensiones con otras organizaciones e instituciones?

Un sistema deportivo, para el COI: «está formado por varias organizaciones que influyen en el deporte, tanto a través de las políticas como de la financiación o ejecución de programas» (2014, p. 180). En este sentido, la vinculación del IED con otros organismos e instituciones es de gran importancia para promover la política de cultura física y deporte en el estado. De hecho, la LCFDED es clara en cuanto a la necesidad de que el Instituto establezca relaciones con organizaciones públicas, privadas y de la sociedad organizada a través de convenios de colaboración y/o coordinación para la promoción de la actividad física, la gestión de las instalaciones deportivas, el desarrollo de entrenadores y deportistas de alto rendimiento, la promoción de la investigación en las ciencias aplicadas al deporte, entre otras.

Los funcionarios del IED compartieron evidencia sobre convenios de colaboración y coordinación que celebra el Instituto con distintos tipos de organizaciones, entre ellas, ligas deportivas, clubes, instituciones de educación superior y entes públicos (tabla 4). De acuerdo con esta información, no se identificaron convenios relacionados con la gestión de las instalaciones deportivas. Al respecto, los funcionarios comentan que el IED sostiene una alianza con la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Estado de Durango (SECOPE) para tratar temas de mantenimiento y rehabilitación de instalaciones deportivas.

Tabla 4.
Convenios de colaboración y coordinación del IED

Convenio	Duración
Liga Municipal de Beisbol	Anual
Liga de Futbol Aficionado	Anual
Liga Soccer Nuevo Durango	Anual
Liga de Canchas Roberto Silva	Anual
Liga Infantil y Juvenil	Anual
Liga de Futbol Veteranos	Anual
Liga de Futbol Nocturna	Anual
Liga de Futbol Siglo XXI	Seis meses
Liga Futbol Soccer Independiente	Seis meses
Liga Héctor Ricaldai Quiroga	Anual
Escuela de Futbol Tigres 2023	Tres años
Club Centauros	Tres meses
Liga Municipal de Futbol	Anual
Escuela Selección Durango	Anual
Facultad de Ciencias de la Cultura Física y Deporte (FCCFYD)	Indefinido ^{a/}
H. Ayuntamiento del Municipio de Durango	Tres meses ^{b/}

La tabla 4 muestra evidencia de los convenios de colaboración y coordinación que celebra el IED con distintos tipos de organizaciones.

Notas: ^{a/} Convenio de colaboración interinstitucional a partir de octubre de 2020.

^{b/} Contrato de prestación de servicios con oportunidad de renovación.

Fuente: Elaboración propia con información del IED.

Con respecto a las ciencias aplicadas al deporte, el Instituto celebra un convenio de colaboración interinstitucional con la Facultad de Ciencias de la Cultura Física y Deporte (FCCFYD), en el cual se establecen los mecanismos para la vinculación entre la comunidad académica de dicha facultad y el IED. Algunos de los objetivos de este convenio se describen en el cuadro 1.

Cuadro 1.

Convenio General de Colaboración Interinstitucional entre el IED y la FCCFYD

Este convenio tiene el objetivo de establecer los medios de vinculación entre ambas instituciones para la prestación de servicio social, práctica profesional, capacitación y el desarrollo de proyectos de investigación de alumnos, docentes e investigadores de la FCCFYD, así como la colaboración de estos, en los programas de educación física y deporte del IED.

Las dos partes se comprometen a facilitar los medios para que los miembros de la comunidad académica de la FCCFYD presten actividades de servicio social y desarrollen proyectos de investigación en las instalaciones del IED. Dichos proyectos están relacionados con factores morfofuncionales, psicológicos y nutricionales enfocados en el alto rendimiento. También, acuerdan participar en la capacitación de entrenadores deportivos desde su iniciación hasta la especialización, así como en eventos relacionados con la cultura física y el deporte (congresos y eventos especiales que se lleven a cabo en ambas instituciones).

Particularmente, el IED se obliga a facilitar las instalaciones deportivas necesarias para el desarrollo de investigaciones, a instruir a practicantes y prestadores de servicio social de la FCCFYD, y a liberar las horas de trabajo que estos destinen a las actividades que defina el Instituto.

La FCCFYD se compromete a otorgar becas deportivas a estudiantes deportistas que se encuentren entre los 10 mejores clasificados a nivel nacional, de acuerdo con el *ranking* de la federación mexicana del deporte respectivo. Además, pone a disposición de los deportistas (de selecciones estatales) las áreas de diagnóstico, rehabilitación, alberca y laboratorio de musculación, entre otras, para la recuperación de lesiones.

Entre los resultados de este convenio, los funcionarios del IED señalan la participación de servidores públicos y personal académico para el desarrollo de actividades en materia de cultura física y deporte que realizan ambas instituciones. Comentan que en la actualidad no existe una agenda de proyectos de investigación. Esta situación representa un área de oportunidad para la consolidación de este tipo de acuerdos con la FCCFYD y otras instituciones de educación superior.

Con respecto a una de las dimensiones de la relación del IED con la SEED, los funcionarios comentan que no ha existido acercamiento por parte de la Coordinación de Enlace con Organismos Públicos Descentralizados y Órganos Desconcentrados (CEOPDD) hacia el Instituto. Esta situación llama la atención porque entre las funciones de dicha Coordinación se encuentran (de acuerdo con el reglamento interior de la SEED de 2010³²):

³² [Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Durango. Tomo CCXXIII. No. 4](#)

- Colaborar en la formulación y actualización del marco normativo de los organismos públicos descentralizados y órganos desconcentrados, como son sus decretos, reglamentos, manuales de organización y procedimientos, entre otros
- Coordinar, en acuerdo con los titulares de los organismos, la planeación y desarrollo de las reuniones ordinarias y extraordinarias de sus órganos de gobierno, así como llevar el seguimiento de sus acuerdos
- Proporcionar orientación y asesoría jurídica y técnico-administrativa a los organismo y áreas que lo soliciten, para la atención de asuntos relacionados con su competencia
- Asesorar en materia de tecnologías de información administrativa a los organismos públicos descentralizados y órganos desconcentrados que lo soliciten, así como a las áreas de la Secretaría [SEED] que lo requieran.

La colaboración a la que hace referencia dicho documento reglamentario puede contribuir a la formalización del marco normativo y administrativo del Instituto, además de incentivar la integración del CED, que es la máxima autoridad del IED, y mejorar las condiciones de equipamiento tecnológico en sus instalaciones administrativas.

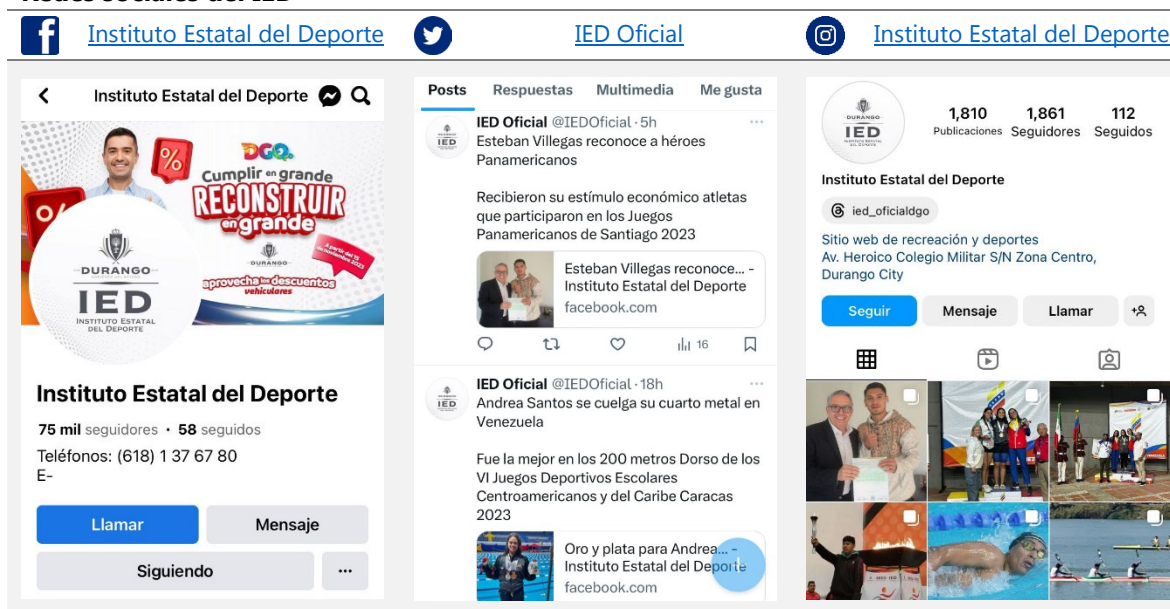
14. ¿El IED se proyecta adecuadamente hacia la población?

La promoción de las instalaciones deportivas y las actividades y disciplinas que se ofrecen a la población son uno de los elementos que se debe considerar para la gestión y funcionamiento de estas (COI, 2014). Se esperaría que tal promoción utilice los canales de comunicación adecuados para llegar a un mayor número de personas o a la población objetivo de la política de cultura física y deporte.

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) de Inegi, en 2022 ocho de cada diez duranguenses (78.9%) eran usuarios de internet. Entre los principales usos que le dan a esta tecnología, se encuentran: para comunicarse (90.6%), para entretenimiento (90.3%), para acceder a redes sociales (88.6%), para buscar información (87.5%), para apoyar la educación o capacitación (84.1%) y para acceder a contenidos audiovisuales (79.9%). Por el contrario, pocos usuarios utilizan internet para interactuar con el gobierno (30.9%).

Lejos de desear interactuar con organismos gubernamentales, la población usuaria de internet en Durango prefiere buscar información y entretenerse a través de las redes sociales. Estos factores deben motivar la creación de perfiles institucionales que ofrezcan información relevante de manera dinámica y agradable al usuario. En este sentido, se identificó que el IED está presente en redes sociales, como Facebook, Instagram y X (antes Twitter), a través de las cuales, difunde acciones y servicios del Instituto, así como la participación y los logros deportivos de atletas duranguenses en competencias locales, nacionales e internacionales.

Figura 17.
Redes sociales del IED



La figura 17 muestra la dinámica del IED en las redes sociales, Facebook, X (antes Twitter) e Instagram.

Nota: Redes sociales del IED (capturas del 28 de noviembre de 2023).

Fuente: Elaboración propia.

Además de sus redes sociales, el IED cuenta con un sitio web oficial³³. Sin embargo, esta plataforma únicamente muestra información limitada sobre los servicios que ofrece el Instituto, datos de contacto y enlaces a información administrativa y de transparencia. El portal no presenta información sobre la misión, visión, objetivos y metas del IED, es poco interactivo y carece de información relevante que sí difunde en redes sociales. En este contexto, es evidente la apuesta del Instituto por utilizar las redes sociales como sus principales medios de comunicación y difusión a la sociedad.

La extensión de convocatorias para diversos eventos deportivos, clases, concursos y capacitaciones es de gran relevancia para el IED. A través de este sistema, la población se informa sobre actividades que pueden ser de su interés ya sea como practicante o como asistente. En la página oficial del Instituto, no se observan convocatorias para dichas actividades, solo es posible visualizarlas a través de redes sociales. Para ello es importante considerar el flujo de información de las publicaciones, pues corren el riesgo de perder visibilidad. Cabe señalar que no se identificaron mecanismos específicos para recibir retroalimentación, con excepción de las vías propias de redes sociales.

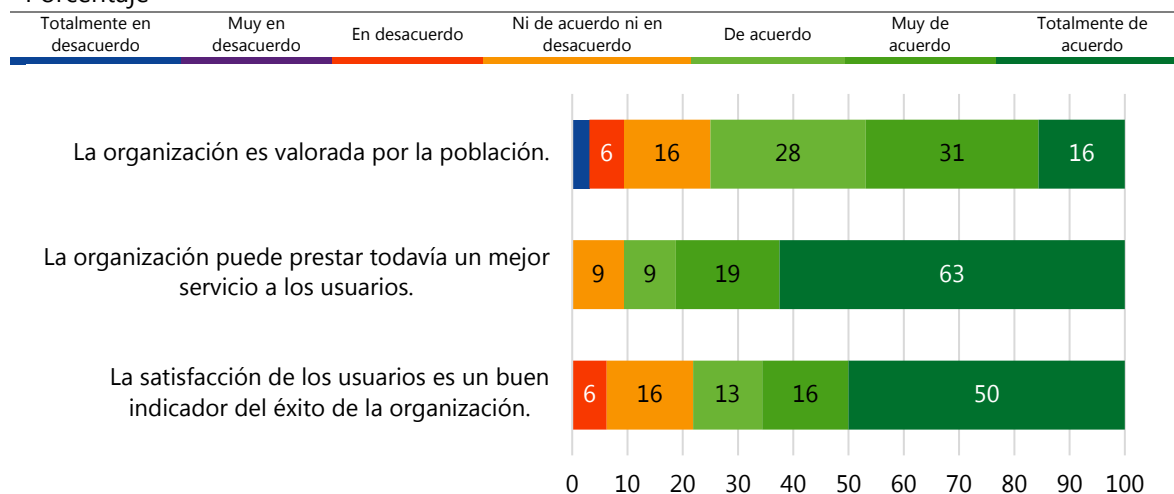
En adición, de acuerdo con los funcionarios del Instituto, la difusión de convocatorias también se realiza de manera física por medio de láminas y carteles que se colocan en diversos puntos dentro de las instalaciones del IED y en otros organismos públicos.

En la opinión del personal encuestado, 75% considera que el IED es valorado por la población. Por otro lado, 91% muestra algún grado de concordancia en que puede ofrecer un mejor servicio a los usuarios y 79% piensan que la satisfacción de los usuarios es un buen indicador de éxito de la organización (gráfica 13).

Gráfica 13.

Opinión del personal del IED sobre los vínculos organizacionales con la población, 2023

Porcentaje



La gráfica 13 muestra la opinión del personal con respecto a su valoración por la población. Consideran que la organización puede brindar un mejor servicio y que la satisfacción de los usuarios puede ser un buen indicador de desempeño.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada al personal del IED.

³³ Ver: [IED](#)

Finalmente, en cuanto a la transparencia, el sitio oficial del IED dispone de un enlace directo hacia el portal de transparencia del Gobierno del Estado de Durango. Se identificó que el Instituto actualiza los formatos de transparencia de dicho sitio. Será importante que sea más transparente en el uso de los recursos públicos, pues no fue proporcionada información sobre el presupuesto ejercido y los ingresos propios del IED. También, resultará relevante que el Instituto defina un padrón de beneficiarios y que este sea público con la finalidad de transparentar sus recursos.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Tabla 5.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas	*
La visión del IED considera los medios para la práctica del deporte, la activación física y el deporte de alto rendimiento, como parte un escenario deseable, que se propone alcanzar.	1
Los servidores públicos del IED utilizan diversos canales de comunicación interna.	2
La comunicación al interior del IED, entre niveles jerárquicos distintos y equivalentes es efectiva.	2
La descentralización de la toma de decisiones es un elemento clave en la operación del IED.	2
El IED mantiene un registro de los eventos que organiza y en los que colabora.	3
El personal del IED considera importante recibir capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.	4
El IED elabora un anteproyecto de presupuesto que contempla apartados específicos como fomento al deporte, la gestión de instalaciones deportivas, la formación de atletas de alto rendimiento, entre otros.	6
El IED dispone de instalaciones deportivas para albergar ciertas competencias nacionales e internacionales.	7
Las instalaciones administrativas y deportivas del IED cuentan con servicios básicos.	7
El IED ha identificado necesidades relacionadas con la actividad física y el deporte.	9
El IED ha identificado grupos poblacionales con necesidades relacionadas con la actividad física y el deporte.	9
El IED ha aplicado etapas de la MML para el diseño de políticas públicas.	9
El IED se coordina y colabora con diferentes organismos a través de convenios.	13
El IED aprovecha su alianza con SECOPE en tema de mantenimiento y rehabilitación de instalaciones deportivas.	13
El IED muestra dinamismo en redes sociales.	14
Debilidades	*
El CED, organismo rector, normativo y de planeación en materia de cultura física y deporte, no está instalado ni menos sesionado.	2
No existe un documento normativo reglamentario a la LCFDED.	2
El reglamento interno del IED y su manual de organización (en elaboración) son documentos de carácter simbólico.	2
El IED enfrenta limitaciones para estimar las necesidades de recursos humanos.	3
El IED no ofrece capacitación inicial o introductoria al nuevo personal.	3
El IED no cuenta con mecanismos documentados para reclutar y seleccionar personal.	3
El IED no cuenta con un reglamento o lineamientos para la prestación de servicio social y prácticas profesionales.	3
El IED no define estrategias de capacitación y desarrollo personal y profesional con base en un diagnóstico de necesidades.	4
El IED no define una política de remuneraciones.	4
El personal del IED no cuenta con acceso a la seguridad social.	4
El IED no define un sistema de estímulos e incentivos para motivar el desempeño.	4
El IED no monitorea ni evalúa el desempeño del personal.	4
El IED no cuenta con documentos de normatividad interna, como un código de ética o de conducta que establezcan las reglas de integridad y conducta que deben observar los servidores públicos.	5

Tabla 5.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El IED no cuenta con planes para prevenir accidentes de trabajo.	5
El IED no documenta las necesidades de las áreas administrativas para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.	6
El IED no dispone de su presupuesto ejercido.	6
El IED no registra sus ingresos propios.	6
El registro de las instalaciones deportivas no es detallado ni se encuentra en formato estandarizado.	7
El mantenimiento de las instalaciones deportivas no toma en cuenta las necesidades de cada instalación, sino los recursos humanos y financieros disponibles.	7
No se documentan mecanismos o procedimientos para el mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones deportivas.	7
El IED no tiene mecanismos de registro de la población usuaria de instalaciones deportivas.	7
En algunos casos, los servidores públicos del IED utilizan equipo propio para desempeñar sus labores.	8
El IED no dispone de sistemas de gestión informática para acceder y resguardar información.	8
El IED no documenta la situación de actividad física de la población en el estado.	9
El IED requiere un diagnóstico más certero en cuanto a la problemática deportiva y la población objetivo.	9
El IED no define una clara política de cultura física y deporte porque no establece objetivos adecuados para atender una problemática o necesidad concreta.	10
El IED no cuenta con documentos normativos administrativos formales que guíen su operación.	11
Los indicadores del IED no son claros ni se asocian con la actividad física y deportiva de la población ni el alto rendimiento.	12
El IED no define documentos administrativos de planeación como un programa institucional o un plan anual de trabajo.	12
El IED no transparenta el uso de recursos públicos.	14
Oportunidades	*
Durango participa regionalmente con entidades federativas competitivas en materia deportiva.	7
Existe voluntad de CONADE por capacitar a los municipios en aspectos de registro de instalaciones deportivas.	7
Existen alternativas de financiamiento con recursos públicos para la construcción, rehabilitación y mantenimiento de infraestructura deportiva.	7
EL PED 2023-2028 refleja el propósito del gobierno del estado de Durango por promover y apoyar la actividad física y el deporte.	9
El IED tiene la oportunidad de explotar las redes sociales para difundir, promover y motivar la activación física y el deporte y recibir retroalimentación.	14
Amenazas	*
La consolidación de la estructura organizacional del IED se ve afectada por los cambios en la administración pública estatal.	2
Casi la mitad del personal del IED es asignada por el gobierno del estado de Durango, la SEP y la SEED.	3
Existen periodos en los que la demanda para el uso de las instalaciones excede las capacidades e infraestructura del IED.	3

Tabla 5.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La planeación financiera del IED se atiene a las restricciones presupuestarias que sobrepone la SFA.	6
Existen municipios que no levantan información sobre sus instalaciones deportivas.	7
El IED no es tomado en cuenta para los proyectos de infraestructura deportiva con otras fuentes de recursos públicos que la del PCFD de CONADE.	7
No existe coordinación con SEED con respecto al inventario de bienes del IED, por lo tanto, la planeación de equipamiento puede estar sesgada.	8
Existe pocos indicadores con representatividad nacional en el contexto de la actividad física y deportiva.	9
La actividad física y el deporte se entienden como un medio y no como un fin.	9
La normativa internacional de ciertas disciplinas representa riesgos para su regulación en el ámbito nacional y local.	9
No ha existido comunicación entre la CEOPDD y el IED.	13
Nota: el símbolo (*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.	

Propuesta de recomendaciones y observaciones

Tabla 6.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
1	Integrar el Consejo Estatal del Deporte y que este sesione de acuerdo con la Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango.	Ejecución	2	- Establecer mecanismos de comunicación y coordinación con los potenciales miembros del CED y realizar reuniones de trabajo. - Mejorar la comunicación del IED con la SEED a través de la CEOPDD.	El IED cuenta con la máxima autoridad normativa y de planeación en materia de cultura física y deporte conforme a la Ley.
2	Formalizar los documentos normativos y administrativos (reglamento, manual de organización y manuales de procedimientos) del IED.	Ejecución	2, 3, y 11	- Formalizar el reglamento complementario a la LCFDED o reglamento interno del IED. - Avanzar con la elaboración del manual de organización y el manual de procedimientos del IED en coordinación con las áreas que lo integran. - Definir los mecanismos de revisión y actualización periódica de los documentos administrativos normativos. - Capacitar a los servidores públicos del IED sobre sus funciones, responsabilidades y relaciones interinstitucionales.	La documentación normativa y administrativa constituye una guía útil para el trabajo del IED y del CED. Los servidores públicos del IED mejoran su conocimiento sobre sus atribuciones y responsabilidades.
3	Asegurar la suficiencia de capital humano durante los periodos de mayor demanda de los servicios y de las instalaciones del IED.	Ejecución	3	- Implementar un sistema de previsión de demanda de personal para anticipar los picos de actividad y planificar los recursos humanos. - Explorar acuerdos de colaboración con trabajadores independientes, contratistas o empresas de outsourcing para cubrir las necesidades de personal. - Establecer los mecanismos para la contratación de trabajadores eventuales.	Mejor operatividad y gestión de los recursos humanos del IED.

Tabla 6.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
4	Definir una estrategia de capacitación con base en un diagnóstico de necesidades de los servidores públicos del IED.	Capacitación	4	- Elaborar y documentar los mecanismos para conocer las necesidades de capacitación de los servidores públicos de cada área administrativa del IED. - Desarrollar una estrategia de capacitación acorde a las necesidades de cada área administrativa del IED que sea congruente con las responsabilidades de su personal y las actividades que realizan. - Valorar la implementación de mecanismos de capacitación introductoria o inicial.	Servidores públicos capacitados en temas de promoción de la actividad física, detección y desarrollo de atletas de alto rendimiento e infraestructura deportiva, entre otros.
5	Documentar la política de remuneraciones del IED.	Ejecución	4	- Desarrollar un documento que describa claramente la política de remuneraciones del IED. - Asegurar que la documentación de la política de remuneraciones esté disponible para todos los servidores públicos del IED. - Definir los mecanismos de revisión y actualización periódica de la política de remuneraciones.	Mejor entendimiento de la política de remuneraciones del IED para la toma de decisiones en materia de desarrollo profesional e incentivos al desempeño.
6	Avanzar en la elaboración de documentos de normatividad interna (código de ética y/o conducta).	Ejecución	5	- Establecer los principios, valores, reglas de integridad y compromisos de conducta que deben observar los servidores públicos del IED. - Diseñar protocolos para resolver conflictos de trabajo y mecanismos de denuncia ante el acoso y hostigamiento entre compañeros. - Especificar los procedimientos y formatos para presentar, registrar, tramitar y resolver las denuncias. - Difundir y capacitar al personal sobre dichos protocolos y mecanismos.	Las relaciones entre los servidores públicos del IED se desarrollan en un ambiente saludable.

Tabla 6.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
7	Diseñar y aplicar mecanismos de prevención ante riesgos y accidentes de trabajo.	Ejecución	5	- Llevar a cabo una evaluación de los riesgos laborales presentes en cada área de trabajo e informar a los servidores públicos del IED. - Desarrollar una política y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo. - Garantizar la disponibilidad y uso adecuado de equipos de seguridad (cascos, gafas, calzado, entre otros). - Establecer un sistema de reporte de incidentes y condiciones inseguras.	Las instalaciones deportivas y administrativas del IED son espacios seguros para la integridad física.
8	Mejorar el conocimiento sobre el presupuesto ejercido e ingresos propios del IED.	Transparencia	6 y 14	- Realizar el seguimiento de los recursos públicos del IED en cada uno de sus momentos contables periódicamente. - Llevar un registro de los ingresos propios del IED de acuerdo con las instalaciones y los servicios que ofrece. - Transparentar el uso de los recursos públicos del IED.	Mejor gestión de los recursos financieros del IED y transparencia de estos.
9	Documentar los diagnósticos sobre el estado y el equipamiento de las instalaciones deportivas y administrativas del IED.	Ejecución	7	- Estandarizar los formatos y sistematizar la información diagnóstica que genera el IED sobre la condición y equipamiento de las instalaciones deportivas y administrativas. - Definir los mecanismos de revisión y actualización periódica sobre el equipamiento de las instalaciones.	Mayor conocimiento sobre las condiciones y grado de equipamiento de las instalaciones que administra el IED.
10	Asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones deportivas y administrativas del IED.	Ejecución	7	- Con base en los documentos diagnósticos sobre el estado y equipamiento de las instalaciones del IED, gestionar ante la SEED los recursos suficientes para el mantenimiento regular y reparaciones necesarias para su funcionamiento óptimo. - Establecer los mecanismos de mantenimiento preventivo periódico que cubran todas las instalaciones del IED.	Las instalaciones deportivas y administrativas del IED son espacios funcionales y atractivos para la práctica deportiva y la actividad física.

Tabla 6.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
11	Mejorar el registro sobre la población usuaria de las instalaciones deportivas y servicios que ofrece el IED.	Ejecución	7 y 14	- Analizar la implementación de mecanismos de cobro y registro digital para el uso de instalaciones deportivas e inscripción a los servicios que ofrece el IED. - Estudiar la implementación de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios con respecto a las instalaciones y los servicios.	Mejor entendimiento sobre las características de los usuarios de las instalaciones y servicios del IED que contribuya a la toma de decisiones en materia de promoción de la actividad física y el deporte.
12	Asegurar el equipamiento tecnológico adecuado para los servidores públicos del IED.	Ejecución y Capacitación	8	- Mejorar la comunicación y coordinación con la SEED al momento de evaluar el equipamiento tecnológico de las instalaciones del IED. - Gestionar ante la SEED los recursos suficientes para actualizar el equipamiento y los materiales tecnológicos de los servidores públicos del IED. - Asegurar el acceso de los servidores públicos del IED a la infraestructura de red para respaldar las actividades diarias de gestión documental. - Implementar programas de capacitación a los servidores públicos en materia de recursos tecnológicos.	Los servidores públicos mejoran su desempeño con el equipo, los materiales tecnológicos y la capacitación adecuadas.
13	Mejorar el diagnóstico sobre el problema público que motiva la intervención del IED.	Diseño	9, 10, 11 y 12	- Elaborar un diagnóstico que permita identificar claramente un problema único, sus causas y consecuencias, así como las poblaciones potencial y objetivo, con base en indicadores, estadísticas y experiencias nacionales e internacionales. - Valorar la formulación de programas específicos que integren la política de cultura física y deporte relacionados con: a) la actividad física, b) el deporte de alto rendimiento y c) la gestión de instalaciones deportivas. - Seguir las etapas de la MML (Figura 12) con base en la Guía para el diseño de la MIR de la SHCP y la Guía para la elaboración de la MIR de Coneval.	El IED mejora su conocimiento sobre el problema público que pretende atender.

Tabla 6.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
14	Mejorar la redacción de los objetivos y el diseño de indicadores de desempeño de la política de cultura física y deporte que implementa el IED.	Planeación	10 y 12	• Seguir las recomendaciones sintácticas (Anexo 2) previo a la redacción de los objetivos del IED en el resumen narrativo de la MIR. • Seguir los pasos para la construcción de indicadores de desempeño (Figura 15) con base en la Guía para el diseño de la MIR de la SHCP y la Guía para la elaboración de la MIR de Coneval.	El IED define claramente los objetivos e indicadores de la política de cultura física y deporte.
15	Mejorar la gestión de la información que produce el IED.	Ejecución	12	• Implementar un sistema integral de gestión para capturar, almacenar, procesar y distribuir información de manera eficiente. • Implementar programas de capacitación a los servidores públicos en gestión de la información.	Los servidores públicos del IED manejan información relacionada con el trabajo de manera eficiente.

Nota: el símbolo (*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la recomendación u observación propuesta.

Conclusiones

En 1999, la entonces Secretaría de Educación, Cultura y Deporte emitió un decreto administrativo para desconcentrar la función de deporte en el Instituto Estatal del Deporte, ahora Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango (IED), con el objetivo de que desarrolle actividades de impulso al deporte y de atención a la juventud. Desde 2016 la misión del IED es «ser el órgano de cultura física y deporte, que contribuya al desarrollo integral de los duranguenses, permitiéndoles mejorar su calidad de vida».

En la actualidad, el IED continúa como un órgano desconcentrado de la SEED, cuyo propósito es promover, estimular y fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte, y es el actor principal en su ámbito de competencia. Entre sus atribuciones se encuentran: el diseño, la promoción, la dirección y la ejecución de la política de cultura física y deporte en el estado de Durango.

Esta evaluación tuvo el propósito de valorar la capacidad del IED para cumplir su función y misión. En particular, se examinaron la división y asignación de funciones y responsabilidades de los servidores públicos; la suficiencia de recursos humanos; la gestión de los recursos financieros; la adecuación de las instalaciones y tecnología; la alineación e integración de los procesos; y los vínculos interorganizacionales y con la población.

Del informe, se concluye que el IED divide y asigna sus funciones y responsabilidades, pero requiere formalizar su documentación administrativa y normativa. En la actualidad, el IED no cuenta con documentos formales que orienten el diseño de su estructura orgánica y que definan las atribuciones y las responsabilidades de las unidades administrativas que lo conforman. La documentación administrativa y normativa que dispone (reglamento, manual de organización y manuales de procedimientos) se consideran como «documentos de trabajo». A pesar de que dichos manuscritos definen ciertas funciones y responsabilidades de las áreas administrativas, existe desconocimiento general por parte de los servidores públicos sobre sus atribuciones y su área de adscripción. Tal situación afecta a todos los niveles de la organización, principalmente, a los escalones operativos. La formalización de estos documentos se enfrenta a la principal limitación del IED: la inactividad del CED, máxima autoridad normativa y de planeación en materia de cultura física y deporte en Durango.

El informe de evaluación destaca la comunicación interna como efectiva, de acuerdo con la opinión de 32 servidores públicos que respondieron el cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED», diseñado para esta evaluación. A partir de este instrumento se concluye que el personal encuestado percibe autonomía en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo y se coordina con los trabajadores de otras áreas para desarrollar las funciones inherentes a la organización.

El IED enfrenta dificultades para asegurar sus requerimientos de recursos humanos. Gran parte de los servidores públicos que laboran en el IED son asignados directamente por el gobierno del estado de Durango, la SEP y la SEED. Para valorar los requerimientos de recursos humanos que asigna propiamente el IED, este dispone de información sobre la demanda de las instalaciones deportivas y de los servicios que ofrece, sin embargo, la ausencia de documentos administrativos que precisen el perfil, las características, las atribuciones y las responsabilidades de cada puesto limita la estimación de las verdaderas necesidades de personal. En consecuencia, los mecanismos para reclutar y seleccionar capital humano se basan en un procedimiento empírico, no documentado. En adición, es

importante que el IED valore distintos mecanismos de trabajo temporal para cubrir sus vacantes durante los periodos de mayor actividad. Por ejemplo, en desarrollo de los Juegos Nacionales de la CONADE.

En cuanto a la capacitación de los servidores públicos, se identificó que el IED participa en cursos y talleres que ofrece la SFA. Además, da cumplimiento a las disposiciones de CONADE y capacita al personal (entrenadores y delegados) que participa en Juegos Nacionales. Sin embargo, no se identificaron mecanismos de capacitación que se sustenten en un diagnóstico de necesidades de los servidores públicos de acuerdo con las actividades que realizan.

La gestión de los recursos financieros del IED presenta áreas de oportunidad. La planeación de los recursos financieros del IED se basa en su comportamiento histórico. El IED documenta su anteproyecto de presupuesto anual con base en los apartados que considera relevantes, también considera las necesidades de sus diferentes áreas administrativas, sin embargo, este último mecanismo no se documenta. Como limitante, el presupuesto del IED se sujeta a las restricciones que fija la SFA. Además, existe incertidumbre sobre las capacidades de gestión de recursos porque el IED desconoce el presupuesto que ejerce durante el ejercicio fiscal y no ofrece información sobre sus ingresos propios.

El IED cuenta con instalaciones y tecnología para ofrecer un servicio de calidad, pero se identifican áreas de oportunidad. Los funcionarios del IED señalan que las instalaciones administrativas y deportivas que este gestiona cuentan con servicios básicos de agua, sanitarios y electricidad. También comentan sobre la disponibilidad del servicio de internet, sin embargo, coinciden en que este puede ser mejor. Con respecto a la infraestructura deportiva, el IED dispone de registros de las instalaciones en los municipios del estado, sin embargo, esta documentación no ofrece información adicional que puede ser relevante para la toma de decisiones, como la condición o el grado de equipamiento de los espacios deportivos. El IED identifica limitantes en los municipios que no registran su infraestructura deportiva, pero destaca la colaboración de la CONADE para mejorar la cobertura y calidad de los registros.

La asignación de recursos para la construcción, mantenimiento, rehabilitación y equipamiento es limitada y únicamente contempla las instalaciones deportivas que gestiona el IED en el municipio de Durango. En este sentido, se identifican diferentes fuentes de financiamiento que atienden esta necesidad en el resto de los municipios.

Los funcionarios reconocen la importancia de asegurar el mantenimiento de las instalaciones deportivas, principalmente aquellas que generan un mayor flujo de ingresos propios. En este tema, no se identificaron mecanismos para la planeación en materia de construcción, mantenimiento, rehabilitación y equipamiento. En cuanto al equipamiento, se identifican riesgos asociados con la ausencia de infraestructura tecnológica para la gestión de la información que mejore la productividad del IED.

El IED presenta dificultades para definir una clara política pública y documentar sus procesos sustanciales. El IED ha documentado el uso de la MML y herramientas como el árbol de problemas y objetivos, así como la MIR. Además, realizó un diagnóstico sobre distintas necesidades, entre ellas, el

problema central que motiva su intervención: la inactividad física de la población. A partir de la documentación, se observó que el IED sí identifica causas y efectos de esta problemática central, sin embargo, al momento de diseñar objetivos, no se sigue un procedimiento que asegure la congruencia con la situación no deseada que deba mejorarse. A pesar de que señala distintos grupos poblacionales afectados, no hace una delimitación de estos y no define objetivos claros para su atención. En consecuencia, los indicadores que dispone no ofrecen información relevante para el monitoreo y evaluación de su desempeño.

Por otro lado, a pesar de que el PED 2023-2028 define un objetivo con estrategias y líneas de acción en materia deportiva, no ofrece información adicional, como responsables, plazos de implementación o métodos de monitoreo y evaluación. También se identifican riesgos relacionados con la sectorización de la política de cultura física y deporte en educación. En general, se concluye que el IED no define una clara política de cultura física y deporte porque no establece objetivos adecuados para atender una problemática concreta.

El IED sostiene alianzas con otras organizaciones y se comunica con la población. El IED establece alianzas con distintos tipos de organizaciones, entre ellas, ligas deportivas, clubes, instituciones de educación superior y entes públicos a través de convenios de coordinación y colaboración. A pesar de que no se identificaron convenios relacionados con la gestión de las instalaciones deportivas por su condición jurídica, el IED aprovecha su alianza con SECOPE para atender asuntos relacionados con el mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones.

En la parte de comunicación, el IED está presente en redes sociales, como Facebook, Instagram y X (antes Twitter), a través de las cuales, difunde acciones y servicios, así como la participación y los logros deportivos de atletas duranguenses en competencias locales, regionales, nacionales e internacionales. En este ámbito no se identificaron mecanismos específicos para recibir retroalimentación de la población, con excepción de las propias vías de las redes sociales.

Ficha de la evaluación

Aspectos administrativos

- Responsable de la evaluación: Daniel García Alonso.
- Principales colaboradores (equipo evaluador): Rafael Rodríguez Vázquez.
- Organización evaluadora (si aplica): Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.
- Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada: Secretaría de Educación del Estado de Durango.
- Titular de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada: Dr. José Guillermo Adame Calderón.
- Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención encargada de dar seguimiento a la evaluación: Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango.
- Forma de contratación del equipo u organización evaluadora (si aplica): NA
- Costo total de la evaluación (si aplica): NA
- Fuente de financiamiento de la evaluación (si aplica): NA
- Fecha de inicio de la evaluación (reunión de apertura): 12 de septiembre de 2023.
- Fecha de conclusión de la evaluación (dictaminación por el Consejo General del Inevap): 19 de diciembre de 2023.

Aspectos técnicos

- Objetivo de la intervención evaluada: Promover, estimular y fomentar el desarrollo de la cultura física y deporte.
- Siglas de la intervención evaluada: IED.
- Términos de Referencia de la evaluación: Términos de Referencia para la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango.
- Tipo de evaluación: Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional.
- Objetivo general de la evaluación: Valorar la capacidad del Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango para cumplir su función y misión.
- Objetivos específicos de la evaluación: Estudiar la división y asignación de funciones y responsabilidades dentro del IED. Analizar la suficiencia de los recursos humanos del IED. Examinar la gestión de los recursos financieros del IED. Valorar la adecuación de las instalaciones y tecnología del IED. Estudiar la alineación e integración de los procesos del IED. Examinar los vínculos interorganizacionales y con la población que sostiene el IED.
- Palabras clave de la evaluación (de 3 a 6 palabras): Cultura Física. Deporte. Política Pública. Organización.

Resultados

- El IED divide y asigna sus funciones y responsabilidades, pero requiere formalizar su documentación administrativa y normativa.
- El IED enfrenta dificultades para asegurar sus requerimientos de recursos humanos.
- La gestión de los recursos financieros del IED presenta áreas de oportunidad.
- El IED cuenta con instalaciones y tecnología para ofrecer un servicio de calidad, pero se identifican áreas de mejora.
- El IED presenta dificultades para definir una clara política pública y documentar sus procesos sustanciales.
- El IED sostiene alianzas con otras organizaciones y se comunica con la población.

Referencias

- Auditoría Superior de la Federación. (2018). *Directrices básicas para la evaluación de políticas públicas de la Auditoría Superior de la Federación*.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Ley General de Cultura Física y Deporte*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD.pdf>
- Comité Olímpico Internacional, Solidaridad Olímpica. (2013). *Manual de administración deportiva*. Calgary: Comité Olímpico Internacional.
- Congreso de la Ciudad de México. (2019). *Guía para la elaboración de manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.congresocdmx.gob.mx/archivos/cte-admon/CAC-GUIA-MANUALES-4SO-300519.pdf>
- Congreso del Estado de Durango. (2023). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango*. Obtenido de <https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20ESTADO%20%28NUEVA%29.pdf>
- Congreso del Estado de Durango. (2023). *Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Durango*. Obtenido de [https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20CULTURA%20FISICA%20Y%20DEPORTE%20\(NUEVA\).pdf](https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20CULTURA%20FISICA%20Y%20DEPORTE%20(NUEVA).pdf)
- Congreso del Estado de Durango. (2023). *Ley de Educación del Estado de Durango*. Obtenido de <https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20EDUCACION.pdf>
- Congreso del Estado de Durango. (2023). *Ley de Salud del Estado de Durango*. Obtenido de <https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20SALUD.pdf>
- Congreso del Estado de Durango. (2023). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango*. Obtenido de <https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20ORGANICA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México D.F.: CONEVAL.
- Flores Fernández, Z. (2019). La cultura física y la práctica del deporte en México. Un derecho social complejo. *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, 185-220.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo.: avances y desafíos en América Latina. Segunda edición*. BID.
- Gobierno Constitucional del Estado de Durango. (6 de Mayo de 1999). *Periódico Oficial No. 36*.
- Gobierno Constitucional del Estado de Durango. (11 de Julio de 2010). *Periódico Oficial No. 4*. Obtenido de <https://secretariageneral.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2023/09/PON-4-2o-SEM-2010.pdf>
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2022). *Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua para el Ejercicio Fiscal 2023*.

- Gobierno del estado de Durango. (s.f.). *Programa Estatal de Cultura Física y Deporte 2017-2022*. Obtenido de https://planeacion.durango.gob.mx/s/pdf/Programas_gobierno/Programa%20Estatal%20de%20Cultura%20Fisica%20y%20Deporte.pdf
- Gobierno del Estado de Sinaloa. (26 de Diciembre de 2022). Obtenido de <https://media.transparencia.sinaloa.gob.mx/uploads/files/1/LIPE%202023%20PARTE%203.pdf>
- Gobierno del Sonora. (s.f.). *Primer informe trimesral sobre la situación económica, las finanzas públicas, la deuda pública y los activos del patrimonio estatal*. Obtenido de https://hacienda.sonora.gob.mx/media/202728/entidades_paraestatales_1trim-2.pdf
- González Carrillo, R. (2020). *Breve historia del deporte en México. Undiagnóstico desde el Estado y la seguridad social*. Ciudad de México: Conferencia Interamericana de Seguridad Social.
- H. Congreso del Estado de Baja California Sur. (s.f.). *Presupuesto de Egresos del Estado de Baja California Sur para el Ejercicio Fiscal 2023*. Obtenido de <https://www.cbcs.gob.mx/LEYES-BCS/PresupuestoEgresosBCS-2023.pdf>
- Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. (2021). *Evaluación específica de los Resultados de las Obras del Crédito del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas 2020*. Victoria de Durango: Inevap.
- Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. (2021a). *Evaluación de Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional de la Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas del Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos de la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas*. Victoria de Durango: Inevap.
- Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California. (2023). *Estado analítico del ejercicio del presepuesto de egresos*. Obtenido de https://wsxtbc.ebajacalifornia.gob.mx/CdnBc/api/Imagenes/ObtenerImagenDeSistema?sistemaSolicitante=CIM&nombreArchivo=Documentos/2023/3/21/8/2/3/2023_3_21_8_2_3_12.pdf&descargar=false
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Subsistema de Información Demográfica y Social*. Obtenido de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2018: <https://www.inegi.org.mx/programas/ensanut/2018/#documentacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (Noviembre de 2022). *Subsistema de Información Económica*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2022: <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2022/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (26 de Enero de 2023). *Subsistema de Información Demográfica y Social*. Obtenido de Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF): <https://www.inegi.org.mx/programas/mopraDEF/>
- Mayne, J. (2008). Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect. *The Institutional Learning and Change (ILAC) Brief No. 16*, 1-4.
- Melià, J., & Peiró, J. (1998). *Universitat de València*. Obtenido de Psicología de la seguridad: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF

- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección. Cap. 6.*
- (2023). *Plan Estatal de Desarrollo 2023-2028.*
- Secretaría de Educación Pública. (2016). *Evaluación de Diseño. Programa de Cultura Física y Deporte.*
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Evaluación de Consistencia y Resultados. Programa de Cultura Física y Deporte.*
- Secretaria de Finanzas y de Administración del Gobierno del Estado de Durango. (2022). *Lineamientos para elaborar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango para el Ejercicio Fiscal 2023.* Obtenido de https://planeacion.durango.gob.mx/s/pdf/Documentos_Legislacion/Lineamientos%20Presupuesto%20Estatal%202023.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.*
- Segura M. Trejo, F., & Buarque de Hollanda, B. (2015). El estudio del deporte y las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, 3-25.
- Valdez Méndez, S. (2015). Fomento de la actividad física en México. Una política pública inacabada. *Gestión y Política Pública*, 27-54.
- Villalobos Escobedo, A. (2018). *Dialnet*. Obtenido de Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559163>

Anexos

1. Cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED»

La evaluación desarrolló el cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED» para obtener información sobre la percepción de los servidores públicos del Instituto con respecto a la comunicación interna, la toma de decisiones, la capacitación e incentivos, las relaciones internas, las instalaciones y tecnología, y los vínculos de la organización. La información obtenida por este instrumento complementa el conocimiento adquirido a través de entrevistas semiestructuradas con funcionarios del IED y el análisis documental.

Tabla 7.
Cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED»

Dimensión	No.	Pregunta/Reactivo
No aplica	1	¿Cuál es tu área de adscripción? ^{a/}
	2	Responde solamente si eres director o jefe de área o departamento ¿Cuáles son los principales canales de comunicación entre la Dirección general y las diferentes áreas del IED? ^{b/}
	3	¿Cuáles son los principales canales de comunicación entre las diferentes áreas del IED? ^{b/}
Comunicación interna	4	Las instrucciones que provienen de mi superior inmediato son claras. ^{c/}
	5	Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo. ^{c/}
	6	Mi superior inmediato se asegura de que yo entienda sus indicaciones. ^{c/}
	7	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato mejoras en los procedimientos de trabajo. ^{c/}
	8	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas. ^{c/}
Toma de decisiones	9	Participo en la toma de decisiones que tienen que ver con mi área de trabajo. ^{c/}
	10	Aporto al proceso de planeación en mi área de trabajo. ^{c/}
	11	Mi superior inmediato pide mi opinión para ayudarlo a tomar decisiones. ^{c/}
	12	Tengo libertad de tomar decisiones en mi área de trabajo. ^{c/}
Capacitación e incentivos	13	Recibí capacitación inicial cuando comencé a trabajar en la organización. ^{c/}
	14	Recibo capacitación para mejorar el desempeño de mis funciones. ^{c/}
	15	Es importante para mí recibir capacitaciones para realizar mis funciones de mejor manera. ^{c/}
	16	Mi salario es adecuado para las responsabilidades de mi cargo. ^{c/}
Relaciones internas y seguridad	17	La organización fomenta la integridad y el comportamiento ético de sus trabajadores. ^{c/}
	18	Existen protocolos para resolver los conflictos entre compañeros de trabajo. ^{c/}
	19	Existen mecanismos de denuncia ante el acoso y el hostigamiento entre compañeros de trabajo. ^{c/}
	20	Mi integridad física está a salvo en mi lugar de trabajo. ^{c/}

Tabla 7.
Cuestionario «Dimensiones organizacionales del IED»

Dimensión	No.	Pregunta/Reactivo
Instalaciones y tecnología	21	Existen mecanismos de protección ante riesgos y accidentes de trabajo. ^{c/}
	22	Conozco los protocolos de protección civil en caso de siniestro en mi lugar de trabajo. ^{c/}
	23	En las instalaciones físicas de tu espacio laboral, ¿cómo te sientes con respecto a los siguientes servicios? (<i>Agua potable</i>) ^{d/}
		En las instalaciones físicas de tu espacio laboral, ¿cómo te sientes con respecto a los siguientes servicios? (<i>Sanitarios</i>) ^{d/}
		En las instalaciones físicas de tu espacio laboral, ¿cómo te sientes con respecto a los siguientes servicios? (<i>Electricidad</i>) ^{d/}
		En las instalaciones físicas de tu espacio laboral, ¿cómo te sientes con respecto a los siguientes servicios? (<i>Internet</i>) ^{d/}
	24	Las instalaciones físicas de mi espacio laboral son adecuadas. ^{c/}
	25	El mantenimiento de las instalaciones donde laboro es suficiente. ^{c/}
	26	Cuento con el equipo tecnológico y material necesario para desempeñar adecuadamente mis funciones. ^{c/}
	27	La organización provee capacitación adecuada para el manejo del equipo y sistemas tecnológicos de la organización. ^{c/}
Vínculos organizacionales con la población	28	La organización tiene una influencia importante en la agenda pública con el trabajo que realiza. ^{c/}
	29	La organización es valorada por la población. ^{c/}
	30	La organización puede prestar todavía un mejor servicio a los usuarios. ^{c/}
	31	La satisfacción de los usuarios es un buen indicador del éxito de la organización. ^{c/}

La tabla 7 muestra el cuestionario aplicado a los servidores públicos del IED con el objetivo de complementar las respuestas a las preguntas de investigación.

Nota: En el informe de evaluación se omiten los resultados de las preguntas/reactivos 1, 2 y 27.

^{a/} Respuesta abierta

^{b/} Opción múltiple: Memorandos, Cartas, Circulares o boletines, Correo electrónico, Presentaciones en PowerPoint, Reuniones presenciales, Llamada telefónica y Redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc.).

^{c/} Escala de concordancia de siete niveles.

^{d/} Escala de satisfacción de siete niveles.

Fuente: Elaboración propia con información de: Cuestionario de satisfacción laboral S4/82, Melià y Peiró (1998); Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México, Villalobos-Escobedo (2018); y Modelo de encuesta Inevap (2021a).

2. Recomendaciones sintácticas de la MML

En la construcción de la MIR «se recomienda utilizar la sintaxis que se detalla a continuación para la expresión de los objetivos según el nivel del resumen narrativo de que se trate» (SHCP, s.f., p. 41).

Tabla 8.

Recomendaciones sintácticas de la MML por nivel de objetivo de la MIR

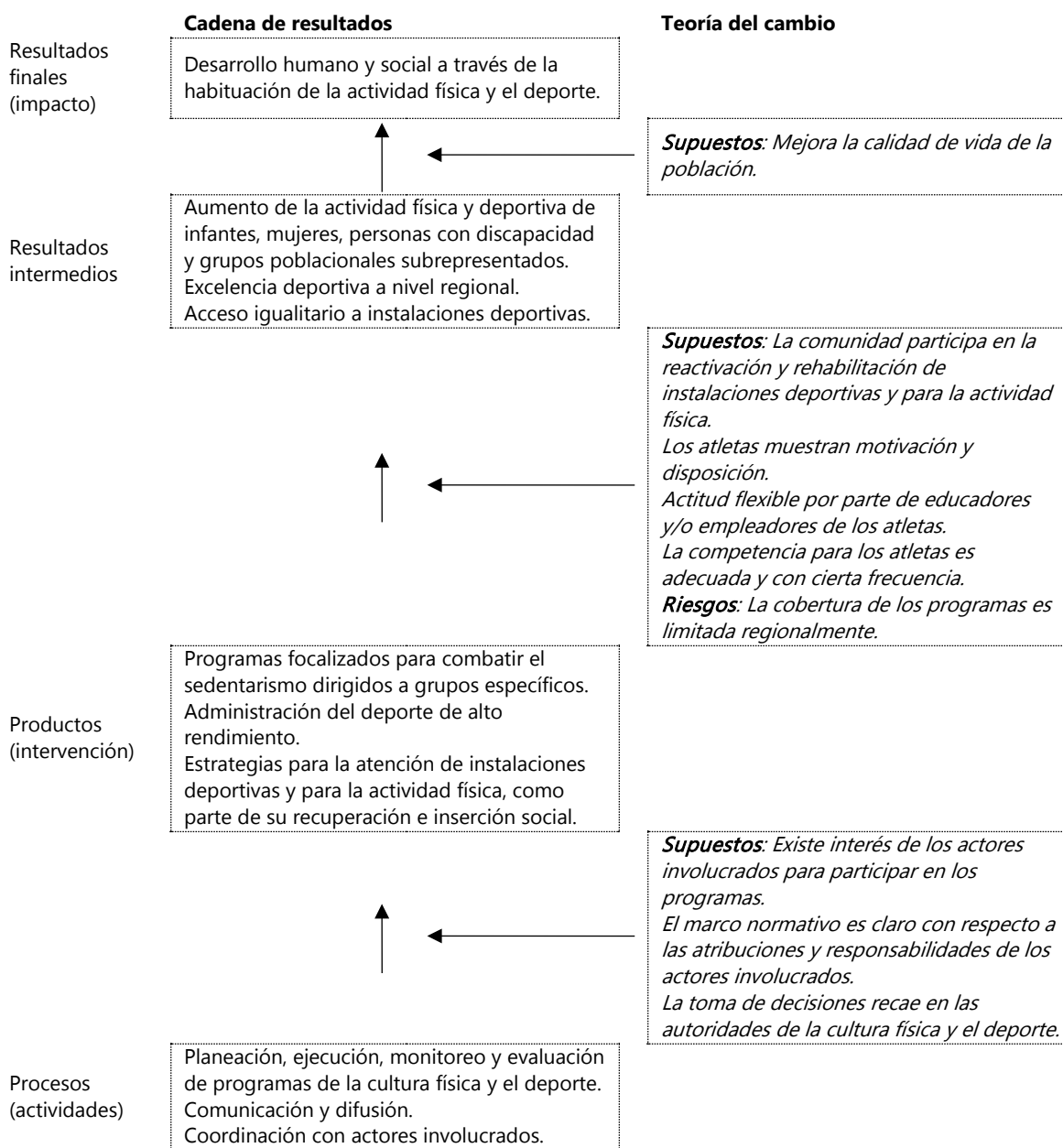
Fin	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución del problema
<i>Ejemplo:</i>	<i>Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor pagados</i>	<i>a través de</i>	<i>la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familia con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos</i>
Propósito	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
<i>Ejemplo:</i>	<i>Los jóvenes de familias de escasos recursos</i>	<i>concluyen</i>	<i>la educación media superior</i>
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
<i>Ejemplo:</i>	<i>Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte</i>	<i>entregados</i>	
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
<i>Ejemplo:</i>	<i>Administración</i>	<i>del padrón de beneficiarios</i>	

La tabla 8 contribuye a explicar las recomendaciones de sintaxis para la definición de los objetivos en la MIR.

Fuente: Elaboración propia con información de la Guía para el diseño de la MIR de la SHCP.

3. Lógica causal del IED

Figura 18.
Lógica causal del IED



La figura 18 describe la lógica causal del IED identificada por el equipo evaluador a partir de la literatura disponible sobre este tipo de intervenciones.

Fuente: Mayne J (2008). Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect. *ILAC Brief No. 16*. Rome: The Institutional Learning and Change Initiative. Adaptado por Inevap. Traducción libre. COI (2014); Segura y Buarque (2015); Valdez-Méndez (2015); Flores-Fernández (2019); González-Carrillo (2020); e Inevap (2021).

Notas: Los **resultados inmediatos** son los cambios en el comportamiento o condiciones de la población atendida derivados del uso de los productos de la intervención, los **resultados intermedios** son los cambios esperados consecuencia del uso prolongado o sostenido de los productos y los **resultados finales (impacto)** son los efectos superiores que se esperan de la intervención. Los **supuestos** de la teoría del cambio están relacionados con los vínculos causales entre cada uno de los tramos de la cadena de resultados, la intervención puede no controlar estos supuestos. Los **riesgos** de la teoría del cambio se refieren a los recursos, actividades o eventos de la implementación de la intervención que pueden obstaculizar o evitar la realización de los vínculos causales de la cadena de resultados, los riesgos de la implementación son vigilados y controlados por la intervención.



inevap

DURANGO

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO