



**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 1

Articulación de los Gestores en las Reuniones Territoriales a través del Trabajo
Cooperativo que Permitan una Oferta Permanente y Contextualizada en la comuna 8 del
INDER Medellín. Caso INDER Alcaldía de Medellín

Dannia Londoño Zapata

John Dairo Cadavid Posada

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.....	9
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	
10	
2.1 Descripción del problema.....	10
2.1.1 Técnica válida para el análisis del problema: DOFA	10
2.1.1.1 Debilidades.....	10
2.1.1.2 Oportunidades.....	11
2.1.1.3 Fortalezas.....	11
2.1.1.4 Amenazas	11
2.1.2 Línea de intervención 1: Reuniones territoriales.....	14
2.1.3 Línea de intervención 2: Eventos especiales.....	14
2.1.4 Línea de intervención 3: Estrategias Gerenciales de Comunicación	15
2.2 Descripción institucional	15
2.3 Pregunta o enunciado del problema.....	18
2.4 Objetivos	18

2.4.1	General.....	18
2.4.2	Específicos.....	19
2.5	Justificación	19
3.	Línea 1 Reuniones territoriales.....	21
3.1	Descripción del problema.....	21
3.2	Árbol de problemas.....	24
3.3	Objetivo general:.....	27
3.4	Objetivos específicos	27
3.5	Justificación	27
3.6	Fundamentación.....	29
3.6.1	Trabajo cooperativo.....	29
3.6.2	El aprendizaje cooperativo.....	30
3.6.3	Las sinergias	32
3.6.4	Reuniones territoriales	34
3.7	Metodología	38
3.8	Actividades y cronograma.....	43
3.9	Recursos humanos	44
3.10	Recursos financieros	45
3.11	Métodos y evaluación.....	46
4.	Resultados: Análisis descriptivo de las encuestas	48
5.	Hallazgos	58

5.1	Estrategias	59
6.	Conclusiones	61
7.	Bibliografía	63

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 1 Reuniones territoriales

Articulación de los gestores en las reuniones territoriales a través del trabajo cooperativo que permitan una oferta permanente y contextualizada en la Comuna 8 del INDER Alcaldía de Medellín.

Dania Londoño Zapata

Jhon Dairo Cadavid Posada

3.1 Descripción del problema

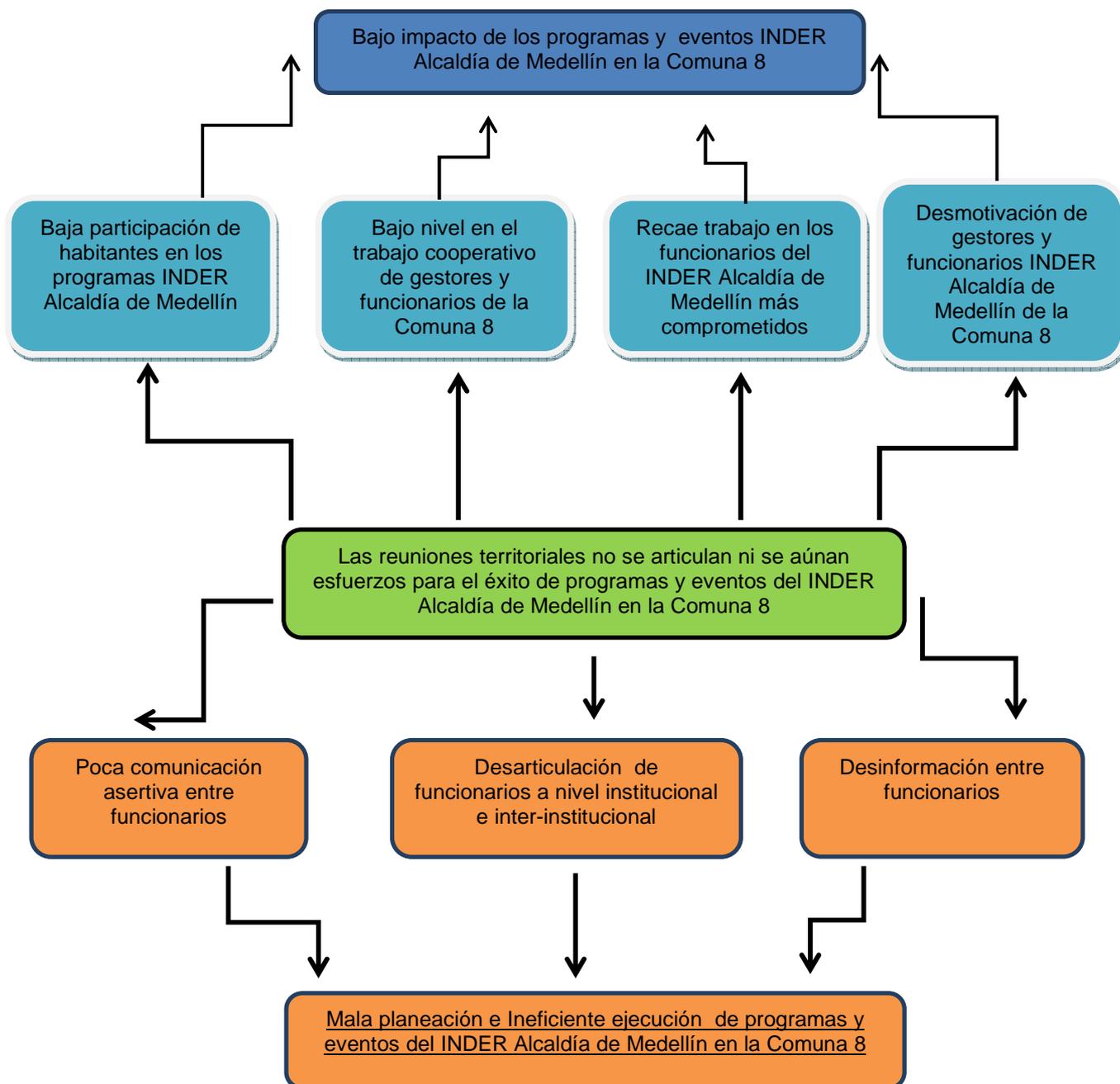
Las *Reuniones Territoriales* que se realizan en la Comuna 8, no cumplen con el objetivo de articular y aunar los esfuerzos y las acciones del INDER Alcaldía de Medellín, encaminadas a garantizar la asistencia a los programas y eventos que se realizan con los habitantes de los diferentes barrios de dicha comuna, ni garantizan su calidad, impacto y satisfacción. Parte de estos problemas, se origina en una comunicación deficiente y la desarticulación y desinformación entre los funcionarios de las diferentes áreas del instituto que tienen incidencia en esa comuna. Igualmente pueden mencionarse como parte de los problemas, la poca concientización, sensibilización y compromiso que existe entre los funcionarios del instituto que realizan este trabajo.

Las reuniones territoriales de la Comuna 8 se realizan una vez al mes. A ellas deben asistir todos los coordinadores de las diferentes acciones de deporte, recreación, actividad física y escenarios deportivos INDER Alcaldía de Medellín que intervienen en dicha comuna, y cuya pretensión es mejorar el trabajo cooperativo y articulado para garantizar una oferta permanente de los servicios deportivos y recreativos del instituto. Estas reuniones son un espacio para plantear las diversas estrategias que apuntarían al éxito permanente de la oferta y los programas INDER Alcaldía de Medellín en la Comuna 8.

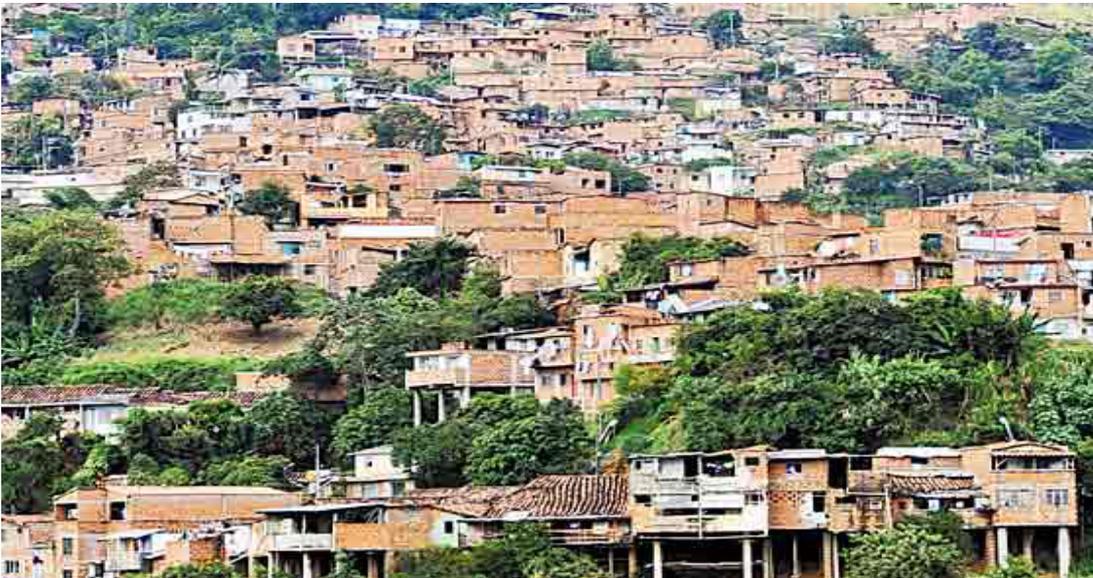
Con base en lo anterior, la dinámica a seguir por parte del equipo de investigación, es realizar un sondeo con todos los coordinadores sobre las diferentes acciones de deporte, actividad física, recreación y escenarios deportivos, para identificar las diferentes características de los problemas que allí se presentan, enmarcándolas en un plano zonal (en este caso la Comuna 8 de la ciudad de Medellín). En segundo lugar, se expondrá, de manera sucinta, hacia dónde se quiere llegar con la investigación frente a dicha realidad; y, en último lugar, se presentarán las propuestas, iniciativas y/o experiencias exitosas. Posteriormente, se hará una evaluación general entre los integrantes del equipo, para dar prioridad y orden a las propuestas que serán dirigidas hacia la comunidad. Así, estas propuestas podrían incluirse, plasmarse y apoyarse desde las respectivas acciones y afianzar el trabajo cooperativo y articulado, de tal forma que se desarrolle la igualdad de oportunidades, y se motive a los coordinadores para que, a partir de su activa participación,

se generen ideas y aportes para la construcción de un equipo de trabajo más equitativo, con responsabilidad e incluyente.

3.2 Árbol de problemas



La Comuna 8, hace parte de la Zona Centroriental de la Ciudad de Medellín. Limita por el oriente con el corregimiento de Santa Elena; al sur, con la Comuna 9 (Buenos Aires); al occidente, con la Comuna 10 (La Candelaria); y, al noroccidente, con la Comuna 3 (Manrique).



Esta comuna en la actualidad es una de la más afectada por las bandas delincuenciales de la ciudad. Debido a esto, las diferentes secretarías del Municipio del Medellín y, en este caso, el INDER Alcaldía de Medellín realiza intervenciones en ella, a través de sus diferentes programas: deportes, actividad física, recreación, escenarios y presupuesto participativo, con el fin de impulsar y fortalecer los procesos organizativos de esa comuna, que reclama el respaldo a su desarrollo con programas deportivos, recreativos y de participación social, de tal forma que se promuevan verdaderos procesos de

convivencia en los diferentes lugares de la comuna, pues, son estos los que han salvado miles de vidas de jóvenes al generales un espacio para la formación como personas con nuevos valores en la sociedad.



3.3 Objetivo general:

Proponer estrategias para la articulación de las reuniones territoriales a través del trabajo cooperativo, para que se desarrollen a cabalidad los programas del INDER Alcaldía de Medellín en la Comuna 8 de este municipio..

3.4 Objetivos específicos

- Identificar las dificultades que se presentan en la reuniones de equipo territorial del INDER Alcaldía de Medellín en la Comuna 8.
- Establecer acciones para la articulación de los equipos territoriales del INDER Alcaldía de Medellín de la Comuna 8, a través del trabajo cooperativo.
- Diseñar estrategias para la implementación del trabajo cooperativo en las reuniones territoriales del INDER Alcaldía de Medellín de la Comuna 8.

3.5 Justificación

Las reuniones territoriales, como proceso de planificación, programación e interacción de un conjunto de programas deportivos, buscan mecanismos para realizar un trabajo cooperativo y articulado entre los coordinadores de las acciones del deporte, la recreación, la actividad física y los escenarios deportivos, los cuales promocionan la

actividad física en toda su dimensión, teniendo en cuenta los recursos naturales y físicos disponibles en toda la Comuna 8, la cual está ubicada en la zona centrooriental de la ciudad de Medellín y que se denomina Villa Hermosa. Esta comuna comprende los siguientes barrios: 8 de Marzo, Caicedo, La Sierra, Villa Turbay, Villa Liliam, Villa Tina, Las Estancias, EL Pinal, Enciso, Llanaditas y Boston.

Estas reuniones se realizan con una frecuencia mensual, y en ellas los distintos coordinadores deportivos conforman un espacio plural y participativo con el fin de poner de manifiesto inquietudes de los líderes deportivos de cada barrio y llevar adelante acciones conjuntas que ayuden a desarrollar diversas actividades sociales, deportivas, administrativas, artísticas y culturales, las cuales apuntan a que la comunidad sea participativa, esté conectada, con sentido de pertenencia y de desarrollo psicosocial.

Además, las reuniones deben estar enfocadas a llevar a cabo un trabajo cooperativo y articulado desde el cualm cada coordinador tiene la oportunidad de organizar, planear, compartir, crear, aumentar y actualizar sus acciones y conocimientos, mejorar la calidad del servicio prestado, mejorar los procesos y preparar a lo individuos para una vida de mejor calidad, de tal forma que se logre ese trabajo cooperativa y articulado.

Finalmente, se pretende que, en todo momento. Los programas del IINDER Alcaldía de Medellín, incidan en las necesidades de la población, desde una visión holística, en la que todo se relaciona con todo: personas, actividades, espacios, trabajo

cooperativo y articulado, pues en todo ello subyace la justicia social, del cuidado de los espacios, del entorno natural y del respeto hacia el otro. Al mismo tiempo, las diferentes acciones de deporte, recreación, actividad física y escenarios deportivos, no pueden ser entendidas como espacios aislados, si no que forman un equipo de trabajo cooperativo y articulado (en este caso denominado reuniones territoriales), encargadas de compartir equipamientos deportivos, tanto en su planificación como ejecución, haciendo de este modo más sostenible la gestión administrativa y coordinada con los diferentes programas que prestan el servicio en la Comuna 8 de Medellín.

3.6 Fundamentación

3.6.1 Trabajo cooperativo

“El trabajo cooperativo se puede definir como aquella actividad realizada por dos o más personas conjuntamente de forma equitativa o proporcional, para alcanzar unos objetivos y en definitiva aprender” (Gutiérrez, 2009, p. 1). El trabajo cooperativo dentro de un equipo de personas debe contribuir para que las actividades programadas sean realizadas bien por todos los integrantes, siendo delegadas por un líder que al mismo tiempo debe estar pendiente de que todos realicen bien sus tareas individuales, pero a las veces contando con el aporte de todos los miembros para que se construya un resultado de lo requerido apropiadamente y que sea de utilidad para el logro de los objetivos en común; porque si alguno de los integrantes del equipo no aporta ni trabaja compenetrado en sus

funciones toda la estructura puede verse con fallas. Todo esto se puede comparar con las reuniones de equipos territoriales del Inder medellin, porque, ya que si varios integrantes de estas reuniones no realizan su tarea y aportes a la construcción de determinado evento a realizar en la comuna, esto lo verían reflejado la comunidad, en la desorganización del evento o ver a los lideres corriendo para solucionar percances, los cuales se pueden evitar con un buen trabajo cooperativo.

3.6.2 El aprendizaje cooperativo

El aprendizaje cooperativo se realiza entre un grupo o equipo de personas que realizan una actividad en conjunto. El objetivo del aprendizaje cooperativo se logra cuando hay una retroalimentación constante entre los integrantes del equipo, se comparten los diferentes conocimientos y experiencias adquiridas por los otros y se facilita llegar a acuerdos comunes para la formulación y solución de los objetivos trazados. De esta manera, la carga se reparte equitativamente y permite que se desarrollen armónicamente las relaciones sociales, ya que, en un equipo de trabajo se realizan reuniones constantemente, y se llevan a cabo discusiones para buscar la solución o planeación de alguna actividad.

Dentro del equipo de las reuniones territoriales se deben manejar unas muy buenas relaciones interpersonales para poder tener un buen desarrollo de las actividades en campo y un buen trabajo cooperativo; ya que este es uno de los objetivos misionales del INDER Alcaldía de Medellín, es decir, la construcción del tejido social por medio de la

práctica deportiva y la recreación. Ello hace que el trabajo en equipo sea coherente y que los gestores territoriales puedan realizar un trabajo social bien articulado y estructurado para el logro de los objetivos trazados por el instituto..

Tal como lo expone Fernández March (2004), en cuanto a sus principios el aprendizaje cooperativo:

es un proceso activo y constructivo; que depende de contextos ricos; es esencialmente social; tiene dimensiones afectivas y subjetivas; y los aprendices son diferentes. Dicho de otro modo, el aprendizaje cooperativo precisa de interacción simultánea entre los miembros del grupo y con el profesor, de interdependencia positiva, y de responsabilidad individual, sin olvidar la responsabilidad grupal. Todo ello es muy enriquecedor para la formación del alumno y además suele suponer un mayor rendimiento académico (Gutiérrez , 2009, p. 3)

Como proceso de enseñanza-aprendizaje, como proceso de reconstrucción de lo que se debe hacer y cómo hacer con el fin de dar respuestas adecuadas a situaciones nuevas, el aprendizaje cooperativo implica mantener en el plano individual y grupal una mentalidad abierta e inquieta por aprender, escuchar, actualizar y renovar sus criterios profesionales.

Mediante la realización de las reuniones territoriales se han logrado mejorar diferentes aspectos en la realización de eventos, actividades deportivas, recreativas, y actividad física, que han logrado tener un impacto muy relevante sobre diferentes aspectos de la sociedad, una situación oportuna para desarrollar el trabajo. Así pues, el trabajo cooperativo es una herramienta útil para enfrentar los retos educativos, deportivos y sociales actuales, para interactuar a partir de las diferencias hacia situaciones cada vez mejores que provocan y potencializan las habilidades humanas para organizar y manejar nueva información, autonomía en el proceso de aprender, disposición a aceptar los errores y comprender los múltiples puntos de vista de las personas; el respeto por el otro y las opiniones de los demás, con el fin de llegar a desarrollar metas comunes.

3.6.3 Las sinergias

Las organizaciones que, hoy en día, crean los diferentes grupos sociales, se están transformando y modificando: son menos jerárquicas y más participativas en comparación con las de épocas anteriores. El fenómeno de la sinergia es algo que ocurre dentro de los equipos de trabajo, y puede producir mayores logros que los del esfuerzo individual, pues con ella se tienen relaciones sólidas y se establecen objetivos y responsabilidades compartidas, como el intercambio de información y la toma de decisiones, a fin de ayudar a cada gestor a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.

Con la sinergia como efecto producido por el trabajo cooperativo en las reuniones territoriales, se contribuye a que todo el equipo de gestores que laboran en los programas de deporte, recreación, actividad física y escenarios deportivos se desempeñen eficazmente, constituyendo ámbitos abiertos, democráticos y teniendo la posibilidad de participar colectivamente en la solución de los problemas que eventualmente se presenten en los diferentes puntos de atención y eventos INDER Alcaldía de Medellín de la Comuna 8.

Las sinergias no se forman de la noche a la mañana, ni tampoco se desarrollan por las buenas intenciones que tengan los gestores de tener un trabajo coordinado en cada evento y punto de atención. Ellas se logran con el mejoramiento continuo del equipo de trabajo, cuando hay preparación adecuada y complementando habilidades y destrezas entre los miembros del equipo de trabajo, con una visión más amplia de evolucionar hacia una cohesión en el trabajo, en la que se tiene confianza y se apoyan unos a otros, respetando las diferencias individuales, teniendo muy claro los roles y responsabilidades de cada uno, para articular las capacidades colectivas que generen mayor impacto social y deportivo, potencializando su representatividad y, al mismo tiempo, que faciliten la transferencia de conocimiento, disposición para efectuar las diferentes actividades con energía, preocupándose por su ejecución, participación en las evaluaciones y reuniones próximas.

Por último, mediante la sinergia se logra motivar a cada gestor para trabajar en grupo y coordinar esfuerzos con los demás miembros del equipo, pues se deben tener en cuenta los intereses de los gestores, promoviendo canales de comunicación efectiva y eficiente para una adecuada retroalimentación, y permitiendo la participación de todos para buscar un mejor desempeño a partir de propuestas de trabajo grupal.

3.6.4 Reuniones territoriales

Las reuniones territoriales como proceso de planificación, programación e interacción de un conjunto de acciones deportivas, buscan mecanismos para promocionar la actividad física en toda su dimensión, preparando y estableciendo con todos los gestores implicados nuevas propuestas surgidas por la necesidad de tener un lugar común y propio para desarrollar diversas actividades sociales, deportivas, administrativas, artísticas y culturales, que apunten a tener una comunidad más participativa, inter-relacionada y con pertenencia de su entorno.

Por medio de las reuniones territoriales se busca:

- Dar a conocer a los gestores de los programas INDER Alcaldía de Medellín de la Comuna 8, los planes de trabajo de cada uno de los programas, proyectos y acciones en el territorio, planteando de manera conjunta estrategias para la intervención que se va a realizar en el territorio.

- Planear y coordinar de manera conjunta el proceso de convocatoria para los diferentes programas o eventos. Estas convocatorias se realizan en las Juntas de Acción Comunal, en las instituciones educativas, en las organizaciones comunitarias y en las parroquias, evitando generar convocatorias desarticuladas en la comunidad.
- Identificar inconformidades de la comunidad sobre la prestación del servicio, con el fin de plantear acciones de mejora, procesos y herramientas prácticas que conduzcan al personal INDER Alcaldía de Medellín y a los gestores a mejorar los programas deportivos, recreativos y de actividad física con miras a lograr resultados óptimos.
- Hacer el seguimiento a los procesos recreativos, deportivos, de escenarios y de actividad física, mediante las herramientas que ofrece el Sistema de Gestión de Calidad, el cual tiene como propósito guiar la planeación e implementación de los programas en el territorio.
- Socializar experiencias positivas de los procesos en el territorio, que puedan ser replicadas mediante un buen trabajo cooperativo donde se le entregan a cada gestor unas responsabilidades por cada acción u oferta. Allí se brindan elementos metodológicos a implementar en el diseño, planeación y operación de eventos deportivos y recreativos, fortaleciendo los programas al interior del instituto y de las comunas beneficiadas.

- Dar a conocer la programación mensual de cada una de las acciones, verificando en cada programación la disponibilidad de los escenarios deportivos: cómo será su implementación y cómo será el posible apoyo del talento humano, optimizando así el recurso dispuesto para cada acción.
- Generar reflexiones académicas, que fortalezcan las estrategias para la intervención comunitaria, generando conocimiento y saberes que transformen sus realidades desde lo cultural y social, aportando a la modificación de los proyectos de formación integral de la Comuna 8 de Medellín.
- Dar información oportuna y adecuada sobre cada actividad o evento a intervenir

En las reuniones territoriales se hace un énfasis especial en la necesidad de potencializar el trabajo cooperativo entre los gestores, las familias, los recursos sociales y la administración, pues ello lleva a conjuntar las acciones y darle una coherencia final al trabajo que se realizará. Ello hace que el proyecto sea apto para suplir las necesidades y expectativas a nivel deportivo, recreativo, actividad física y puntos de atención trabajando conjuntamente de forma efectiva, para alcanzar objetivos que, de otra manera, no se podrían conseguir.

Promover el sentido cooperativo entre el grupo de gestores y en el de trabajo del INDER Alcaldía de Medellín de la Comuna 8, es vital para hacerle frente a los

inconvenientes presentados en las actividades anteriores, pues a partir de ese sentido se pueden delegar responsabilidades, establecer objetivos y respetar la autonomía de la persona a quien se delega la acción.

Dentro de las reuniones territoriales realizadas en la Comuna 8 de Medellín se han implementado acciones que impulsan y fortalecen los procesos organizativos de la comuna en el desarrollo de programas culturales, deportivos, recreativos y de participación social y comunitaria; sin embargo, este proceso tiene múltiples dificultades, tales como la desarticulación, la poca optimización de recursos, el bajo sentido de pertinencia de muchos funcionarios INDER Alcaldía de Medellín y falta de acuerdos y cooperación para el cumplimiento de los objetivos.

Las reuniones territoriales deben permitir el desarrollo de un trabajo cooperativo, coordinado y armónico para el desarrollo de los programas de deporte, recreación, actividad física y escenarios deportivos, optimizando tiempo y recursos a través del conocimiento anticipado de los planes de trabajo de cada una de las acciones territoriales. Ello se logra con base en una planeación conjunta desde la cual se programan los procesos de convocatoria interinstitucional, y se evita generar desarticulaciones e inconvenientes que deterioren la operación e imagen institucional del instituto frente a la comunidad. Se propone el trabajo cooperativo y las sinergias como estrategias, herramientas o procesos que apuntan a mejorar las reuniones territoriales necesarias para el

logro de metas y objetivos conjuntos de los programas INDER Alcaldía de Medellín en la Comuna 8 de este municipio.

3.7 Metodología

La metodología ayuda a evaluar el problema inicial, formular el objetivo general para la línea específica, ya que este se debía mejorar acorde a las necesidades de la comunidad, grupo o entidad a intervenir, con metas por cumplir a mediano y largo plazo. Planteando estrategias que contribuyan a mejorar y solucionar la desarticulación que tienen las acciones del INDER Alcaldía de Medellín en el territorio, mediante la articulación, eficiencia y eficacia de las siguientes acciones: P.P., Estilos de vida saludable, E.P.D., Administradores de Escenarios, Recreación, Deporte y Área administrativa. Haciendo un seguimiento a los procesos mediante las herramientas que ofrece el Sistema de Gestión de Calidad, que tiene como propósito guiar la planeación e implementación de los programas en el territorio, por medio de actividades conjuntas donde toda la comunidad desde los cinco años hasta los 70 pueden participar de ellas.

Para la implementación de estas actividades (eventos deportivos de ciudad) los diferentes coordinadores deben contar con un plan o alternativas que determinen detalladamente y de forma cronológica cómo se van a desarrollar las actividades para alcanzar los objetivos planteados. De la misma forma, se deben tomar decisiones que permitan establecer la viabilidad, la efectividad y la eficacia de las acciones para responder,

tanto en las necesidades que se esperan cumplir, como en la información que surja de la evaluación, logrando satisfacer las necesidades de la comunidad sin que haya una sobreoferta, contando además con el personal idóneo, el espacio y las garantías de seguridad.

Además de lo anterior se debe aplicar los siguientes aspectos:

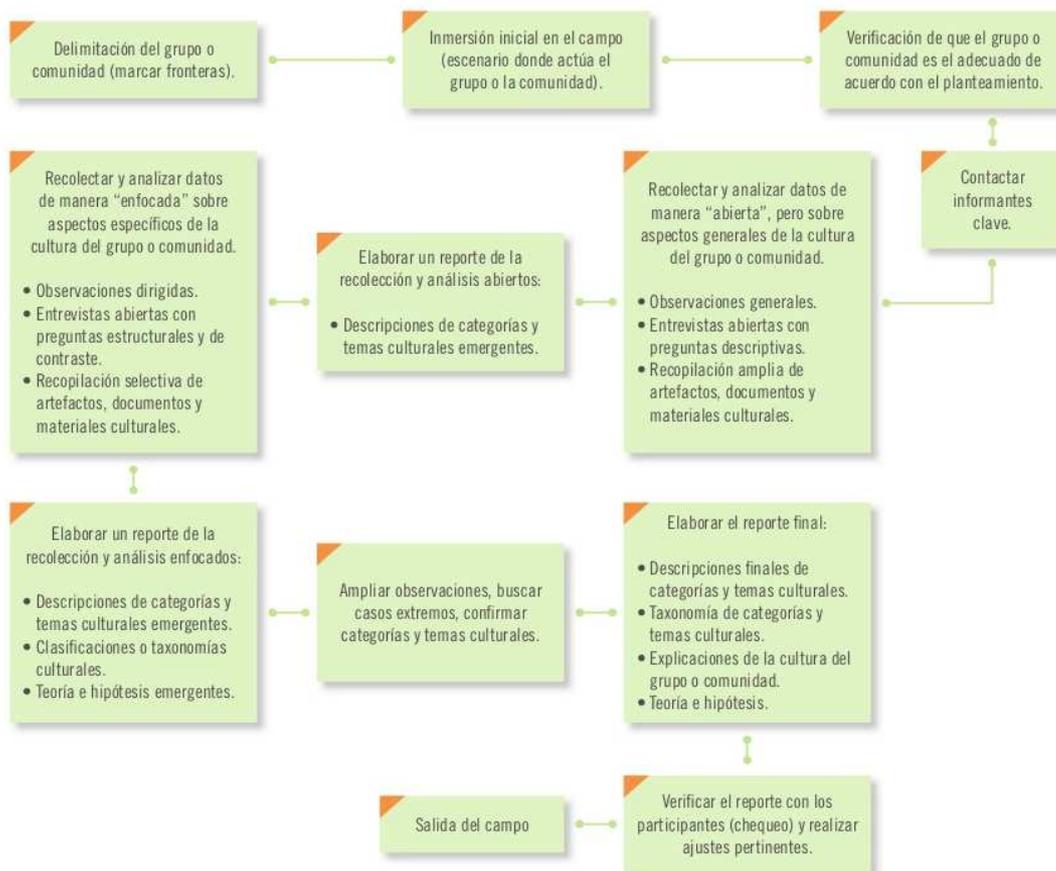
- Para que el proyecto se lleve a cabalidad se debe contar con una estructura de roles y funciones claras y explícitas, permitiendo que las responsabilidades sean compartidas y no recaigan sobre una sola persona.
- Mediante la realización de las reuniones y el trabajo mancomunado con líderes deportivos, entidades, instituciones educativas, y comunidad en general se ha empezado a mejorar la realización de proyectos y actividades deportivas que han tenido un impacto muy relevante sobre diferentes aspectos de la sociedad, en este momento se produce un estilo de vida a nivel social, psicológico, e integral del ser humano mediante la realización de eventos en conjunto con las acciones que participan en la potencialización de la actividad física.
- Además, mediante la realización de la reunión, se ha potencializado un sistema eficiente para obtener una mejor calidad en la infraestructura, prestación del servicio, prestando atención en quejas, reclamos y sugerencias que realiza la misma comunidad.

Se pretende utilizar una metodología mixta, en la que se realizaran encuestas a los coordinadores de las acciones INDER Alcaldía de Medellín que participan en las reuniones territoriales, subdividiendo el grupo de gestores territoriales para realizar dos encuestas con preguntas diferentes.

- Grupo 01: Gestores Territoriales de Deporte, Recreación y Actividad física.
- Grupo 02. Administradores de Escenarios Deportivos y Presupuesto Participativo

Las estrategias que serán aplicadas en las reuniones territoriales, buscan a que los gestores INDER Alcaldía de Medellín tengan el conocimiento, las destrezas y atributos necesario para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos físicos y económicos, y aplicar procesos y procedimientos de trabajo cooperativo mediante las sinergias que les ayudarán a la consecución de las metas u objetivos institucionales.

Dentro de las características de la Comuna 8 de Medellín, es preciso pensar en la planificación de estrategias e implementarlas a tiempo, de tal forma que se consolide la imagen de cada acción, y el impacto que se quiere plasmar en la comunidad. Ello facilitará que las necesidades de los sujetos de derecho sean contempladas de manera equitativa en la formulación de los eventos y espacios a intervenir.



Tomado de Sampieri (2010). La figura esboza cómo se deben de realizar las encuestas focalizadas y a qué tipos de grupos deben hacerse. Por ejemplo, las encuestas de este proyecto van dirigidas a dos tipos de personas: los gestores de deporte, recreación y actividad física y a los administradores de escenarios y presupuesto participativo. Estos dos últimos realizan funciones más administrativas y los primeros las funciones de campo.

La recolección de la información se realizó en un formato del programa Excel, para que pudieran ser tabularlas de una manera más coherente.

De acuerdo a los resultados que arroja la encuesta se deben analizar e encontrar las dificultades y lo que está sucediendo en las reuniones territoriales para recomendar estrategias que mejoren el trabajo cooperativo y por último sacar conclusiones.

3.9 Recursos humanos

Dos investigadores que realizarán las tareas descritas en el cronograma de actividades.

Jhon Dairo Cadavid: Licenciado en Educación Física de la Universidad de Antioquia; estudiante de Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales; actualmente es contratista del INDER Alcaldía de Medellín como coordinador de una de las Escuelas Populares del Deporte, y asiste mensualmente a las Reuniones de Equipo Territorial de la Comuna 8. Aplicación de encuestas a Administradores de Escenarios Deportivos Barriales y Unidades Satélite; Gestores de Presupuesto Participativo; Solicitud de permiso para aplicar las encuestas ante el Área Administrativa del INDER Alcaldía de Medellín; Tabulación de las encuestas; Digitalización del trabajo de grado; La función que desarrolla en el proyecto es la ejecución, indagación, aplicación de encuestas y desarrollo.

Dania Londoño Zapata: Profesional en Deportes del Politécnico Jorge Isaza Cadavid, de Medellín, estudiante de Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Actualmente se desempeña como contratista del INDER Alcaldía de Medellín como formadora en dos Escuelas Populares del Deporte que hacen parte de la Comuna 8 de

Medellín. La función que desarrolla en el proyecto es la de Aplicación de encuestas a Coordinadores de Escuelas Populares del Deporte, Recreandos y Actividad Física; Graficación y explicación de las encuestas, Redacción de correcciones del trabajo de grado, aportes complementarios para las estrategias a implementar.

3.10 Recursos financieros

Presupuesto					
Detalle	Fuentes				Total
	Equipo investigativo		INDER Alcaldía de Medellín		
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	
Recurso humano	2.500.000				2.500.000
Equipos de computo	4.000.000				4.000.000
Materiales (resmas de hojas, lapiceros, tablas de apoyo, fotocopias, tinta de impresora)	200.000				200.000
Salidas de campo para aplicación de encuesta	100.000				100.000
Publicaciones y patentes	0		500.000		500.000
Gastos de transporte	100.000				100.000
Total					7.400.000

3.11 Métodos y evaluación

La evaluación del proyecto debe ser una actividad constante, ya que al menos uno de los integrantes del proyecto hace parte de las reuniones territoriales y, de esta forma, puede aplicar las encuestas y recopilar la información requerida en cada reunión.

Tal como se describe en la metodología, la recolección de información se realiza a través de encuestas y entrevistas a los gestores territoriales INDER Alcaldía de Medellín de la Comuna 8, las cuales arrojarán la información pertinente para realizar las observaciones y posibles correcciones, para futuros eventos; dando pautas para mejorar el trabajo cooperativo al interior de los gestores del INDER Alcaldía de Medellín.

Actividad	Responsable	Entregable	Fecha	Cumple	Observaciones
Reuniones de Equipo	Jhon Dairo Cadavid y Dania Londoño	El macroproyecto y la Línea 1	Mayo del 2014 al 11 de marzo de 2015	Sí	Se han realizado tres entregas del macroproyecto con su respectiva línea.
Aplicación de las encuestas	Jhon Dairo Cadavid y Dania Londoño	Formato encuestas	Del 23 de febrero al 6 de marzo del 2015	Sí	Se aplicaron las encuestas a 15 gestores territoriales de deporte, recreación, actividad física, administración de escenarios y presupuesto participativo
Diseño de encuestas	Jhon Dairo Cadavid y Dania Londoño	Se realizó la entrega de las preguntas al asesor Andrés Felipe Jiménez	24 de enero del 2015	Sí	Se realizó con 10 preguntas cerradas para los gestores de deporte, recreación y actividad física; Cuatro preguntas para los

					administradores de Escenarios Deportivo y Presupuesto Participativo
Tabulación de las encuestas	Jhon Dairo Cadavid y Dania Londoño	Tabulación y gráficos con resultados obtenidos	Del 6 al 8 de marzo del 2015	Sí	Se realizó la tabulación y los gráficos respectivos. Con los resultados obtenidos se formularon algunas estrategias de mejoramiento.
Presentación del trabajo	Jhon Dairo Cadavid y Dania Londoño	Presentación en el programa Power Point	28 de marzo del 2015	Sí	La presentación va con el logo de la institución y se entregaron plegables a los asistentes. Se expuso el macroproyecto y cada una de sus líneas.
Entrega final del proyecto	Jhon Dairo Cadavid y Dania Londoño	Archivo digitado y gravado en un CD	28 de marzo del 2015	Sí	Aprobación del proyecto para la graduación.

4. Resultados: Análisis descriptivo de las encuestas

Las siguientes preguntas buscan conocer la percepción de los gestores administrativos de Escenarios Deportivos y Presupuesto Participativo en las reuniones territoriales, respecto al ambiente laboral en que se implementa y desarrolla el trabajo cooperativo en los eventos de ciudad.

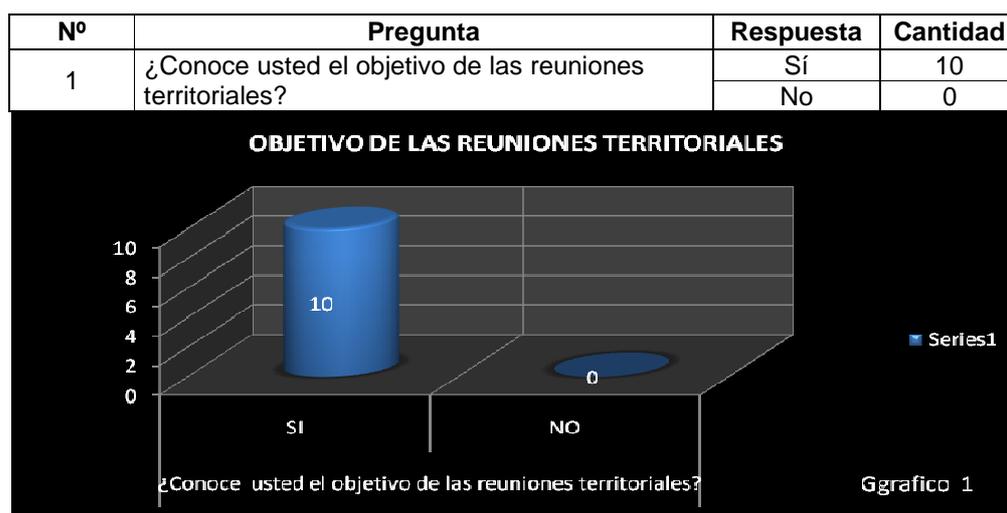


Gráfico N° 1. De los 10 gestores territoriales administradores de Escenarios Deportivos y Presupuesto Participativo a los que se les realizó la encuesta, el 100% respondieron que sí conocían el objetivo de las reuniones territoriales.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
2	¿De acuerdo a los lineamientos institucionales de las reuniones territoriales se cumple el objetivo de estas?	Sí	9
		No	1



Gráfico N° 2. De los 10 gestores territoriales, administradores de Escenarios Deportivos y Presupuesto Participativo a los que se les realizó la encuesta, el 90% respondió que se cumple el objetivo de las reuniones territoriales, y el 10%, dijo que no.

N°	Pregunta	Respuesta	Cantidad
3	¿Cree usted que el trabajo cooperativo de los gestores y coordinadores territoriales en las reuniones territoriales y en los eventos de ciudad es?	Eficiente	2
		Eficaz	7
		Con actitud positiva	1
		Con actitud negativa	0



Gráfico N° 3. De los 10 gestores territoriales, administradores de Escenarios Deportivos y Presupuesto Participativo a los que se les realizó la encuesta, dos de ellos respondieron que el trabajo cooperativo era eficiente; 7 dijeron que era eficaz; uno 1 que se tenía una actitud positiva, y ninguno dijo que la actitud frente a ellos fuera negativa. Es así como los encuestados nos demuestran que en las reuniones territoriales y en los eventos se ve un trabajo cooperativo eficaz.

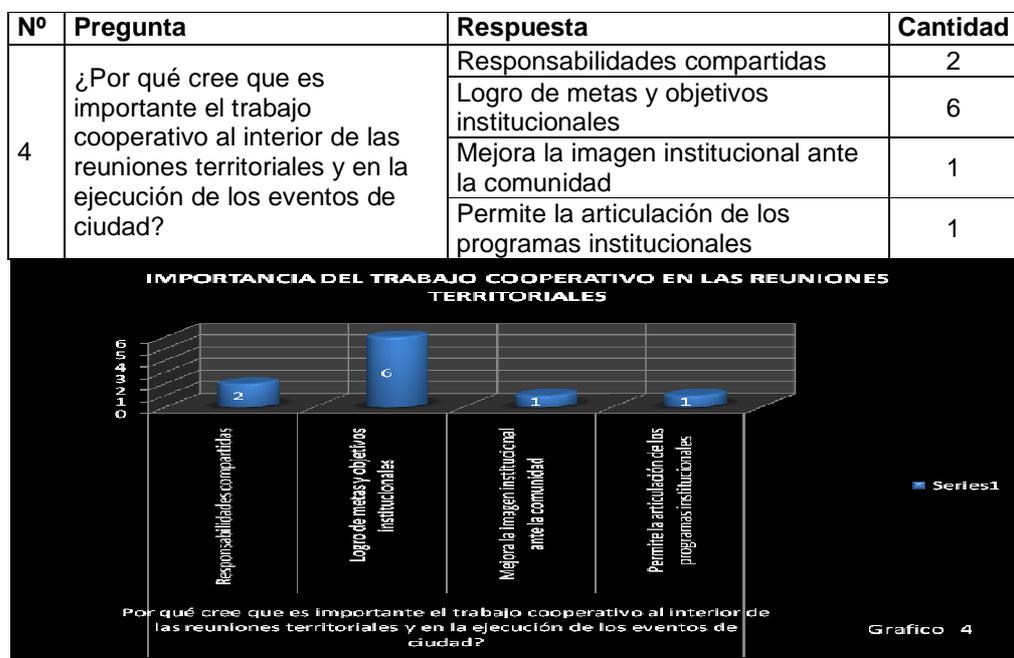


Gráfico N° 4. De los 10 gestores territoriales, administradores de Escenarios Deportivos y Presupuesto Participativo a los que se les realizó la encuesta, dos respondieron que había responsabilidad compartida; 6 dijeron que se lograban consolidar las metas y objetivos institucionales, uno considera que el trabajo cooperativo mejora la imagen institucional ante la comunidad; y, unom que con ellas se permite la articulación de los programas institucionales . Estas respuestas evidencian que en las reuniones territoriales y en los eventos, es importante un trabajo cooperativo, por medio del cual puede mejorarse en todos estos aspectos.

Encuesta a los gestores del INDER Alcaldía de Medellín sobre deporte, recreación y actividad física que participan de las reuniones territoriales.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
1	De acuerdo a su experiencia en el INDER Alcaldía de Medellín, conoce usted el objetivo de las reuniones territoriales.	Sí	15
		No	0



Gráfico N° 5. De los 15 gestores territoriales de Deporte, Recreación y Actividad Física a los que se les aplicó la encuesta, el 100% afirmó conocer el objetivo de las reuniones territoriales, el cual es integrar las acciones INDER Alcaldía de Medellín en el territorio.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
2	¿Son necesarias o pertinentes las reuniones territoriales cada mes?	Sí	15
		No	0



Gráfico N° 6. De los 15 gestores territoriales, de Deporte, Recreación y Actividad Física a los que se les realizo la encuesta, el 100% coincidió sobre la pertinencia de realizar las reuniones territoriales cada mes,

ya que de esta forma se puede compartir la información de primera mano y se pueden planear las actividades para los eventos de ciudad, lo que redundaría en un mejor servicio a la comunidad.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
3	Considera que los miembros de las reuniones territoriales les falta un mejor proceso de integración. (Considerándose integración como el apoyo interdisciplinario en las actividades a desarrollar)	SI	11
		NO	4



Gráfico N° 7. La mayoría de los gestores territoriales afirman que sí es necesario masificar la integración proponiendo estrategias de trabajo cooperativo y articulado.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
4	¿En los eventos que se realizan en la comuna 8, se ve un trabajo cooperativo por parte de todos los gestores Inder?	Sí	7
		No	8

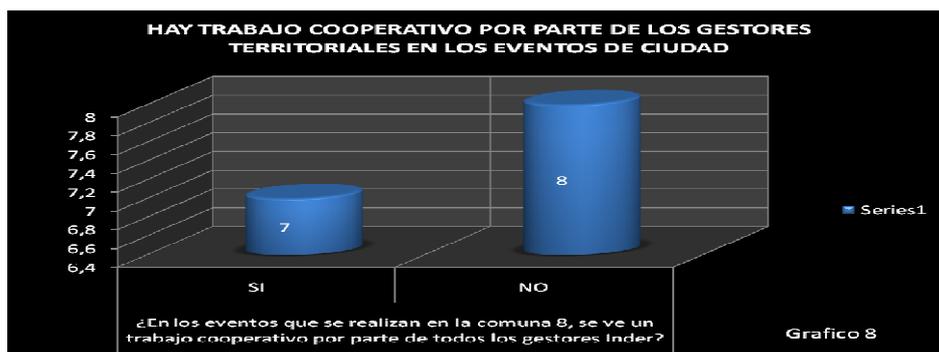


Gráfico N° 8. El 53 % de los encuestados no percibe un buen trabajo cooperativo cuando se está realizando un evento de ciudad; mientras que, el 47% respondió que sí hay trabajo cooperativo de parte de los gestores en los Eventos de Ciudad, lo cual evidencia que se debe potencializar el trabajo cooperativo dentro del grupo territorial.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
5	¿Participa de forma activa en la planeación de actividades institucionales que se realizan en los eventos de ciudad de la comuna 8?	Sí	12
		No	3

Gráfico N° 9. Esta gráfica nos muestra que en el 80% de los gestores y coordinadores INDER Alcaldía de Medellín participan activamente en las actividades que se planean para desarrollar un evento de ciudad. Se hace necesario cumplir con responsabilidades compartidas para el logro de las metas grupales, y así poder alcanzar el 100% de participación.



Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
6	¿Se siente cómodo cooperando en la realización de los eventos de ciudad en la comuna 8?	Sí	15
		No	0



Gráfico N° 10. El 100% de los encuestados respondió que sí se sienten cómodos cooperando en la planeación y realización de los eventos de ciudad. Esto nos muestra que se cumple el objetivo institucional.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
7	¿De acuerdo a los siguientes porcentajes, en qué medida se cumple el objetivo de las reuniones territoriales?	100%	2
		80%	10
		60%	3
		50%	0
		40%	0
		menos de 39%	0

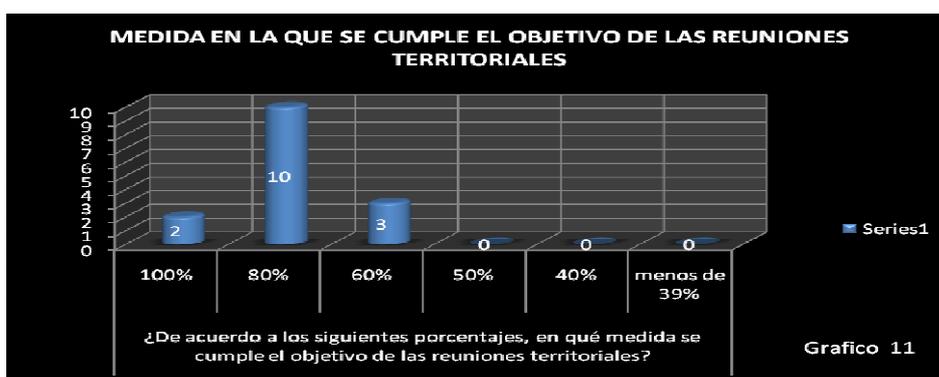


Gráfico N° 11. Esta gráfica nos indica que el objetivo de las reuniones territoriales no se cumple en su totalidad: dos encuestados respondieron que se cumple en el 100% de los casos, mientras que 10 encuestados respondieron que se cumple en el 80% de los casos; y sólo tres de los encuestados dijeron que se cumple en más de un 60%.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
8	¿Seleccione la opción correcta en cuanto al cumplimiento con la asistencia en las reuniones territoriales durante el año?	100%	9
		80%	5
		60%	1
		50%	0
		40%	0
		menos de 39%	0



Gráfico N° 12. Lo que nos indica este gráfico es que se evidencia en las reuniones territoriales una asistencia del 80%, es decir, solo del 20%. En algunos casos no hay asistencia alguna a las reuniones territoriales.

Nº	Pregunta	Respuesta	Cantidad
9	¿En los momentos que se realiza una reunión territorial y en esta se propone la realización de un evento de ciudad en la comuna 8 su apoyo o participación de este se puede ver afectada por?:	Reuniones institucionales	5
		Actividades internas de la acción	8
		Falta de comunicación entre los gestores y coordinadores territoriales	1
		Por actividades personales	1



Gráfico N° 13. El 60% de los encuestados afirman que no asisten a las reuniones territoriales debido a otras actividades internas de la acción; el 30%, debido a reuniones institucionales; el 5% a la falta de comunicación entre los gestores y coordinadores territoriales; y, el 5%, por actividades personales.

Se sugiere a los gestores y coordinadores territoriales contribuir con aspectos claves para la promoción del trabajo cooperativo en las reuniones territoriales (pregunta 10). Es decir, que asuman con mayor dinamismo las responsabilidades con las actividades que se delegan a nivel individual.

- Comunicación efectiva y asertiva para el logro de objetivos y metas grupales.
- Compartir responsabilidades para un óptimo apoyo entre gestores en las diferentes actividades programadas.

- Para el pleno desarrollo del derrotero de cada reunión territorial, el líder o los líderes a cargo deben ser muy organizados, de tal forma que logren entregar una información clara, precisa y concisa a la comunidad y de esta forma contribuir con el logro de los objetivos y metas grupales.
- Se hace necesario que, desde la parte administrativa, los líderes no solo se programen o vinculen a las actividades de manera presencial, sino que contribuyan con los recursos físicos y humanos necesarios para el desarrollo de las mismas.

5. Hallazgos

Primero que todo, se seleccionó una muestra de personal que se iba a encuestar, la cual estuvo compuesta por los gestores INDER Alcaldía de Medellín que asisten a las reuniones territoriales de la Comuna 8 de Medellín,

Todos los encuestados respondieron afirmativamente que conocen el objetivo de las reuniones territoriales; sin embargo cuando se indagó si éste se cumple al 100%, respondieron que no. Ello evidencia que se deben proponer estrategias para que este objetivo se logre en su totalidad.

Los gestores territoriales afirmaron que las reuniones se deben continuar realizando cada mes, permitiendo una participación más social de todos los gestores, conocer la información de primera mano, solucionar inconvenientes presentados antes, durante y después de cada evento y planear adecuadamente de acuerdo a las necesidades y expectativas de la Comuna 8 de Medellín.

El cumplimiento en la presencia de las reuniones territoriales según las respuestas, no se da en el 100% de los casos. Algunos manifestaron que no participan de estas reuniones en algún mes durante el año por motivos como: la falta de comunicación, por otras reuniones con la comunidad o instituciones, y porque en las fechas de las reuniones hay otras programaciones como juegos énfasis o eventos de ciudad.

La mayoría de los gestores territoriales consideran que falta más integración entre el grupo, considerando esta como como el apoyo interdisciplinario en las actividades que se desarrollan en el campo: Este ítem reitera sobre uno de los aspectos que hay que mejorar, y en el cual hay que proponer estrategias para la realización de un trabajo cooperativo y articulado.

5.1 Estrategias

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra tanto la misión, los objetivos como secuencia de acciones administrativas en un todo independiente (Rovere, 2014, p. 21)..

Es un plan e idea, la cual sirve para el logro de unos objetivos trazados

Estrategia	Responsable	Fecha	Herramientas
Generación de espacios para intercambiar, socializar experiencias significativas con sus respectivas dificultades y logros en los puntos de atención, para afianzar lazos de confianza y cohesión de grupo	Subgrupos de trabajo dentro de las reuniones territoriales	Bimestral. A partir del 23 de marzo del 2015	Reuniones en espacios recreativos donde se puedan compartir momentos de integración y de pausas activas.
Incentivar a cada gestor con bonos de ingreso a un parque	Área Administrativa del INDER Alcaldía	Enero 20 del 2015 al 12 de	Asistencia a las reuniones territoriales, Cumplimiento

recreativo de la ciudad con todo pago para su grupo familiar, el cual podría ser rifado entre quienes hayan asistido en su totalidad trimestralmente a las reuniones territoriales	de Medellín.	diciembre del 2015	en actividades individuales.
Diseñar procesos de concertación donde la sinergia como herramienta efectiva para el logro de la unión entre todos los gestores de las reuniones territoriales, incentivándolos para lograr no solo los objetivos de los eventos de ciudad, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus necesidades y expectativas a nivel individual y grupal.	Gestores de Recreación, actividad Física, Deportes, PPrepuestado Participativo y Escenarios Deportivos.	Enero 20 del 2015 al 12 de diciembre del 2015	Motivación intrínseca de cada gestor para ascenso dentro de la misma institución, Masificación de los eventos de ciudad de acuerdo a cantidad de SD por evento, y cumplimiento en actividades individuales para el logro de las metas grupales.
Generar espacios de análisis y discusión para la renovación de ideas, enfoques y experiencias en torno al logro de los objetivos de equipo de trabajo, que permitan una eficiente ejecución de los eventos de ciudad.	Gestores y coordinadores de Recreación, Actividad Física, Deportes, Presupuesto Participativo y Escenarios Deportivos.	Enero 20 del 2015 al 12 de diciembre del 2015	Es bueno que el coordinador o gestor que lidera la reunión escuche los aportes de todos los compañeros para que juntos planeen cooperativamente unas actividades adecuadas al contexto y al logro de los objetivos.
Planificar los eventos de ciudad en las reuniones territoriales de manera que a cada gestor se le otorguen tareas definidas como contribución al buen desarrollo del trabajo cooperativo para el logro del objetivo general.	Gestores y coordinadores de Recreación, Actividad Física, Deportes, Presupuesto Participativo, Escenarios Deportivos y principalmente los superiores administrativos.	Del 20 de enero al 20 de febrero de cada año	Potencialización de habilidades de cada gestor con base a sus funciones específicas. Crear interdependencia en el grupo de gestores mediante los roles interconectados para el desarrollo del evento.

6. Conclusiones

- Según los resultados arrojados por las encuestas, las reuniones territoriales son pertinentes y deben ser realizadas cada mes para poder evaluar, y planear las actividades de futuros eventos, compartir los logros, analizar las dificultades que se presentaron, para que no se repitan en los siguientes eventos de ciudad. Además, es un espacio para la socialización de todos los gestores con información de primera mano, que redundará en la realización de un trabajo más articulado.
- Al participar en las reuniones territoriales con estrategias, intercambio de ideas, toma de decisiones, evaluación y control de los diferentes procesos realizados y por ejecutar en cada programa, se está llevando a cabo un trabajo cooperativo donde se evidencia la ejecución de los eventos de ciudad por parte de los participantes de la comunidad y el área administrativa del INDER Alcaldía de Medellín.
- Se deben instaurar roles que posibiliten el liderazgo entre los gestores, de acuerdo con las características personales y profesionales de cada uno. De esta forma se incrementan los niveles de productividad gracias a la sinergia y la necesidad de asegurar una buena interacción que permita contribuir al logro de los objetivos y metas grupales.

- Intensificar el compromiso y la responsabilidad compartida para alcanzar los resultados esperados, de tal forma que los gestores propongan y desarrollen los planes de trabajo para cumplir con un propósito organizacional donde se compartan entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico.
- El INDER Alcaldía de Medellín debe estar pendiente de los aprendizajes significativos de cada gestor, pues el instituto también tiene como función coordinar, mediar, dirigir y evaluar cada proceso llevado a cabo bajo su nombre. Al mismo tiempo, debe motivar a cada contratista en su trabajo de forma satisfactoria para la consecución misional, dependiendo de las necesidades de cada programa.
- De los resultados de las entrevistas realizadas, se resalta el hecho de que, aunque el 47% de los gestores no participan activamente en las potencialidades del trabajo cooperativo, luego de participar en dos eventos, se percataron de la importancia de incorporar esta metodología para facilitar la adaptación y potencializar la cohesión grupal.

7. Bibliografía

Annicchiarico Ramos, R. (2002). La actividad física y su influencia en una vida

Saludable. *Revista digital*. Recuperado de:

<http://www.efdeportes.com/efd51/salud.htm>.

Bolaños Calvo, Bolívar (2002). *Comunicación Escrita*. San José de Costa Rica:

Editorial EUNED.

Documentación textual del INDER Alcaldía de Medellín, tomada de:

García, R, Traver, J.A., Candela, I. (2001). *Aprendizaje cooperativo. Fundamentos, características y técnicas*. Barcelona: Editorial CCS.

Gutiérrez de Moral, María Jesús (2009). *El trabajo cooperativo, su diseño y su evaluación. Dificultades y propuestas*. Recuperado de: <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/1956/217.pdf?sequence=1>

Hernández Fernández, L. y Madero Valencia, O. M. (2007). *El aprendizaje*

cooperativo como metodología de trabajo en educación física. Hernández

Sampieri, Roberto y Fernández Collado, Carlos (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Edición. Bogotá: Mc Graw Hill.

http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_21/M_CARMEN_%20ORELLANA%20RIVAS_1.pdf

<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/>

<http://www.inder.gov.co/index.php/Table/Sala-de-Prensa/Politicasy-Comunicacion/>

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

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

Martínez Bargeño, (1985). Información administrativa: un derecho constitucional. En AA.VV.: Información Institucional. Primeros encuentros. Ministerio de Educación Nacional. Ley 181 de 1985

Orellana Rivas, María Carmen (2009). *Trabajo cooperativo*. Recuperado de:

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>.

Robles, J., Abad, M. T., & Giménez, F. J. (2009). Concepto, características, orientaciones y clasificaciones del deporte actual. REVISTA DIGITAL, (14),138.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos93/trabajo-cooperativo-mejorar-desarrollo-habilidades-cognitivas/trabajo-cooperativo-mejorar-desarrollo-habilidades-cognitivas2.shtml#ixzz3PE2H0Yeq>

Valencia: Editorial Generalitat.
