



**Universidad
Católica
de Manizales**

Estrategias Gerenciales para la Articulación de las Acciones

INDER Alcaldía de Medellín

en el Territorio, en Función del Cumplimiento de la Misión Institucional

Proyecto de Investigación Para Obtener El Título De Especialista En Gerencia Educativa

Universidad Católica De Manizales

Medellín

Ariel Guzmán Tangarife, Dania Londoño Zapata, Elimeleth Murillo Abadía, Jaime Alberto

Ospina Gil, Jhon Dairo Cadavid Posada, Juan Esteban Criales Marín, Margarita María

Restrepo Puerta, Venus Omayra López Álvarez

Estrategias Gerenciales para la Articulación de las Acciones INDER Alcaldía de Medellín
en el Territorio, en Función del Cumplimiento de la Misión Institucional

Línea de Intervención 3

Evaluación y Mejoramiento de las Estrategias Gerenciales de Comunicación y su Influencia
en el Territorio

Caso INDER Alcaldía de Medellín

Margarita María Restrepo Puerta

Juan Esteban Criales Marín

Jaime Alberto Ospina Gil

Especialización en Gerencia de la Educación

Universidad Católica de Manizales

Medellín

2015

Editorial Universidad Católica de Manizales

Primera edición

2015

Dedicatoria

Los ocho investigadores del macro proyecto dedican este trabajo a sus familias, quienes, con paciencia y comprensión, brindaron su apoyo incondicional para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos y a las metas trazadas en él.

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que hicieron posible la realización de este macro proyecto: Al asesor investigativo, el profesor Andrés Felipe Jiménez López, por su disposición para atender nuestras inquietudes y proporcionar su conocimiento para la consecución de los objetivos; a la Universidad Católica de Manizales, y a su equipo de docentes de la especialización en Gerencia Educativa, por brindar, a los investigadores, la oportunidad de crecimiento académico y humano; al INDER Alcaldía de Medellín, por permitir la realización del proceso en la Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo; a los funcionarios y contratistas del INDER Alcaldía de Medellín, por el aporte que realizaron en las diferentes actividades requeridas durante la investigación; a toda la comunidad de la ciudad de Medellín, que facilito la aplicación de los métodos de evaluación de las diferentes líneas del macro proyecto.

Notas del director de tesis

Índice

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Notas del director de tesis	5
Índice.....	6
1. Presentación.....	11
2. Macro proyecto: estrategias gerenciales para la articulación de las acciones INDER Alcaldía de Medellín en el territorio, en función del cumplimiento de la misión institucional.....	12
2.1 Descripción del problema	12
2.1.1 Técnica válida para el análisis del problema: DOFA	12
2.1.1.1 Debilidades.....	12
2.1.1.2 Oportunidades	13
2.1.1.3 Fortalezas.....	13
2.1.1.4 Amenazas.....	13

2.1.2	Línea de intervención 1: Reuniones territoriales	16
2.1.3	Línea de intervención 2: Eventos especiales	16
2.1.4	Línea de intervención 3: Estrategias Gerenciales de Comunicación	17
2.2	Descripción institucional.....	17
2.3	Pregunta o enunciado del problema.....	20
2.4	Objetivos.....	20
2.4.1	General.....	20
2.4.2	Específicos... ..	21
2.5	Justificación	21
3.	Línea de intervención 3: evaluación y mejoramiento de las estrategias gerenciales de comunicación y su influencia en el territorio, caso: INDER Alcaldía de Medellín	23
3.1	Descripción del problema	23
3.2	Árbol de problemas	25
3.2.1	Análisis del árbol de problemas	26
3.3	Pregunta o enunciado de la Línea de intervención 3.....	28

3.4	Objetivos.....	29
3.4.1	General	29
3.4.2	Específicos.....	29
3.5	Justificación	29
3.6	Marco teórico de la Línea de intervención 3	31
3.6.1	Categorías de la Línea de intervención 3	33
3.6.1.1	La estrategia.....	34
3.6.1.1.1	La estrategia gerencial	35
3.6.1.2	La comunicación.....	36
3.6.1.2.1	Comunicación pública	36
3.6.1.2.2	Comunicación organizacional.....	37
3.6.1.2.3	Comunicación efectiva.....	41
3.6.1.2.4	Medios de comunicación	45
3.7	Metodología y actividades.....	46
3.8	Escenario de ejecución y logros.....	47

3.8.1	Plan de actividades de la recolección de datos	47
3.8.1.1	Delimitación de los grupos	48
3.8.1.2	Visualización del escenario de los grupos	48
3.8.1.3	Verificación de los grupos de acuerdo a la delimitación y recolección y reporte de datos particulares y su análisis.....	49
3.8.1.4	Aplicación de los medios de consulta.....	50
3.8.1.4.1	Encuestas.....	50
3.8.1.4.2	Grupo focal.....	50
3.8.1.5	Validación y análisis de los datos obtenidos.....	51
3.8.2	Recursos humanos	51
3.8.3	Recursos financieros	53
3.8.4	Cronograma de actividades.....	54
3.8.5	Evaluación del proyecto.....	56
3.8.6	Cuadro 3. Cronograma de evaluación del proyecto.....	56
3.9	Análisis de datos	58

3.9.1	Análisis cuantitativo de la encuesta aplicada a la comunidad.	58
3.9.2	Análisis cuantitativo de la encuesta aplicada al personal INDER.	64
3.10	Construcción inicial de la herramienta objeto del proyecto.....	69
3.10.1	Estrategia gerencial de control y solicitud de cubrimiento de la información institucional	70
3.10.1.1	Análisis Estrategia Gerencial de Control de la Información Institucional	73
4.	Conclusiones	77
5.	Referencias bibliográficas	79

1. Presentación

El macro proyecto se desarrolló con el fin de identificar las limitaciones de orden administrativo y procedimental que dificultan el cumplimiento de los objetivos de cada una de las acciones que realiza el INDER Alcaldía de Medellín, y que afectan su imagen institucional.

Con base a dichas limitaciones, se plantean tres líneas de intervención que determinarían el funcionamiento de la articulación administrativa y operativa de las acciones de la institución: 1) Reuniones de gestores y coordinadores de programas, denominadas *Reuniones de Equipos Territoriales*; 2) Eventos especiales, los cuales se ejecutan en las diferentes comunas de la ciudad con la participación activa de la Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo; 3) Estrategias de comunicación, que, a grandes rasgos, son las que generan la información que, desde las áreas administrativas, es dirigida a los equipos territoriales de campo y comunidad.

A partir de las conclusiones que surgieron en cada línea de intervención, se generaron estrategias para el mejoramiento de la articulación de las acciones INDER Alcaldía de Medellín en el trabajo aplicado en campo, para el cumplimiento de los objetivos misionales del instituto.

**2. Macro proyecto: estrategias gerenciales para la articulación de las acciones
INDER Alcaldía de Medellín en el territorio, en función del cumplimiento de la
misión institucional**

2.1 Descripción del problema

2.1.1 Técnica válida para el análisis del problema: DOFA

2.1.1.1 Debilidades

- Débil comunicación asertiva de la institución para la difusión de los eventos. No cumple con un reconocimiento amplio en la comunidad sobre los eventos a realizar.
- Falta que la articulación de las acciones INDER Alcaldía de Medellín tenga forma activa, efectiva y eficaz en la realización de sus eventos.
- Hay desinformación, generada por la inasistencia a las reuniones de articulación de algunos de los coordinadores territoriales.
- El desorden administrativo y/o la falta de articulación entre las acciones se hace más evidente frente a la sobreoferta institucional.

2.1.1.2 Oportunidades

- El reconocimiento frente a la comunidad adquirido por la institución en el transcurso del tiempo.
- El desarrollo de una cultura deportiva que ha propiciado la apropiación de las acciones propuestas por la institución por parte de los habitantes de la ciudad.

2.1.1.3 Fortalezas

- El reconocimiento de los actores INDER Alcaldía de Medellín en el territorio.
- Se cuenta con personal idóneo para cumplir con el objetivo misional en el territorio.

2.1.1.4 Amenazas

- Cambios, a última hora, en la información suministrada.
- Inadecuada utilización por parte del área administrativa de la información generada en las reuniones.
- Sobreoferta de otras secretarías del Municipio en las comunas más vulnerables.

El problema que se plantea parte de la falta de articulación de los diferentes programas del INDER Alcaldía de Medellín en las diferentes comunas y corregimientos, que, desde su funcionamiento, deben homologar los eventos que se realizan con la comunidad.

El INDER Alcaldía de Medellín es el Instituto de Deporte y Recreación de la Alcaldía de la ciudad de Medellín. Es un ente descentralizado, cuya misión y objetivo son el fomento del deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la oferta de programas, en espacios seguros y adecuados, que contribuyen al mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del municipio de Medellín.

El INDER Alcaldía de Medellín, cuenta con 15 acciones o proyectos deportivos, que funcionan en las 21 comunas de la ciudad de acuerdo a los objetivos misionales; en cada una de las comunas las acciones y proyectos se deben articular para que, de manera conjunta, logren llevar toda la oferta institucional y cumplir con las metas de cobertura y servicios trazados.

Sin embargo, se pudo evidenciar que, en la realización de eventos especiales en las comunas, no hay una sincronización activa, eficiente y eficaz (y tampoco en su articulación), tanto en dichas acciones como en los demás proyectos del instituto. Se pudo

constatar también que, al realizar algunas actividades que tienen un mismo objetivo, estas se llevan a cabo de manera separada o, en ocasiones, cuando se apoya un evento de la comunidad y se requiere representación del instituto, dicho objetivo no se vincula a los proyectos correspondientes. De esta forma, se puede afirmar que, hasta el momento, el instituto no ha percibido la necesidad de identificar cuáles son los roles que deben desempeñar tanto el área administrativa como los encargados de ejecutar las diferentes actividades en campo.

Para que la articulación entre las diferentes acciones tenga las características señaladas, se debe partir de ejecutar tres acciones fundamentales:

- Reuniones de gestores y coordinadores de programas de cada comuna, las cuales se conocen en la institución con el nombre de *Reuniones de Equipos Territoriales*.
- Eventos especiales, los cuales se deben ejecutar en cada comuna según la directriz: “con la participación activa de todas las acciones y proyectos”.
- Estrategias de comunicación, que, a grandes rasgos, generan la información desde las áreas administrativas hacia los equipos territoriales de campo y, a su vez, del campo hacia las áreas administrativas; estas estrategias tienen como premisa que la información forje propuestas de mejoramiento para la optimización de los recursos físicos y de talento humano.

Se pretende realizar un macro proyecto con tres líneas de investigación, que permitan mejorar la articulación de las diferentes acciones y proyectos del INDER Alcaldía de Medellín, en el campo de acción, aplicándolas en tres comunas que cumplen con el requisito de ser las de mayor acción en el trabajo del instituto. Para cada comuna, se analizarán, evaluarán y generarán propuestas de mejoramiento en cada una de las líneas.

2.1.2 Línea de intervención 1: Reuniones territoriales

La muestra será tomada en la Comuna 8, ubicada en la zona centroriental de la ciudad, la cual se denomina Villa Hermosa. El Equipo 1 será el encargado de adelantar la investigación, el cual estará conformado por: Danna Londoño Zapata y John Dairo Cadavid Posada.

2.1.3 Línea de intervención 2: Eventos especiales

La muestra será tomada en la Comuna 11, ubicada en la zona centro de la ciudad, la cual se denomina Estadio. El Equipo 2 será el encargado de adelantar la investigación, el cual estará integrado por: Venus Omaira López Álvarez, Ariel Guzmán y Elimeleth Murillo.

2.1.4 Línea de intervención 3: Estrategias Gerenciales de Comunicación

La muestra será tomada en las diferentes comunas de la ciudad de Medellín. El Equipo 3 será el encargado de adelantar la investigación, el cual estará conformado por: Margarita María Restrepo Puerta, Jaime Alberto Ospina y Juan Esteban Críales Marín.

2.2 Descripción institucional

En enero de 1995 se promulgó la Ley 181 (también llamada Ley del Deporte), la cual dicta las disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física. A partir de esta ley, se creó el Sistema Nacional del Deporte, el cual, en su Artículo 46, se describe así: “El Sistema Nacional del Deporte es el conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física” (Ministerio de Educación Nacional, 1995, pp. 10-12). Así pues, la ley reglamenta la creación de los institutos de deporte y recreación, y los demás organismos que operan de acuerdo al nivel de estructura en orden descendente, desde el plano nacional hasta el plano municipal, el cual se describe de la siguiente manera: Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, Instituto Nacional del Deporte (Coldeportes), Federaciones Colombianas de los deportes, Instituto Departamental del Deporte (Indeportes), Ligas Departamentales de los deportes, Instituto Municipales del

Deporte y la Recreación (INDER) y Clubes Deportivos (Ministerio de Educación Nacional, 1995, pp. 10-12).

El Instituto de Deportes y Recreación INDER Alcaldía de Medellín, fue creado mediante el Decreto 270, emitido en marzo de 1993, el cual fue modificado posteriormente mediante el Decreto Municipal 181 de 2002. Con este decreto, la Alcaldía de Medellín le dio cumplimiento al Artículo 52 de la *Constitución Política de Colombia*, en el que se hace referencia al deporte y la recreación como un aspecto fundamental en el desarrollo de cada individuo y ser constitucional en el territorio Colombiano, y pasa a ser uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

El instituto tiene como misión,

Fomentar el deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la oferta de programas, en espacios que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del municipio de Medellín. (INDER, 2014)

En su visión, el Instituto de Deportes y Recreación INDER Alcaldía de Medellín, puede leerse:

Será un agente de formación de cultura ciudadana y transformación social, líder en el desarrollo del deporte, la actividad física y la recreación, dinámico, altamente eficiente y el principal referente en la proyección, construcción y administración de infraestructura deportiva, recreativa y de actividad física para una ciudad equitativa, incluyente y respetuosa de la vida. (INDER, 2014)

De acuerdo a la filosofía institucional del INDER Alcaldía de Medellín, además de la visión y misión, cuenta con Principios Éticos. y unos Valores Institucionales.

Principios Éticos: Los dineros públicos son sagrados; la gestión de lo público es transparente, democrática y participativa; no se aceptan transacciones de poder político por intereses burocráticos o económicos; no se utiliza el poder del Estado para comprar conciencias y acallar opiniones diferentes a las de la Administración; el ejemplo de las autoridades es la principal herramienta pedagógica de transformación cívica; planeación sin improvisación; eficiencia, economía y eficacia son principios de todos los programas y proyectos; las relaciones con la comunidad son abiertas y claras, y se desarrollan a través de los espacios de participación ciudadana; el interés público prevalece sobre los intereses particulares; las personas que trabajan en el Instituto son honestas, capaces y comprometidas con el proyecto de la ciudad; el desarrollo de la ciudad es un compromiso entre la administración local y todos los ciudadanos y ciudadanas; la

solidaridad y la cooperación son la base de las relaciones de la ciudad con la Región, el Departamento, la Nación y la Comunidad Internacional; la confianza en las personas que dirigen la Administración es esencial para garantizar la legitimidad del Estado y la gobernabilidad.

Valores institucionales: compromiso, transparencia, honestidad, responsabilidad, respeto, eficiencia, eficacia y equidad.

2.3 Pregunta o enunciado del problema

¿Cómo se articulan las acciones INDER Alcaldía de Medellín en el territorio, de acuerdo a los lineamientos institucionales y directrices administrativas, en cumplimiento al objeto misional?

2.4 Objetivos

2.4.1 General

Proponer estrategias que mejoren la articulación de las acciones INDER Alcaldía de Medellín en el trabajo aplicado en el territorio para el cabal cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.

2.4.2 Específicos

- Proponer estrategias para la articulación de las *Reuniones de Equipos Territoriales* a través del trabajo cooperativo, que permita el desarrollo de los programas INDER Alcaldía de Medellín en la Comuna 8.
- Proponer estrategias gerenciales que fortalezcan la coordinación administrativa del INDER Alcaldía de Medellín en la Comuna 11, permitiendo el desarrollo de eventos especiales en el territorio.
- Evaluar el impacto de las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicaciones INDER Alcaldía de Medellín, que permita la aplicación de estrategias de comunicación eficiente y eficaz en relación al cumplimiento de la misión institucional.

2.5 Justificación

El INDER Alcaldía de Medellín, desde su objeto misional, está constituido por tres subdirecciones: Subdirección Administrativa y Financiera, Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo, y Subdirección de Escenarios, de las cuales, las dos últimas, se articulan en el territorio, para dar cumplimiento a la Ley General del Deporte (República de Colombia, Ley 181 de 1995), frente a las necesidades deportivas, recreativas y de actividad física de la comunidad.

Dentro del ejercicio misional del instituto se ha identificado una serie de dificultades de orden administrativo y procedimental que limitan el cumplimiento de los objetivos de cada una de las acciones y desfavorecen la imagen institucional. Estas dificultades están enmarcadas en tres grandes líneas de operación: Articulación territorial de las acciones INDER (Reuniones Territoriales, Planeación y Evaluación), eventos especiales (Planeación, Ejecución y Evaluación) y las estrategias de comunicación internas y externas (dentro de la institución y hacia la comunidad).

Con este proyecto investigativo, se pretende diseñar estrategias gerenciales que permitan mejorar la articulación de las acciones INDER en el territorio, específicamente dentro de la estructuración de las reuniones de coordinación administrativa territorial y su trascendencia dentro del objeto misional de la institución; los métodos de planeación, promoción y aplicación de eventos especiales; además del impacto real de los procesos de comunicación interna y externa de la Oficina de Comunicaciones.

3. Línea de intervención 3: evaluación y mejoramiento de las estrategias gerenciales de comunicación y su influencia en el territorio, caso: INDER Alcaldía de Medellín

Margarita María Restrepo Puerta

Juan Esteban Críales Marín

Jaime Alberto Ospina Gil

3.1 Descripción del problema

El INDER Alcaldía de Medellín cuenta con una Oficina de Comunicaciones, la cual se encarga de difundir hacia la comunidad y el personal de oficina y campo, la información oportuna y puntual de cada actividad que realizan los diferentes equipos territoriales en el campo. Contando con medios escritos, tales como: volantes, carteleras, afiches; medios electrónicos (página web y redes sociales), medios audiovisuales, el programa *Estamos INDER* (emitido a través de Telemedellín) y cuñas radiales.

Desde este punto, se pretende analizar por qué, si se tienen canales suficientes para transmitir la información y generar estrategias para que la fluidez de la información sea correcta, que, además, convoque a la población hacia la participación en las actividades propuestas, esta, en muchas ocasiones, no llega a tiempo y no lo hace tampoco de una forma masiva.

Los equipos de trabajo institucionales que operan en los territorios, producen información constante, la cual depende de la planeación de actividades de cada uno de los programas y eventos especiales o de ciudad. Dicha información debe ser recibida, procesada y emitida a través de los diferentes canales de que dispone la Oficina de Comunicaciones del instituto. Sin embargo, ello no sucede con la debida eficiencia gerencial dentro de sus estrategias de funcionamiento.

Parte de esta debilidad está enmarcada en el manejo inadecuado de la información por parte de los equipos de trabajo en el territorio, ya que no cuentan con lineamientos claros sobre el procesamiento de la información, y están desarticulados de la Oficina de Comunicaciones; estos últimos, a su vez, no participan de los procesos de proyección y planeación llevados a cabo en las reuniones de coordinadores y gestores territoriales. A ello se le suma el bajo conocimiento que tienen los núcleos administrativos centrales, sobre la información de las actividades que se ejecutan en el territorio. De otra parte, la mayoría de los ciudadanos no tiene claro o no puede acceder a los canales de comunicación de la institución —si se tienen en cuenta las posibilidades del contexto— para el intercambio y/o generación de información hacia el instituto, lo que limita la retroalimentación del usuario o beneficiario final hacia la misión institucional.

Se propone entonces efectuar un análisis del problema, identificando sus causas y efectos, además de formular soluciones bajo los parámetros de una posible

intervención de desarrollo, que permita evaluar las estrategias gerenciales prescritas para la Oficina de Comunicaciones, de tal forma que ello conlleve a mejorar su eficiencia frente al cumplimiento del objeto misional.

3.2 Árbol de problemas

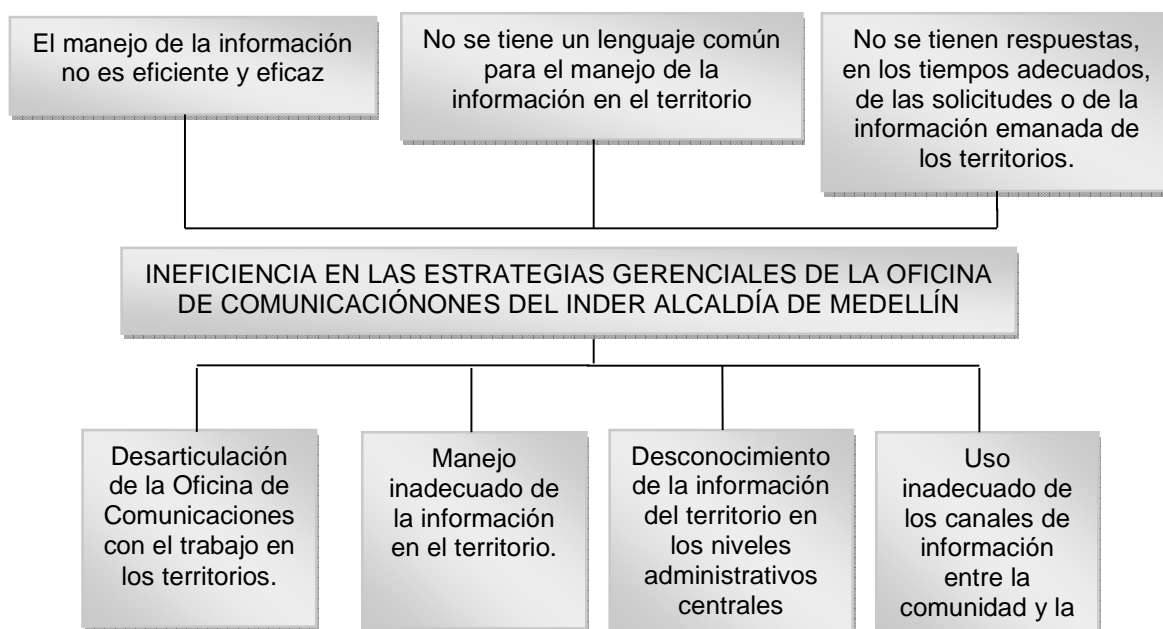


Figura 1. La figura refiere el análisis de la ineficiencia en las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicación del INDER Alcaldía de Medellín, sobre las causas y sus efectos.

3.2.1 Análisis del árbol de problemas

Partiendo del tema enmarcado en el problema (ineficiencia en las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicación INDER Alcaldía de Medellín), nos encontramos con las siguientes consecuencias:

Desarticulación de la oficina de comunicaciones con el trabajo en los territorios: La Oficina de Comunicaciones el INDER Alcaldía de Medellín no cuenta con una estructura de apoyo que monitoree constantemente el trabajo desarrollado en los territorios, para poder actualizar constantemente los flujos de información que se generan en estos. Ello propicia que, dicha información, se trasmita a través de los gestores y coordinadores territoriales, quienes no tienen las competencias profesionales y misionales para realizarlo de manera eficiente.

Manejo inadecuado de la información en el territorio: Debido a que el instituto no cuenta con directrices claras para la Oficina de Comunicaciones sobre el manejo de la información en los territorios, los flujos de esta, por parte del personal administrativo y de campo que se encuentra en cada una de las comunas de la ciudad, son inadecuados. Esta dificultad limita considerablemente la veracidad y objetividad de la información, retrasa los procesos y, además, en muchas ocasiones hasta se duplican.

Desconocimiento de la información del territorio en los niveles

administrativos centrales: El manejo de la información en los territorios se realiza mediante procesos deficientes, pues cuando se transmiten a las áreas administrativas centrales, no se cumple con la relevancia y los tiempos necesarios para una acertada y eficiente toma de decisiones, frente a las necesidades reales para cada una de las áreas de trabajo en el campo.

Uso inadecuado de los canales de información entre la comunidad y la

institución: La comunidad desconoce los canales de comunicación con los que cuenta el instituto (o no tiene acceso a ellos), a través de los cuales se promociona la oferta de servicios institucionales. Si la Oficina de Comunicaciones abordara este problema desde el punto de vista del análisis gerencial, podría tomar acciones de mejoramiento de acuerdo a las necesidades de la población objeto.

Aunque puede afirmarse que estos problemas no interfieren en la aplicación práctica de la oferta institucional en cada uno de las comunas de la ciudad de Medellín, sí se puede constatar que hay dificultades, sustancialmente, en el ejercicio eficiente y eficaz del cumplimiento misional frente al manejo de la información vista desde la gestión pública. Las consecuencias que ello produce, se describen a continuación:

- El manejo de la información institucional no es eficiente ni eficaz, debido a la falta de directrices claras de la oficina asesora de comunicaciones. Esto genera reprocesos,

información no acertada, fuga de información, manejo incoherente de la información clasificada y divulgación equívoca de los programas de aplicación en territorios; todo ello, finalmente, afecta el cumplimiento del objeto misional.

- El personal de territorio no cuenta con un lenguaje común sobre la oferta institucional y sus procesos; esto produce impactos negativos en los ciudadanos de cada una de las comunas, quienes expresan, por ejemplo, versiones falseadas de la información primaria que se pretendió ofrecer; igualmente, produce un impacto negativo sobre la imagen institucional.
- No se tienen respuestas en los tiempos adecuados a las solicitudes o información que emana de los territorios, debido al uso de canales de información inadecuados, de acuerdo a las necesidades que plantean los usuarios de las ofertas institucionales. Igualmente, hay una gran dificultad en el manejo de la información interna con cada uno de los funcionarios administrativos y de aplicación en campo.

3.3 Pregunta o enunciado de la Línea de intervención 3

¿Cuál es la percepción que tienen, tanto el personal institucional como la comunidad, sobre el impacto de la Estrategia Gerencial de Comunicación del INDER Alcaldía de Medellín?

3.4 Objetivos

3.4.1 General

Evaluar el impacto de las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicaciones INDER, que permita la aplicación de estrategias de comunicación eficiente y eficaz en relación al cumplimiento de la misión institucional.

3.4.2 Específicos

- Identificar el impacto de las estrategias gerenciales de la oficina de comunicación INDER Medellín, de acuerdo con los objetivos misionales.
- Analizar las estrategias gerenciales que tiene la Oficina de Comunicaciones INDER Alcaldía de Medellín para el apoyo a eventos institucionales en el territorio.
- Articular las estrategias que tiene la Oficina de Comunicaciones INDER Alcaldía de Medellín con las necesidades del territorio, para realizar una efectiva y eficaz comunicación de la misión institucional.

3.5 Justificación

En el ejercicio de la gestión pública es de gran importancia el uso de estrategias gerenciales en la comunicación, pues ellas permiten mantener un flujo constante

de la información, la cual representa la puesta en escena de las acciones y/o programas estatales; de igual forma, esas estrategias magnifican la aplicación de dichos programas como parte de las tareas misionales. La estrategia gerencial, por tanto, requiere de una acertada organización de los procesos que se deben aplicar en la recopilación, organización, análisis, proyección y trasmisión en relación a los contextos o público objetivo, garantizando la eficiencia y eficacia de esta.

Desde la Línea de intervención 3 se expone la necesidad de indagar los procesos de la Oficina de Comunicaciones del INDER Alcaldía de Medellín, así como la eficiencia y eficacia que estos producen sobre el objeto misional. Debe tenerse en cuenta que la dimensión estratégica de la Comunicación Pública, hace posible que las personas — en este caso el personal INDER y la comunidad— se asocien para lograr objetivos comunes; además, se debe tener claro la importancia de establecer criterios para definir y gestionar la interacción comunicativa, tanto internamente, como con los grupos de interés, garantizando así la circulación suficiente y transparente de la información hacia los diferentes públicos.

Por esta razón, se pretende generar un mecanismo de evaluación sobre las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicaciones INDER Alcaldía de Medellín, que permita mayores niveles de eficiencia y eficacia sobre la aplicación de las tareas

misionales, identificando factores internos y externos que afecten la adecuada gestión del manejo de la información.

Se plantea la necesidad de producir nuevas estrategias gerenciales que, en una aplicación futura, conllevarían al cumplimiento de las exigencias de la gestión pública de la comunicación, al tiempo que se buscaría una adecuada articulación con las acciones institucionales y se mejorarían los canales de comunicación interna y externa, lo cual facilitaría una comunicación de mayor impacto, más eficiente y eficaz.

3.6 Marco teórico de la Línea de intervención 3

Oficina de Comunicaciones del Instituto de Deporte y Recreación de Medellín, INDER, Alcaldía de Medellín.

El INDER Alcaldía de Medellín cuenta con la Oficina de Comunicaciones, encargada de recopilar, analizar, procesar y difundir, de manera oportuna, la información de interés para la comunidad. Dicha información está orientada, básicamente, a la promoción de la programación de actividades, eventos, capacitaciones y oferta de servicios, entre otros. Además transmite toda esa información al interior de la institución, lo cual posibilita el buen funcionamiento institucional, de acuerdo a las directrices emanadas desde la Dirección General del instituto.

Esta función está enmarcada dentro de la política institucional, la cual: “declara sus criterios y define el marco de referencia para la gestión integral de la Comunicación Pública, componente del sistema de control vital para la operación y cumplimiento de objetivos institucionales” (INDER Alcaldía de Medellín, Políticas, Pág. Web. s.f.). El Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI), implementado a partir de la entrada en vigencia del Decreto 1599 de 2005, establece que la: “Comunicación Pública es el componente de control, que permite llevar a cabo una efectiva comunicación tanto interna como externa a fin de dar a conocer la información que genera la entidad pública de manera transparente, oportuna y veraz” (Departamento Administrativo de la Función Pública, MECI 2005, p. 4).

Uno de los referentes teóricos de la Oficina de Comunicaciones del INDER Alcaldía de Medellín, expuesto en su página web (INDER Alcaldía de Medellín, Política, s.f.) dice que:

Las políticas de Comunicación Pública transmiten la posición de la Dirección respecto al manejo de dicho componente y fijan lineamientos sobre los medios de comunicación que usa el INDER para transmitir sus mensajes a la comunidad y demás grupos de interés externos, así como los utilizados para la transmisión de mensajes al interior del Instituto. (INDER Alcaldía de Medellín, Políticas, s.f.)

3.6.1 Categorías de la Línea de intervención 3

Se parte del análisis frente a las estrategias gerenciales de comunicación implementadas por el INDER, Alcaldía de Medellín, analizando y verificando la viabilidad, pertinencia, eficiencia y eficacia de las mismas. Después de ello, se verifica si los canales de comunicación son pertinentes y cumplen con el objetivo de informar y lograr generar estrategias que cumplan con dicho fin, teniendo en cuenta que, en ocasiones, esta no llega a tiempo e interfiere con el adecuado desarrollo de los programas.

La Oficina de Comunicaciones del Instituto de Deporte y Recreación INDER Alcaldía de Medellín, funciona como un sistema de apoyo de las diferentes acciones que realiza el instituto, con el fin de generar información y publicidad de todos los eventos que realiza en la ciudad. Dicha oficina está ubicada en la sede central, y desde ella se genera y se sistematiza la información y las publicaciones hacia la ciudadanía; además es la encargada de regular la imagen institucional, así como también de determinar los canales de circulación de dicha información.

Esta oficina, además, autoriza la distribución y comunicación del trabajo en campo, por lo cual, los funcionarios y contratistas, están limitados a emitir la información en procura de la buena imagen institucional. Esto implica que aquellos no pueden emitir ningún tipo de información sin la debida regulación de la Oficina de Comunicaciones. Su

estrategia gerencial se basa en la aplicación de elementos básicos de la estructura del Municipio de Medellín, que ubica su accionar dentro del marco del objeto misional de la institución; estos elementos son:

3.6.1.1 La estrategia

La estrategia es el entramado de objetivos y/o metas de las políticas y planes de acción de la organización, los cuales conducen a maximizar las probabilidades de alcanzar el logro de dichas metas. Se debe tener claro que, las estrategias, no son planteamientos sobre el futuro de la organización, sino que caracterizan unas acciones que se realizan con miras al futuro. El no tener el planteamiento claro sobre una o varias estrategias, significa ir sin rumbo y facilita que, la organización de eventos, sea una reacción a las circunstancias que se presenten en el momento. Se debe tener en cuenta que la estrategia no puede plantearse como un proceso de gestión independiente de la institución, y que debe obedecer al proceso que esta lleva en curso.

Las estrategias deben ser planeadas, planteadas, evaluadas y replanteadas, teniendo en cuenta que los entornos institucionales, tanto internos como externos, son muy variables, lo cual implica que, constantemente, pueden emerger o desaparecer tanto las oportunidades como las amenazas. De igual forma, las estrategias permiten revisar qué puntos o procesos de la organización pueden tornarse débiles y cuáles están surgiendo

como nuevas fortalezas. También se requiere una evaluación continua, de tal forma que se pueda evitar la pérdida el objetivo de la estrategia y, de esta forma, replantear su funcionalidad en tiempo adecuado. Finalmente, la estrategia se puede definir como la estructuración de objetivos, políticas y planes de acción que se formulan con la finalidad de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas institucionales (Cedeño Gómez, 2005, p. 162).

3.6.1.1.1 La estrategia gerencial

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución y luego implementarla, es un proceso dinámico complejo, continuo e integrado que requiere de mucha evaluación y ajustes. (Colina, 2013, p. 1)

Alcanzar buenas estrategias gerenciales en una institución y desarrollar luego una consecuente implementación, es un proceso dinámico que depende de los entornos; ello lo hace complejo, continuo e integrado y anexo a una evaluación y unos ajustes incesantes que marquen la dinámica institucional hacia el logro de los objetivos. Este proceso se enmarca en la visión gerencial de: ¿Dónde está la organización?, ¿hacia dónde quiere llegar? y ¿cuáles son los pasos que se deben recorrer para hacerlo?

En la era de la tecnología, la comunicación se viene convirtiendo en una estrategia gerencial primordial (Stoner, Freeman y Gilbert, 2003, p. 292), buscando resultados íntegros, basados en su potencial de dinamizar las ideas y el permitir que estas fluyan rápida y claramente entre los equipos de trabajo de la organización, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos.

3.6.1.2 La comunicación

La comunicación se concibe como la trasmisión o transferencia de información, ideas, pensamientos y significados de un conjunto integral de datos que se emiten por diferentes medios de comunicación, con el fin de producir un impacto entre los emisores y los receptores, de manera interactiva (Díaz, 1997, p. 7).

3.6.1.2.1 Comunicación pública

Es un componente de control que apoya la construcción de una visión compartida, y el perfeccionamiento del entramado de relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos; es decir, es la interacción entre las personas y la realidad organizacional, cuyo propósito es lograr que, mediante mensajes, datos, ideas y actitudes, se apoye el acercamiento de la entidad a los públicos que atiende y,

estos a su vez, faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales de la entidad.

La comunicación pública es vista como un elemento instrumental o una herramienta de gestión de las organizaciones al servicio del Estado y la sociedad, que debe reflejar ideales en su convicción, cuando articula acciones que se tejen entre la comunidad que convive en un sistema democrático legítimo (Botero y Galvis, 2009, pp. 334-335). Se debe tener en cuenta que la comunicación pública no es un concepto particular, es diverso e influyente en los sistemas de información del Estado; es visto también, con un papel único sobre los públicos, en la consolidación de la gobernabilidad democrática y la utilización de los medios de comunicación, como canal público de demandas sociales.

La comunicación pública es una forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por un recurso a un sistema de comunicación, especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto. (Serrano, 2004, p. 89)

3.6.1.2.2 Comunicación organizacional

Se refiere a la comunicación que rescata la contribución activa de todas las personas que integran operativa y tangencialmente una organización, buscando abrir

espacios de discusión colectiva para alcanzar los objetivos institucionales (Rebeil y Ruiz, 1998, p. 177). El interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones encausadas en mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos de la organización, desde el enfoque de una cultura organizacional (Lucas, 1997, pp. 85).

En el libro *La comunicación organizacional*, (Goldhaber, 1998) se define la comunicación como:

Algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. Además de implicar personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades; así, propone una definición incluyente. (p. 23)

Fernández Collado (2002), por su parte, define la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, influir entre las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (p. 37).

La comunicación organizacional en el INDER Alcaldía de Medellín, está enfocada a la construcción de significados y sentidos compartidos entre los miembros de los diversos niveles de la entidad, a través del establecimiento de canales y espacios de comunicación de doble vía, los cuales fortalecen las relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos (INDER, 2014).

El cumplimiento de las actividades institucionales exige un manejo eficiente y eficaz de los medios de comunicación entre los gestores territoriales, de tal forma que, les permite su accionar de forma articulada con la ejecución ante la comunidad de la oferta institucional. Por esta razón, la institución pretende una interacción permanente con la ciudadanía, reconociendo como vital a este grupo de interés en las ejecuciones del instituto y en el proceso de retroalimentación comunicativa. Para todo ello utiliza varios medios, entre ellos: Puestos de información por zonas, Consejos Consultivos, Medios masivos (radio, prensa y televisión) y Medios virtuales de comunicación (página Web, boletín electrónico, Sistema Virtual Quejas y Reclamos); además de los programas televisivos, los cuales realzan y dan cuenta del trabajo realizado en los territorios.

Para mejorar la comunicación entre los funcionarios y contratistas, y propiciar el trabajo colaborativo, el INDER Alcaldía de Medellín, dispone de un espacio formal de diálogo y concertación sobre la realización del trabajo, como es la Reunión de Coordinadores Territoriales. Los coordinadores territoriales son el enlace directo con la

comunidad, y ejercen una función primordial de imagen institucional. Sin embargo, la comunicación entre estos equipos de trabajo no siempre cumple con el objetivo que tienen, y cae en distorsiones del ejercicio institucional en el territorio, afectando la imagen institucional y el trabajo en la comunidad, teniendo en cuenta que, finalmente, estas personas son la representación de la institución en las comunidades. La comunicación institucional es la que “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión” (Martínez, 1985, pp. 17-18).

La comunicación del instituto debe orientar a sus funcionarios y contratistas, para que sean un vehículo de transmisión de lo que la institución quiere comunicar a la ciudadanía, haciendo que la información que se transmite gestione el mejoramiento constante en la relación con el territorio, teniendo una intención colectiva, social, sin pretender desarrollar el interés particular del funcionario que interviene, o de sus práctica política.

La comunicación en el territorio se basa en la planeación y el conocimiento de ella por parte del equipo de trabajo, el cual debe manejar un lenguaje que permita la claridad de la información que deberá replicar o emitir, respetando las pautas y/o directrices emanadas por la Oficina de Comunicaciones del INDER Alcaldía de Medellín. Todos los funcionarios del instituto podrán proveer información a los diferentes grupos de interés,

siempre que esta sea fiel a la realidad, sin incurrir en la afectación de la imagen institucional con opiniones personales y/o subjetivas, de tal forma que se cumpla con la regulación de la Oficina de Comunicaciones, que es el ente regulador, por excelencia, de la información dentro de la institución.

3.6.1.2.3 *Comunicación efectiva*

La comunicación efectiva está basada en el establecimiento de una comunicación, en la que tanto el emisor como el receptor son personas competentes para llevarla a cabo, lo que significa que estos deben tener pleno conocimiento de la organización y claridad sobre el perfil de la misma dentro de ella. Si bien, es cierto que no se define como un modelo, sí existen pautas teóricas para que se establezca la estrategia organizacional como prioridad, teniendo en cuenta la gran influencia que ella tiene en los procesos organizacionales: “La comunicación en la empresa, y los desarrollos profesionales para una comunicación efectiva en la organización, son una práctica de comunicación organizacional que está basada en las competencias del profesional”. (Adler, 2005, p. 25).

La comunicación efectiva también se define como un mecanismo que garantiza que la transmisión de la información llegue de una manera correcta al receptor y que, a través de la retroalimentación, se pueda garantizar el éxito de esta (Moreno, 2009, p. 33). Este punto es importante en la estrategia de la comunicación, ya que, la efectividad en

la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción, es fundamental en la construcción de una visión que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos organizacionales y personales.

Se puede considerar también que una comunicación es efectiva, cuando existe coherencia entre los lenguajes corporal y verbal, escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. Por esto, para lograr una comunicación efectiva se deben considerar los siguientes elementos (tomados de Llacuna y Pujol, 2005):

- Claridad: la comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje que se exprese y la manera de transmitirlo deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigido.
- Integración: La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la organización logrando la cooperación necesaria para el logro de los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.

- Equilibrio: todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen.
- Moderación: la comunicación debe ser estrictamente la necesaria y concisa.
- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica, debido al entorno globalizado y a la diversidad cultural y laboral (p. 2).

Una de las grandes tareas del INDER Alcaldía de Medellín, es consolidar, analizar, evaluar y retroalimentar las acciones que realiza, por medio de la información que se genera en el territorio. Dicha información tiene la particularidad de referenciar la realidad de cada uno de los programas y acciones institucionales frente a la comunidad. Esa información se transmite a través de una cadena que comienza en la labor que realizan los contratistas formadores en el campo. Esto a su vez, envían dicha información a los administrativos de campo, quienes, en las Reuniones de Equipo Territorial, la retransmiten (información relevante que quedará consignada en el acta). Así, esta llega al último eslabón de la cadena, que es el área administrativa central de la institución, para que sea evaluada y genere las respuestas adecuadas a las necesidades que exige el territorio.

Todo el análisis de la información territorial, permitirá anticipar y diseñar las acciones correctivas, tanto en aspectos críticos como en aquellos que son débiles en la planificación de la intervención en la comunidad o de la comuna en particular. El Instituto de Deporte y Recreación INDER Alcaldía de Medellín, realiza un trabajo articulado con las diferentes acciones, con el fin de generar mejores procesos de comunicación administrativos. Este trabajo es canalizado por medio de los encuentros realizados al interior de las comunas con el equipo de gestores territoriales, quienes, a su vez, se encargan de generar información concerniente al funcionamiento de estas en cada sector, y a la planeación de eventos especiales. La información que ello genera, se comparte con el área administrativa, quien canaliza y prioriza los correctivos, dando cumplimiento al objeto misional del INDER Alcaldía de Medellín.

La metodología desarrollada para la elaboración de la información del territorio deberá cumplir con unas variables que permitan desarrollar una excelente calidad de la información, con base en el tiempo de producción de la información, su cantidad, su importancia, su pertinencia, y la responsabilidad de lo que se informa y para quién se hace. De esta forma se garantizará que el área administrativa tenga una idea clara del trascurso de las acciones en el campo y pueda generar respuestas de estabilidad, mejoramiento y/o continuidad, dando el derecho de bienestar conforme a todos los actores implicados.

Sin embargo, se debe tener claro que la cantidad exagerada de información lleva a procesos lentos en su análisis (o en la omisión de esta), dando como resultado un aporte débil a la cadena de información, de tal forma que no se logra obtener el resultado de retroalimentación esperado. Interpretando la retroalimentación de la información como el grado de interés de respuesta del área administrativa a la información entregada, el mensaje que pronuncie el emisor debe ser autosuficiente significativamente, esto es, debe estar escrito con la máxima precisión y claridad y con todos los elementos necesarios para su interpretación (Bolaños, 2002, p. 20).

3.6.1.2.4 *Medios de comunicación*

Los medios de comunicación constituyen el conjunto de mecanismos, métodos, recursos e instrumentos utilizados para garantizar la divulgación y la circulación amplia y focalizada de la información, además de su sentido hacia el emisor o los diferentes grupos de interés (Boni, 2006, p. 21). Así, podemos entender los medios de comunicación como sistemas de transmisión de mensajes que se difunden a un gran número de receptores a través de diferentes técnicas y canales, y que tienen como objetivo, crear audiencias frente a determinada información, un público potencial para el objetivo misional de la organización, una conciencia frente a un evento y/o situación, establecer pautas para un determinado orden social, informar y entretener un público específico.

3.7 Metodología y actividades

Teniendo en cuenta las características de la investigación y las necesidades planteadas, se determina adoptar una metodología con un enfoque mixto, reuniendo la metodología cualitativa y cuantitativa.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, o en una serie de investigaciones, para responder al planteamiento de un problema. El enfoque mixto usa métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo, de tal forma que pueda involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder a distintas preguntas de investigación en un planteamiento del problema (Hernández y Fernández, 2010).

Esta metodología nos permite algunas preclusiones sobre los procesos planteados para el desarrollo de la investigación y el logro de los objetivos propuestos, mediante una perspectiva más real del fenómeno o problema, desde el establecimiento de este hasta su estudio y teorización; además de obtener una gran variedad de observaciones sobre los datos que ofrecen mayor claridad y fiabilidad, y que finalmente enriquecen los procedimientos de crítica sobre la valoración obtenida, dinamizando la evaluación de los procesos.

3.8 Escenario de ejecución y logros

3.8.1 Plan de actividades de la recolección de datos

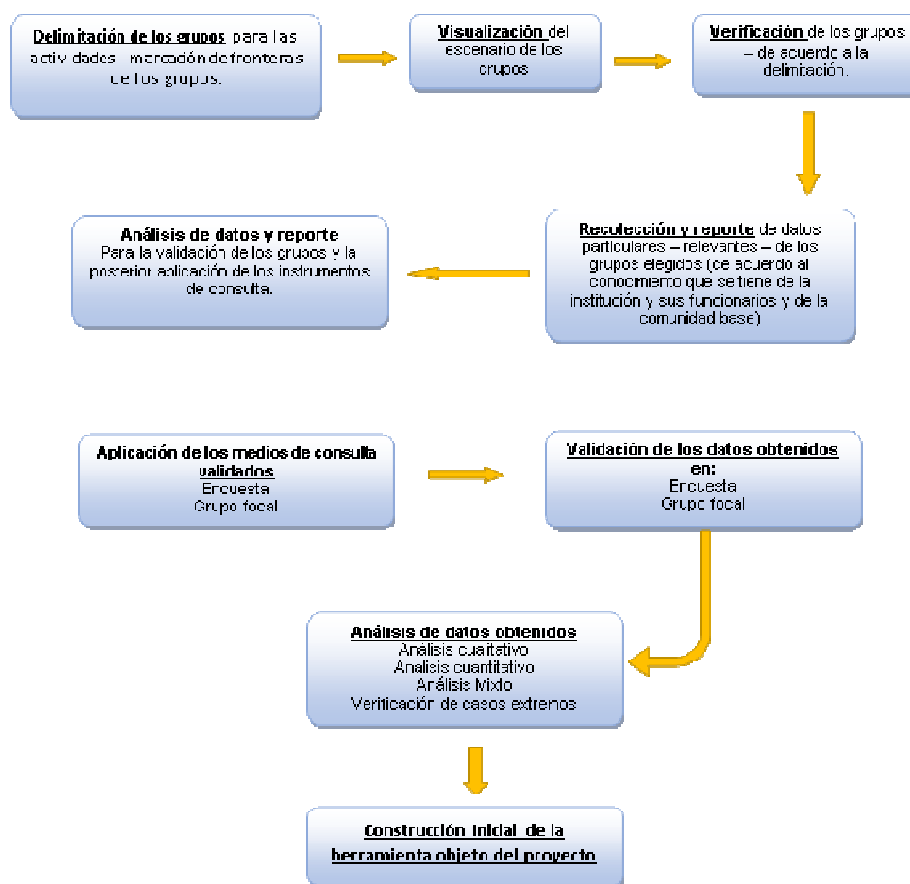


Figura 2. Adaptación de Hernández y Fernández (2010 , p. 178). La figura refiere los pasos a seguir y/o actividades, para el análisis de los grupos, la generación y aplicación de los instrumentos de medición a utilizar en el proceso de recolección de –datos de la investigación.

3.8.1.1 Delimitación de los grupos

Se determina tener tres grupos poblacionales objeto, de acuerdo a las características de la información que se pretende adquirir, además de la población INDER Alcaldía de Medellín que ejerce acciones en el territorio, así como el personal de la comunidad. La conformación de los grupos queda distribuida de la siguiente manera:

- **Grupo 1.** Comunidad: conformado por habitantes de la ciudad de Medellín, usuarios o no de la oferta institucional. La población está limitada a mayores de 15 años, con un total de 100 encuestados.
- **Grupo 2.** Personal INDER administrativo y de territorio: Con un total de 30 encuestados.
- **Grupo 3.** Personal INDER administrativo: Correspondiente al grupo focal.

3.8.1.2 Visualización del escenario de los grupos

- **Grupo 1.** El escenario estará enfocado a los barrios de la ciudad de Medellín, elegidos aleatoriamente por el personal encargado de la aplicación de la encuesta, sin tener en cuenta si son o no usuarios de la oferta institucional.

- **Grupo 2:** El escenario corresponde a los puntos de atención de los cargos administrativos, tanto de oficina como de territorio, elegidos aleatoriamente y representativos de las tres áreas de la Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo del instituto.
- **Grupo 3.** El escenario estará enfocado en las instalaciones institucionales donde desempeñan su trabajo los funcionarios de planta y que corresponde a los líderes de las áreas de la Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo del instituto.

3.8.1.3 Verificación de los grupos de acuerdo a la delimitación y recolección y reporte de datos particulares y su análisis

Se hace la debida verificación y el contacto de los grupos elegidos, tanto en la comunidad como en el personal INDER, buscando el cumplimiento de los parámetros expuestos para cada uno de estos, y ofreciendo la debida información sobre la actividad a realizar con los instrumentos de recolección de datos. Con ellos se hace la recolección y análisis de datos y/o particularidades, de acuerdo a la delimitación de los mismos y las necesidades propias de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Una vez analizados los datos particulares de los grupos y verificado el cumplimiento de las delimitaciones, se realiza el aval de los grupos para dar inicio a la aplicación de los instrumentos de recolección.

3.8.1.4 Aplicación de los medios de consulta

3.8.1.4.1 Encuestas

Dadas las características de las poblaciones objeto a encuestar, se determina que el diseño de las dos encuestas, debe obedecer a la necesidad de recoger información para el análisis de la percepción de los diferentes grupos poblacionales. Con dicho objetivo en la mira, se puede estimar si las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicaciones INDER Alcaldía de Medellín son acordes a las necesidades institucionales de impacto del personal de oficina y territorio y en la comunidad (ver Anexo 1 y Anexo 2).

3.8.1.4.2 Grupo focal

Este instrumento está dirigido al personal administrativo del instituto, el cual es un grupo priorizado compuesto por: el subdirector de Fomento Deportivo y Recreativo, quien es el líder del proceso de deportes; profesionales universitarios encargados de los procesos, quienes lideran las acciones; y, los coordinadores de acción (ver Anexo 3).

Los medios de consulta pasan por un proceso de revisión y reciben un aval por parte de las instituciones inmersas en el proyecto: INDER Alcaldía de Medellín y

Universidad Católica de Manizales (UCM). Luego de este proceso se hace la aplicación a cada uno de los grupos en sus espacios, y de acuerdo a las necesidades y/o particularidades de cada uno de ellos.

3.8.1.5 Validación y análisis de los datos obtenidos

Se debe realizar la revisión minuciosa de los datos obtenidos, con el fin de revisar que la información declarada en los medios se ajuste al formato y que efectivamente sean datos válidos para su análisis. Los datos serán sometidos a un proceso de tabulación y análisis estadístico, buscando datos numéricos que permitan la validación y/o fundamentación de los datos obtenidos. De igual forma, se debe realizar el análisis cualitativo y la correlación con los datos cuantitativos.

3.8.2 Recursos humanos

Tres de los investigadores son quienes realizan las tareas descritas en el cronograma de actividades así: Margarita María Restrepo Puerta:

- Licenciada en Educación Básica con énfasis en Educación Física Recreación y Deportes del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Actualmente se desempeña como Coordinadora de las Escuelas Populares del Deporte del INDER Alcaldía de Medellín. Dentro del proyecto se desempeña como:
 - Enlace con los grupos objeto de las encuestas.

- Generadora de información de refuerzo del trabajo escrito.
- Análisis de encuestas.
- Control de los recursos económicos.

Juan Esteban Críales Marín:

- Licenciado en Educación Física Recreación y Deportes del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Actualmente se desempeña como Coordinador Formativo de la Acción Deporte y Convivencia del INDER Alcaldía de Medellín. Dentro del proyecto se desempeña como:
 - Enlace con las directivas del instituto.
 - Enlace con el grupo focal.
 - Análisis de información cualitativa.
 - Verificación de la bibliografía soporte del proyecto.

Jaime Alberto Ospina Gil:

- Licenciado en Educación Física y Deportes de la Universidad de Antioquia. Actualmente se desempeña como Coordinador de las Escuelas Populares del Deporte INDER Alcaldía de Medellín. Dentro del proyecto se desempeña como:
 - Planeación de actividades soporte del proyecto.
 - Verificación de la veracidad de la información alcanzada.
 - Sistematización.
 - Verificación del cumplimiento de las actividades propuestas

3.8.3 Recursos financieros

Cuadro 1. Presupuesto de aplicación del proyecto

PRESUPUESTO					
RUBROS	FUENTES				TOTAL
	EQUIPO INVESTIGATIVO		INDER		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
EQUIPOS DE SISTEMATIZACIÓN E IMPRESORA	\$5.800.000	\$0	\$0	\$0	\$5.800.000
MATERIALES: (Papelería, impresiones, lapiceros, insumos de archivo)	\$1.500.000	\$0	\$0	\$0	\$1.500.000
SALIDAS DE CAMPO	\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$500.000
RECURSOS HUMANOS	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0	\$10.000.000
PUBLICACIONES Y PATENTES	\$0	\$0	\$2.000.000	\$0	\$2.000.000
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	\$4.000.000	\$0	\$0	\$0	\$4.000.000
GASTOS DE TRANSPORTE	\$1.000.000	\$0	\$0	\$0	\$1.000.000
TOTAL	\$22.800.000	\$0	\$2.000.000	\$0	\$24.800.000

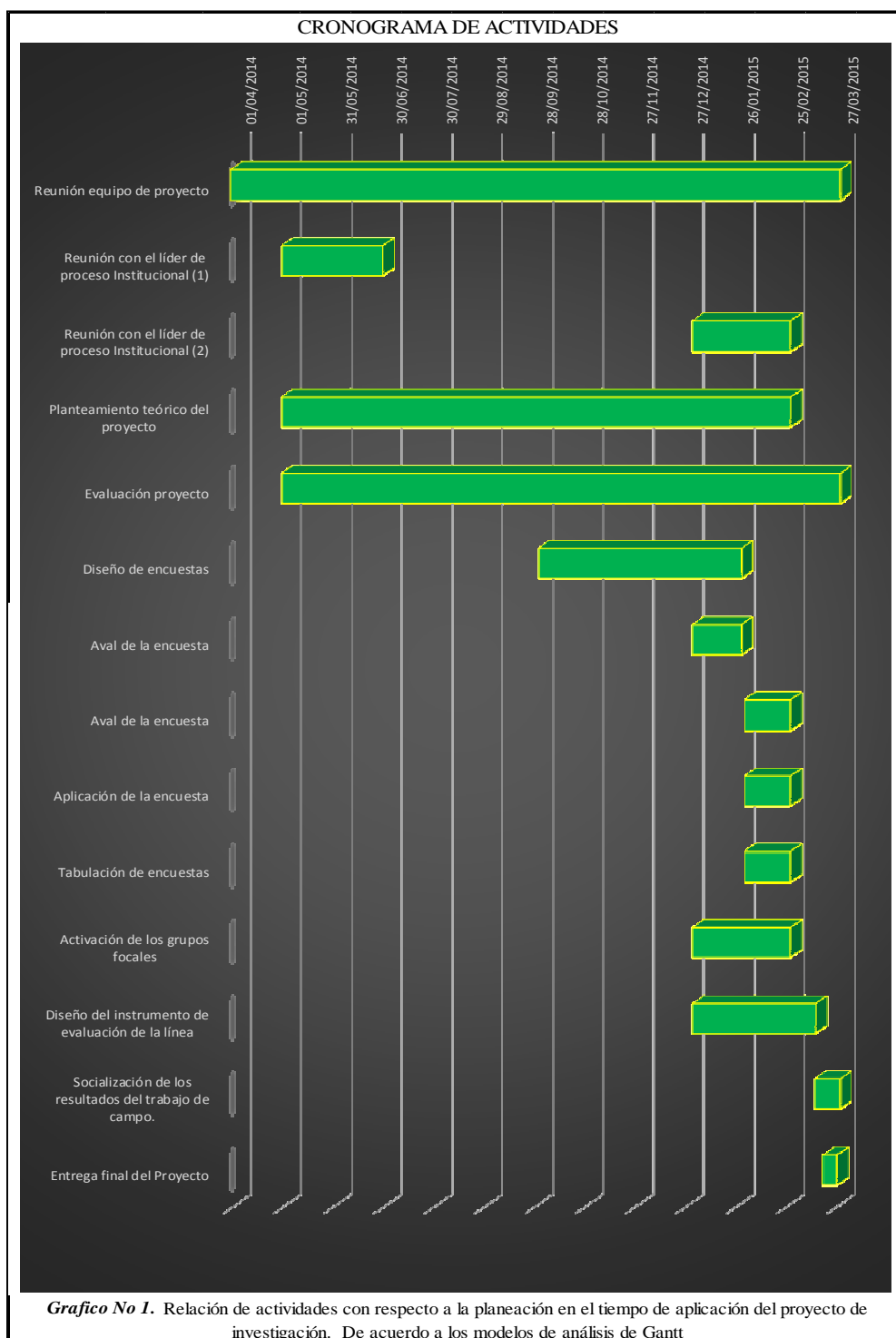
Nota: Los datos en el cuadro corresponden a la planeación del presupuesto asignado para el cubrimiento de los gastos durante la aplicación del proyecto de investigación.

3.8.4 Cronograma de actividades

Cuadro 2. Actividades a realizar durante la ejecución del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
ACTIVIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE	MES											
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Reunión equipo de proyecto	Planteamiento de tareas a realizar y puestas en acuerdo	Miembros del equipo de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reunión con el líder de proceso Institucional	Permisos oficiales para la realización del proyecto y revisión institucional de avances.	Miembros del equipo de trabajo		X	X								X	X
Planteamiento teórico del proyecto	Construcción teórica del documento soporte del proyecto	Miembros de investigación de la línea 3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Evaluación proyecto	Obtener pautas de control y corrección del proyecto	Miembros de investigación de la línea 3 y Tutores UCM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de encuestas	Formato de las encuestas a aplicar	Miembros de investigación de la línea 3							X	X	X	X		
Aval de la encuesta	Aprobación institucional de la encuesta.	Tutor UCM											X	
Aval de la encuesta	Aprobación y permiso institucional de la encuesta.	Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo del INDER												X
Aplicación de la encuesta	Recopilación de información base para el planteamiento de la herramienta de evaluación a implementar	Miembros de investigación de la línea 3												X
Tabulación de encuestas	Evaluación estadística de los resultados obtenidos en la encuesta	Miembros de investigación de la línea 3												X
Activación de los grupos focales	Obtención de información clave desde el grupo de funcionarios administrativos y de comunidad	Miembros de investigación de la línea 3											X	X
Diseño del instrumento de evaluación de la línea	Creación del instrumento final de evaluación de los procesos de la oficina de comunicaciones INDER	Miembros de investigación de la línea 3 y Tutor UCM											X	X
Socialización de los resultados del trabajo de campo.	Presentación ante el ente administrativo INDER de los resultados del trabajo de campo y el Diseño del instrumento de evaluación.	Miembros equipo de trabajo												X
Entrega final del Proyecto	Presentación final del proyecto ante el grupo de especialización en Gerencia de la Educación y tutor UCM	Miembros de investigación de la línea 3												X

Nota: El cuadro corresponde a la planeación de actividades, los resultados esperados y los responsables de estas, además de los meses en los cuales se debe desarrollar la actividad.



3.8.5 Evaluación del proyecto

3.8.6 Cuadro 3. Cronograma de evaluación del proyecto

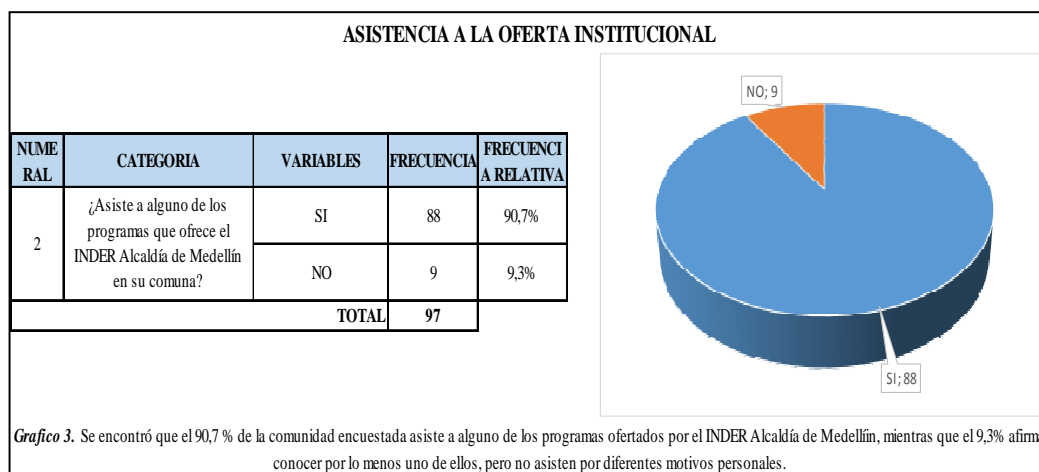
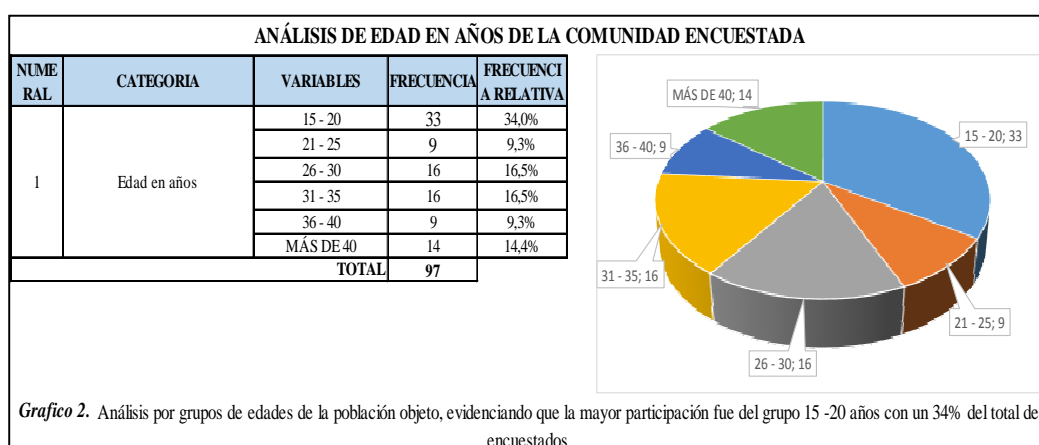
EVALUACION DEL PROYECTO																
Actividad	Responsable	Entregable	FECHAS												Cumple	Observaciones
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR		
Reunion equipo de proyecto	Margarita Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Avances de referentes teóricos, análisis del proyecto, desarrollo del proyecto, envío de los avances del proyecto, diseño y aplicación del instrumento y entregas de correcciones	21	1	26	23	21	25	23	12	6	13	16	1 al 16	Si, con la salvedad de que en algunas ocasiones se cambiaron horarios de encuentro.	De acuerdo a lo planteado en cada reunion y encuentro se a cumplido con la entrega de la informacion requerida en su respectiva fecha.
Reunion con el lider de procesos institucional	Margarita Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Autorizacion para realizar el proyecto y muestras de los avances y ayasgos de la investigacion		9	24							23	18		Se cumplieron con lo establecido en la primera reunion.	Se mostraron los avances y el resultado de las encuestas con el fin de darles el uso pertinente.
planteamiento teorico del proyecto	Margarita Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	En cada entrega que se realizo del proyecto se contenia los soportes teoricos de la investigacion.		22	26	23	12	25	23	12	2	13	10		De acuerdo al calendario fijado por la universidad se realizaron las entregas establecidas.	El trabajo se realizo paso a paso y siguiendo las recomendaciones de los profesores y asesor del proyecto.
Evaluación del proyecto	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	La s correcciones sugeridas por el asesor del proyecto.		22	26	23	12	25	23	12	2	13	10	1 al 16	De acuerdo al calendario fijado por la universidad se realizaron las entregas establecidas.	Se realizaron las correcciones necesarias para darle continuidad al proyecto
Visitas de campo	Margarita Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	N/A				25	11	23	20	10	9	10			Se trazo un cronograma de visitas establecido para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.	Se realizaron visitas de campo en actividades como reuniones territoriales y eventos especiales evidenciando el funcionamiento de la comunicación al interior y exterior del instituto.
Diseño de instrumentos de recolección de datos.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Se entregaron los diseños para su revision, Encuesta Comunidad, Encuesta Funcionarios y Entrevista Grupo Focal.								24	20	17			Se envía en las fechas establecidas por el asesor tanto para la construcción como para las respectivas correcciones.	El asesor del proyecto realiza observaciones pertinentes frente a la lectura de los entregables las cuales se tienen en cuenta para la corrección de los mismos.
Aval de instrumentos de recolección de información.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Aval del asesor para aplicar las encuestas.											16		No se cumple en la medida en que las devoluciones requeridas por parte del Asesor se llevan a cabo en fechas fuera de las acordadas. Sin embargo, estas se llevan a cabo en los nuevos tiempos establecidos por el mismo.	Los tiempos planteados inicialmente no se cumplieron, por el retraso en la revisión del instrumento.

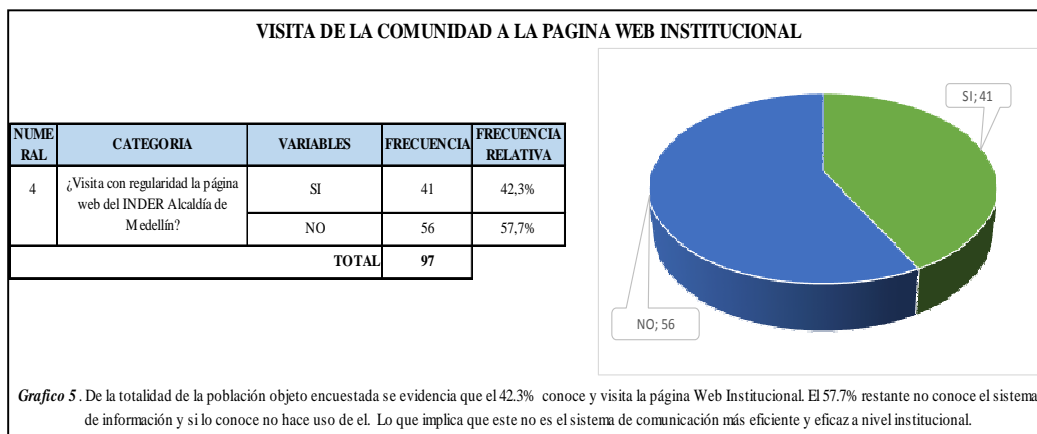
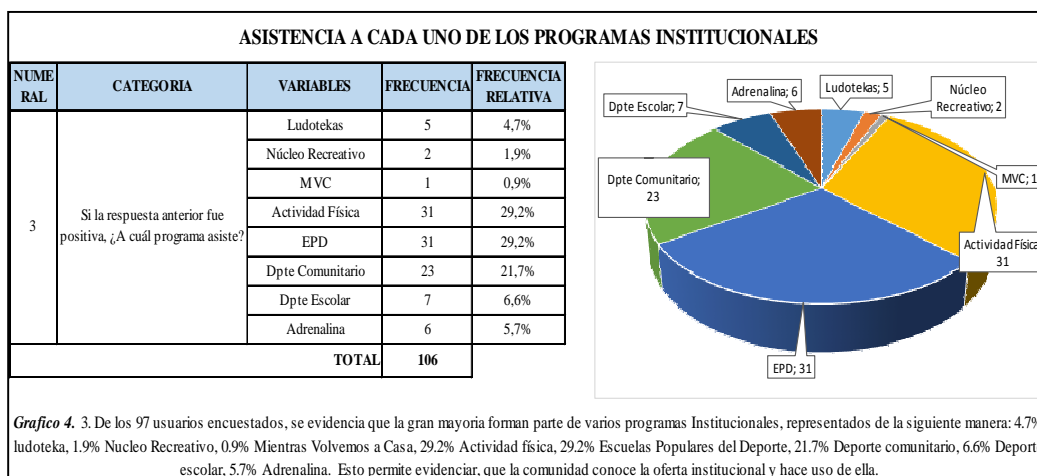
Aval de instrumentos de recolección de información.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Aval del instrumento de recolección de información por parte del Líder del proceso del área Deportes del INDER Alcaldía de Medellín, para su aplicación en la comunidad, funcionarios y contratistas del Instituto.																		18	se avalan los diferentes instrumentos de recolección de información así como la socialización de los resultados evidenciados durante la aplicación de los mismos.	Permitió el agilizar la aplicación de las encuestas y de la entrevista del grupo focal.		
Aplicación de instrumentos de recolección de información.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Entrega del instrumento de recolección de información al personal objeto de la investigación.																		20 al 25	se cumple con la aplicación de los instrumentos de recolección de información a la población objeto en la fecha establecida.	la aplicación de los instrumentos se aplican de acuerdo al cronograma de actividades.		
Tabulación de instrumentos de recolección de información.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Digitalización, Diseño, resultado, análisis de resultado (gráficas).																		25	1	Si se enviaron con la última entrega del proyecto.	se realiza el análisis oportuno de los resultados evidenciados surante la tabulación de los instrumentos de recolección de información.	
Aplicación instrumento de recolección grupo focal.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Resultado de la entrevista a los funcionarios seleccionados para la aplicación del instrumento Grupo Focal.																			3	Se realizó en el tiempo requerido.	El grupo focal no fue muy participativo, pero se logró obtener respuesta de las preguntas realizadas.	
Diseño Plan de mejoramiento de estrategias gerenciales de comunicación INDER Alcaldía de Medellín.	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Diseño Plan de Mejoramiento de la estrategia gerencial de comunicación INDER Alcaldía de Medellín.																			15	5	no se cumple, debido al tiempo de ejecución, aplicación y análisis de los resultados evidenciados en los instrumentos de recolección de información.	el tiempo para el análisis de resultados y diseño del Plan de mejoramiento de la estrategia gerencial de la oficina de comunicaciones no fue el establecido por el equipo de investigadores.
Socialización de los resultados del trabajo de campo	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	Resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de información (encuestas y entrevista) al líder de procesos del área deportes del INDER Alcaldía de Medellín.																			6	Se cumplió con lo establecido en la primera reunión con el Líder de procesos del área Deportes del INDER Alcaldía de Medellín.	El documento será socializado con el Líder de Procesos del área Deportes, INDER Alcaldía de Medellín con el fin de mejorar los procesos de comunicación al interior del Instituto.	
Entrega final del proyecto	Margarita Ma. Restrepo, Jaime Ospina y Juan Esteban Criales	entrega digital del Proyecto de investigación al asesor y Universidad.																			12	No. La fecha estaba establecida para el 8 de marzo, pero por la premura del tiempo en las devoluciones de los avances del proyecto y la elaboración de los mismos se asigna una nueva fecha de entrega para el día 12 de marzo.	Se cumplió con el entregable y se esperan devoluciones para llevar a cabo la socialización en el evento académico del 28 de marzo.	

Nota: Este cuadro corresponde al análisis del cumplimiento de las actividades propuestas en el cronograma de actividades, de acuerdo a las fechas, los responsables y el resultado esperado al cumplir la actividad.

3.9 Análisis de datos

3.9.1 De la encuesta aplicada a la comunidad.





CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TELEVISIÓN

NUMERAL	CATEGORIA	VARIABLES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
5	¿Sintoniza con regularidad el programa de televisión Estamos Inder?	SI	21	21,6%
		NO	76	78,4%
TOTAL			97	

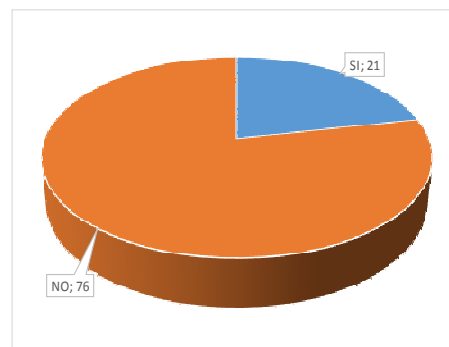


Gráfico 6. El 78.4% de la población objeto encuestada desconoce el medio de comunicación, programa de televisión Estamos Inder, transmitido por Tele Medellín. Otros usuarios manifiestan conocerlo pero los horarios de la transmisión no es de fácil acceso por las jornadas laborales y/o escolares. El 21% restante, lo conoce regularmente lo sintoniza.

CONOCIMIENTO DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA

NUMERAL	CATEGORIA	VARIABLES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
6	¿En algún momento ha escuchado cuñas radiales o por televisión de las actividades programadas por el Inder Alcaldía de Medellín?	SI	54	55,7%
		NO	43	44,3%
TOTAL			97	

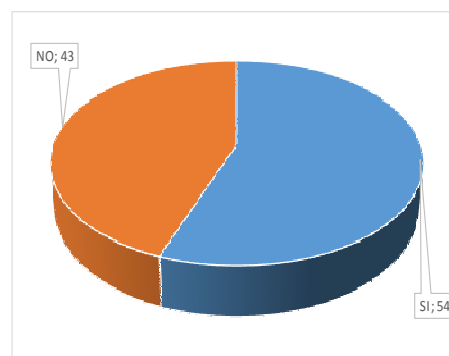
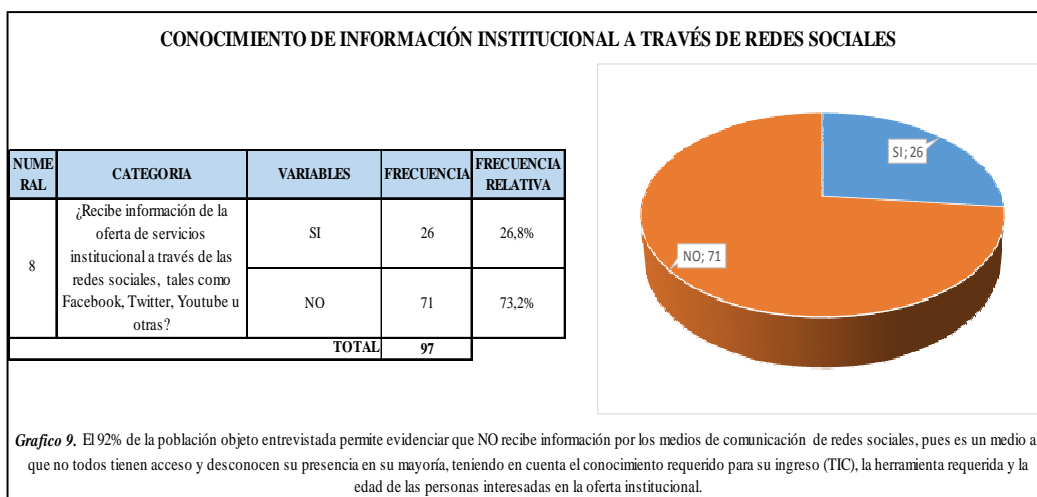
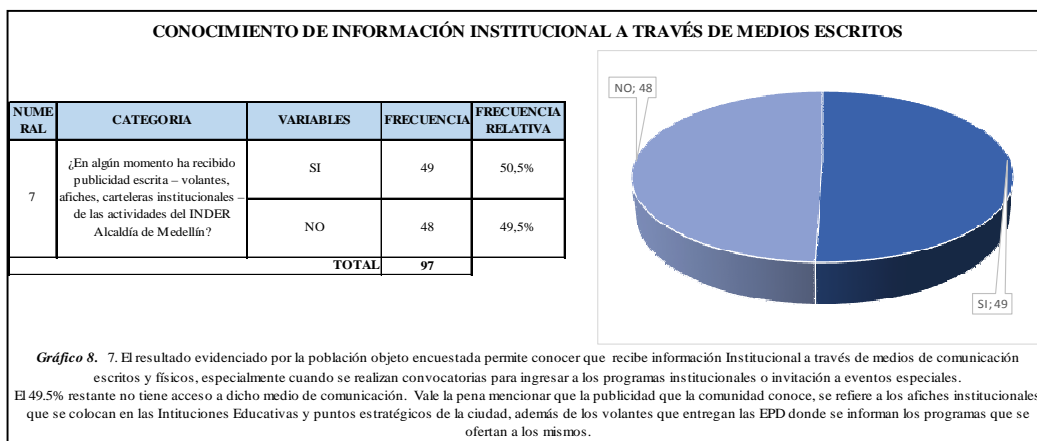
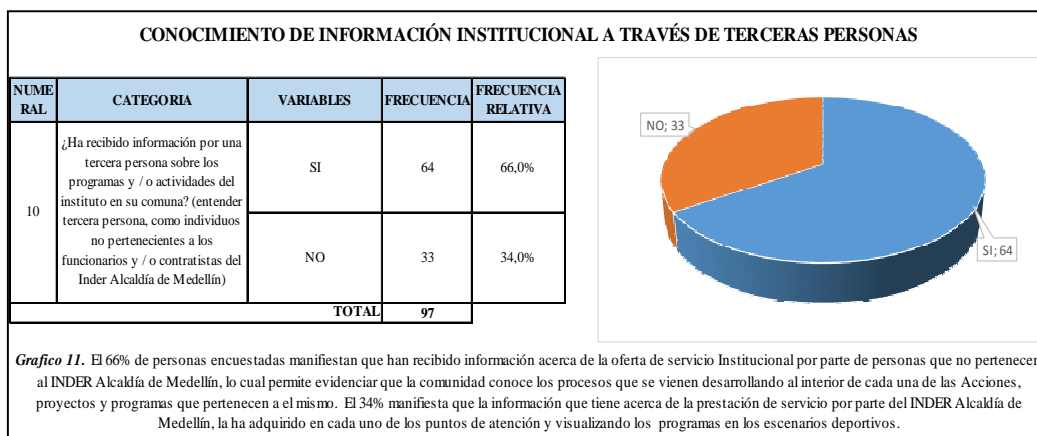
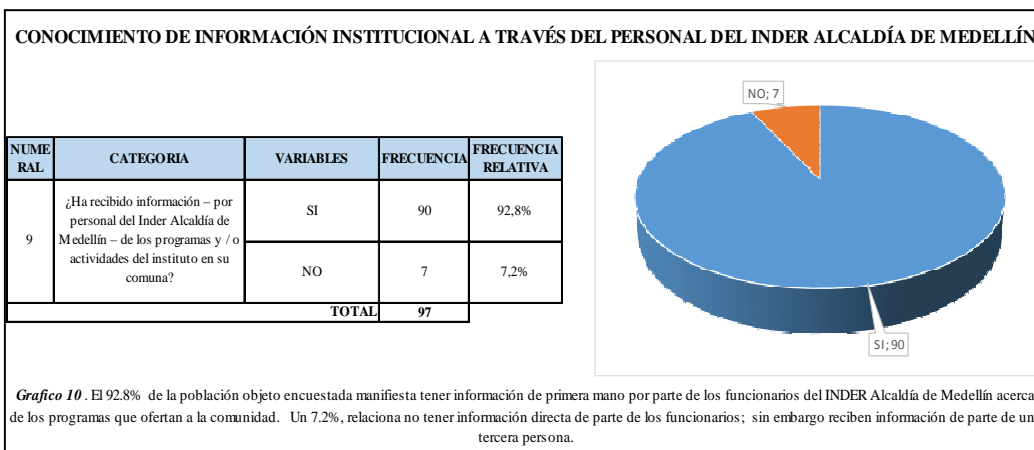
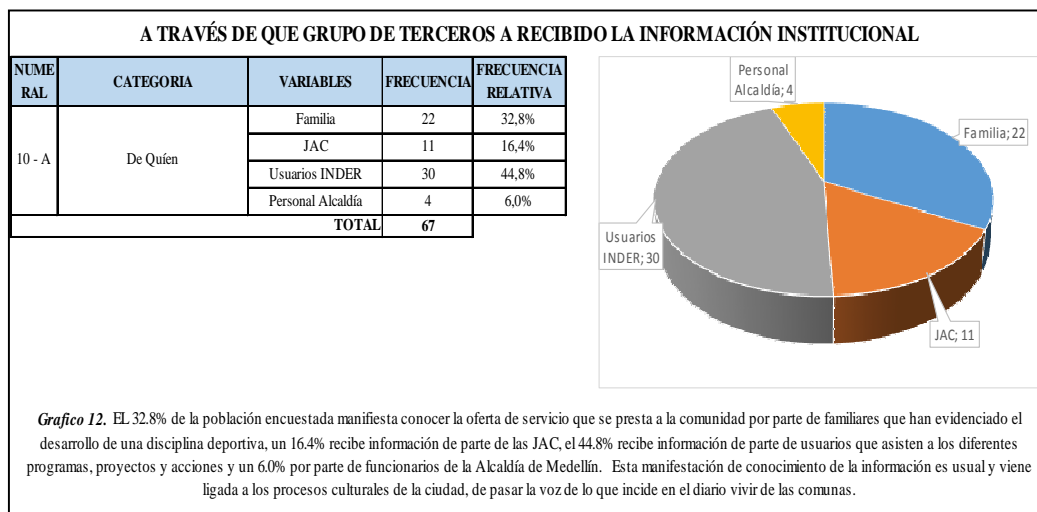
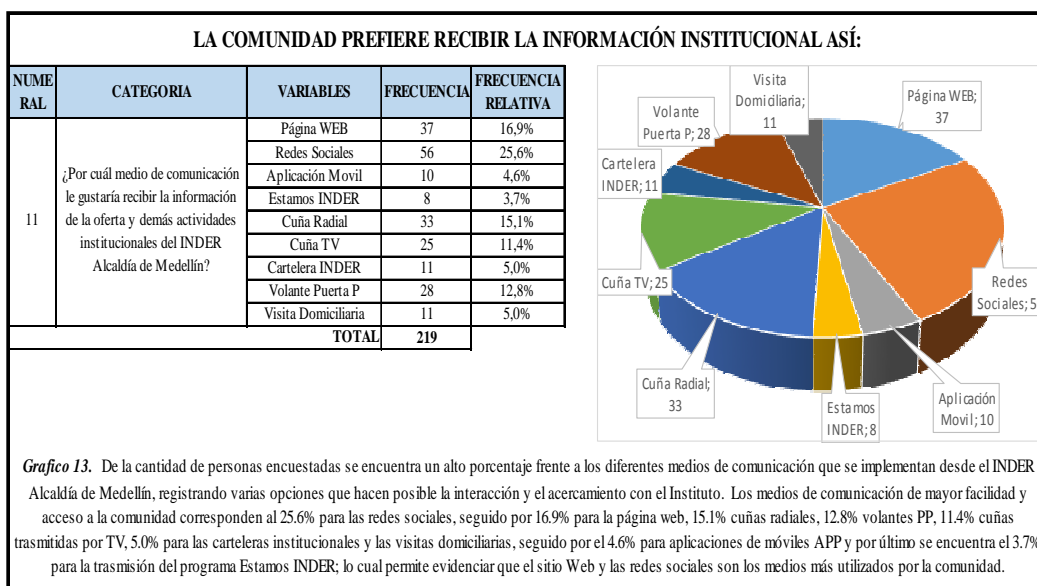


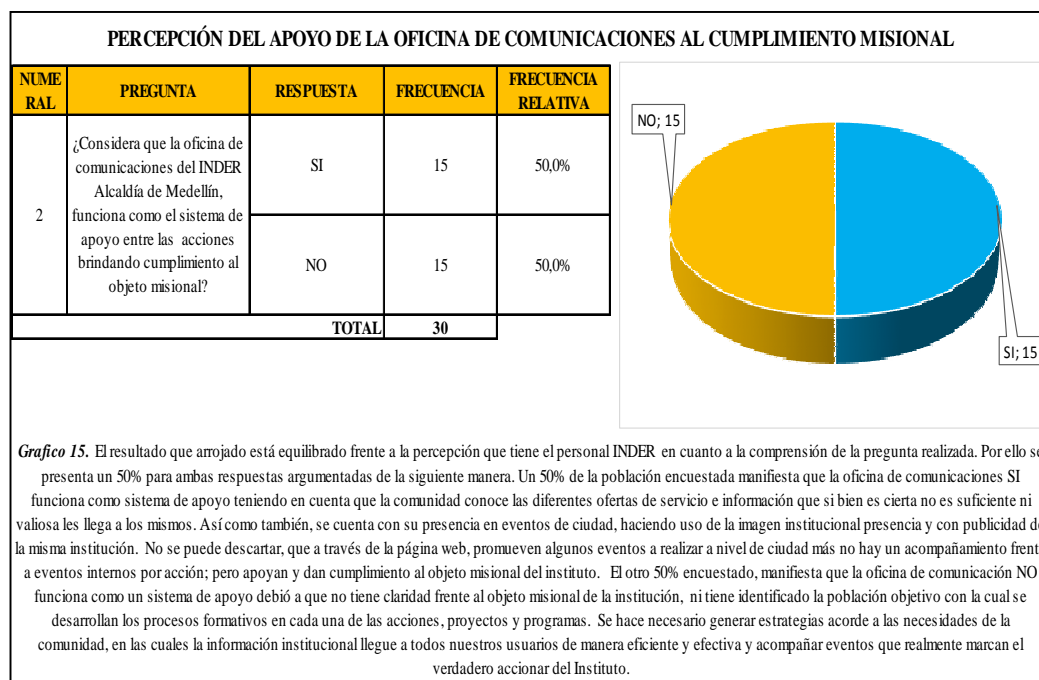
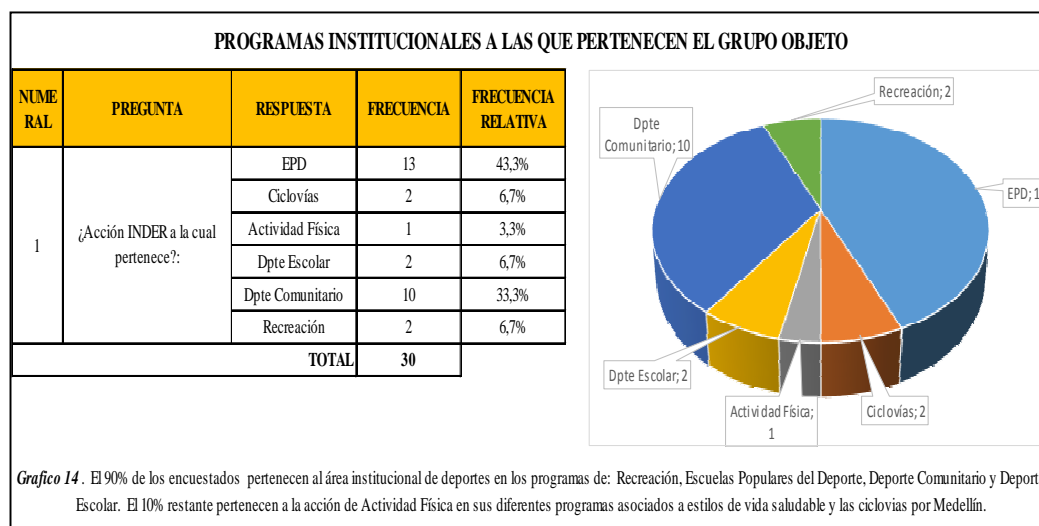
Gráfico 7. El 55.7% de la población encuestada manifiesta conocer la oferta institucional transmitida por los medios de comunicación radiales y de televisión, telemedellín, Teleantioquia y Noticieros Radiales en la banda FM. El 49.5% restante, desconoce este medio de comunicación, manifestando no haberlo escuchado nunca.

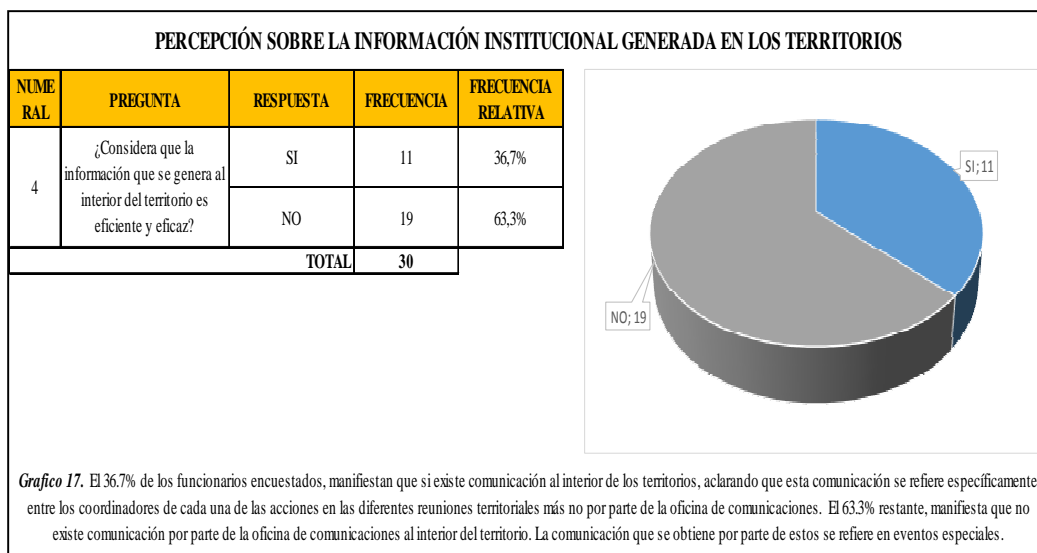
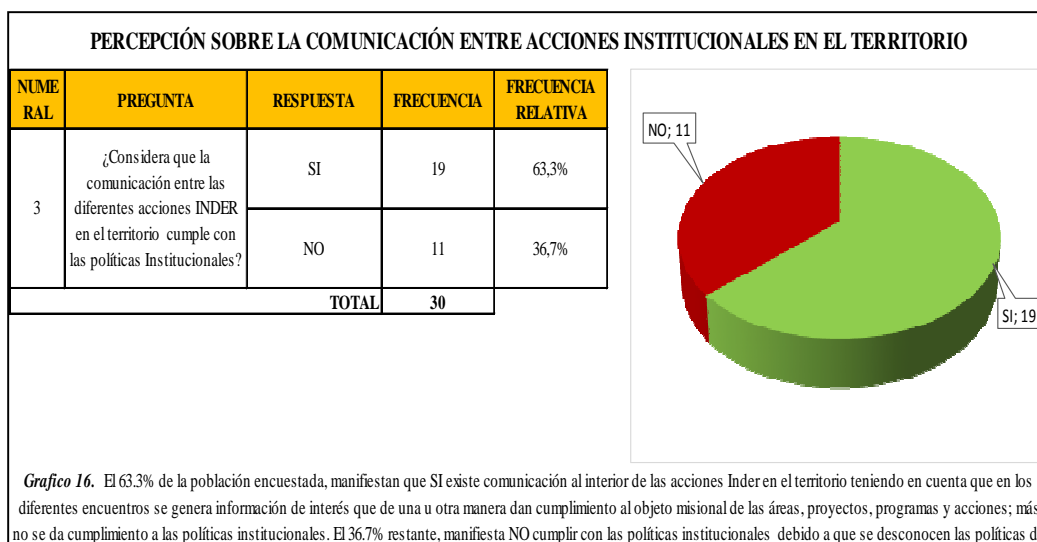


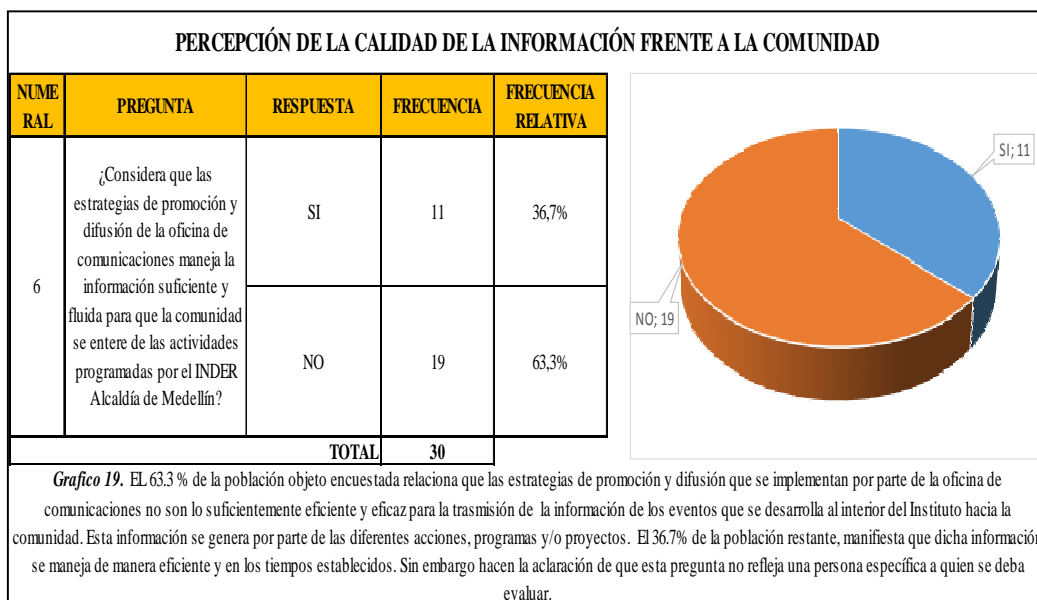
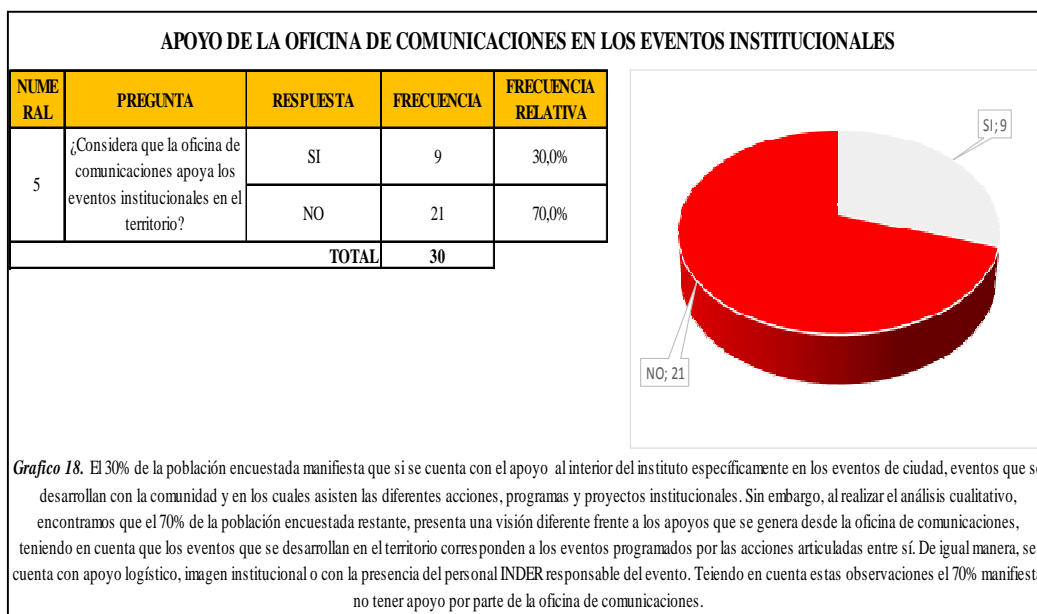


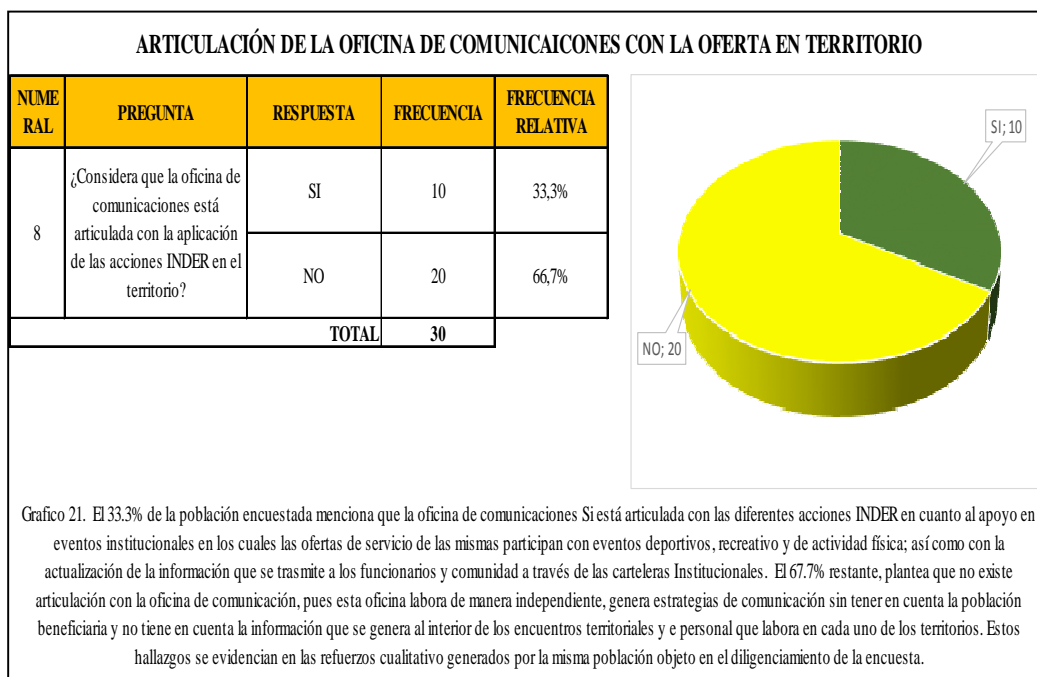
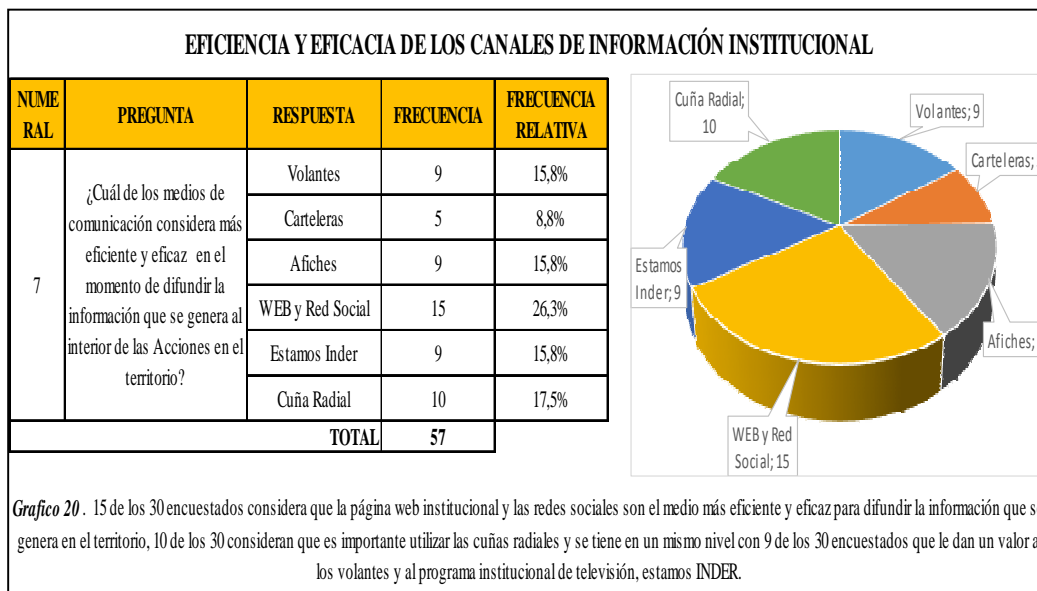


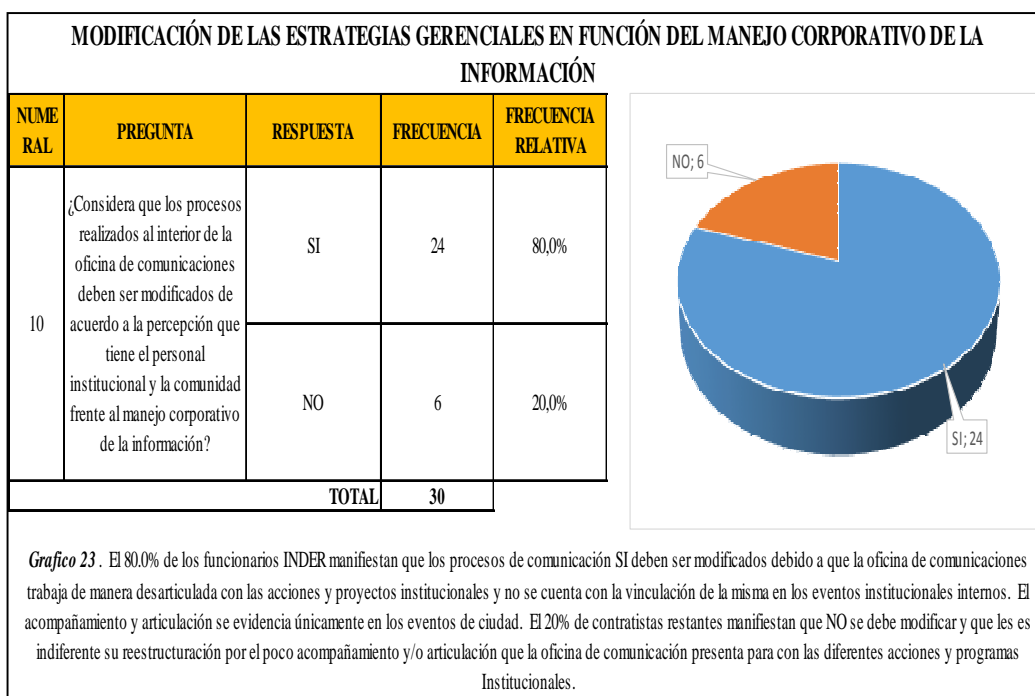
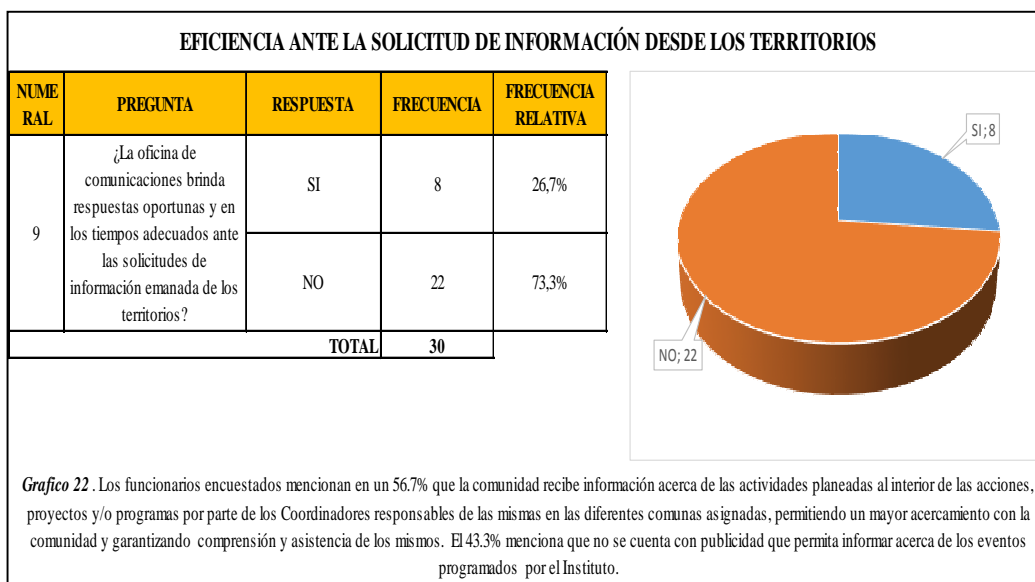
3.9.2 Análisis cuantitativo de la encuesta aplicada al personal INDER.

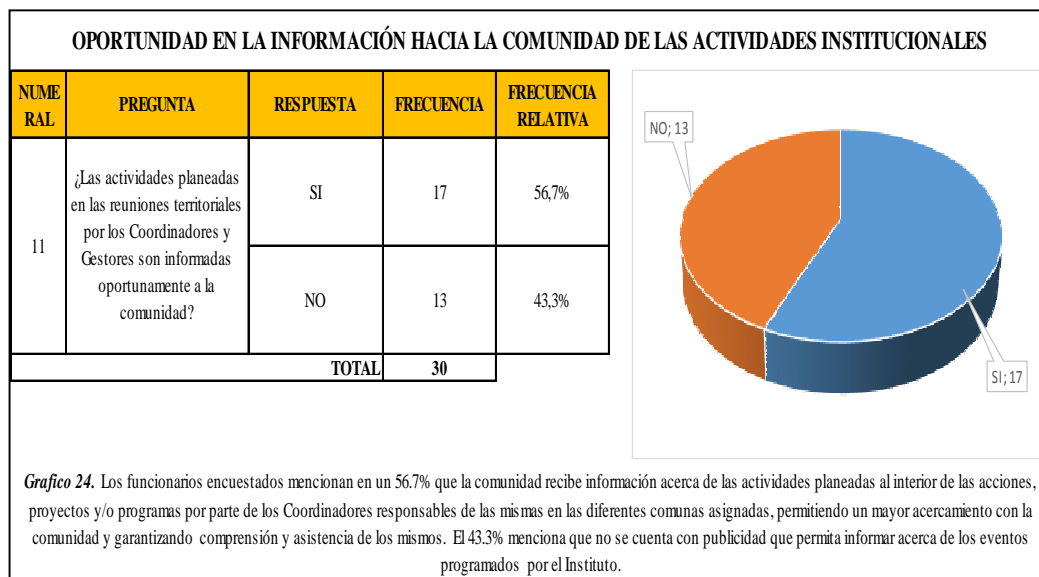












3.10 Construcción inicial de la herramienta objeto del proyecto

En esta fase del proceso se crea la herramienta objeto del proyecto de investigación, y se plantea como plan de mejoramiento de las estrategias gerenciales de comunicación de la Oficina de Comunicaciones del INDER Alcaldía de Medellín. Desde esta visión se traza una guía de recepción, revisión y emisión de la información interna y territorial que se maneja a nivel institucional, como estrategia gerencial de mejoramiento sobre los procesos que actualmente se producen, lo cuales, según los resultados y el análisis de los datos recolectados, no cumplen con la misión de apoyo estratégico en el objeto misional del INDER Alcaldía de Medellín.

3.10.1 Estrategia gerencial de control y solicitud de cubrimiento de la información institucional

Estrategia Gerencial de control y solicitud de cubrimiento de la información institucional			
1.	Quien requiere el acompañamiento:	Área: _____ Proyecto: _____ Programa: _____ Acción: _____	
2.	Evento a desarrollar:	Capacitación de acción Festivales recreo deportivos de acción Festivales recreo deportivos (comunitarios JAC-JAL-Lideres, otros) Eventos recreo deportivos zonales Eventos recreo deportivos escolares Eventos recreo deportivos Institucionales Eventos recreo deportivos como apoyo a secretarias de la Alcaldía de Medellín	_____ _____ _____ _____ _____ _____
3.	Temáticas a desarrollar	TEMA:	
4.	Objetivos del evento:		
5.	Descripción detallada del evento:		

6.	Población objeto:	Usuarios INDER Ciudadanos del Municipio Funcionarios y/o contratistas INDER Personal Alcaldía de Medellín	_____ _____ _____ _____
7.	Caracterización población objeto:	Niños Jóvenes Adultos Adulto mayor	0 a 4 años _____ 5 a 7 años _____ 8 a 9 años _____ 10 a 12 años _____ 13 a 18 años _____ 19 a 39 años _____ 40 a 60 años _____ 60 años en adelante _____
8.	Cantidad de usuarios promedio asistentes de acuerdo a la magnitud del evento:	_____	
9	Apoyo requerido:	Presencia Institucional: Nombre Funcionario INDER Publicidad INDER (dumix- pendones-Pasa calles- Vallas- Canción Institucional Presentador Sonido Fotógrafo Comunicador Camarógrafo de video Transporte personal comunicaciones	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
10	Duración del acompañamiento o apoyo:	Horas Días Semanas Meses	_____ _____ _____ _____
11	Horarios establecidos para el evento	DD/MM/AA	DESDE HASTA

12	Información a transmitir por el solicitante (Anexos)	Fotográfico Escritos Audio visuales Escenarios asignado Características del escenario Características de la población	_____ _____ _____ _____ _____
13	Medio de comunicación de transmisión de la información:	Volantes Carteleras Institucionales Carteleras comunitarias Cuñas radiales Promos TV Página web Redes sociales	_____ _____ _____ _____ _____ _____
14	Encuentro previo al evento (Oficina Comunicaciones-responsable del evento)	SI ___ NO ___ Aspectos a tener en cuenta:	
15	Viabilidad del acompañamiento por parte de la Oficina de Comunicaciones	SI ___ NO ___ Observación:	
<p>VoBo Líder de acción: _____</p> <p>VoBo Líder de área: _____</p> <p>VoBo Líder oficina de Comunicaciones: _____</p>			

3.10.1.1 *Análisis Estrategia Gerencial de Control de la Información Institucional*

Esta estrategia ha sido creada a partir del análisis de la información obtenida en las encuestas y entrevistas realizadas al personal del INDER Alcaldía de Medellín, con el fin de hacer más fácil, eficiente y eficaz la intervención de la oficina asesora de comunicaciones en los diferentes procesos de aplicación del objeto misional. Además, pretende darle al personal institucional una herramienta práctica, de fácil manejo y con criterios claros, que indique todas las necesidades requeridas para el manejo de la información del instituto, con la cual se debe obtener una respuesta a corto plazo sobre la disponibilidad del apoyo.

A continuación se describen cada uno de los ítems de consulta de la herramienta:

- **¿Quién requiere el acompañamiento?:** Es necesario conocer cuál es el área, programa, proyecto o acción que solicita el acompañamiento de parte de la Oficina de Comunicaciones.

- **Evento a desarrollar:** Determinar, señalando con una “X” cuál de los servicios que se mencionan en el ítem es el requerido para el acompañamiento de la Oficina de Comunicaciones.

- Temáticas a desarrollar: Explicar brevemente el tema o temática del evento a desarrollar.
- Objetivo del evento: Determinar cuál es la intencionalidad que tiene el evento a desarrollar (redactar un objetivo).
- Descripción detallada del evento: Se refiere a la explicación del evento y sus generalidades.
- Población objeto: En este ítem se debe identificar la población objeto que participará en el evento, se debe asignar una “X”, según corresponda.
- Caracterización de la población objeto: Informar el rango de edad de los usuarios que participaran en cada uno de los eventos, con el fin de establecer cuál medio de comunicación sería más efectivo, de acuerdo a la necesidad de esa población.
- Cantidad de usuarios promedio asistentes de acuerdo a la magnitud del evento: Es necesario tener una cantidad aproximada de asistentes a dicho evento con el fin de determinar los aspectos logísticos y cantidad de personal de apoyo requerida.
- Apoyo requerido: Asignar una “X” sobre los apoyos requeridos, de acuerdo a la necesidad, objetivo y categoría o nivel de importancia del evento.

- Duración del acompañamiento o apoyo: Se establece según la necesidad del evento planteado.

- Horario establecido para el evento: Indicar las fechas y los horarios en los cuales se va a dar cumplimiento al evento y en el cuál se requiere el acompañamiento de la Oficina de Comunicaciones.

- Información a transmitir por el solicitante: Asignar una “X”, sobre los instrumentos anexos, que se requieren, de acuerdo al diagnóstico previo al evento; y que servirán de insumos a la Oficina de Comunicaciones para plantear la estrategia a utilizar en la actividad.

- Medio de comunicación de transmisión de la información previo al evento: Se selecciona según la caracterización de la población y sus edades, y el medio de comunicación que considere más pertinente el personal encargado del evento.

- Encuentro previo al evento: Este se hace para determinar, en conjunto con la Oficina de Comunicaciones, las estrategias informativas a utilizar en el evento y visualizar cuáles de los apoyos serían más útiles.

- Viabilidad del acompañamiento por parte de la O de Comunicaciones: En este ítem, la Oficina de Comunicaciones debe dar respuesta a la solicitud y explicar por qué puede o no hacer el apoyo al evento solicitado.

4. Conclusiones

La investigación arroja como resultado, que la Oficina de Comunicaciones realiza un trabajo desarticulado con relación a las necesidades que se establecen al interior de las áreas operativas del INDER Alcaldía de Medellín, en la medida en que, el aporte que realizan para dar cumplimiento al objetivo misional de la institución, no es ni pertinente ni eficiente ni eficaz, evidenciado en la aplicación y análisis del instrumento de evaluación que reporta el personal administrativo y operativo del instituto.

De igual manera, la percepción que los funcionarios administrativos y contratistas presentan frente al apoyo de la Oficina de Comunicaciones, refleja que esta se limita a acompañar los eventos que tienen gran impacto a nivel político e institucional, pero no suplen las necesidades que presenta la oferta de servicio en el territorio; y olvidan que la razón de ser del instituto es la población de las diferentes comunas de la ciudad de Medellín.

La percepción que tienen los funcionarios y contratistas administrativos que se encuentran en la sede administrativa del INDER Alcaldía de Medellín, es positiva frente a las estrategias gerenciales de la Oficina de Comunicaciones; mientras que esa percepción en los contratistas en el territorio, en cuanto al funcionamiento y operatividad,

es ineficaz ante las necesidades que se generan en la aplicación de los programas institucionales en cada una de las comunidades.

Pese a que las estrategias y herramientas gerenciales de la Oficina de Comunicaciones son de última generación, y cuentan con un gran poder de aplicación, estas no se aplican adecuadamente según las necesidades de la población objeto: las comunas de la ciudad de Medellín.

Culturalmente, la comunidad de la ciudad de Medellín, en especial los adultos y adultos mayores de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, se niegan al uso de las herramientas informáticas, desaprovechando así uno de los medios principales de emisión de la información institucional.

5. Referencias bibliográficas

- Adler, R. & Marquart, J. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Annicchiarico, R. J. (2002). La actividad física y su influencia en una vida saludable. *Revista Digital EFDeportes*. Recuperado de:
<http://www.efdeportes.com/efd51/salud.htm>.
- Báez E., C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Editorial Búho.
- Bolaños C., B. (2002). *Comunicación escrita*. San José de Costa Rica: Editorial EUNED.
- Boni, F. (2006). *Teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Universidad Autónoma de Barcelona.
- Botero M., L. H. & Galvis O., Carlos A. (2009). *Repensar la comunicación para la democracia-comunicación pública*. Medellín: Editorial Universidad de Medellín.
- Bruce D., H. (1968). *Perspectives on Experience*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc.
- Cedeño Gómez, Álvaro (2005). *Administración de la empresa*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Colina, J. & Naveda, E. (2013). *Estrategias gerenciales. Cambio organizacional*. Recuperado de: <http://johannicolina.blogspot.com/2013/07/estrategias-gerenciales.html>

Díaz, de S. (1997). *Comunicación eficaz con la clientela. Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Documentación textual del INDER Alcaldía de Medellín. Recuperado de:

<http://www.inder.gov.co/index.php/Informacion-General/Mision-y-vision/>

<http://www.inder.gov.co/index.php/Table/Informacion-General/Principios-Valores-y-Politica-Publica/>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2005). *Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI 1000:2005-*. Bogotá, Departamento Administrativo de la Función Pública.

Recuperado de:

<http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Modelo%20control%20interno.pdf>

Fernández C., C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Goldhaber, Gerard M. (1994). *La comunicación organizacional*. México: Editorial Diana..

Hernández Sampieri, R. & Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 5ª edición.

Huizinga, J. (1972). *Homo ludens*. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.

INDER Alcaldía de Medellín, Políticas (s.f.). Política. Recuperado de:

<http://www.inder.gov.co/index.php/PoliticasydeComunicacion/politicas.html>

- Llacuna, J. & Pujol, L. (2005). La comunicación en las organizaciones. *Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo* (Ministerio del Trabajo de Asuntos Sociales de España), (265),12-17. Recuperado de:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentación/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601ª700/ntp_685.pdf
- Lucas M, Antonio. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Barcelona Bosch.
- Martín Serrano, M. (2004). *La producción social de la comunicación*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Martínez Bargueño, M. (1985). Información administrativa: un derecho constitucional. En *AA.VV.: Información institucional. Primeros encuentros*. Valencia, España: Editorial Generalitat Valenciana.
- Ministerio de Educación Nacional. Ley 181 de 1995, Ley General del Deporte. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf
- Moreno E., Luis A. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Revista Cultura, Ciencia y Tecnología*, 6(32),13-14. Recuperado de:
<http://Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionCompartida-3238707.pdf>

Ramos Rodríguez, A. (2011). *La recreación: necesidad y oportunidad para el desarrollo humano desde y para las comunidades*. (Revista digital). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd160/la-recreacion-desarrollo-humano-para-comunidades.htm>

Rebeil C, María & Ruiz S, Celia. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Plaza y Valdez.

Robles, J., Abad, M. T., & Giménez, F. J. (2009). Concepto, características, orientaciones y clasificaciones del deporte actual. *Revista Digital EFDeportes*, 14(138). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd138/concepto-y-clasificaciones-del-deporte-actual.html>.

Sanz, C. (2002). *35 años al servicio de los educadores de tiempo libre*. España: Editorial Caritas Española.

Storner, Freeman y Gilbert Daniel (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

Serrano, Manuel Martín (2004). *La producción social de la comunicación*. Barcelona: Alianza.