



**EL DESARROLLO DEPORTIVO LOCAL**  
**ESTUDIO DE CASO: MUNICIPIO DE LA CEJA DEL TAMBO**  
**(COLOMBIA)**

---

**INVESTIGADOR**

JUAN FRANCISCO GUTIÉRREZ BETANCUR



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

## **ORGANIZACIONES PARTICIPANTES**

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas U de A  
Instituto Cejeño de la Recreación y el Deporte INCERDE

### **ASESOR METODOLÓGICO**

Gustavo Adolfo Ortega Oliveros

### **ASESOR TEMÁTICO**

Eber Elí Gutiérrez Londoño



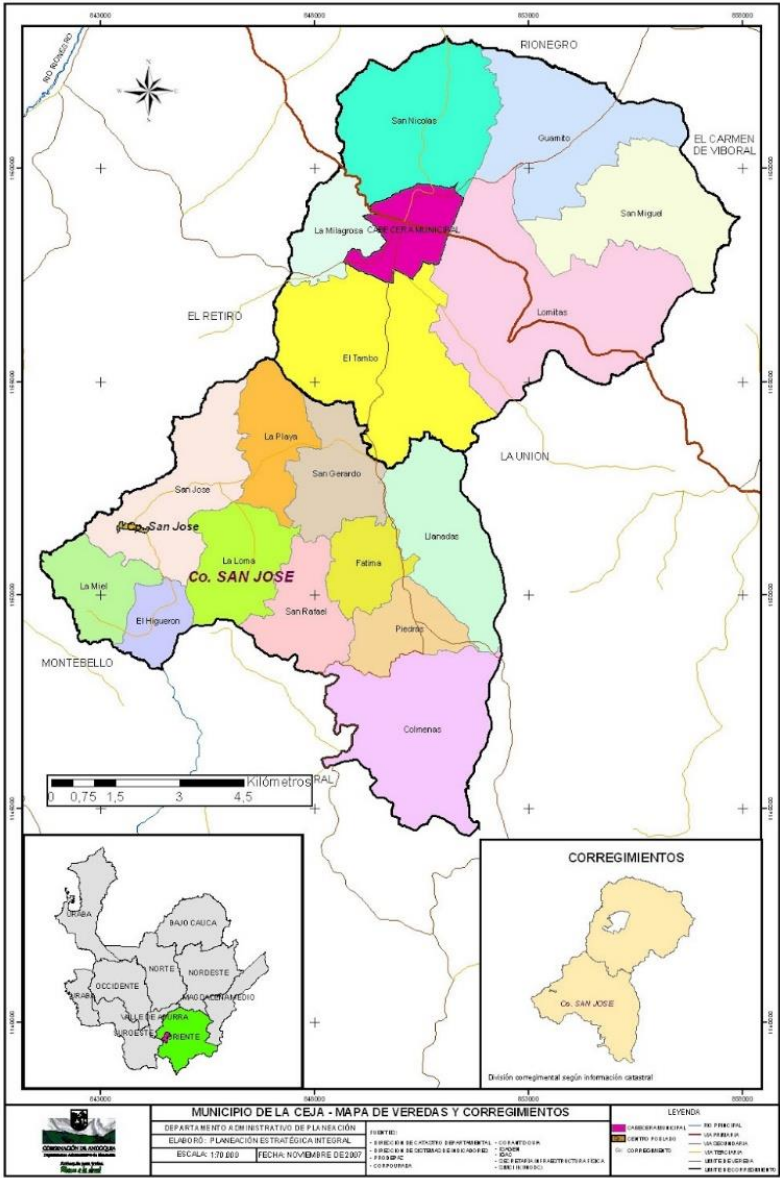
# La Ceja del Tambo

## Municipio del Oriente Antioqueño a 41 Kms de Medellín

**Economía:** Floricultura, Agricultura, Servicios, Comercio y Turismo

### Población Total: 51.445 Habitantes

	% Total de la Población	Zona Urbana	Zona Rural	En situación de Discapacidad
MUJERES	51%	84%	16%	5,6%
HOMBRES	49%	82%	18%	6,1%



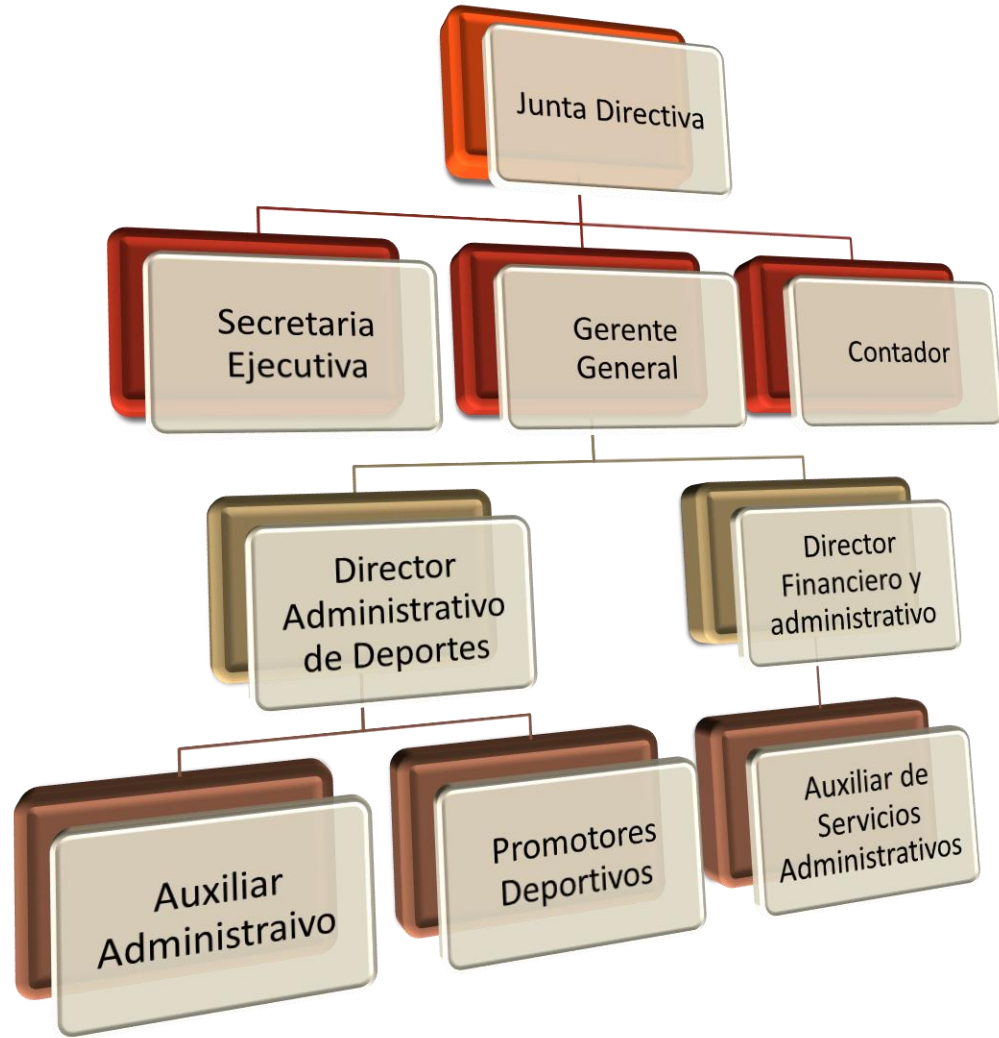
**MUNICIPIO DE LA CEJA - MAPA DE VEREDAS Y CORREGIMIENTOS**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN  
 ELABORÓ: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL  
 ESCALA: 1:70.000    FECHA: NOVIEMBRE DE 2007

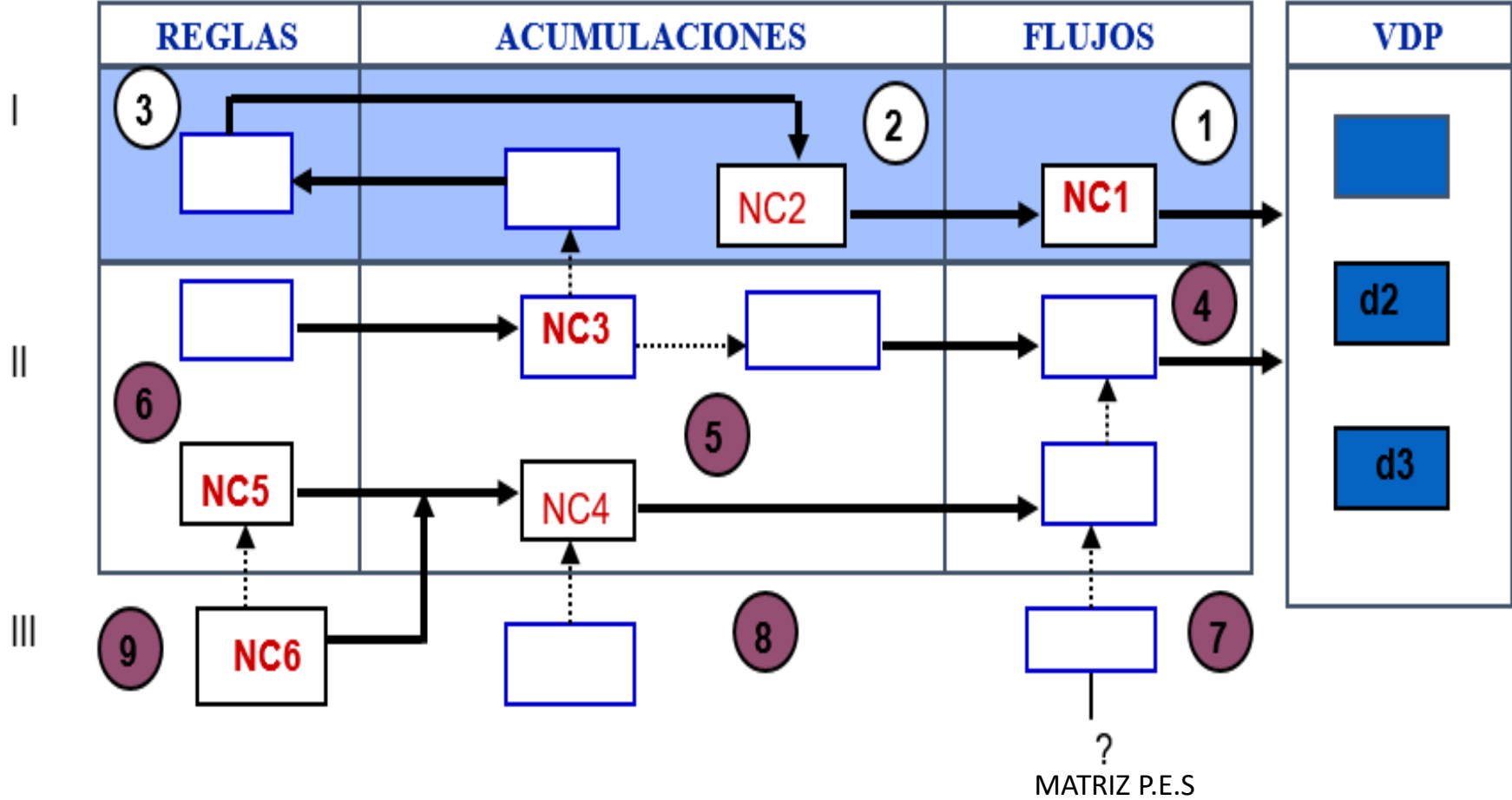
LEYENDA:  
 - LINEA PRINCIPAL  
 - LINEA SECUNDARIA  
 - CENTRO PUEBLO  
 - CORREGIMIENTO  
 - LINEA DE VEREDA  
 - LINEA DE VEREDA  
 - LINEA DE VEREDA  
 - LINEA DE VEREDA



# Estructura Organizacional



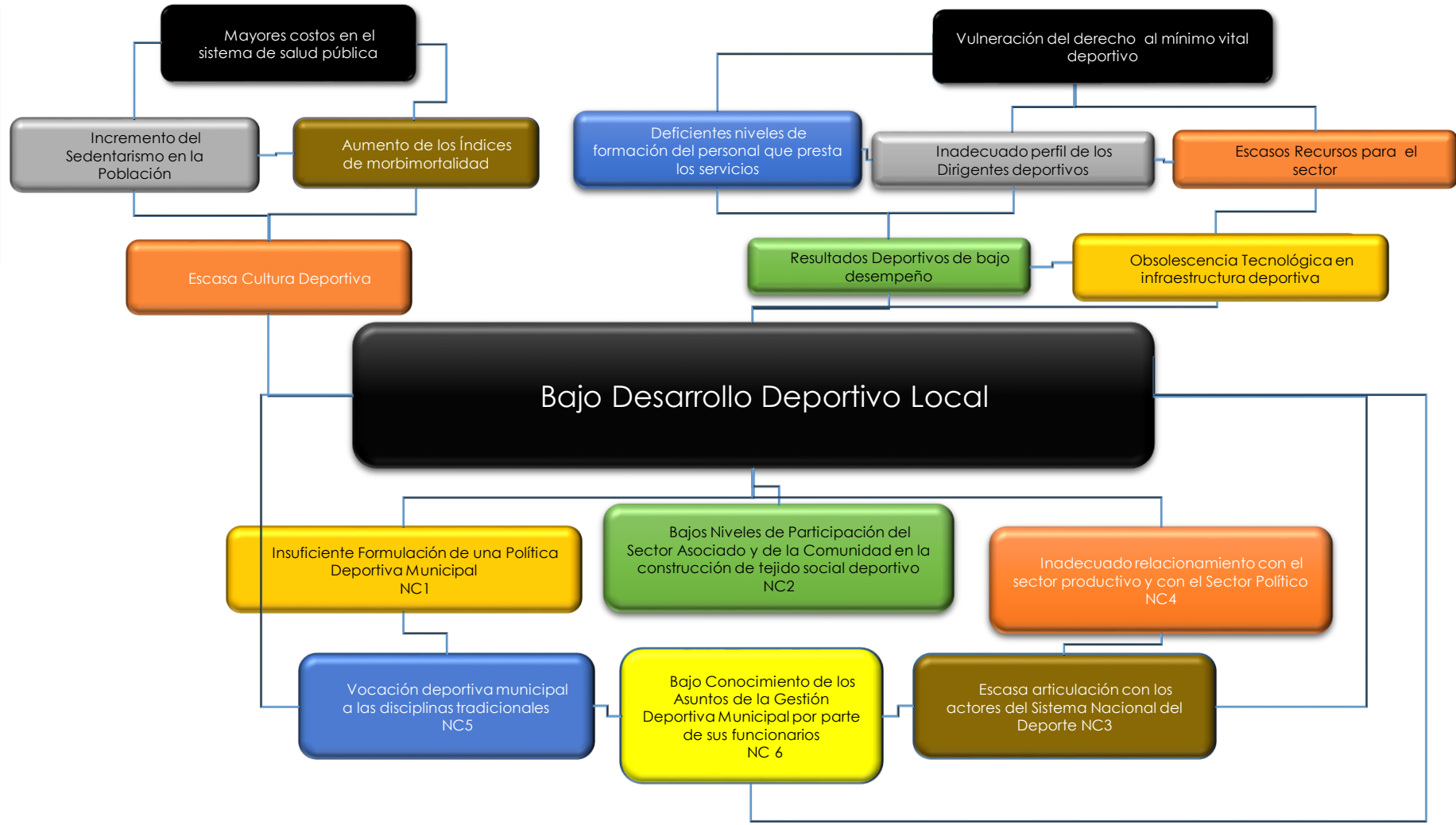
# Matrices para el Diagnóstico y Formulación del Problema





# Enfoque de Marco Lógico- Árbol de Problemas

Descriptores del Problema



Posibles Factores que causan el problema



# Justificación



Insuficiente Formulación de una Política Deportiva Municipal (NC1)

Bajos Niveles de Participación del Sector Asociado y de la Comunidad en la construcción de tejido social deportivo (NC2)

Escasa articulación con los actores del Sistema Nacional del Deporte ( NC3)

Inadecuado relacionamiento con el sector productivo y con el Sector Político (NC4)

Vocación deportiva municipal a las disciplinas tradicionales.

Reducida oferta deportiva municipal (NC5)

Bajo Conocimiento de los Asuntos de la Gestión Deportiva Municipal por parte de sus funcionarios (NC6)



# Estado del Arte

Título	Autor(es)	Objetivo	Metodología	Hallazgos y/o Aportes al sector
Preferencias Deportivas y Recreativas en la Ciudad de Medellín	(Gutiérrez Betancur J. & Otros, 2000)	Identificar las preferencias deportivas y recreativas	Enfoque cualitativo-cuantitativo, de alcance descriptivo. Apoyado en IAP	Rediseño del Portafolio de servicios del INDER y formulación de un acuerdo municipal (062 /2000) que redirecciona el departamento de planeación de la institución.
Caracterización de la realidad juvenil de Caldas .	(Vidarte Claros, 2012)	Establecer las características de los jóvenes de Caldas en el área de deportes, recreación y tiempo libre	Desde el punto de vista metodológico se asumió un enfoque mixto. Diseño muestral (aleatorio simple).	El estudio evidencia el desconocimiento de la oferta institucional, reconoce a los jóvenes como motor del desarrollo social, local.
Implantación de un proyecto de transformación social en Segovia (España): desarrollo de un programa de deporte escolar en toda la ciudad	(Manrique Arribas J, 2011)	Identificar las tendencias del deporte escolar en el ayuntamiento de Segovia	Enfoque cualitativo: la fase de diagnóstico, realizada mediante cuestionarios, grupos de discusión y entrevistas en profundidad.	El estudio muestra la necesidad de coordinación con el profesorado de EF, necesidad de una mayor formación y profesionalidad de los técnicos deportivos, necesidad de una mejor regulación de la competición deportiva, y la necesidad de evitar la especialización precoz

Título	Autor(es)	Objetivo	Metodología	Hallazgos y/o Aportes al sector
Preferencias deportivas de la comunidad estudiantil: el caso de la Universidad de Antioquia.	(Gutiérrez, Agudelo, & Mira, 2013),	Conocer las preferencias deportivas y recreativas de la comunidad estudiantil de la universidad.	Combinó métodos cuantitativos y cualitativos, aplicando una muestra probabilística aleatoria en las diversas unidades académicas con 1051 participantes	Se encuentran distanciamientos entre la oferta y la demanda, en los horarios y en las preferencias por parte de la comunidad. Rediseño del portafolio de servicios por parte de la Dirección de Bienestar
Construcción de una política pública para el Deporte, la Recreación y la Educación Física en Antioquia	(Mesa Arboleda, Gutierrez, & López, 2006),	Identificar las tendencias de la población en materia de deporte y recreación. Identificar actores del sistema, perfiles de los actores, fuentes de financiamiento, el papel del estado, analizar la infraestructura	Tuvo como ámbito de indagación las nueve subregiones del territorio Antioqueño	Los resultados permitieron al equipo formularle a Indeportes Antioquia una política pública para el sector, la cual fue validada posteriormente para los actores del sistema departamental





# COINCIDENCIAS EN LOS MODELOS DE DESARROLLO LOCAL Y DE DESARROLLO DEPORTIVO

Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física, para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009-2019	Elementos del desarrollo local según Alburquerque	Fases para la implementación según Alburquerque	Modelo de Desarrollo Territorial propuesto por Silva	Concepción de desarrollo deportivo desde Indeportes Antioquia
<p><b>EL PLAN DECENAL DEL DEPORTE</b></p> <p><u>Objetivo estratégico 6:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mínimo vital</li> <li>atención a los lineamientos de la política el sector...”.</li> </ul> <p><u>Objetivo Estratégico 7</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario de sus servicios deportivos y recreativos...</li> <li>Dar tránsito a la formulación de una política pública.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Movilización y participación de actores locales.</li> <li>Fomento de empresas locales</li> <li>Existencia de equipos de gobierno local</li> <li>Cooperación público-privada</li> <li>Elaboración de una estrategia territorial de desarrollo</li> <li>Actitud proactiva del liderazgo local</li> <li>Coordinación de programas y capacitación de recursos e instrumentos de fomento humanos</li> <li>Creación de una institucionalidad para el desarrollo económico local</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>identificando los objetivos del desarrollo local</li> <li>Identificando los Recursos Disponibles</li> <li>identificando los agentes del Desarrollo</li> <li>El Proceso de Planeación</li> </ol>	<p><b>Lógica Vertical</b> o Potencial Interno entendida como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de gestión</li> <li>El recurso humano especializado.</li> <li>La infraestructura especializada</li> <li>El reconocimiento local, regional, y nacional</li> <li>Los logros en el sector</li> </ul> <p><b>Lógica Horizontal</b> entendida como la Capacidad de los actores en construir redes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Asociacionismo Deportivo (estructura de organizaciones del sistema)</li> <li>Fortalecimiento de las Organizaciones</li> <li>Concurrencia de Recursos</li> <li>Deportes y programas de amplia cobertura e impacto( deportes específicos a zonas específicas)</li> <li>Elevar el perfil del recurso que lidera las organizaciones y programas</li> <li>Impulsar los procesos de formación del personal que atiende los programas( Sistema Departamental de Capacitación</li> </ol>



# Qué Investigar ?



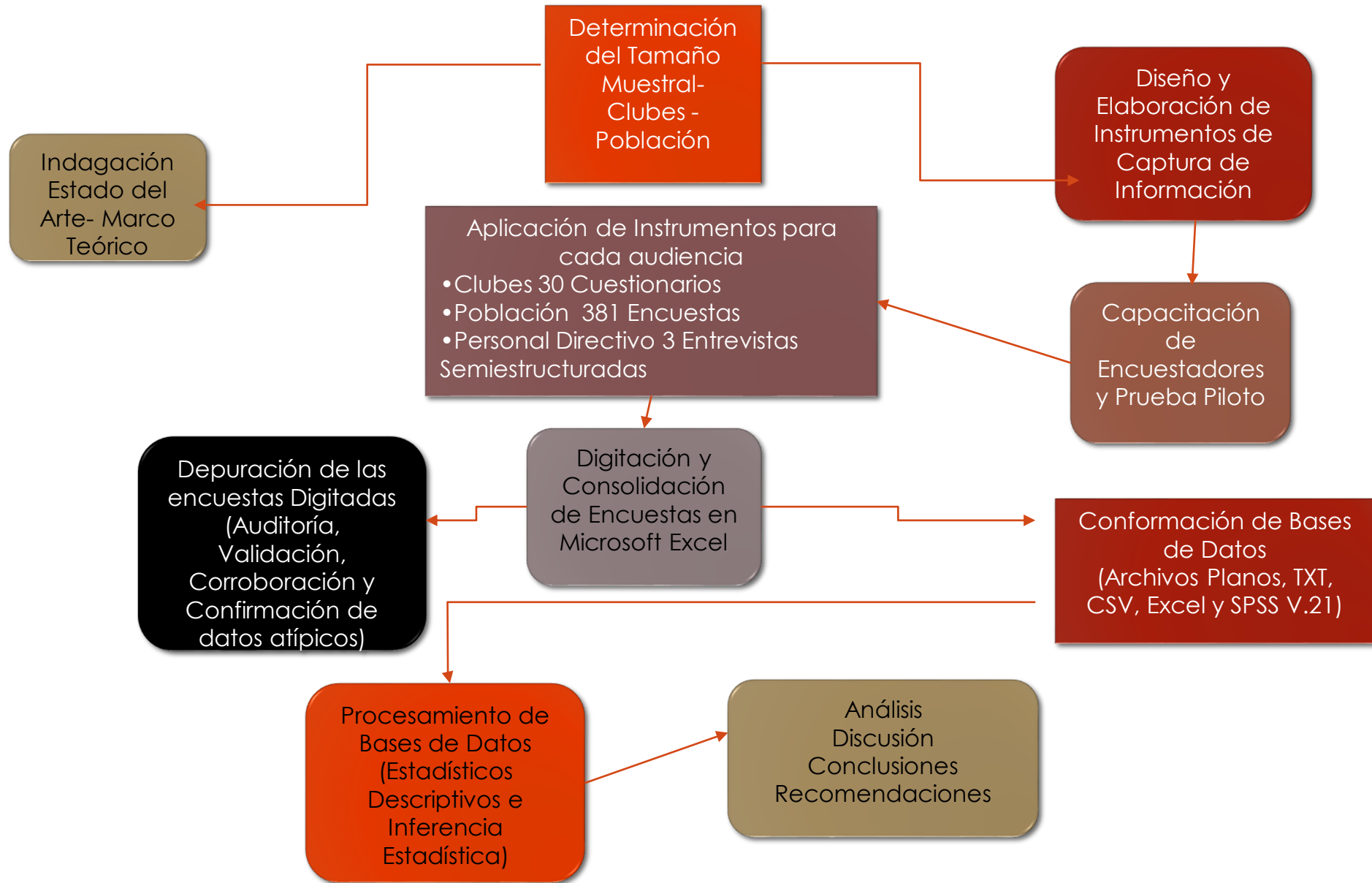


## **Objetivo General:**

Identificar los factores que favorecen desarrollo deportivo local en el municipio de la  
Ceja del Tambo

## **Objetivos Específicos:**

- Analizar los elementos de la oferta y la demanda deportiva y recreativa del municipio.
- Caracterizar la infraestructura deportiva municipal y su relación el desarrollo deportivo municipal





# Metodología

- **Estudio** : Descriptivo, Transversal
  - **Enfoque**: Cualitativo, de corte Empírico Analítico,
  - **Muestra**: Intencionada, no aleatoria.
  - **Audiencias**
    1. **Análisis de Clubes**: 30 Organizaciones. 34 Preguntas
    2. **Análisis de la Población** : Universo 51.445 habitantes – Muestra 381 sujetos. Estratificada según sexo, edad y distribución geográfica según datos de Sisbén y Planeación Municipal.
    3. **Equipo administrativo**: 3 Sujetos.
  - **Instrumentos**: Cuestionario, Encuesta ( no validada), Entrevista semi estructurada, Registro Fotográfico y Ficha Técnica de Infraestructura.
- Para la el análisis y presentación de esta información se utilizó el programa Excel y luego el programa SPSS versión 21, las variables cuantitativas fueron asumidas a partir del análisis de medidas de tendencia central (media y mediana).
- **Prevención de Sesgos**:
    - Capacitación de Encuestadores
    - Prueba Piloto
    - Consentimiento Informado

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos margenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

N [tamaño del universo]	51.445	← Escriba aquí el tamaño del universo
p [probabilidad]	0,5	← Escriba aquí el valor de p

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

**Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 51445 con una p de 0,5**

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	67	83	105	137	186	268	417	736	1.628	5.947
95%	96	118	150	195	265	<b>381</b>	593	1.045	2.294	8.093
97%	117	145	183	239	325	467	725	1.276	2.784	9.580
99%	166	205	259	337	458	657	1.019	1.785	3.849	12.574

(Hernández Sampierieri, Roberto. Metodología de la Investigación)





FACTOR	VARIABLE	NATURALEZA DE LA VARIABLE (Cualitativa- Cuantitativa)	NIVEL DE MEDICIÓN (Nominal-Ordinal-Razón)
Perfil Sociodemográfico	Edad	Cuantitativa	Razón
	Sexo	Cualitativa	Nominal
	Estrato	Cualitativa	Ordinal
	Estado Civil	Cualitativa	Nominal
	Nivel de Escolaridad	Cualitativa	Ordinal
	Profesión	Cualitativa	Nominal
	Ocupación	Cualitativa	Nominal
	Etnia	Cualitativa	Nominal
	Nivel de discapacidad	Cualitativa	Ordinal
	Sistema de Seguridad Social	Cualitativa	Nominal
Demanda Deportiva	Antecedentes de práctica deportiva	Cualitativa	Nominal
	Interés por el Deporte o Actividad Recreativa	Cualitativa	Nominal
	Tipo de Deporte o Actividad recreativa	Cualitativa	Nominal
	Lugar de Práctica	Cualitativa	Nominal
	Motivo de escogencia del lugar	Cualitativa	Nominal
	Frecuencia de práctica	Cuantitativa	Razón
	Preferencia Horaria	Cualitativa	Nominal
	Motivo de la Práctica	Cualitativa	Nominal
	Motivo de la no práctica	Cualitativa	Nominal
	Afiliación a Institución para la práctica	Cualitativa	Nominal
	Capacidad de pago por la actividad	Cualitativa	Nominal
	Valoración de los Servicios deportivos utilizados	Cualitativa	Ordinal
	Deseo de consumo de otros servicios deportivos	Cualitativa	Nominal
	Oferta Deportiva	Tipo de programas ofertados	Cualitativa
Frecuencia de la oferta		Cuantitativa	Razón
Costos del programa		Cuantitativa	Razón
Perfil de quienes dirigen los programas		Cualitativa	Nominal
Instalaciones asignadas para los programas ofertados		Cualitativa	Nominal
Horarios Ofertados		Cualitativa	Nominal
Costos de los programas		Cuantitativa	Razón
Programas específicos para personas en situación de vulnerabilidad		Cualitativa	Nominal
Evaluación de los Servicios ofertados		Cualitativa	Ordinal
Instalaciones Deportivas	Número de escenarios	Cuantitativa	Razón
	Clasificación de los escenarios	Cualitativa	Nominal
	Estado de los Escenarios	Cualitativa	Ordinal
	Ubicación de los escenarios	Cualitativa	Nominal
	Correspondencia de los escenarios con la oferta	Cualitativa	Nominal
	Vocación de los escenarios	Cualitativa	Nominal
	Accesibilidad para personas en situación de discapacidad	Cualitativa	Nominal
	Uso de los escenarios	Cualitativa	Nominal



FACTOR	VARIABLE	NATURALEZA DE LA VARIABLE (Cualitativa- Cuantitativa)	NIVEL DE MEDICIÓN (Nominal-Ordinal-Razón)
Estructura organizacional del Sistema Deportivo Local	Asociacionismo Deportivo Fomento de Clubes y organizaciones	Cualitativa	Nominal
	Apoyo a la educación física escolar y extraescolar	Cualitativa	Nominal
	Legalidad o informalidad en la constitución de las organizaciones locales	Cualitativa	Nominal
	Articulación con los Organismos del Sistema Nacional del Deporte	Cualitativa	Nominal
	Conocimiento Sectorial por parte de los actores	Cualitativa	Nominal
	Voluntariado deportivo	Cualitativa	Nominal
	Plan De Desarrollo Deportivo Local	Cualitativa	Nominal
	Redes locales del deporte	Cualitativa	Nominal
Recursos	Estructura del Instituto Municipal de Deportes	Cualitativa	Nominal
	Perfil del recurso humano que lidera las organizaciones y programas	Cualitativa	Nominal
	Escala Salarial del Personal	Cualitativa	Ordinal
	Relación Contractual	Cualitativa	Nominal
	Concurrencia de Recursos Cooperación público-privada	Cualitativa	Nominal
	Sistemas de Información	Cualitativa	Nominal
	Sistemas de Comunicación	Cualitativa	Nominal
	Presupuesto del Ente Deportivo Municipal	Cualitativa	Nominal
Estrategia de territorial de desarrollo deportivo (desde el Ente Deportivo Municipal y desde las organizaciones)	Deporte Social Comunitario	Cualitativa	Nominal
	Deporte Competitivo	Cualitativa	Nominal
	Deporte Formativo	Cualitativa	Nominal
	Recreación Ocio y Tiempo Libre	Cualitativa	Nominal
	Educación Física escolar	Cualitativa	Nominal
	Educación Física extraescolar	Cualitativa	Nominal
	Desarrollo de eventos deportivos	Cualitativa	Nominal
	Participación en eventos deportivos	Cualitativa	Nominal
	Niveles de participación en los procesos de planificación y toma de decisiones	Cualitativa	Nominal
	Liderazgo Deportivo Local	Cualitativa	Nominal
	Resultados deportivos en el Contexto Departamental, Nacional e internacional	Cualitativa	Nominal
	Apoyo del Ente deportivo Municipal a las Organizaciones privadas del deporte	Cualitativa	Nominal
	Inclusión Poblacional	Cualitativa	Nominal





# MARCO TEÓRICO

## POLÍTICA PÚBLICA DEPORTIVA

*“Una decisión pública que tiene incidencia en el sector del deporte en un territorio específico, que se construye bajo la lógica de un juego de actores posibilitando el desarrollo de alianzas público privadas, para que a través de los programas de gobierno se puedan cumplir los fines del Estado, y que se evidencia mediante una agenda pública (entendida ésta como un conjunto de niveles donde los actores tienen la certeza de los problemas, de la decisión tomada y de sus formas de medición)”*

Elaboración propia



## DESARROLLO DEPORTIVO

*Resultado que se obtiene al integrar los procesos de deporte, recreación y actividad física que define jerarquías en deportes y programas de amplia cobertura e impacto social según las demandas y potencialidades de una localidad, lo cual conlleva a la construcción de un modelo donde se conjugan aspectos como la existencia de un marco normativo claro, reafirmado por la existencia de una política pública sectorial, la existencia de clubes y organizaciones al servicio del sector formalizadas ( con reconocimiento deportivo y personería jurídica) que permite el fortalecimiento de las alianzas público privadas, con una infraestructura adecuada a las demandas de la población y a los retos deportivos, con un talento humano cualificado para atender dichas demandas, con la disposición de recursos estatales para tal fin y que favorezca la participación ciudadana en los procesos de planificación y control público de las ejecutorias."*

Elaboración propia



## Desarrollo Deportivo Local

*“Es una estrategia planificada por parte del Estado donde conjugan actores públicos y privados que buscan el potenciamiento tanto de capacidades internas (Infraestructura especializada adecuada, formación del recurso humano que dirige los programas, capacidad de gestión de los dirigentes, fortalecimiento organizacional, identificación y potenciamiento de líderes del sector, apropiación de recursos específicos por parte del Estado) como de capacidades externas (Movilización y participación de los actores locales, estímulo al asociacionismo deportivo, concurrencia de recursos, sistemas de información y comunicación interconectados) que le permitan a la población de una localidad mejorar la accesibilidad a servicios deportivos de calidad, y el reconocimiento del territorio en un contexto de región.”*

Elaboración propia



# Hallazgos Relevantes Caracterización de Clubes

Nombre del club deportivo		
Academia Bolillo Gomez- Chalo Montoya	Lucha Ceja "Club Fitness"	Mana F.C
Acuatic Club La Ceja	Club Deportivo Real Soccer	Promotor San Jose
Athletic Futbol Club	Club Municipal de Tejo La Ceja	Pumas La Ceja
Atletismo (La Ceja)	De Tennis Winner	R y V (Judo)
Building Skate La Ceja	Deportivo Cazatalentos	Shaolin Kung fu diagon de hierro
C- Patin La Ceja	Escuela de ciclismo La Ceja "clecilja"	Tenis de Mesa La Ceja
Capoeira (la Ceja)	Futsalce	Toros Rugby
Carlos Mario Hoyos	Kanguros	Tribu Ultimate La Ceja
Cefuca	Karate-do "El Tambo"	Ultimate La Ceja
Club de tackwondo los tigres	Los bukaneros La Ceja	Voleibol La Ceja
Total: 30 Clubes		



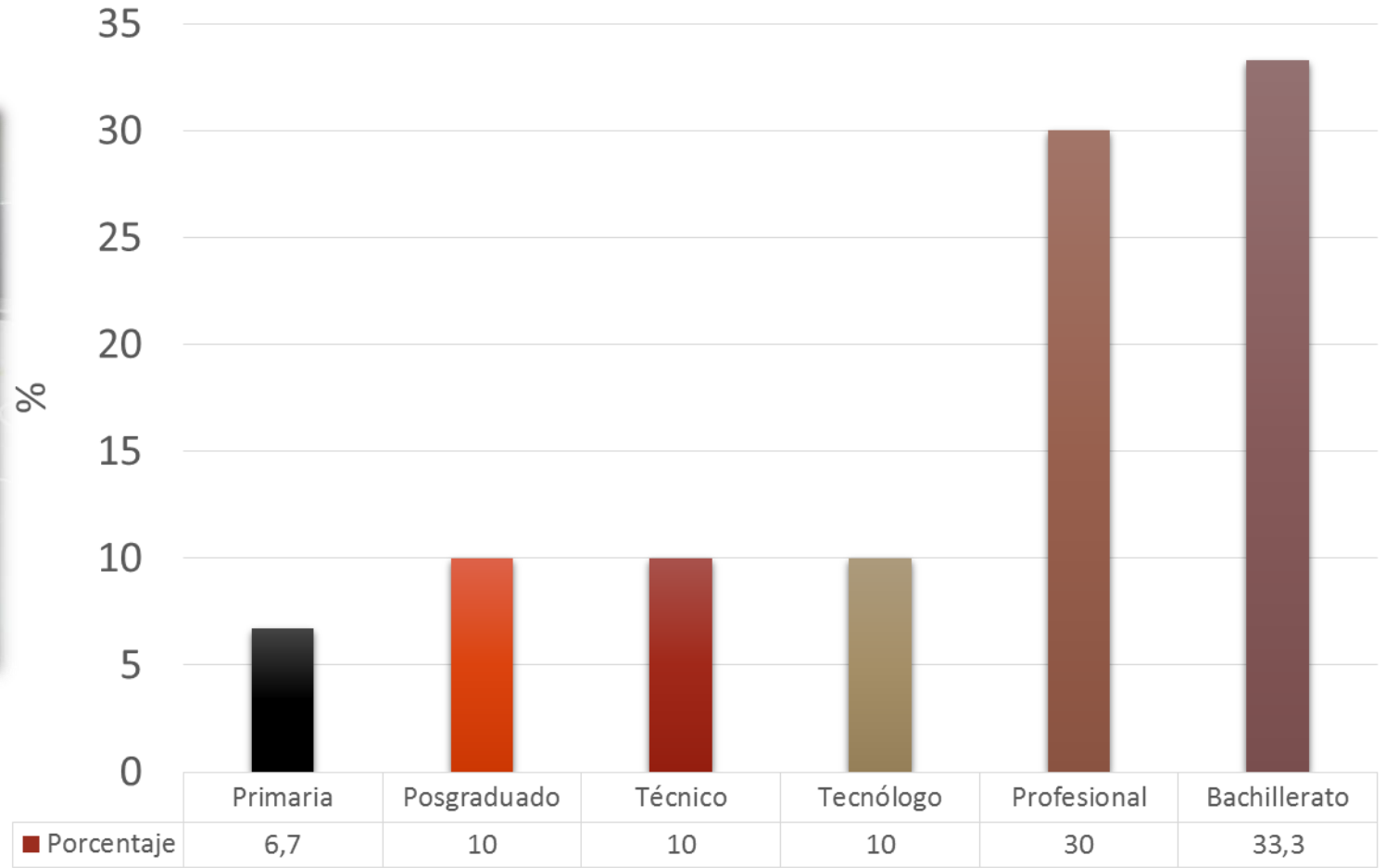
LOCALIZACIÓN DEL CLUB		
Localización	Frecuencia	Porcentaje
Rural	1	3,3
Urbano	29	96,7
Total	30	100,0



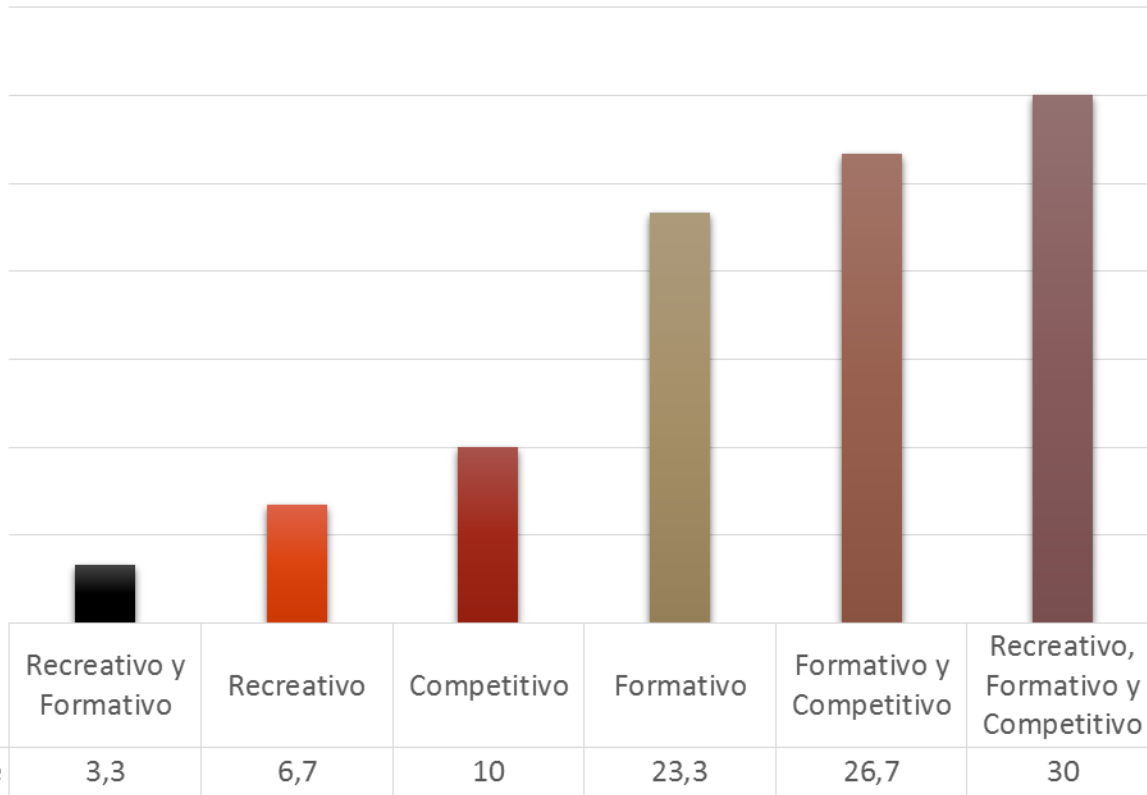
DISTRIBUCIÓN DEL LIDERZGO POR GÉNERO		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	10,0
Masculino	27	90,0
Total	30	100,0



### NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS DIRIGENTES

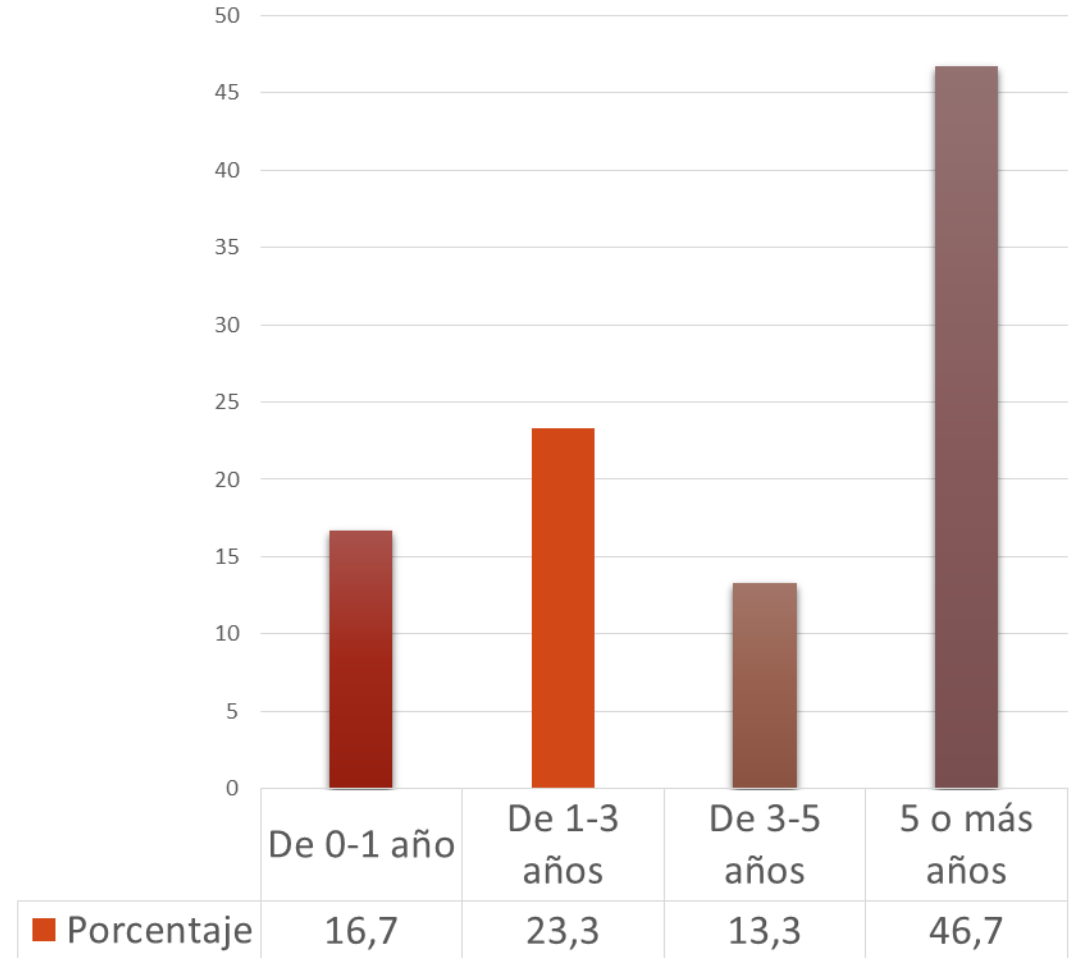


### OBJETO MISIONAL





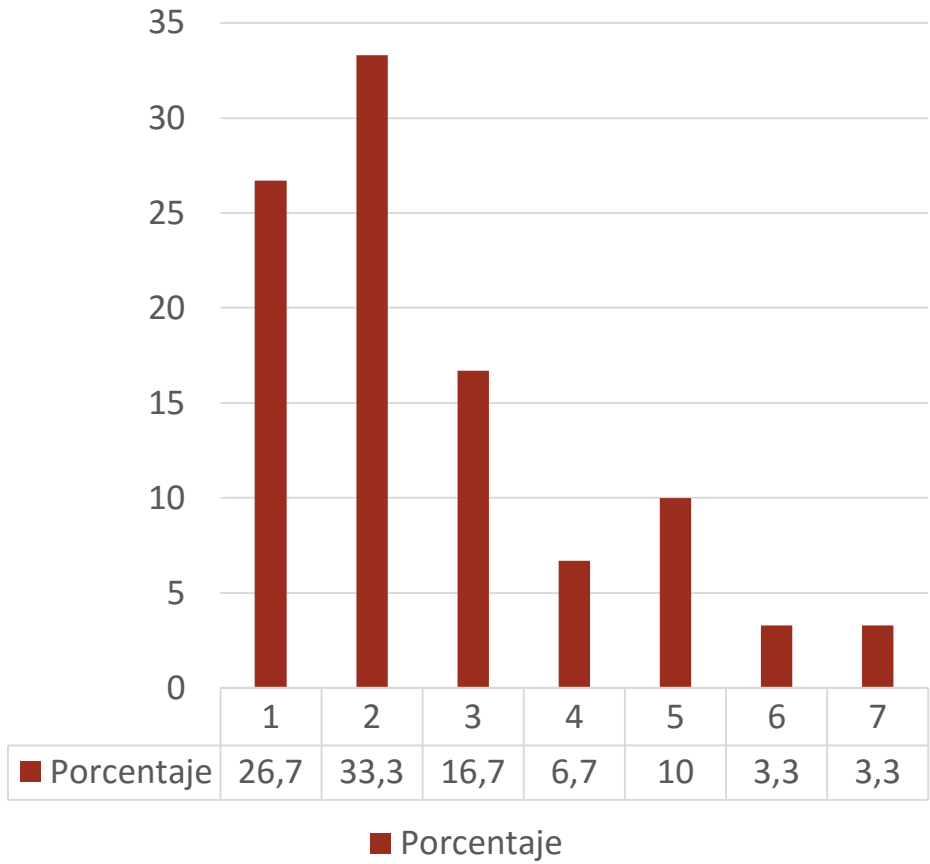
Tiempo de Existencia Legal del Club





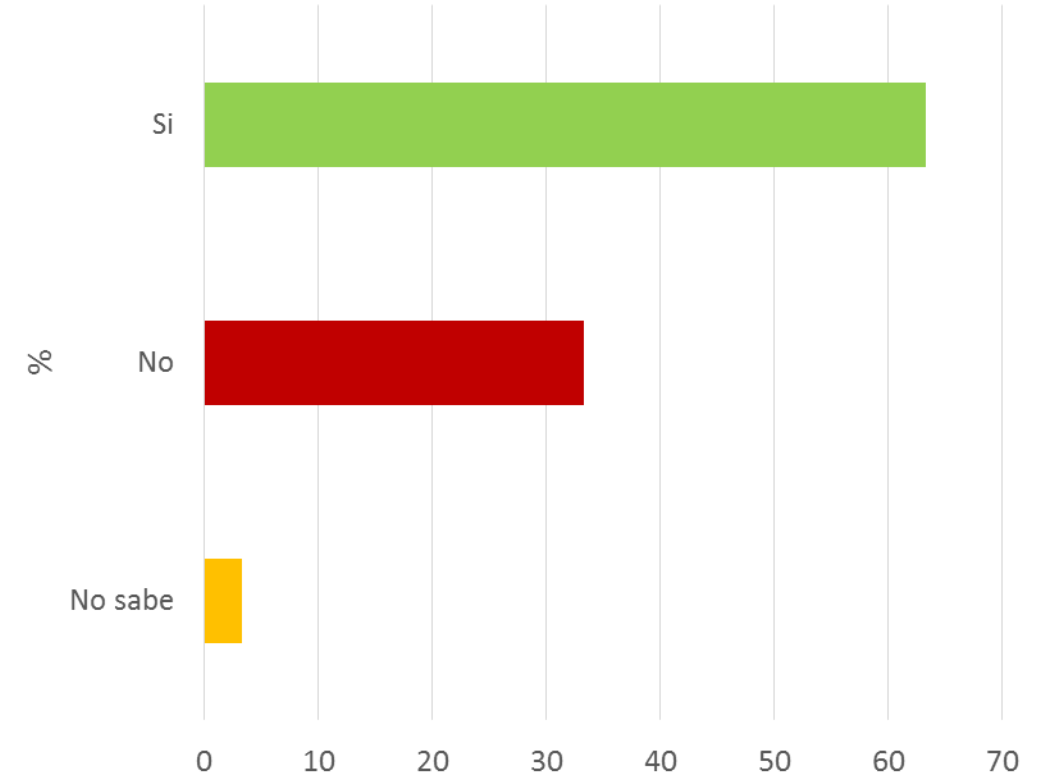


### # Personas Remuneradas



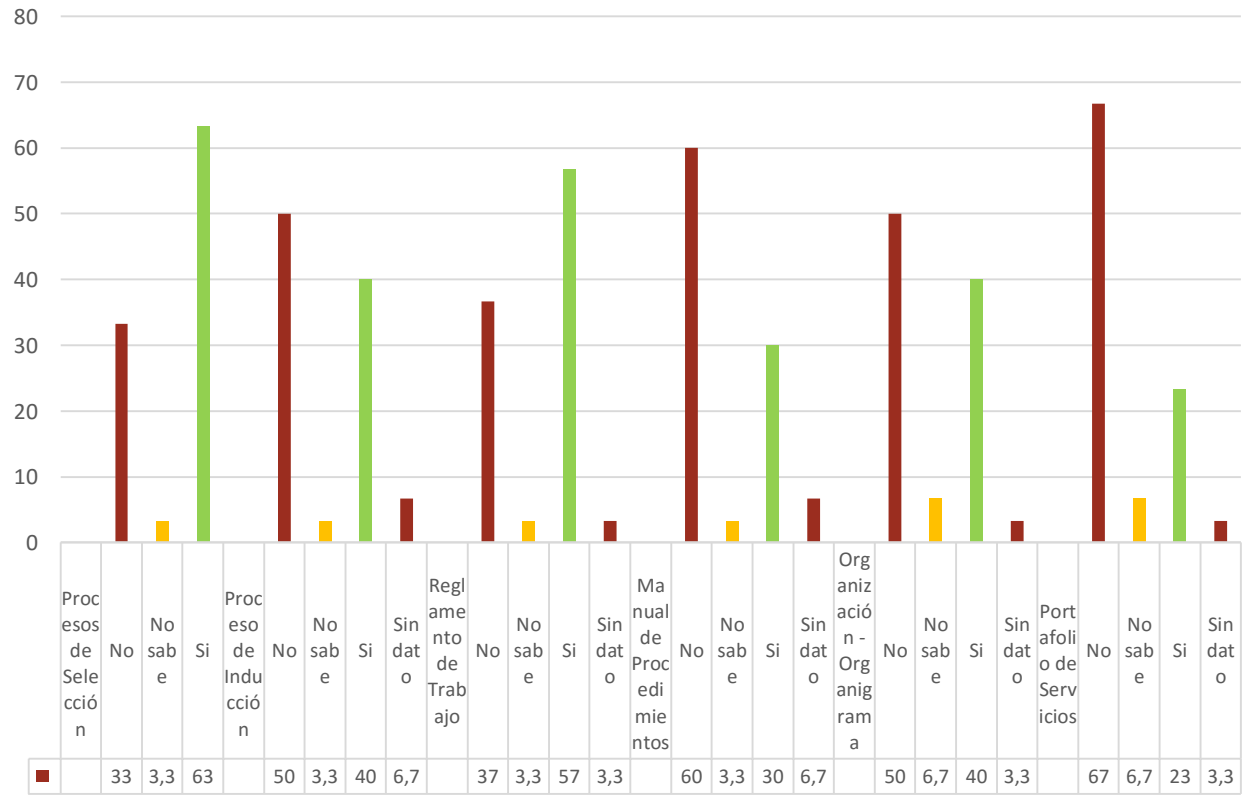


## Proceso Administrativo Planeción: Existencia de Planes



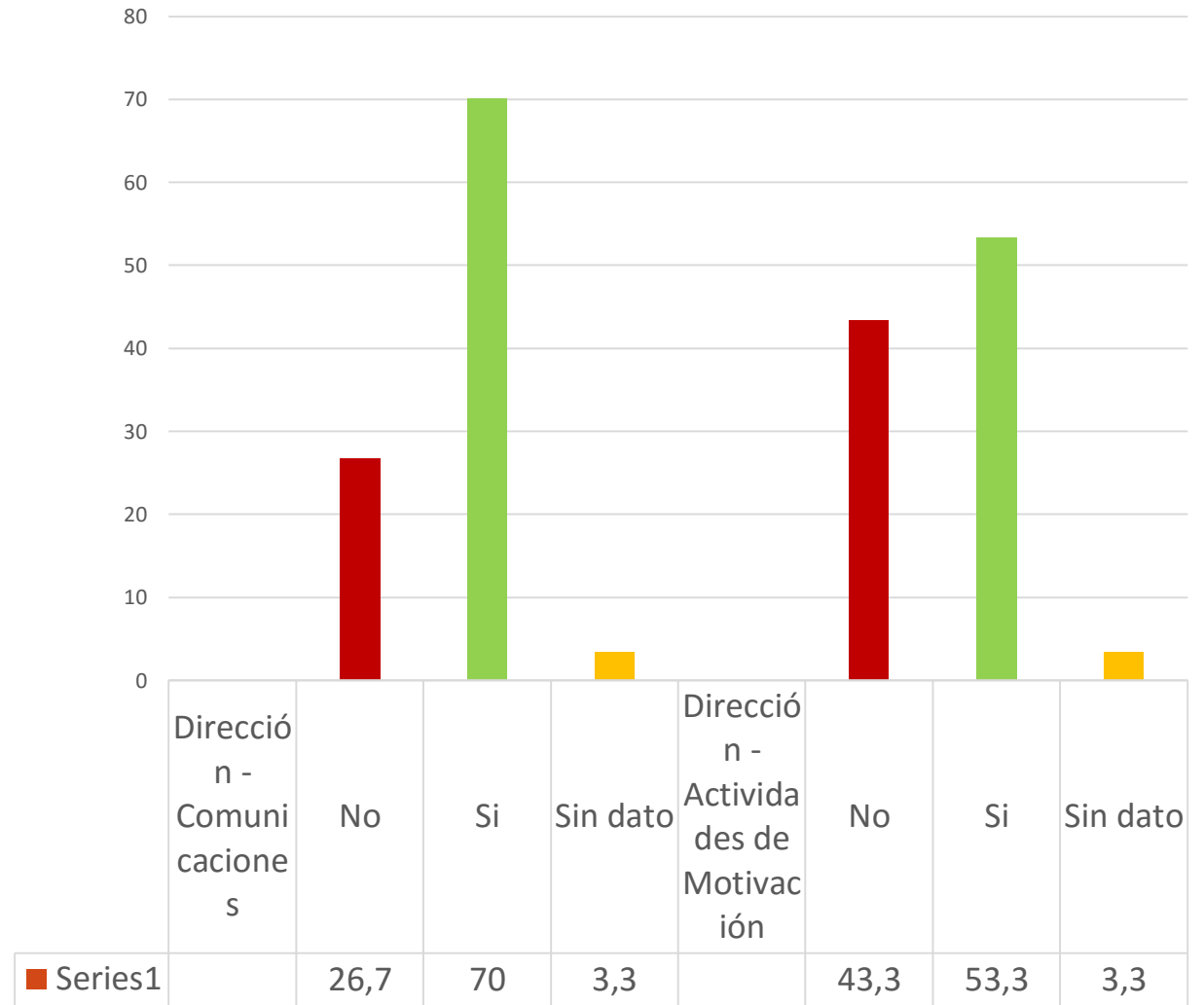
	No sabe	No	Si
Porcentaje	3,3	33,3	63,3

# Proceso Administrativo: Organización

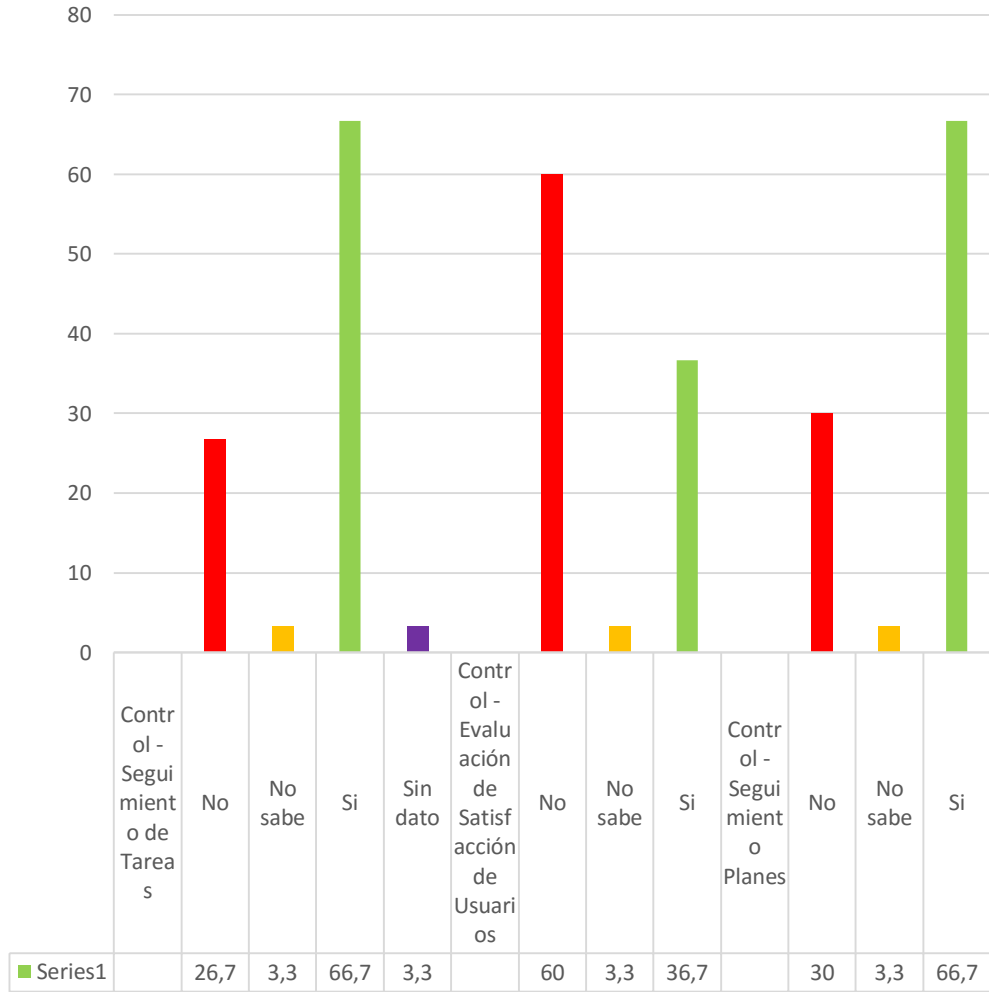




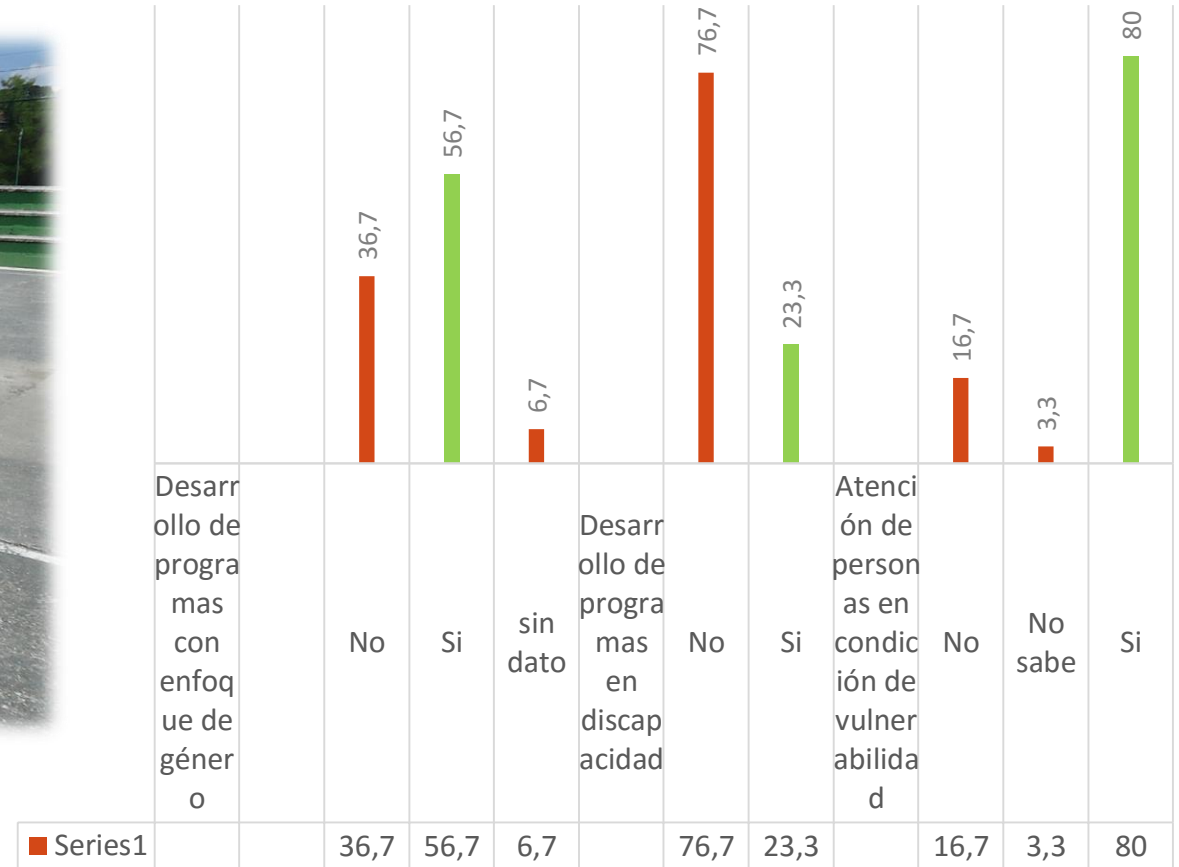
### Proceso Administrativo: Dirección



### Proceso Control

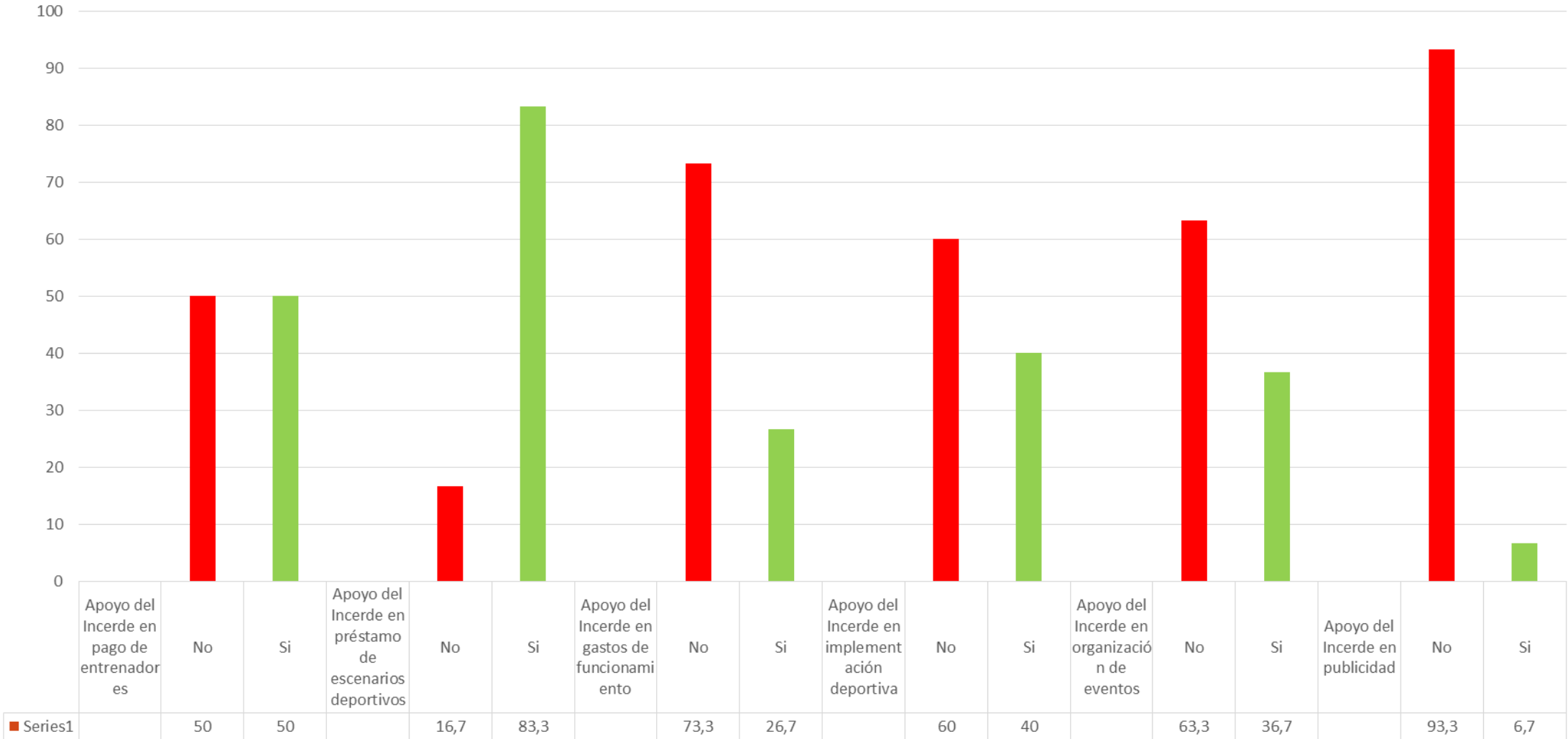


# ATENCIÓN A LA INCLUSIÓN

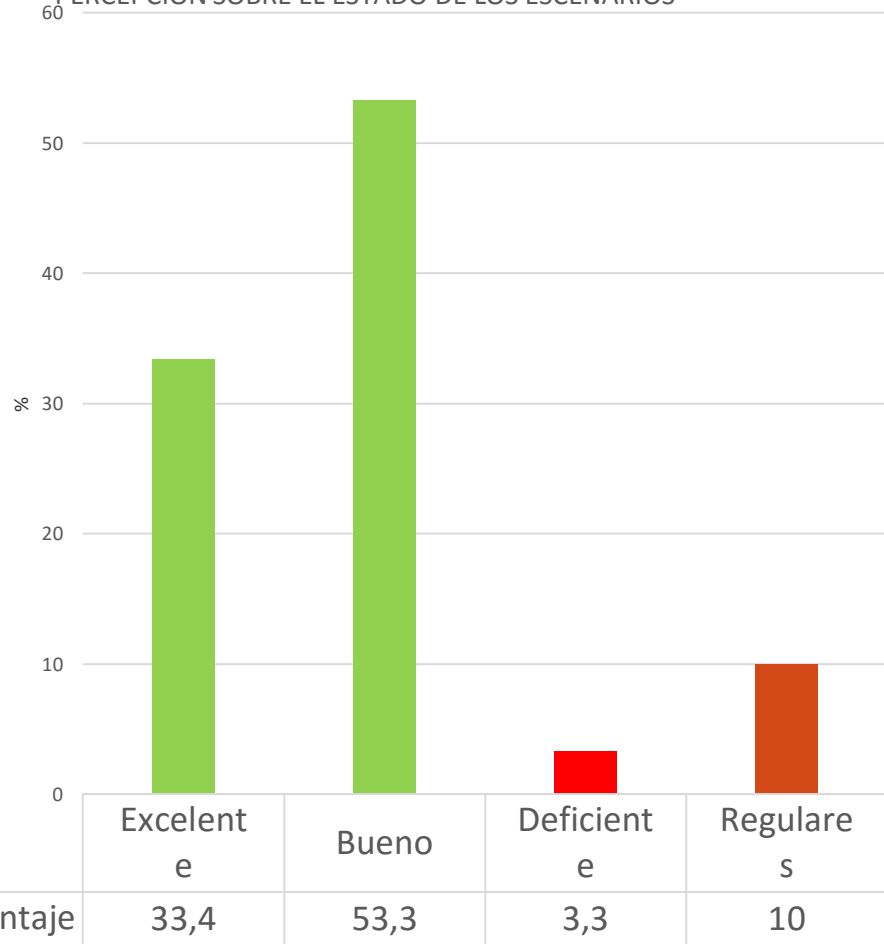




### Percepción del Apoyo Brindado por el INCERDE



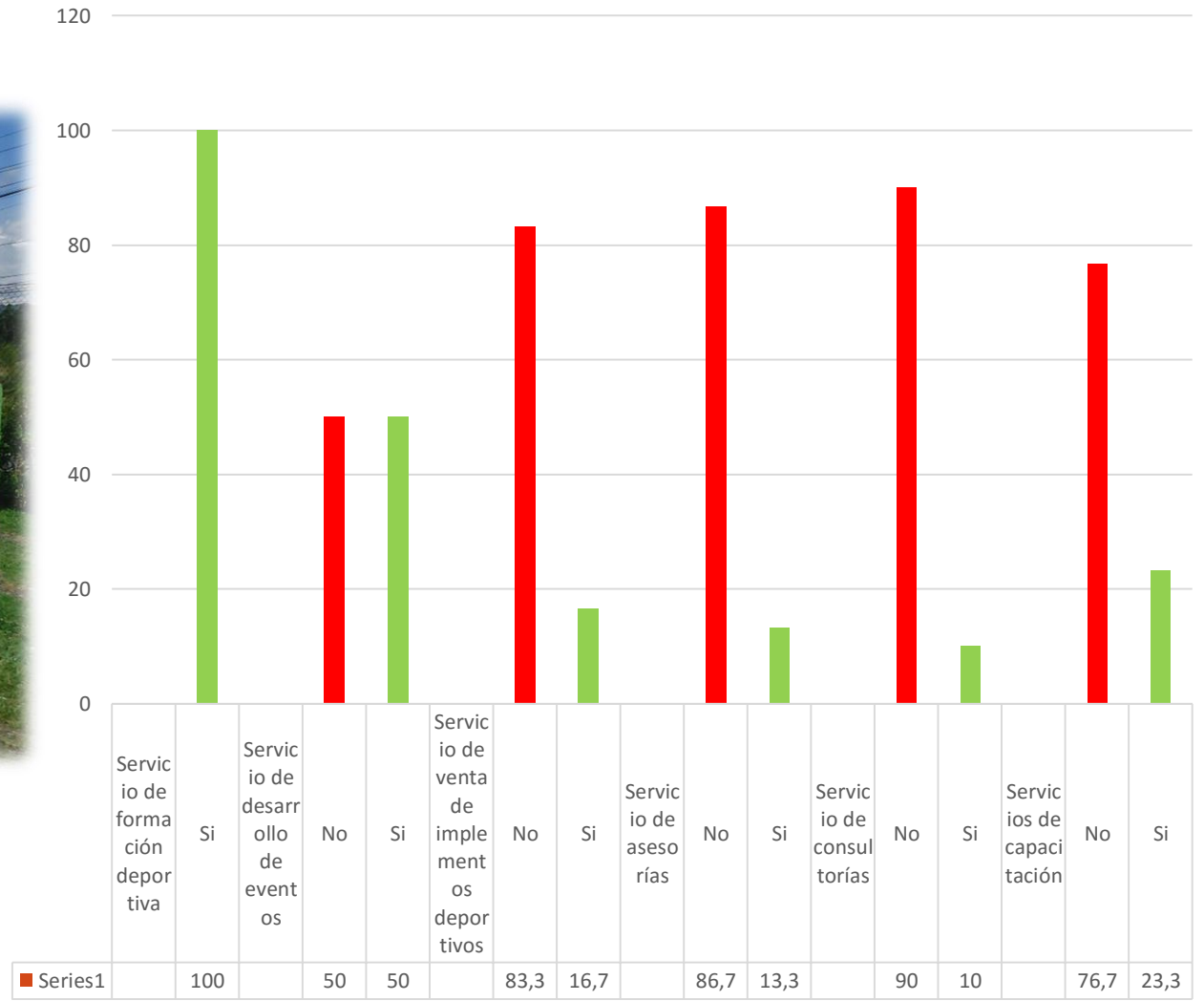
### PERCEPCIÓN SOBRE EL ESTADO DE LOS ESCENARIOS





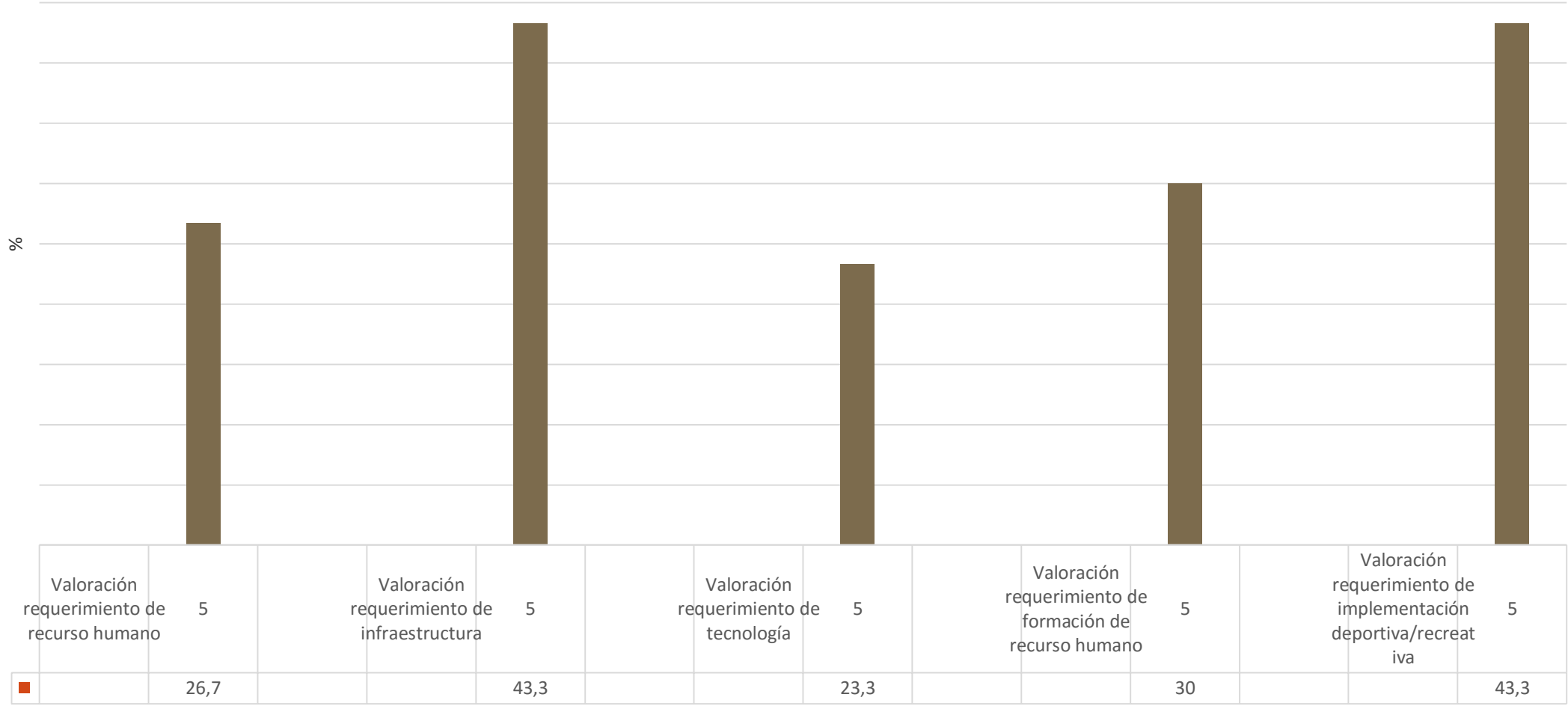


### Servicios Prestados por los Clubes



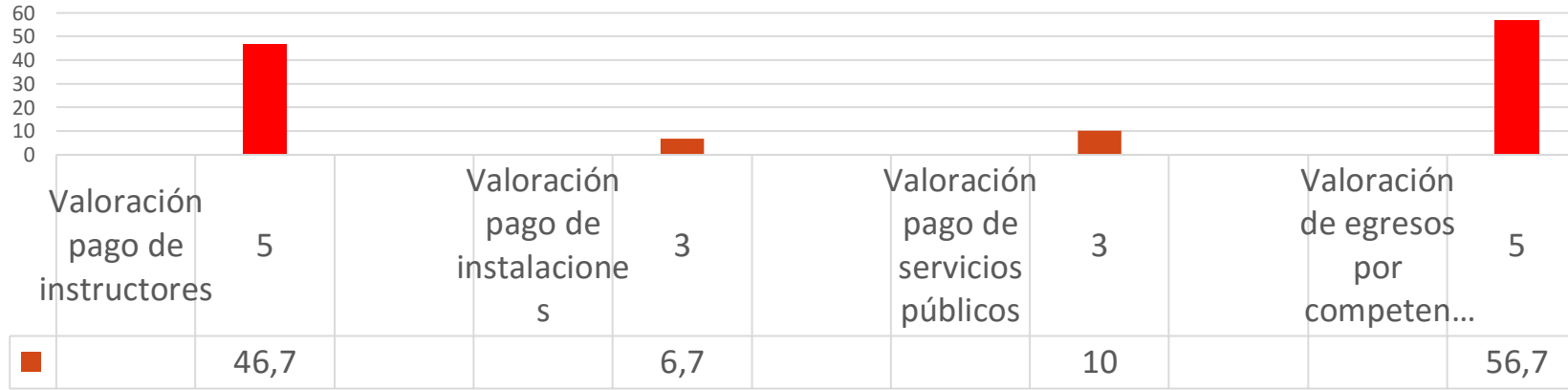


### Mayores Requerimientos de los Clubes

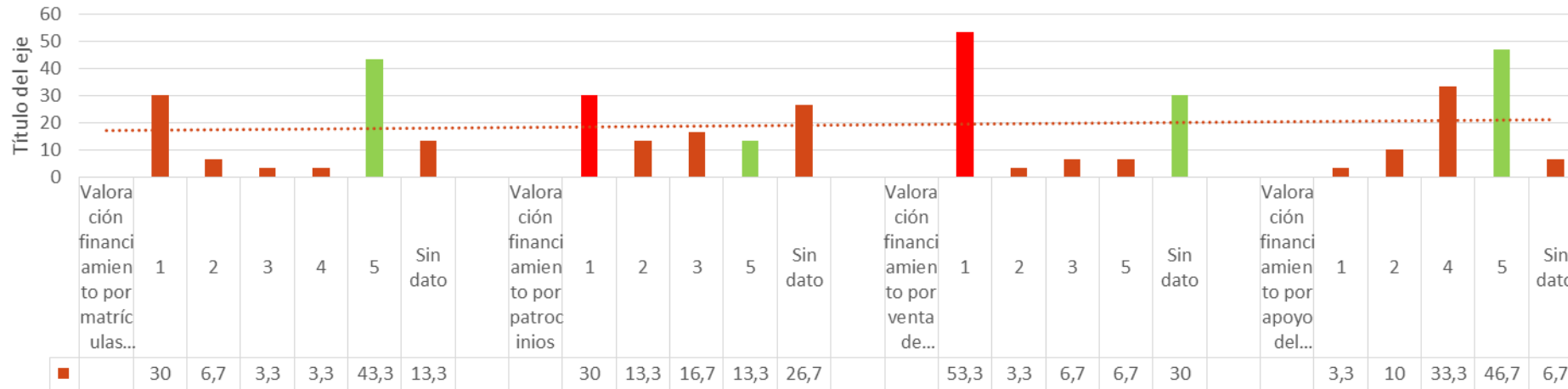




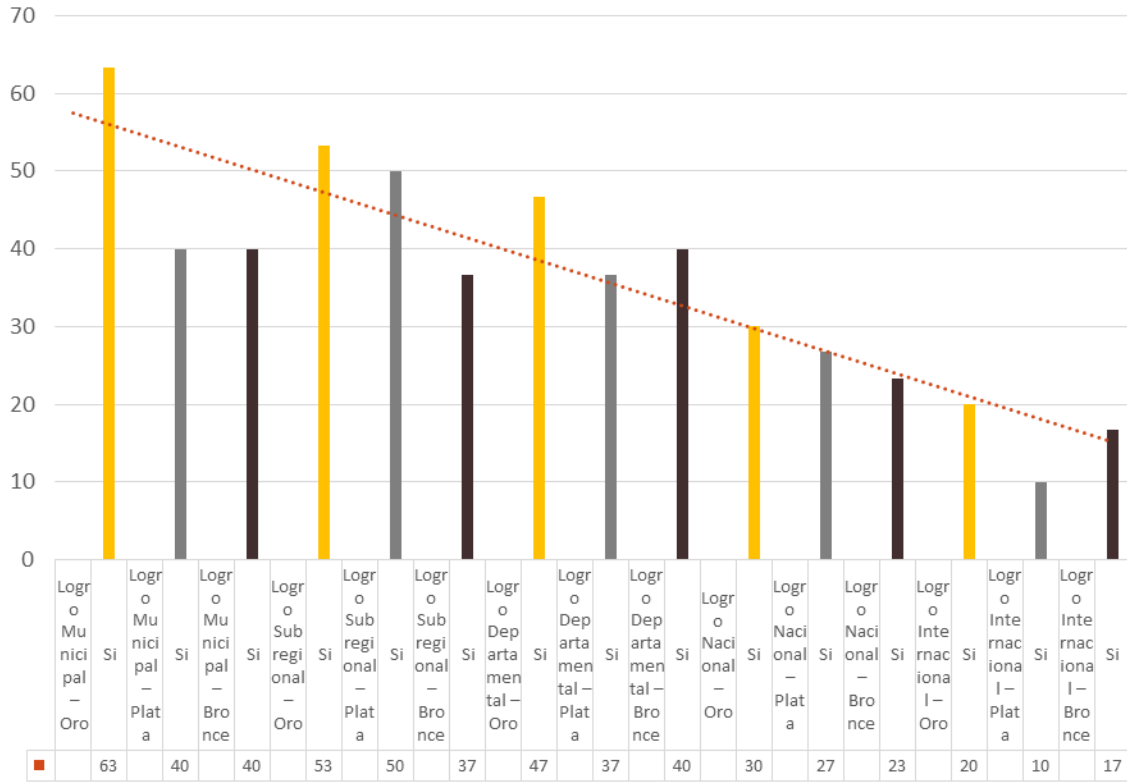
### Principales Egresos de los Clubes



### Principales Fuentes de Financiamiento de los Clubes

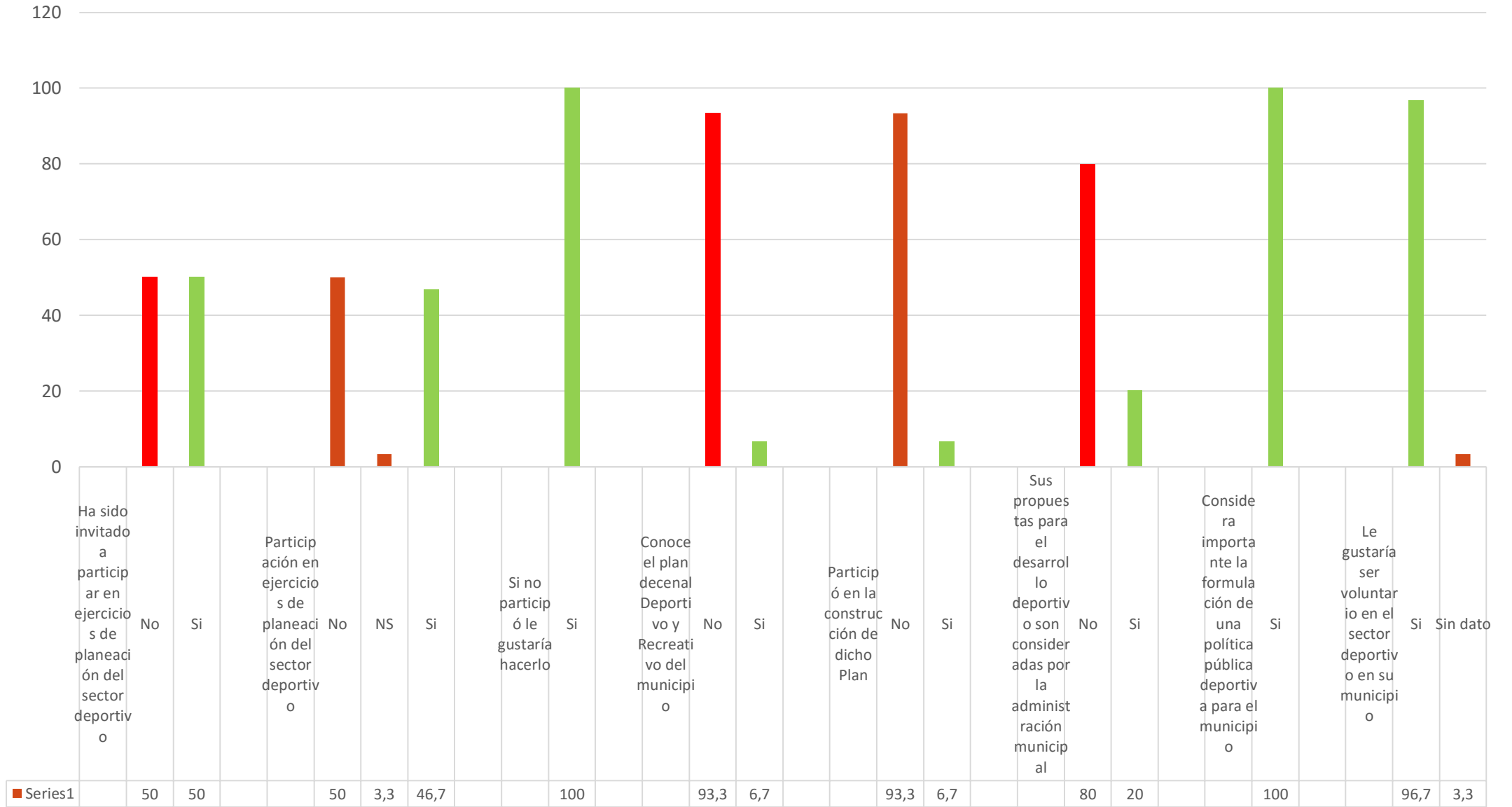


### Títulos Obtenidos





### Participación Ciudadana en la Dinámica del Sector





Zona de residencia	Porcentaje
Urbana	83,1
Rural	16,9
Barrios de la zona Urbana	
Centro	6,4
San Cayetano	14,8
Cuatro esquinas	19,7
Payuco	13,0
Fray Eugenio	1,5
Ofir	,3
La floresta	2,6
Fátima	13,6
Tahami	7,9
María auxiliadora	3,1
Hipódromo	,3
Veredas de la zona rural	
Lourdes las lomas	,5
El tambo	2,0
San Nicolás	7,2
Güamito	1,5
La miel	,5
San José	5,1
Zona Urbana	83,1
Rango de edad	
Menos de 12 años	18,7
13-15 años	6,9
16-20 años	9,7
21-25 años	9,2
26-50 años	37,9
51-65 años	11,5
Más de 65 años	6,1

Variable	Porcentaje
Género	
Masculino	49,1
Femenino	50,9
Grupo étnico	
Mestizo	98,2
Indígena	1,5
Afrocolombiano	0,3
Condición de discapacidad	
Si	6,4
No	93,6
Condición de vulnerabilidad	
Ninguna	97,2
Desplazado	2,8
Estado civil	
Soltero	49,9
Casado	33
Unión libre	7,9
Viudo	5,1
Separado	2,8
Sin dato	1,3
Nivel de escolaridad	
Primaria	32,7
Secundaria	40,7
Técnico	9,5
Tecnólogo	4,3
Profesional universitario	1,3
Sin dato	11,5
Estudios actuales	
Si	34,8
No	65,2
Seguridad social	
Sisben	13,8
EPS	80,3
Medicina propagada	0,5
Otro	0,3
No cuenta con sistema de seguridad social	0,8
Sin dato	4,3
Estructura del grupo familiar	
Vivo solo	3,1
Vivo con mis padres y/o hermanos	45,5
Vivo con mi esposa y/o hijos	32,5
Vivo con amigos	1,3
Otros	17,6
Trabajo actual	
Si	40,2
No	59,8



INTERÉS POR LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE	PORCENTAJE
Le interesa y lo práctica lo suficiente	27,4
Le interesa pero no lo práctica tanto	32,2
No le interesa	4,6
Lo práctico por obligación	2,8
Le interesa pero ahora ya no lo práctico	17,1
nunca ha practicado pero le gustaría hacerlo	7,9
no la práctica ni le interesa	2,8
No me interesa el deporte pero si las actividades recreativas	5,1
PRÁCTICA ACTUAL DE ACTIVIDAD FÍSICA O DEPORTE	
Si	58,8
<b>No</b>	<b>41,2</b>
INTERÉS POR LA PRÁCTICA EN FORMA:	
Recreativa	41,7
Formativa	7,2
Competitiva	7,7
No aplica	41,2
Sin dato	2,3

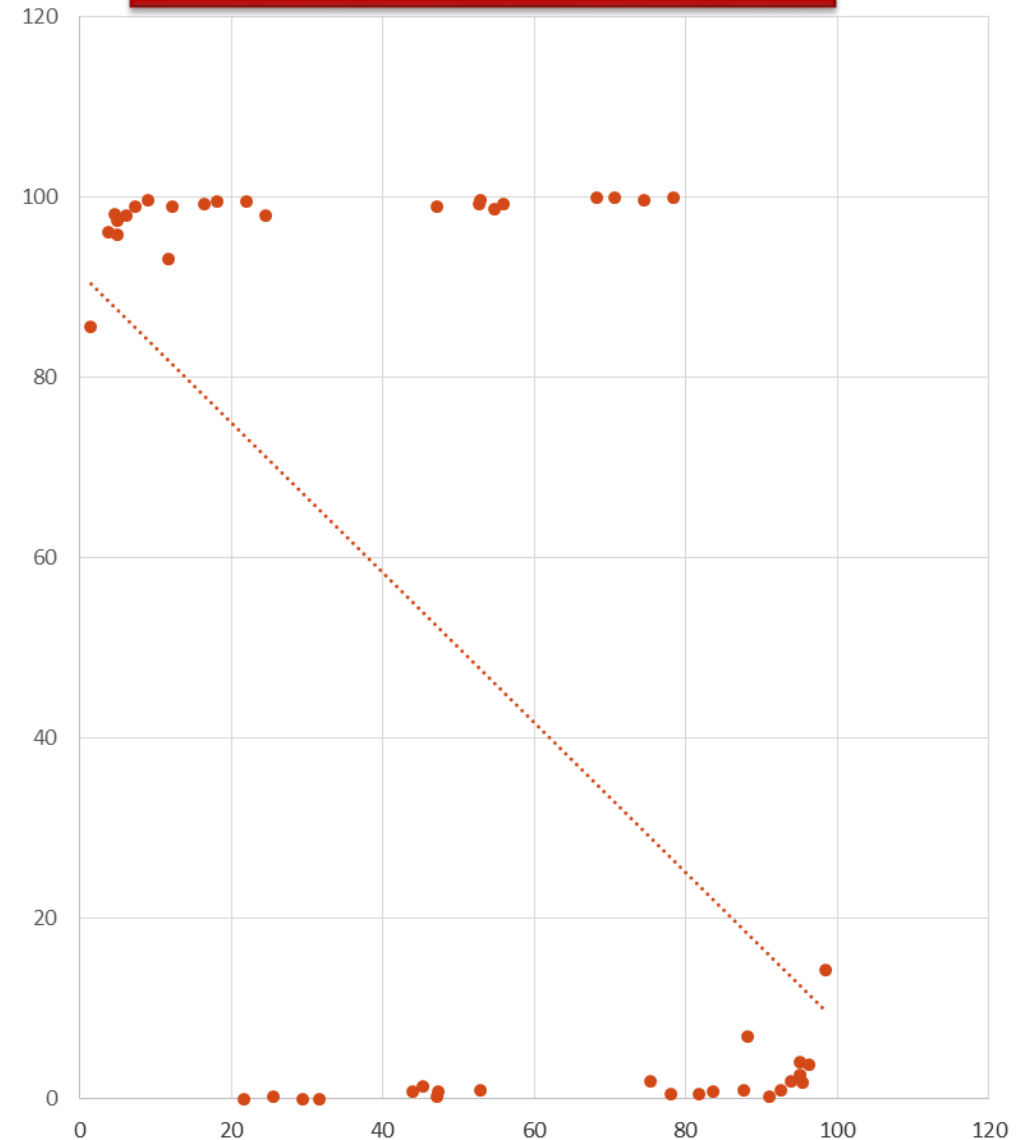
FRECUENCIA DE PRÁCTICA	
Una hora semanal	4,9
Dos horas semanales	14,8
Tres horas semanales	13,6
Más de tres horas	25,6
No aplica	41,2
RAZÓN DE PRÁCTICA	
Salud	29,9
Sentirme bien	16,1
Competencia	7,4
Estética	0,8
Compartir con amigos	4,1
No aplica	41,2
Sin dato	0,5
ANTECEDENTES DE PRÁCTICA FAMILIAR	
Si	46,8
<b>No</b>	<b>53,2</b>



Actividad deportiva	La Conoce	La Práctica
	Porcentaje	
<b>Ajedrez</b>		
Si	91	0,3
No	9	99,7
<b>Atletismo</b>		
Si	93,9	2
No	6,1	98
<b>Baloncesto</b>		
Si	95,1	2,6
No	4,9	97,4
<b>Bicicrós</b>		
Si	87,7	1
No	12,3	99
<b>Ciclismo</b>		
Si	95,4	1,8
No	4,6	98,2
<b>Judo</b>		
Si	47,1	0,3
No	52,9	99,7
<b>Fútbol</b>		
Si	98,5	14,3
No	1,5	85,7
<b>Fútbol de salón</b>		
Si	88,2	6,9
No	11,8	93,1
<b>Lucha</b>		
Si	81,8	0,5
No	18,2	99,5
<b>Softbol</b>		
Si	31,7	0
No	68,3	100
<b>Patinaje</b>		
Si	95,1	4,1
No	4,9	95,9

<b>Voleibol</b>		
Si	92,6	1
No	7,4	99
<b>Tenis de campo</b>		
Si	78	0,5
No	22	99,5
<b>Tejo</b>		
Si	83,6	0,8
No	16,4	99,2
<b>Taekwondo</b>		
Si	29,4	0
No	70,6	100
<b>Ultimate</b>		
Si	45,3	1,3
No	54,7	98,7
<b>Capoeira</b>		
Si	52,9	1
No	47,1	99
<b>Karate</b>		
Si	44	0,8
No	56	99,2
<b>Natación</b>		
Si	96,2	3,8
No	3,8	96,2
<b>Tenis de mesa</b>		
Si	75,4	2
No	24,6	98
<b>Skate</b>		
Si	47,3	0,8
No	52,7	99,2
<b>Kung fu</b>		
Si	21,7	0
No	78,3	100
<b>Rugby</b>		
Si	25,6	0,3
No	74,4	99,7

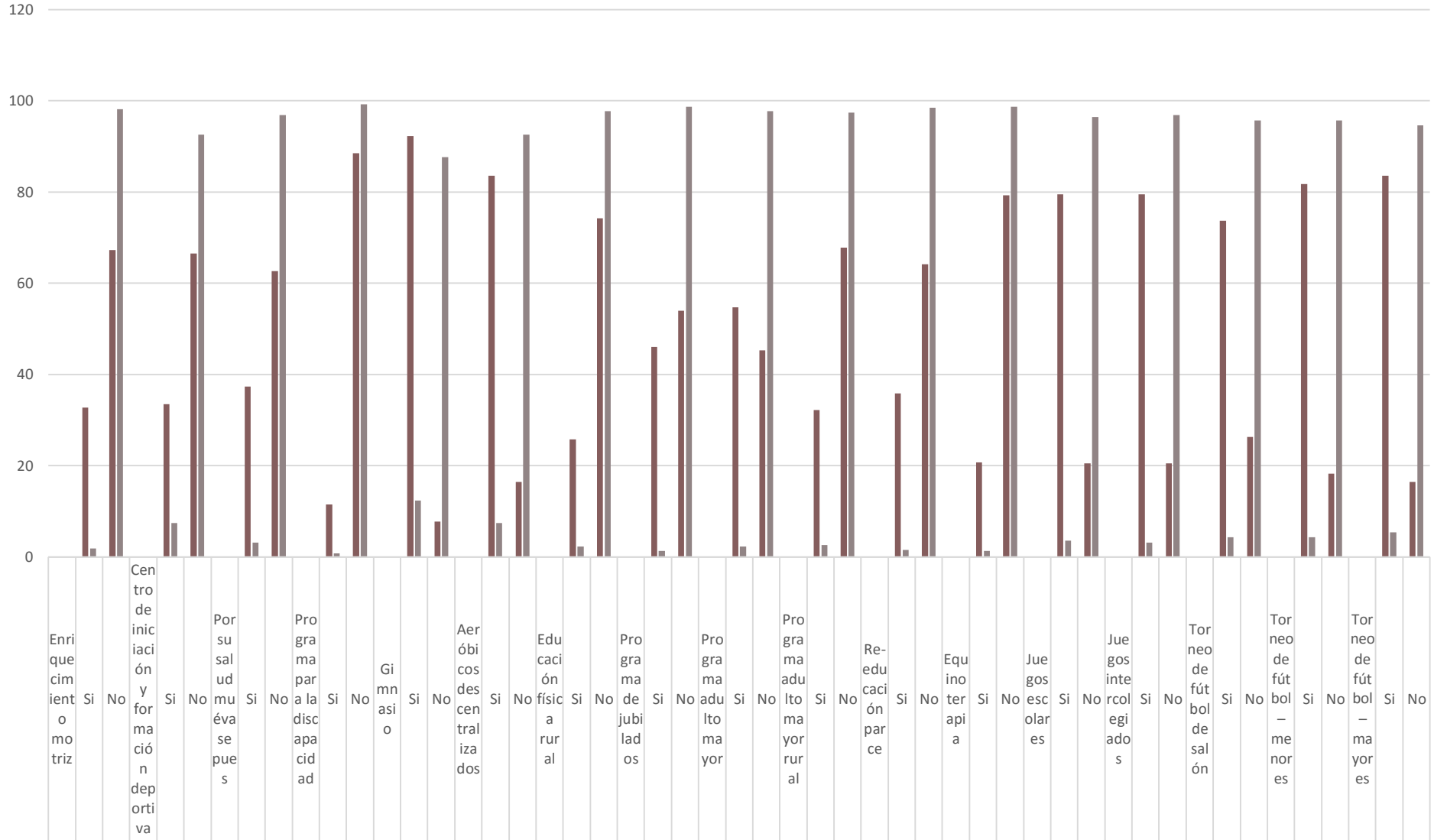
### CONOCIMIENTO DE LOS DEPORTES OFERTADOS VS. PRÁCTICA DEPORTIVA







CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DEL INCERDE VS USO DE LOS MISMOS



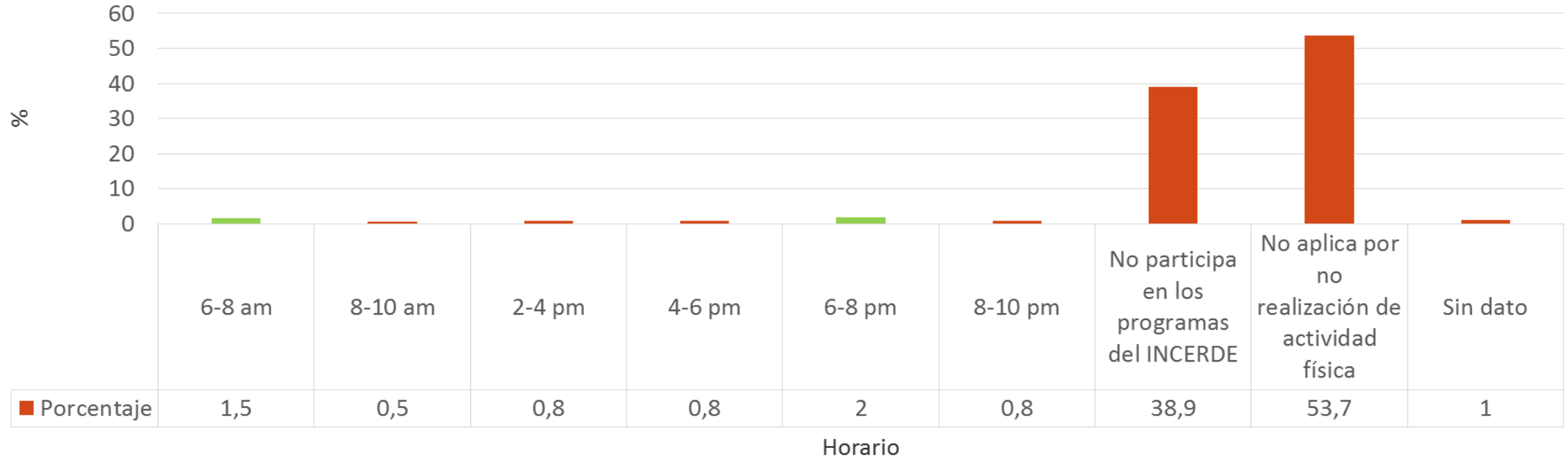
■ Conoce el Programa Porcentaje	33	67	34	67	37	63	12	89	92	7,7	84	16	26	74	46	54	55	45	32	68	36	64	21	79	80	21	80	21	74	26	82	18	84	16
■ Es Usuario del Programa Porcentaje	1,8	98	7,4	93	3,1	97	0,8	99	12	88	7,4	93	2,3	98	1,3	99	2,3	98	2,6	97	1,5	99	1,3	99	3,6	96	3,1	97	4,3	96	4,3	96	5,4	95



### COMODIDAD HORARIA

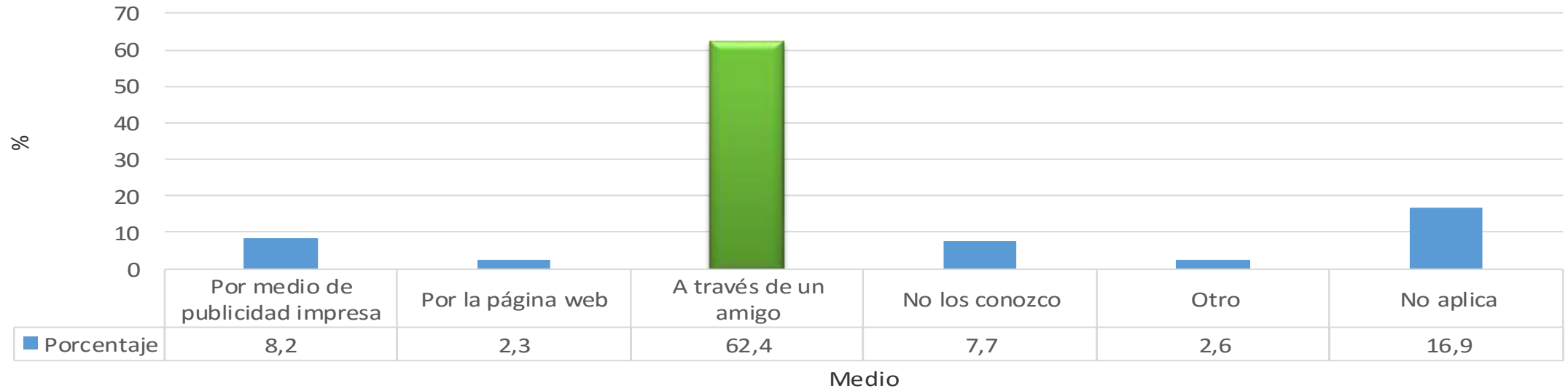


### PREFERENCIA HORARIA PARA LA PRÁCTICA

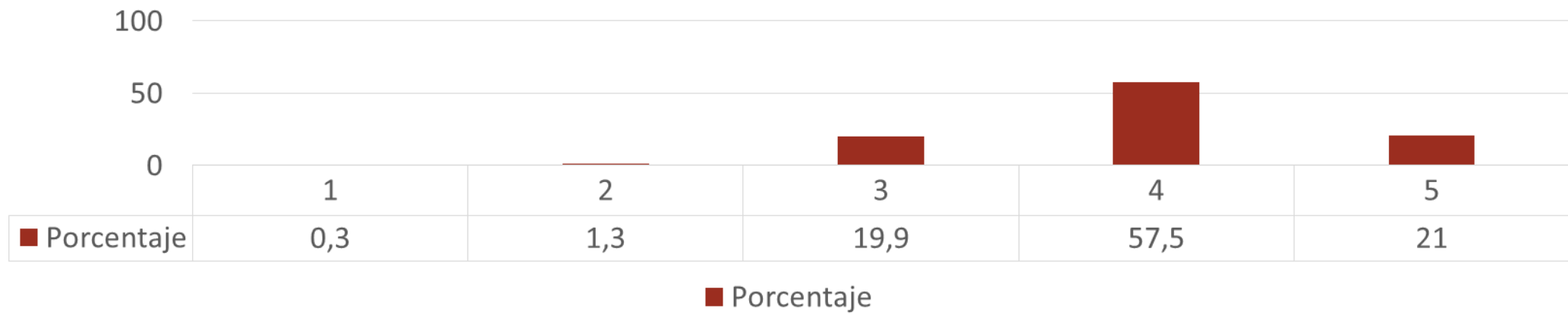




**MEDIO POR EL CUAL SE ENTERAN DE LOS PROGRAMAS OFRECIDOS POR EL INCERDE**

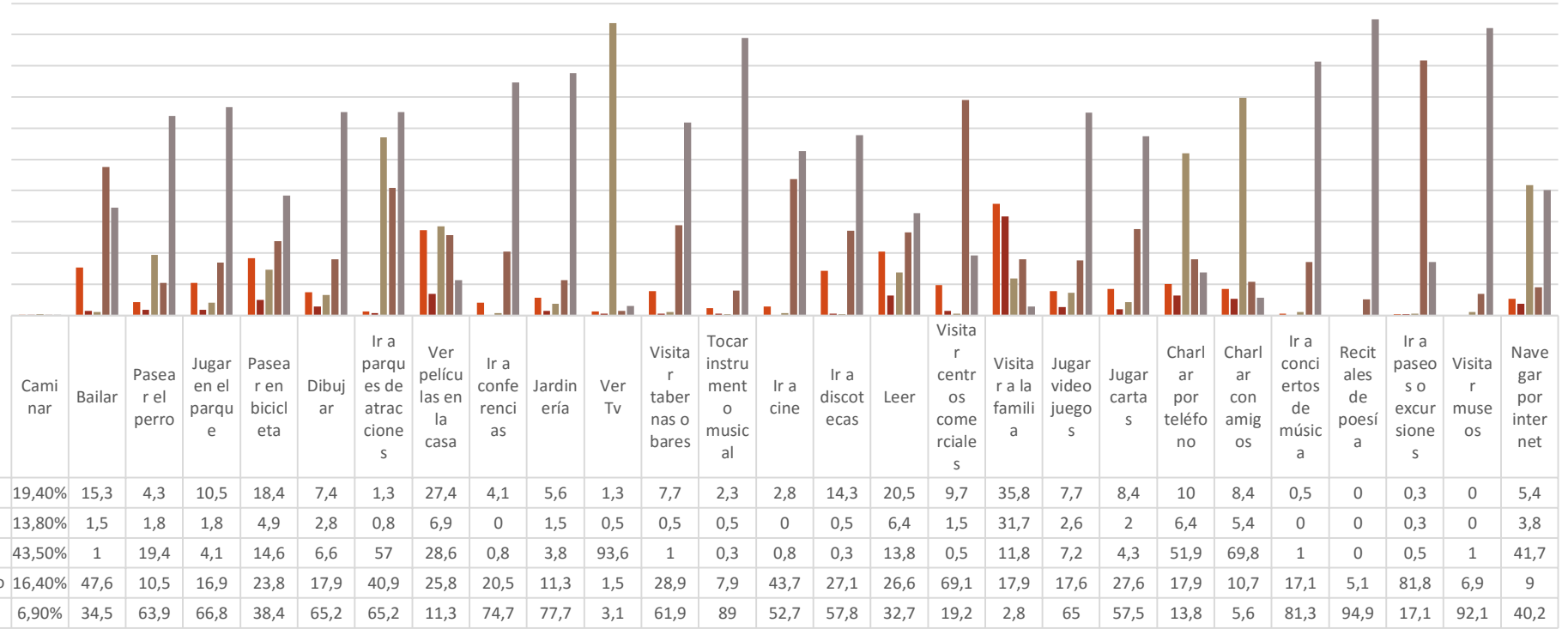


**CALIFICACIÓN DEL SERVICIO INCERDE**





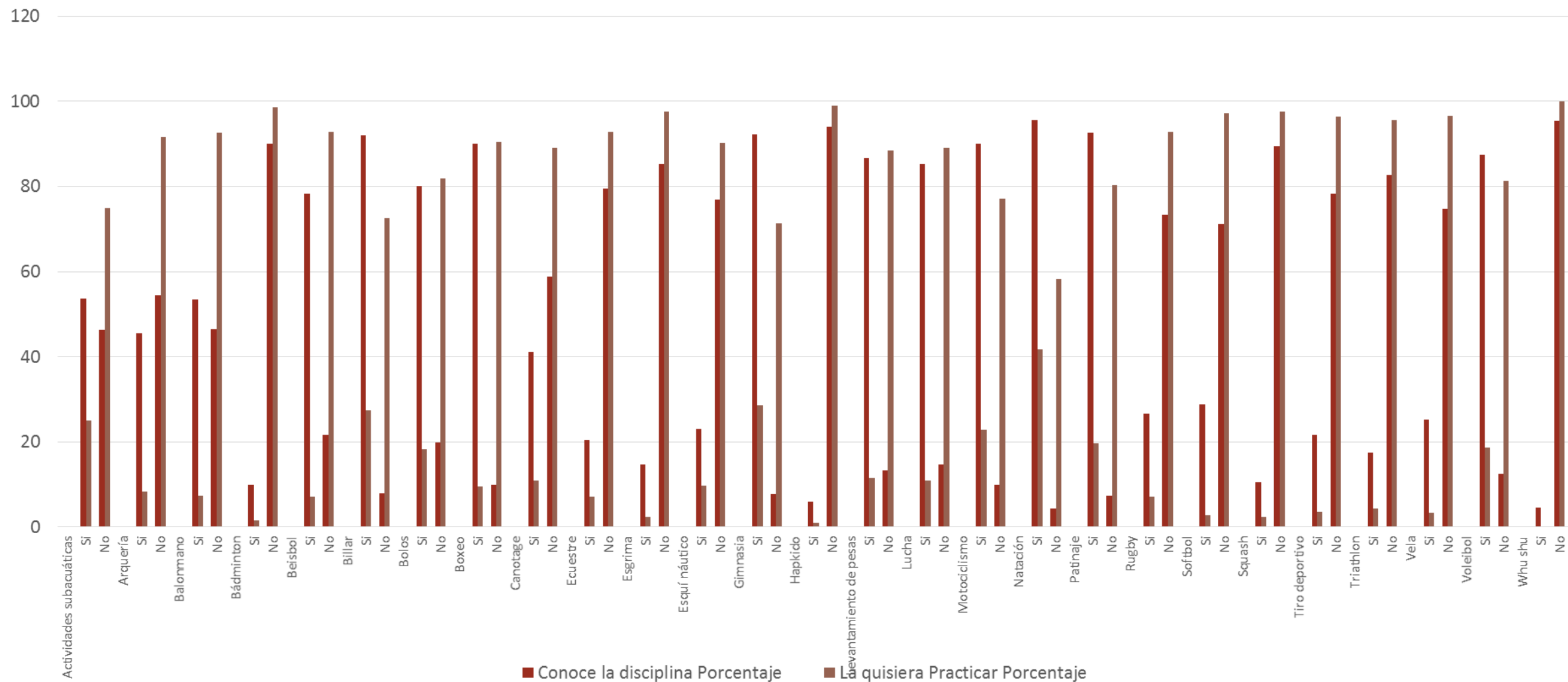
# ACTIVIDADES DE OCIO MAS FRECUENTADAS



■ 1 ó 2 veces por semana ■ 3 o más veces por semana ■ Todos los días ■ Solo en vacaciones o de vez en cuando ■ No realiza esta actividad

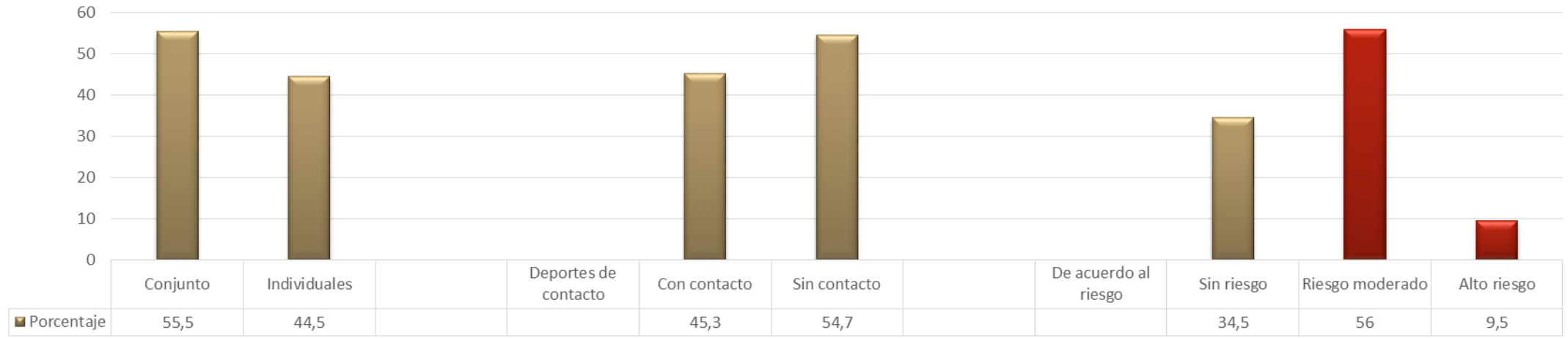


# CONOCIMIENTO DE LA OFERTA DEPORTIVA DE LAS LIGAS ( NO EXISTENTES EN EL INCERDE)- VS SI LAS QUISIERAN PRACTICAR

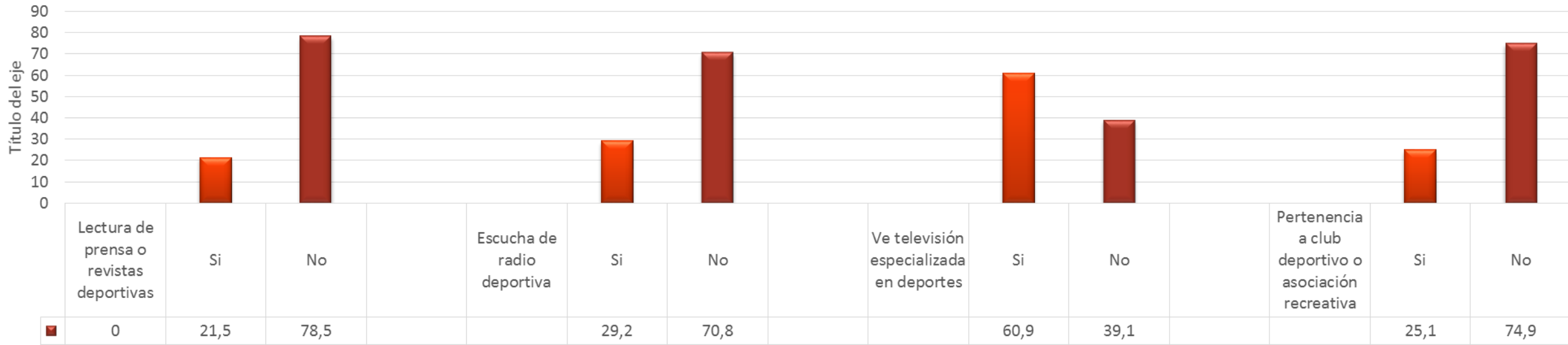




### PREFERENCIA POR EL TIPO DE DEPORTES

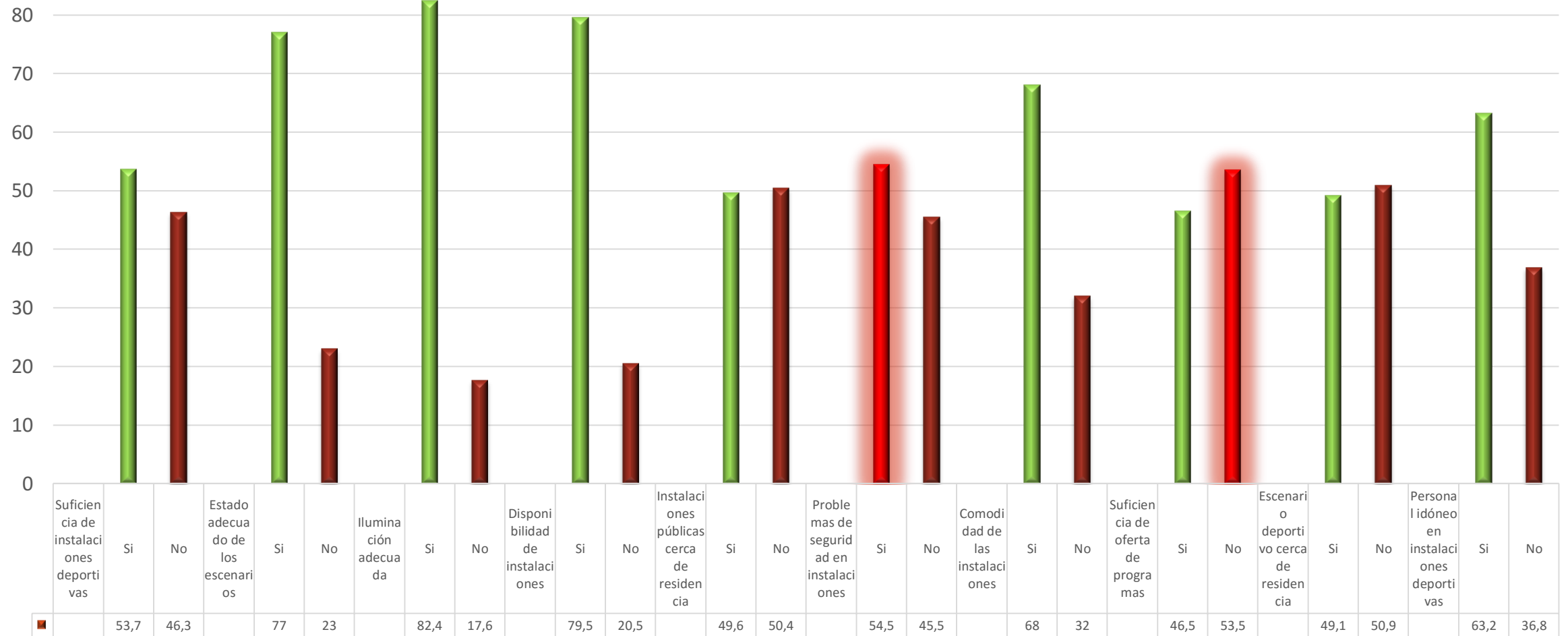


### EXPOSICIÓN A MEDIOS



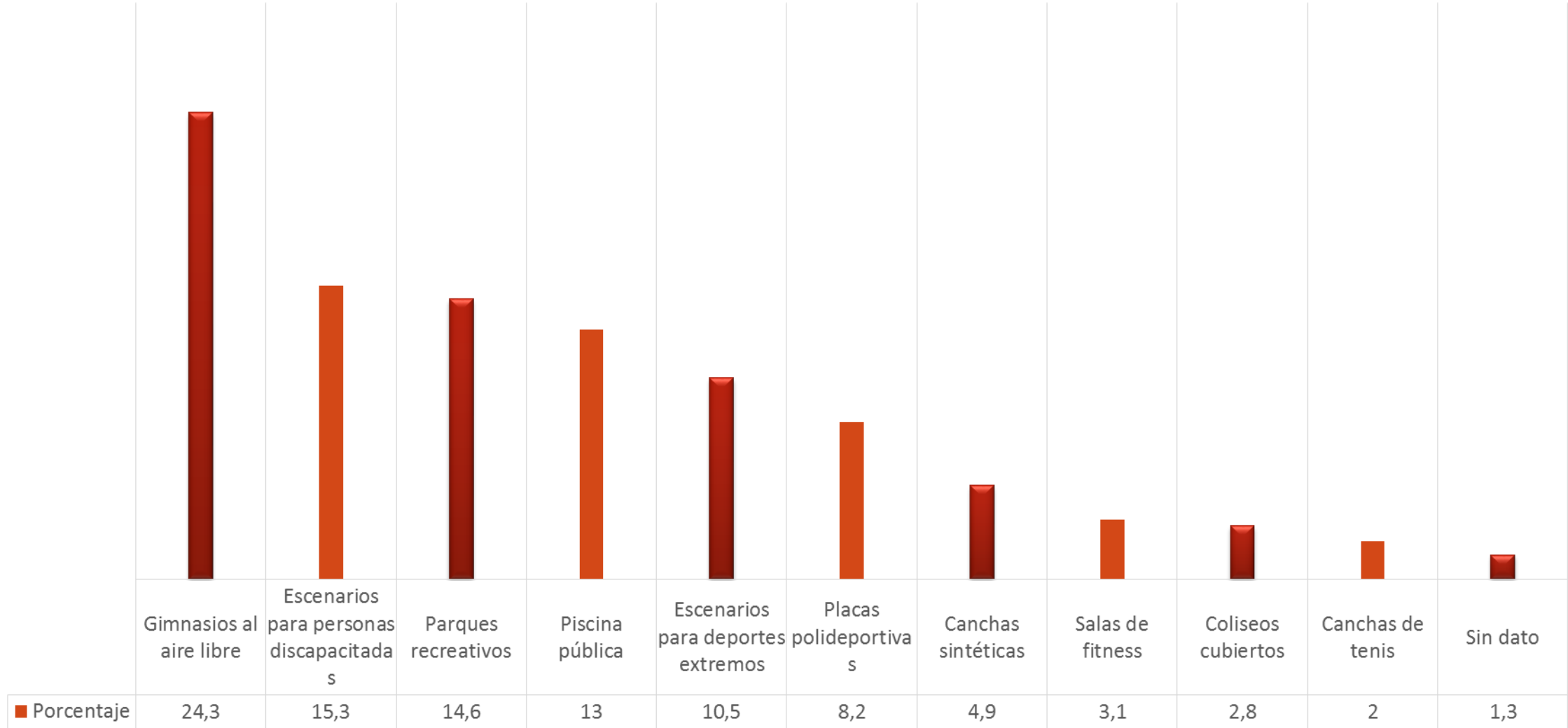


## VALORACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS





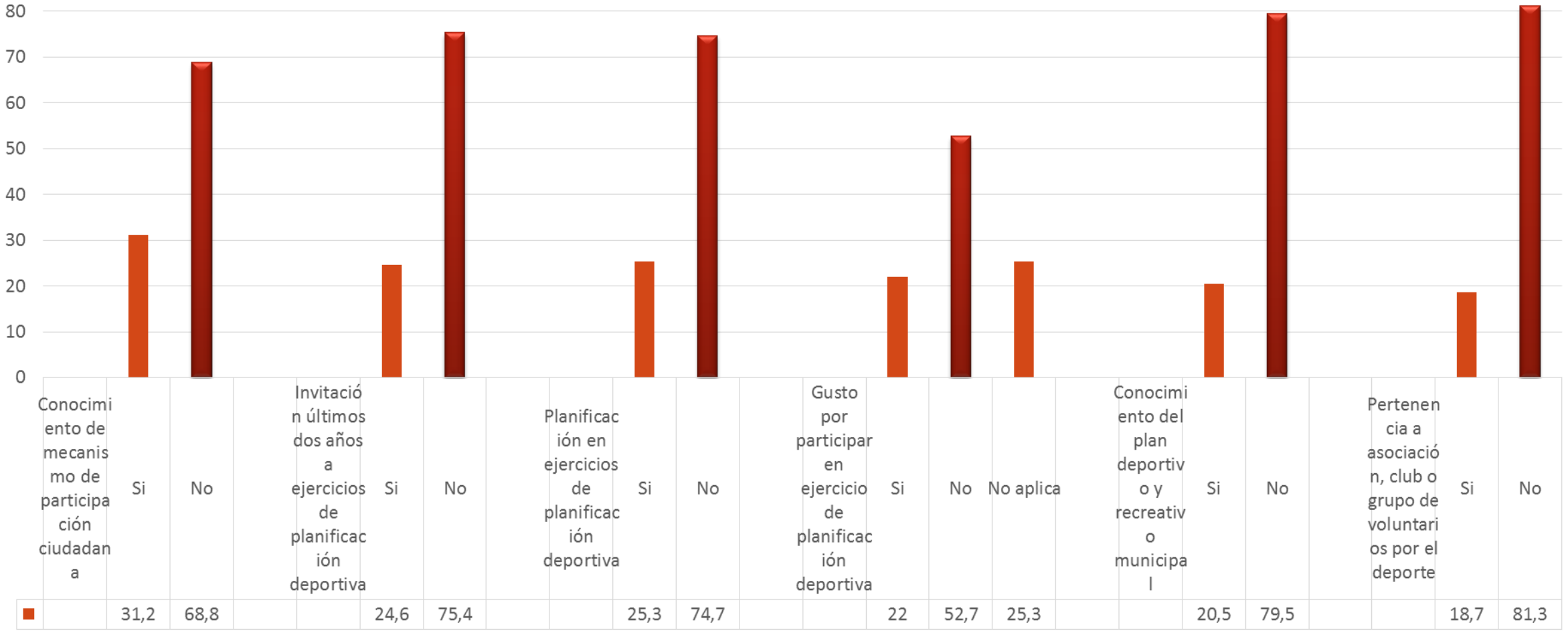
## ESCENARIOS MAYORMENTE DEMANDADOS





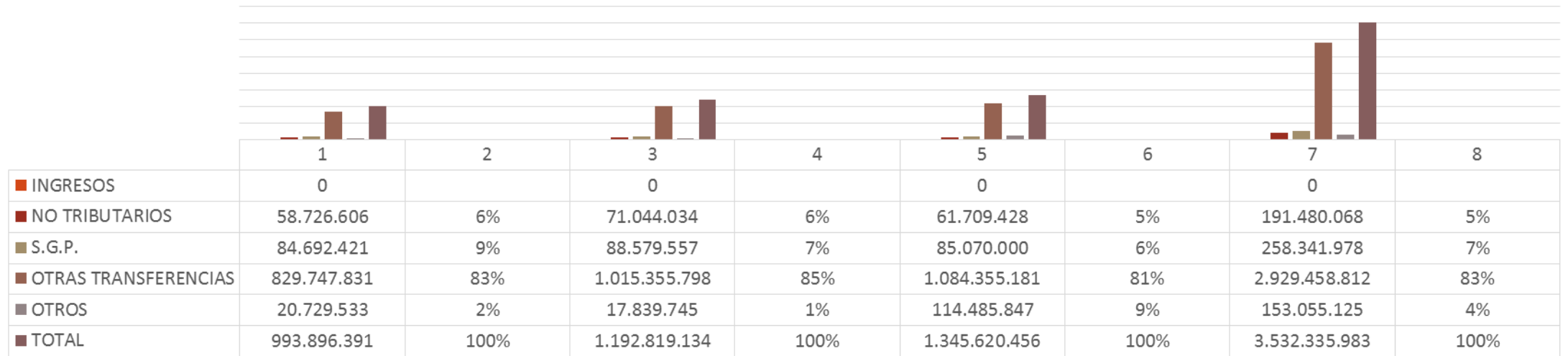


# MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL SECTOR

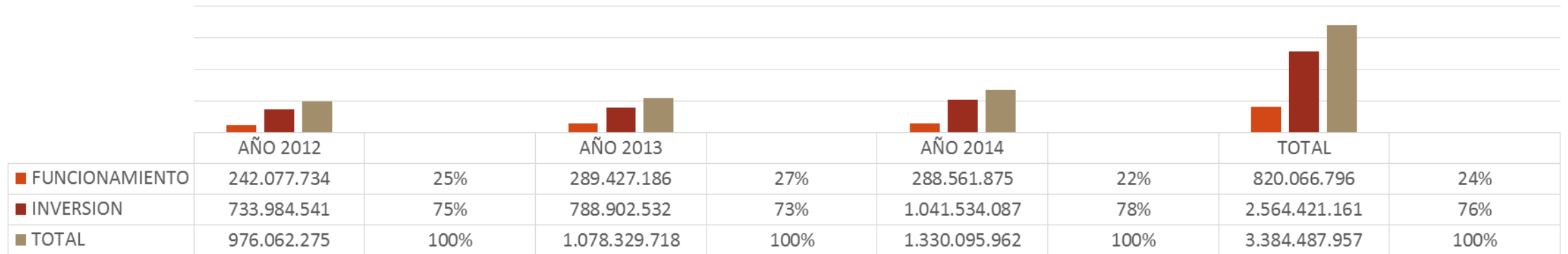




## INGRESOS



## GASTOS



■ FUNCIONAMIENTO ■ INVERSION ■ TOTAL



## LIMITACIONES Y FORTALEZAS DEL ESTUDIO



- Los Criterios de Selección de la Muestra: no se hace de manera aleatoria. Se hace de forma intencionada bajo los criterios de distribución poblacional, sexo y edad del SISBEN
- Al ser un Estudio Observacional ( descriptivo ) Transversal, no permite relaciones de causalidad.
- La gran fortaleza de este estudio está en el relacionamiento de los conceptos de política pública y desarrollo local a la dinámica deportiva municipal
- No filtro en un Comité de Ética por parte de la UdeM.



Objetivo	Factores que inciden en el Desarrollo Deportivo Local	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>“Identificar los factores que favorecen desarrollo deportivo local en el municipio de la Ceja del Tambo”</b></p>	<p>Infraestructura especializada adecuada</p>	<p>La infraestructura existente es valorada como de buena calidad, pero insuficiente y con problemas de seguridad.</p>	<p>Se deben realizar trabajos de empoderamiento de los escenarios con la comunidad, reforzar el sistema de control de cámaras y buscar sinergias con las autoridades locales</p>
		<p>Considerando que el 16,9 % de la población se encuentra en la zona rural y a pesar de existir una infraestructura de buena calidad en dicha zona, la oferta de servicios tanto por parte del Instituto Municipal de Deportes como de los clubes es insuficiente, y no da respuesta a las verdaderas demandas de la población</p>	<p>El plan de ordenamiento territorial para el deporte debe considerar las demandas de la población en cuanto a escenarios deportivos y recreativos (mejoramiento del espacio público, dotación de parques recreativos, gimnasios barriales, piscina municipal, respaldados con programas que garanticen su sostenibilidad social y económica.</p>
	<p>Formación del talento humano que dirige los programas</p>	<p>Se presentan bajos niveles de escolaridad de la dirigencia deportiva.</p>	<p>Se debe propiciar la formación específica en el área de la administración deportiva y del entrenamiento deportivo, bien sea aprovechando los recursos que proporciona el Sistema Departamental de Capacitación de Indeportes Antioquia, la oferta que al respecto tienen las Universidades Públicas o desarrollando uno propio sistema de capacitación.</p>
		<p>Así mismo los dirigentes de los clubes manifiestan la debilidad que en los procesos de planificación y proceso administrativo y planes de negocio</p>	<p>Ante la situación de formación de la dirigencia deportiva, los clubes deben ser asesorados y apoyados por el INCERDE en temáticas conducentes a la formulación de planes de desarrollo, planes de negocio, portafolios de servicios, planes de mercadeo, formulación de proyectos y fuentes de financiamiento sectorial, que les permitan dinamizarse como organizaciones competitivas en el sector.</p>
<p>Capacidad de gestión de los dirigentes</p>	<p>En la entrevista realizada al equipo directivo se reconoce el bajo conocimiento sobre la conceptualización de políticas públicas, sin embargo su disposición a emprender acciones tendientes al mejoramiento en la prestación de servicios deportivos y recreativos en el municipio, es total.</p>	<p>Se debe propender por la formación especializada del equipo directivo en temas específicos del gobierno público y de Administración Deportiva, aprovechando alianzas entre Universidad, Empresa, Estado.</p>	



Objetivo	Factores que inciden en el Desarrollo Deportivo Local	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>“Identificar los factores que favorecen desarrollo deportivo local en el municipio de la Ceja del Tambo”</b></p>	<p>Sistemas de información y comunicación integrados</p>	<p>El INCERDE adolece de un sistema de información georeferenciada sobre sus programas, lo que impide un control sobre los mismos y una mejor articulación con los actores.</p> <p>No hay integración programática ni comunicativa con otras secretarías de despacho</p>	<p>Se hace necesario que las organizaciones deportivas conozcan la dinámica de otras secretarías de despacho, así como la lógica de la administración municipal, pues en dicho conocimiento se encontrarán sinergias que mejorarían la oferta (particularmente de actividades de ocio y recreación- no precisamente desarrolladas por el INCERDE). Es importante considerar igualmente la necesidad de articular las acciones con otras secretarías de despacho a la hora de diseñar la oferta recreativa, ya que las demandas de actividades de ocio, tiempo libre y recreación (muchos de los programas demandados por la población en materia de ocio y recreación podrían estar anclados a secretarías como la de cultura, bienestar social, educación o salud, entre otras).</p>
	<p>Fortalecimiento Organizacional</p>	<p>Pese al número de clubes que existen en el municipio y considerando su antigüedad, la gran mayoría de éstos presentan deficiencias en la obtención de reconocimientos deportivos, personerías jurídicas y afiliaciones a las ligas, asuntos que dificultan su participación deportiva y la captación de recursos estatales</p>	<p>Se hace necesario fortalecer los procesos de consolidación de los reconocimientos deportivos, afiliaciones a Ligas y trámite de expedición de las Personerías Jurídicas de los clubes para dinamizar el sector asociado.</p>
	<p>Identificación y potenciamiento de líderes del sector</p>	<p>Existe una baja participación de las mujeres en el liderazgo de la dirigencia deportiva, situación que desde el punto de vista de la inclusión y la equidad la pone en desventaja con respecto al sexo masculino.</p>	<p>El Instituto Municipal de Deportes debe propiciar jornadas de formación deportiva para dirigentes del sexo femenino incentivando la creación de nuevos clubes por parte de ellas.</p>
	<p>Apropiación de recursos específicos por parte del Estado</p>	<p>Con relación a la aplicación de métodos y estructuras de la administración pública donde la gestión pública dinamiza la administración, es de anotar que el INCERDE cuenta con una planta de cargos y unos recursos insuficientes para atender todas las demandas poblacionales</p>	<p>Se hace necesario hacer un rediseño de la planta de cargos si se tiene la proyección de crecimiento programático y de cobertura.</p>



Objetivo	Factores que inciden en el Desarrollo Deportivo Local	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>“Identificar los factores que favorecen desarrollo deportivo local en el municipio de la Ceja del Tambo”</b></p>	<p>Sistemas de información y comunicación integrados</p>	<p>El INCERDE adolece de un sistema de información georeferenciada sobre sus programas, lo que impide un control sobre los mismos y una mejor articulación con los actores.</p> <p>No hay integración programática ni comunicativa con otras secretarías de despacho</p>	<p>Se hace necesario que las organizaciones deportivas conozcan la dinámica de otras secretarías de despacho, así como la lógica de la administración municipal, pues en dicho conocimiento se encontrarán sinergias que mejorarían la oferta (particularmente de actividades de ocio y recreación- no precisamente desarrolladas por el INCERDE). Es importante considerar igualmente la necesidad de articular las acciones con otras secretarías de despacho a la hora de diseñar la oferta recreativa, ya que las demandas de actividades de ocio, tiempo libre y recreación (muchos de los programas demandados por la población en materia de ocio y recreación podrían estar anclados a secretarías como la de cultura, bienestar social, educación o salud, entre otras).</p>
	<p>Fortalecimiento Organizacional</p>	<p>Pese al número de clubes que existen en el municipio y considerando su antigüedad, la gran mayoría de éstos presentan deficiencias en la obtención de reconocimientos deportivos, personerías jurídicas y afiliaciones a las ligas, asuntos que dificultan su participación deportiva y la captación de recursos estatales</p>	<p>Se hace necesario fortalecer los procesos de consolidación de los reconocimientos deportivos, afiliaciones a Ligas y trámite de expedición de las Personerías Jurídicas de los clubes para dinamizar el sector asociado.</p>
	<p>Identificación y potenciamiento de líderes del sector</p>	<p>Existe una baja participación de las mujeres en el liderazgo de la dirigencia deportiva, situación que desde el punto de vista de la inclusión y la equidad la pone en desventaja con respecto al sexo masculino.</p>	<p>El Instituto Municipal de Deportes debe propiciar jornadas de formación deportiva para dirigentes del sexo femenino incentivando la creación de nuevos clubes por parte de ellas.</p>
	<p>Apropiación de recursos específicos por parte del Estado</p>	<p>Con relación a la aplicación de métodos y estructuras de la administración pública donde la gestión pública dinamiza la administración, es de anotar que el INCERDE cuenta con una planta de cargos y unos recursos insuficientes para atender todas las demandas poblacionales</p>	<p>Se hace necesario hacer un rediseño de la planta de cargos si se tiene la proyección de crecimiento programático y de cobertura.</p>



Objetivo	Factores que inciden en el Desarrollo Deportivo Local	Conclusiones	Recomendaciones
<p>“Identificar los factores que favorecen desarrollo deportivo local en el municipio de la Ceja del Tambo”</p>		<p>Desde el punto de vista de las decisiones de Estado, el INCERDE se ha acogido a la estructura del Plan de Desarrollo Municipal, pero no ha tenido en cuenta la lógica del Plan de Desarrollo Deportivo Municipal que formuló en el año 2011 de la mano con Indeportes Antioquia, asunto que le resta posibilidades a la hora de concurrir a recursos y rendir informes a esta institución (la misma que considera que una política pública se materializa con la ejecución del plan de desarrollo).</p>	<p>Se debe rediseñar y ajustar el plan local del deporte a la lógica del plan decenal ya formulado y buscar coherencia con los planes de gobierno municipal, departamental y nacional, así mismo identificar los apoyos en otros planes intersectoriales.</p>
	<p>Formalización de una Política Pública</p>	<p>Al considerar la política pública como facilitadora del tránsito de la administración pública a la gestión pública se reconoce el esfuerzo que hace la administración municipal a través del INCERDE por llevar una oferta gratuita a cada uno de los lugares del territorio, pero así mismo se debe valorar el trabajo que realizan los grupos organizados (clubes), en tratar de darle cubrimiento de manera mancomunada a la demanda poblacional, a sabiendas que muchos de ellos realizan su labor sin ningún tipo de remuneración.</p>	<p>Para atender las necesidades de la población y ante los escasos de recursos se debe estimular el trabajo conjunto (en juego de actores para buscar un mayor impacto de los programas y mayor cobertura, evitando la yuxtaposición de esfuerzos.</p>
		<p>Al analizar el concepto de poder como elemento de política pública, las decisiones son tomadas desde el equipo directivo de la institución (modelo de gobierno gerencial centrado en los controles del plan de desarrollo), asunto que es válido por operatividad en la gestión pública, sin embargo esta situación no es bien valorada ni por los dirigentes de los clubes, ni por la ciudadanía, la cual también debe contrastarse con la disposición de servicio al voluntariado manifestada tanto por los dirigentes de clubes como por los ciudadanos, lo que se constituye en un gran factor de oportunidad para el INCERDE a la hora de implementar un programa de apoyo para el sector basado en la acción voluntaria.</p>	<p>Se debe concertar con los representantes de los clubes y con los representantes de la comunidad la agenda sectorial expresada en el ejercicio de planeación (metas e indicadores sectoriales), la agenda de los recursos (valorada en las capacidades de los actores) y la agenda de las decisiones (fundamentada en las acciones de participación y control político a las ejecuciones)</p> <p>Una Oportunidad para el desarrollo deportivo local que favorece además acciones de construcción de política pública es la creación del Voluntariado Deportivo Municipal.</p>



Objetivo	Factores que inciden en el Desarrollo Deportivo Local	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>“Identificar los factores que favorecen desarrollo deportivo local en el municipio de la Ceja del Tambo”</b></p>		<p>Teniendo en cuenta la que la descentralización de la administración posibilita la implementación de políticas públicas en el contexto territorial, no se presentan evidencias de dicha descentralización y una de las razones manifestadas por el equipo directivo es el reducido equipo de trabajo que los hace concentrarse en las tareas operativas, restándole tiempo para los temas estratégicos y de liderazgo a los procesos participativos.</p>	<p>El voluntariado deportivo sumado al papel que juegan los líderes de clubes y organizaciones civiles (juntas de acción comunal y juntas administradoras locales), se constituye en una oportunidad para descentralizar la política.</p>
	<p>Formalización de una Política Pública</p>	<p>Al considerar el diseño y aplicación de una agenda pública- articulación con los actores territoriales- no se registró evidencia de la existencia de la misma por varios factores: El bajo conocimiento de las demandas y preocupaciones sectoriales prioritarias (objeto de estudio de este trabajo), los bajos niveles de participación de los actores en el diseño mancomunado de programas, concurrencia de recursos, comunicación y monitoreo de las acciones, y la ausencia de un sistema de información que permita la integración de los actores del Sistema Municipal del Deporte, entre otros</p>	<p>El tener identificada la demanda poblacional en infraestructura y programas es una oportunidad que debe socializarse ante el Concejo Municipal para atraer la atención de los regidores y captar unos mayores recursos que posibiliten el diseño, implementación y evaluación de una política que favorezca el desarrollo deportivo local en el municipio de La Ceja del Tambo.</p>





Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Analizar los elementos de la oferta y la demanda deportiva y recreativa del municipio.</b></p>	<p>Uno de los resultados más relevantes de este estudio es la alta prevalencia de sedentarismo de la población (41,2%), la cual se constituye en un factor de alto riesgo para el incremento de los índices de morbilidad y afectación de la salud pública municipal. Este factor se encuentra en gran parte asociado al bajo conocimiento que tiene la población tanto de la oferta municipal, como la desarrollada por los clubes (el 49,9% de la población encuestada no hace uso de los servicios municipales).</p>	<p>El INCERDE debe incrementar la difusión de los programas de forma articulada e interinstitucional (contar con los clubes, cajas de compensación y sistema escolar).</p> <p>Se recomienda una articulación con las Ligas Deportivas para la difusión de nuevos deportes y nuevas tendencias deportivas como los deportes extremos</p> <p>Se recomienda realizar alianzas estratégicas con la Secretaria de Salud que favorezcan la práctica deportiva, recreativa o de actividad física, dado que hoy el sedentarismo del municipio es un factor que afecta la salud pública del territorio.</p>
	<p>Otro factor asociado a este fenómeno es la diferencia entre los servicios ofertados y la demanda poblacional. Paradójicamente el deporte más demandado (41,7% de la población) es la natación, y el municipio no cuenta con una instalación propia para tal fin.</p>	<p>Se debe valorar la factibilidad de la construcción de dicho escenario, o sino buscar la forma de realizar alianzas público privadas para satisfacer esta demanda poblacional.</p>
	<p>A pesar que los deportes de conjunto son los más demandados, no es así con las disciplinas individuales ni con las nuevas tendencias deportivas (los deportes de riesgo tienen una alta demanda por parte de la población encuestada- 67,5% los prefieren-). La razón de mayor peso para este fenómeno es el bajo conocimiento de la población sobre estas actividades.</p>	<p>Debe ser un propósito de la Alcaldía misma, mediante direccionamiento estratégico la sinergia entre el INCERDE con la Secretaría de Salud (la cual debe destinar recursos de promoción y prevención, mediante convenio interadministrativo, para la ejecución de programas desarrollados por el INCERDE), favoreciendo no solo una mayor cobertura, sino también una atención integral de dicha población.</p>
	<p>A pesar que la población encuestada manifestó agrado por los horarios ofertados por el INCERDE en sus programas, la mayor demanda de estos esta en las jornadas entre 6:00 a 8:00 am y 6:00 a 8:00 pm</p>	<p>Un oportunidad para tratar de incrementar la participación ciudadana en los programas de actividad física, recreación y deportes es la implementación y/o incremento de programas en los horarios de 6:00 – 8:00 am y de 6:00 – 8:00 pm,</p>



Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Caracterizar la infraestructura deportiva municipal y su relación el desarrollo deportivo municipal.</b></p>	<p>Existe un desbalance entre el tipo de equipamientos existentes (calidad, cantidad y tipo de instalaciones) con referencia a las demandas de la población. Es poca la diversificación de estas instalaciones con respecto a las necesidades manifestadas por los pobladores de las diferentes zonas del municipio, tanto del ámbito urbano como rural.</p> <p>Los escenarios deportivos más demandados por la población son los gimnasios al aire libre (24.3%), escenarios para personas en situación de discapacidad (15.3%) , parques recreativos (14.6%) y piscina pública (13%). Estas opciones muestran en la población intensiones sobre escenarios colectivos e inclusivos, y resaltan la importancia del deporte como un derecho social y una responsabilidad de todos.</p>	<p>El plan de ordenamiento territorial para el deporte debe considerar las demandas de la población en cuanto a escenarios deportivos y recreativos (mejoramiento del espacio público, dotación de parques recreativos, gimnasios barriales, piscina municipal, respaldados con programas que garanticen su sostenibilidad social y económica ( poniendo gran atención a los temas de inclusión en la accesibilidad de los escenarios, y cobertura en la zona rural)</p>
	<p>Reconociendo la gran valoración que le dan tanto los dirigentes de los clubes como la población en general al papel que juega el INCERDE con su disposición al préstamo y mantenimiento de los escenarios, existe una gran preocupación por parte de la población frente al tema de inseguridad de los mismos, asunto que es considerado por el 54,5% de la población, sumado a la consideración de baja oferta programática (53,5% de la población).</p>	<p>Es importante realizar trabajos de empoderamiento de los escenarios con la comunidad, reforzar el sistema de control de cámaras y buscar sinergias con las autoridades locales. Pero más importante que eso es la permanencia de los programas en dichos escenarios y control programático sobre los mismos ( buscar que los programas que se ofrezcan allí sean los adecuados para la comunidad)</p>
	<p>El espacio público es valorado como un gran escenario para el aprovechamiento del tiempo libre y la práctica de deportes y actividad física</p>	<p>Así mismo, y ante la diversificación de escenarios, aparecen otro tipo de infraestructuras informales, como el espacio público que se constituye en oportunidad para ampliar la oferta de programas como los aeróbicos barriales ( diurnos y nocturnos, según preferencias horarias demandadas), las ciclovías, las caminatas ecológicas y los campamentos a las zonas rurales.</p>



# Discusión

## CON RESPECTO A LA CONCEPCIÓN DEL MODELO DE POLÍTICA PÚBLICA.

- El estudio destaca las matrices de Análisis de Políticas Públicas (propuestas por el autor) y la adaptada de Planeación Estratégica Situacional, lo que hace evidenciar en el trabajo, el modelo de Políticas de Gobierno que se implementan en el sector
- La utilización del Enfoque de Marco Lógico a través de la formulación de un Árbol de Problemas permite identificar los impactos de mediano y largo plazo
- Otra diferencia sustancial de este trabajo con respecto a los lineamientos para el Desarrollo Deportivo Local desarrollados en las propuestas municipales ya mencionadas, es la incorporación del concepto de Participación Ciudadana en la toma de decisiones públicas del deporte, dando cuenta del concepto de democracia, aspecto fundamental en la validez y legitimación de una Agenda Pública.



## CON RESPECTO AL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO Y SU RELACIÓN CON LA INFRAESTRUCTURA DESDE LA PERSPECTIVA DE OFERTA Y DEMANDA DEPORTIVA Y RECREATIVA

- Se coincide plenamente con los trabajos mencionados en la debilidad administrativa de este tipo de organizaciones (donde se adolece de instrumentos de planificación, control y sistemas de información), bajos niveles de formación del recurso humano, mostrando además, un gran vacío en la conformación de clubes en el sistema escolar.
- Este trabajo da cuenta de un factor adicional como es el de inclusión tanto en la equidad de género, así como el tipo de población que es atendida por los clubes, donde la población en situación de discapacidad o de minoría (por desplazamiento, condición étnica, entre otras) manifiestan estar siendo discriminados tanto en la oferta de programas por parte del municipio, así como en las oportunidades de liderazgo organizacional.
- Muestra coincidencias significativas donde se resalta la necesidad de la construcción de un modelo participativo (juego de actores), tanto para la planificación de las acciones de los clubes, así como para la veeduría ciudadana por parte de los actores. En esta comparación también es notoria la subutilización de los escenarios por factores de inseguridad
- Se encuentran coincidencias como los escasos antecedentes de práctica deportiva, el alto sedentarismo, la baja utilización de los programas (por oferta no atractiva), inadecuados escenarios para las prácticas demandadas y el gusto por los deportes extremos.



## Inscripción de la Agenda Pública en la Agenda Política (ROTH D, 2012)

- **Modelo de la Movilización** ( entendido como un juego de actores y de participación democrática, donde el Estado- INCERDE- es apenas uno de ellos )
- **Modelo de la Oferta Política** donde es el Estado-INCERDE - quien debe generar a partir de estos resultados de oferta y demanda la posibilidad de debate y controversia, apoyándose fuertemente en los medios de comunicación para legitimar las decisiones.
- **El Modelo de la Mediatización**, donde son los medios de comunicación quien en asocio con el INCERDE promueven su implementación y aceptación ciudadana
- **Modelo de Anticipación**, donde será la Alcaldía que al aceptar que es un problema público, considerando la posible afectación de la salud pública por sedentarismo poblacional, la que decida diseñar estrategias de mitigación del fenómeno considerando las variables de este estudio.
- **Modelo de la Acción Corporativista Silenciosa**: donde para este caso serán los clubes deportivos y grupos organizados los que ejerzan la presión de implementación de las acciones recomendadas.



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN



Mil gracias por su  
atención  
y sugerencias.

