

**HACIA UNA METODOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN PARA EL DISEÑO DE
EVENTOS Y PROGRAMAS RECREATIVOS**

CARLOS MARIO BERMÚDEZ OSORIO

Informe final trabajo de grado

Asesor: Gonzalo Jaramillo Hernández

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES
MEDELLÍN
2012

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Medellín, 25 de abril de 2012

Dedicatoria:

“A todas las personas a quienes este trabajo les sirva como herramienta de apoyo y les aporte elementos útiles para la transformación de la realidad desde el quehacer de la recreación y la gerencia social.”

Agradecimientos:

“A todos los seres que aportaron su conocimiento, compañía y respaldo en la construcción de esta propuesta”

Contenido

	Pág.
GLOSARIO	6
INTRODUCCIÓN	7
1. EL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4. MARCO TEÓRICO	12
4.1 Antecedentes	12
4.2 Bases Teóricas	15
4.2.1 Recreación, desarrollo humano y gerencia social.	15
4.2.2 Los eventos recreativos	17
4.2.3 Hacia una cultura de la innovación	19
5. METODOLOGÍA	21
5.1 Tipo de Estudio	21
5.2 Fuentes de Información	21
5.3 Procedimiento para la recolección y procesamiento de la información	22
6. RESULTADOS	24
7. IMPLICACIONES A ATENER EN CUENTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA DE DISEÑO DE EVENTOS Y PROGRAMAS RECREATIVOS BAJO UN ENFOQUE INNOVADOR	33
8. CONCLUSIONES	36
9. RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	40

GLOSARIO

Diseño: Proceso o conjunto de procesos que se instalan en el ámbito de las actividades de innovación en las empresas, es considerado como un conjunto de acciones anticipatorias para la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades.

Estrategia: En el campo de la administración, corresponde al patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a seguir.

Evento Recreativo: Aquella actividad lúdica, informal, relajante, motivante, de participación voluntaria y que propicia la integración, que se desarrolla en un momento puntual en el tiempo, con un principio y un final previamente conocido, independientemente de que pueda poseer una periodicidad establecida.

Innovación: La Real Academia Española la define como: la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Innovar significa abrir horizontes, generar un interés investigativo, disfrutar el placer de indagar, descubrir, proponer, reevaluar pero ante todo de inventar. Se trata de avanzar en una postura crítica frente a los postulados existentes, pues solo cuando se da por supuesto se convierte en tema de reflexión, de investigación, de cuestionamiento, es posible la innovación.¹

Recreación: La ley 181 de 1995 en su artículo quinto la define como un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

¹ IDEP. Políticas Institucionales. Bogotá, 1996

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consistió en elaborar una propuesta metodológica para el diseño de los eventos y programas recreativos solicitados al Área de programas Recreativos del Departamento de Recreación de Comfama bajo un enfoque innovador, ajustado a las necesidades y expectativas de las empresas afiliadas en el departamento de Antioquia; su importancia radicó en la construcción de un marco conceptual de referencia para el diseño creativo e innovador de eventos y programas recreativos.

La propuesta estuvo acorde con la transformación de las prácticas recreativas actuales donde los participantes en los eventos recreativos requieren múltiples opciones de actividades para elegir, que sean constantemente renovadas y que permitan que cada evento recreativo en el cual participe se constituya en una experiencia nueva que le brinde oportunidades de entretenimiento y descanso variados y atractivos.

Al estar enmarcada en una organización de gran tamaño, su alcance llega hasta brindar un marco de referencia conceptual y metodológico para el abordaje del proceso de diseño desde el Área de Programas Recreativos bajo un enfoque metodológico participativo, constructivista e innovador, que permita que la trayectoria y experiencia de Comfama se vea reflejada en la capacidad de transformación y actualización de su oferta de programas y eventos recreativos.

La innovación en los diferentes eventos se convierte en una necesidad hoy día en el ámbito empresarial, ya que durante el año las empresas realizan varios eventos recreativos y requieren cada vez nuevas opciones recreativas ajustadas a sus necesidades específicas y recursos, de tal manera que la inversión realizada en el evento recreativo impacte positivamente en el desarrollo de las capacidades de socialización y disfrute de los participantes y por lo tanto contribuya desde la recreación al mejoramiento de la calidad de vida de los participantes.

Fue necesaria una constante gestión con otras organizaciones del sector de servicios recreativos en la cual se accedió a información, conocimientos y recursos importantes para alimentar la innovación y creatividad en el diseño e implementación de los diferentes programas y eventos recreativos.

El trabajo se desarrolló en el Área de Programas Recreativos del Departamento de Recreación y Deportes de Comfama con el equipo de personas encargadas del diseño y coordinación de la ejecución de los eventos y programas recreativos requeridos por las empresas afiliadas a la Caja y obedeció a la necesidad de renovar las metodologías y los diseños de los programas y eventos recreativos.

1. EL PROBLEMA

Comfama es una empresa social de carácter privado, autónoma, vigilada por el Estado Colombiano, que cubre con sus acciones de intervención social a población afiliada y no afiliada del Departamento de Antioquia y que presta anualmente más de 90 millones de servicios de salud, educación, crédito social, vivienda, recreación, cultura y formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Fue creada en 1954 como resultado de un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora, constituye una de las más novedosas y exitosas experiencias de política social.²

Su fuente de financiación proviene de recursos de diversas fuentes. De un lado, con aportes de las empresas afiliadas; más de 47.042 empresas aportan el equivalente al 4% del total de los salarios. De otro, con los pagos suplementarios de los usuarios. Y, finalmente, con los ingresos propios.

Para la prestación de los diferentes servicios, dispone de 90 espacios propios que posibilitan múltiples opciones y oportunidades de acceso para mejorar la calidad de vida. Los Parques Recreativos de Comfama ofrecen múltiples opciones de diversión, entretenimiento, descanso y contacto con la naturaleza.

El deporte y la recreación en Comfama son estrategias masivas de participación social implementadas para ofrecer programas y servicios a los afiliados a la Caja y comunidad en general, a través de la generación de oportunidades para la ocupación adecuada, placentera y constructiva del tiempo libre.³

Su objetivo es brindar oportunidades de acceso a los afiliados a la Caja y comunidad en general a programas y servicios de recreación, actividad física, deportes y turismo como medio para la integración social, la promoción de valores y el fomento de estilos de vida saludables. Desde el Departamento de Recreación y Deporte se diseñan y coordinan los diferentes programas para empresas afiliadas y no afiliadas que solicitan este servicio en sedes propias de Comfama o en sedes externas.

² COMFAMA, Quienes somos (online). Colombia:s.f. (citado abril 10 de 2012). Disponible en internet: http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestraorganización/Quiénessomos/que_es.asp

³ COMFAMA, Deporte y recreación (online). Colombia:s.f. (citado abril 10 de 2012). Disponible en internet: <http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Deportes%20y%20recreación/Generalidades/informacion-general-deportes-recreacion-comfama.asp>

El diseño y coordinación de los programas y eventos recreativos empresariales se orienta desde el Área de Programas Recreativos, paralelamente opera el Área de Deportes quienes se encargan de la coordinación de todos los programas y cursos de deportes.

A nivel empresarial durante más de 20 años se han ofrecido programas y eventos recreativos hechos a la medida de las necesidades y expectativas de las empresas afiliadas, en ellos además de brindar múltiples opciones de diversión y entretenimiento se ha contribuido al fortalecimiento del trabajo en equipo, la integración familiar, el mejoramiento de la productividad y la disminución del estrés.

En los últimos dos años aunque no se cuenta con estudios precisos, se ha identificado por medio de la evaluación y seguimiento de los eventos y programas recreativos que empresas que tienen alta demanda de eventos recreativos perciben cierto nivel de estancamiento y repetición en las actividades y metodologías recreativas implementadas, situación que afecta las posibilidades de satisfacción de las necesidades de las empresas, sus empleados y familias, quienes son los clientes y razón de ser como empresa prestadora de servicios recreativos.

Aunque se ha realizado una labor importante en cuanto al mejoramiento y calidad de los programas y eventos recreativos ofrecidos, se ha identificado la necesidad de renovación de la oferta de eventos y programas recreativos ofrecidos por Comfama, en los cuales se interpreten los cambios, las dinámicas y nuevas tendencias de nuestra sociedad.

Como resultado de la revisión de la forma como se realiza el diseño de eventos recreativos se estructuró una propuesta metodológica para el abordaje del proceso de diseño desde el Área de Programas Recreativos bajo un enfoque participativo, constructivista e innovador que permita al área, la generación de propuestas recreativas atractivas e innovadoras ajustadas a las necesidades, expectativas y posibilidades económicas de las empresas y comunidades atendidas.

2. JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente la investigación constituye en una oportunidad de responder a la necesidad de generación de nuevos conocimientos en el sector de la recreación a nivel local, como una estrategia para interpretar las transformaciones internas del sector y los cambios socioculturales que vivimos actualmente para traducirlos en diseños de programas y eventos recreativos de alta calidad, que brinden opciones de ocupación y disfrute del tiempo libre a la población afiliada y no afiliada a Comfama.

La oferta de programas recreativos empresariales de Comfama requiere estar acorde con las necesidades y expectativas de los trabajadores y sus familias frente a los eventos recreativos en los cuales participan. Para colmar estas expectativas es fundamental tener gran capacidad de innovación y mejoramiento constante en las propuestas que se ofrecen a las empresas, de tal manera que en cada evento se sorprenda al participante con nuevas experiencias recreativas que les generen bienestar y les permitan la integración, el disfrute y el descanso.

La experiencia acumulada en el talento humano que participa en el diseño de las propuestas recreativas se constituye en una fortaleza para la construcción de metodologías innovadoras para el diseño de programas recreativos, en la medida que posee un amplio conocimiento sobre la recreación y el contexto empresarial Antioqueño y de las características de sus empleados y familias. Esta experiencia se alimentó con estrategias investigativas relacionadas con la construcción de metodologías para la innovación y creación de propuestas recreativas fundamentadas conceptualmente y soportadas en la experiencia en la operación de eventos recreativos en el ámbito empresarial.

Las grandes empresas del entretenimiento en el mundo poseen equipos especializados en la investigación e innovación de sus productos y servicios, que les brindan los insumos necesarios para orientar la oferta de sus servicios teniendo en cuenta los últimos desarrollos conceptuales y tecnológicos en el sector de la recreación en el contexto local e internacional. Para Comfama hoy es fundamental consolidar el equipo de diseño del área de programas recreativos bajo un enfoque productivo e innovador.

Las características de los programas recreativos con un alto grado de diversidad en variables relacionadas con los participantes, espacios, contextos sociales, temáticas, presupuestos y demás situaciones emergentes exigen que quienes lideren los equipos de diseño de eventos y programas recreativos tengan un estrecho contacto con la realidad para interpretar sus constantes cambios y poder direccionar adecuadamente a sus equipos de colaboradores en la generación de alternativas recreativas atractivas y renovadas que impacten positivamente la calidad de vida de quienes participen en ellas.

La presente propuesta le puede aportar al fortalecimiento de la capacidad creativa, de innovación y gestión del conocimiento del equipo de diseño del Área de Programas Recreativos del Departamento de Recreación y Deportes de Comfama como estrategia para el mejoramiento continuo y la generación eventos y programas recreativos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los participantes en los diferentes programas y eventos recreativos.

La gerencia social de la recreación en nuestro medio tiene el reto de generar programas recreativos de alto impacto social, acordes con los desarrollos conceptuales y metodológicos de la recreación, con nuestro contexto social y

con las características, necesidades y expectativas de las personas y grupos, de tal manera que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de estos al ofrecer alternativas dignas en las cuales se priorice el respeto por las singularidades de los seres humanos y se propicie de manera inteligente y respetuosa el disfrute, el desarrollo humano y la integración social; contribuyendo de esta manera a la satisfacción de una necesidad básica de los seres humanos: la recreación.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta metodológica para el diseño de los programas y eventos recreativos solicitados al Área de programas Recreativos que permita la generación de productos y servicios recreativos atractivos e innovadores ajustadas a las necesidades y expectativas de las empresas y comunidades del departamento de Antioquia.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar qué metodologías se implementan actualmente para el diseño y creación de las propuestas de eventos recreativos empresariales en el Área de Programas Recreativos.
- Indagar sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de diseño de eventos recreativos que se implementa actualmente en el Área de Programas Recreativos.
- Examinar las acciones que se implementan actualmente para hacer seguimiento y procesamiento de la información recogida en la evaluación de los eventos y programas realizados como insumo para la innovación y el mejoramiento de las propuestas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

La dinámica y constante transformación social que vivimos actualmente plantea grandes retos a las organizaciones que ofrecen servicios recreativos, en lo relacionado con la pertinencia y calidad de los programas y eventos que ofrece, en los cuales se vea reflejada la trayectoria y experiencia de Comfama en la prestación de servicios recreativos.

Tomando como punto de referencia los elementos recogidos en el Área de Programas Recreativos en las evaluaciones realizadas de los eventos, las encuestas de satisfacción realizadas, los informes de seguimiento y supervisión, se identificó la necesidad de renovar la oferta de programas y eventos recreativos de manera continua para evitar la repetición y el estancamiento y de esta manera dar respuestas oportunas, innovadoras y atractivas a las necesidades recreativas de los diferentes grupos poblacionales y empresas que acceden a los servicios recreativos.

No se encontraron estudios donde se aborde la construcción de metodologías para el diseño de eventos recreativos que permita la generación de programas recreativos atractivos e innovadores ajustados a las necesidades y expectativas de las empresas y comunidades.

Se parte del fuerte posicionamiento del sector servicios como generador de oportunidades de negocio para las empresas del sector recreativo en el medio local, nacional e internacional, como lo plantea Mario Morales en su artículo, Por qué es importante innovar en los servicios?: “Vivimos en una economía de servicios. La industria de servicios ha superado a la manufactura y la agricultura para convertirse en el líder de mayor crecimiento del mundo. En la mayoría de los países, este sector representa alrededor del 60% del PIB y es el que más contribuye a la creación de riqueza y generación de empleo.”⁴

Partiendo de la necesidad de implementar estrategias de innovación en los procesos de diseño de los programas recreativos para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y adoptar un enfoque productivo e innovador se requiere brindarle la importancia al tema al interior de la organización para que todos los implicados en el diseño de los programas y eventos

⁴ DOCUMENTO, Importante Innovar (online). Colombia:s.f. (citado abril de 2012). Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/marketing/por-que-importante-innovar-servicios.htm>

compartan la misma mirada y le brinden la importancia que requiere hoy la innovación y las fuerzas del cambio:

“Vivimos en una época de profundas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales. Y la noción de innovación, como catalizadora del cambio, aparece con fuerza y se sitúa en el centro de los discursos de estrategia competitiva, y en el eje de actuación de las políticas públicas más sofisticadas que han de conducirnos a la tan esperada sociedad del conocimiento. La innovación se ha venido a concebir como área emergente de conocimiento de las ciencias de gestión empresarial (management).”⁵

Los eventos recreativos empresariales no solo sirven para crear espacios de encuentro y disfrute del tiempo libre, sino que además propician las condiciones adecuadas para el desarrollo de las personas y el fortalecimiento de los vínculos entre los empleados y las organizaciones.

Cada empresa representa un mundo único con características particulares y necesidades específicas a la hora de requerir una propuesta recreativa; para responder a esta diversidad de solicitudes Comfama precisa de metodologías para identificar nuevas tendencias, desarrollos y transformaciones de la recreación en cuanto a programas, metodologías, escenarios, y enfoques conceptuales.

Actualmente las empresas requieren propuestas recreativas hechas a la medida de sus necesidades y presupuestos, por tal motivo se requiere tener una estructura y un liderazgo interno muy fuerte en lo relacionado con la innovación y adaptación de las diferentes metodologías y técnicas recreativas en función del logro de los objetivos y expectativas de las empresas en cada uno de los eventos recreativos, de tal manera que tanto los empresarios como sus empleados obtengan beneficios tangibles al contratar y participar en un evento recreativo diseñado y operado por Comfama.

El trabajo en equipo como elemento fundamental para la innovación requiere ser fortalecido generando espacios para la experimentación y el aprendizaje grupal en torno a la construcción de las diferentes propuestas recreativas que den cuenta de la capacidad creativa de un equipo de trabajo que comparte la filosofía del mejoramiento continuo y la innovación como motores de la acción cotidiana.

La construcción e implementación de estrategias de exploración en el mercado local, nacional e internacional para identificar los cambios y nuevas propuestas que puedan alimentar la renovación de la oferta

⁵ PONTI, Franc, FERRAS, Xavier. Pasión por innovar. Pág.137.

recreativa de Comfama teniendo en cuenta como dice Horacio Viana Di Prisco en el documento Hacer de la Innovación una Competencia “Para impulsar el cambio cultural que apoye la estrategia de innovación es necesario emprender múltiples acciones como las siguientes”⁶:

- Establecer el alcance de la iniciativa de innovación (hay que buscar un lenguaje, un marco de referencia y un proceso que puedan ser usados por toda la empresa).
- Crear un enfoque y una visión compartida de innovación mediante el entrenamiento y la comunicación.
- Garantizar que el equipo gerencial de el ejemplo.
- Examinar el sistema de compensación y reconocimiento.
- Reconocer y premiar los esfuerzos de innovación.

El material específico sobre metodologías innovadoras de diseño de eventos y programas recreativos es escaso, por tal motivo se planteó como alternativa la adaptación de diferentes metodologías de diseño de otros sectores productivos, por ejemplo la metodología de diseño industrial presentada en el documento Metodología para formulación y selección de proyectos de diseño industrial, del Ministerio de Comercio, industria y Turismo de Colombia, en el cual se plantea:

“El proyecto de diseño debe tener como principio el de su coherencia, esto es, su relación lógica con la estrategia, políticas y misión de la empresa, con el marco social, político, tecnológico y de fuerzas del mercado general, con los objetivos y con la posición ética y de responsabilidad social, que se asuma en relación con las contribuciones del diseño a la calidad de vida de los usuarios que tendrán acceso a él”.⁷

“Un marco pertinente a seguir es orientado desde un modelo de programa por componentes, en el que cada uno de ellos, si bien tiene una especificidad técnica y operativa propia se relaciona con los otros, en la perspectiva de alcanzar los resultados generales esperados. La estructura de la propuesta está constituida por: Componente Lógico, Componente Operativo, Ejecución, Sistema de Evaluación Permanente.”⁸

⁶ Documento Hacer de la Innovación una Competencia, elaborado por Horacio Viana Di Prisco. 2010.

⁷ Documento Metodología para formulación y selección de proyectos de diseño industrial, elaborado por Ministerio de Comercio, industria y Turismo de Colombia. 2009. p. 13.

⁸ Ibid., p. 16.

4.2 Bases Teóricas

4.2.1 Recreación, desarrollo humano y gerencia social.

Partiendo de una mirada gerencial de la recreación en nuestro país, que a partir de una visión y comprensión amplia de la realidad se contextualice en el Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para el Desarrollo Humano, la Convivencia y la Paz; y que se fundamente además en los planes Departamentales y Municipales de la recreación, se tendrán las bases legales y conceptuales para orientar las acciones recreativas desde los diferentes sectores e instituciones.

En el caso de Comfama es claro que los diferentes programas recreativos tienen como finalidad contribuir al desarrollo humano y fortalecer valores de convivencia y equidad social, esta mirada de la recreación se fundamenta en la convicción de que las diferentes opciones recreativas que se ofrecen, no sólo sirven para crear espacios de encuentro y encaminar el uso inteligente del tiempo libre, sino que además propician las condiciones adecuadas para el desarrollo integral de las personas, que permite a su vez la satisfacción de otras necesidades adicionales a las relacionadas con el ocio “ La recreación se puede convertir en un satisfactor sinérgico, es decir, que potencia el desarrollo de otras necesidades”⁹. Esta postura se apoya en el enfoque de desarrollo a escala humana propuesto por Max – Neff, Elizalde y Hopenhay, “quienes plantean como eje fundamental la realización de las necesidades humanas, la autodependencia, y las articulaciones orgánicas, en un contexto cercano al sujeto y donde este es protagonista de su propio desarrollo”¹⁰

El enfoque de la recreación que se ofrece en los diferentes programas y eventos se fundamenta en brindar variedad de opciones de actividades y vivencias recreativas para que el participante según su deseo y necesidad seleccione la de su agrado, de acuerdo a su gusto y forma de ser, fortaleciendo de esta manera el libre albedrío y autonomía de los participantes al momento de acceder a experiencias gratificantes que les permitan el descanso, diversión y el entretenimiento y la recuperación de sus fuerzas para asumir las responsabilidades de la vida cotidiana; como se plantea en el documento Trendmap:

⁹ Tiempo libre, ocio y recreación en Latinoamérica. Pág. 225.

¹⁰ MAX-NEFF, Manfred, ELIZALDE, Antonio; HOPENHAY, Martin. Desarrollo a Escala Humana: Una opción para el futuro. Santiago: Centro de Alternativas de Desarrollo (CEPAUR), 1986.

“El ocio en el siglo XXI ha pasado de ser un tema secundario a ser protagonista en la vida de los más de 6.000 millones de habitantes de nuestro planeta. Para niños, adolescentes, adultos o ancianos, días arduos de estudio o trabajo se ven recompensados por momentos en los cuales estos pueden escapar de la llamada “rutina” o lo que popularmente conocemos como “el día a día”. Hoy más que nunca, el acelerado ritmo de un mundo globalizado nos lleva a disfrutar al máximo del tiempo libre, bien sea en casa o en lugares especializados en prestar servicios de entretenimiento como actividades culturales, turísticas, deportivas o recreativas. Dichos lugares, por su parte, han evolucionado adaptando su oferta a la diversa demanda de su público, pasando de ser simples instalaciones físicas a ser mundos mágicos donde los visitantes más que consumidores se convierten en protagonistas de una experiencia.”¹¹

El papel de la recreación en el contexto social y empresarial se puede potenciar a partir de la implementación de herramientas de la gerencia social que permitan que los eventos y programas recreativos aporten a la transformación y mejoramiento de los entornos sociales y empresariales, pasando de los discursos teóricos a las acciones concretas que desde la recreación generen impactos sociales contundentes que transmitan confianza y fortalezcan la participación de las comunidades en la construcción de un mundo mejor.

A continuación se referencian algunos enfoques y herramientas gerenciales que pueden aportar diferentes caminos u opciones para direccionar y orientar el proceso de construcción metodológica de la recreación bajo un enfoque gerencial e innovador que permita la dinamización de esta como elemento importante de la transformación social:

- Planeación estratégica: Organizar las ideas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales.
- Desarrollo a escala humana: Para el modelo de Administración a Escala Humana el hombre no es “medio” sino “fin”. Dando paso a la prevalencia de la calidad de vida como elemento esencial para la generación de riqueza.
- Kaizen: Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, el mejoramiento y la innovación. Se caracteriza por la gran participación por parte de la gente en todos los estamentos de la empresa.

¹¹ Documento Trendmap, Programación y Tendencias en Parques, elaborado por la Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional de Comfama. 2009.

- **Benchmarking:** Es una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para compararse con la competencia. (Mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo)
- **Empoderamiento:** Se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya practica y ejercicio implican un estilo de liderazgo basado en la autonomía en la toma de decisiones.
- **Outsourcing:** (Subcontratación, Tercerización o Externalización): Proceso planificado de transferencia de actividades para que estas sean realizadas por subcontratistas o terceros.
- **Hoshin Kanri (Administración por Políticas):** Se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones (“efecto de cascada”), mediante la participación de todos los miembros de la organización “Hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado.”
- **Prospectiva:** Se define como una herramienta para la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable.
- **Gerencia del Conocimiento:** Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento.

4.2.2 Los eventos recreativos

Los eventos en el Departamento de Recreación se implementan como una alternativa estratégica de captación de públicos y dinamización de los Parques Recreativos y demás sedes de la Caja, a través de actividades que generen recordación en los visitantes.

Se desarrollan en sedes propias o externas con grupos desde 50 participantes hasta eventos con mas de 8.000 participantes, de igual formas se realizan eventos con instituciones educativas y para los visitantes de los Parques Recreativos de Comfama, quienes encuentran en éstos eventos, actividades efímeras, pero con un alto nivel de integración social como una oportunidad de generar bienestar humano.

Los eventos recreativos en Comfama buscan fomentar el uso inteligente del tiempo libre, la integración familia y el acercamiento de los participantes a diversas manifestaciones la lúdica, la recreación y el ocio, como factores de gran incidencia en el bienestar de las personas y en el desarrollo de las potencialidades humanas.

La tematización de los eventos como una tendencia en el medio local ha generado oportunidades y retos para desarrollar propuestas inspiradas en temas específicos solicitados por las empresas que buscan obtener ciertos beneficios por medio de los eventos recreativos que, en algunos casos por ejemplo buscan fortalecer valores personales y/o corporativos, en otros requieren sensibilizar a sus colaboradores en temas específicos relacionados con la convivencia y clima laboral, en otros eventos la pretensión es específicamente propiciar espacios de disfrute e integración de los empleados y sus familias.

El mayor impacto social generado por los eventos recreativos de Comfama a sido posibilitar que los grupos poblacionales de menores ingresos (estratos 1, 2 y 3), tengan acceso a vivencias recreativas de calidad en espacios e instalaciones seguros, reafirmando de esta forma la importancia del Sistema de Compensación Familia para la generación de oportunidades recreativas para los grupos poblacionales mas vulnerables.

De la misma manera para que los eventos y programas recreativos impacten positivamente las personas y grupos se requiere fundamentación e ilustración sobre los cambios en los gustos y necesidades recreativas y de ocio en sociedad actual.....“Como lo menciona Manuel Cuenca, Director del Instituto de Estudios del Ocio de la Universidad Deusto de Bilbao, en relación con el uso y disfrute del tiempo libre y el ocio en nuestro siglo no se trata simplemente de un tiempo, ni del consumo de un servicio, sino “una vivencia propiciada por un estado mental que permite disfrutar de algo con lo que otros, tal vez, no disfrutaron”, de ahí el reto de favorecer dicho disfrute a través de una programación de diversas actividades”¹²

Par el desarrollo de los eventos recreativos en Comfama se tiene como referencia el siguiente marco legal y normativo:

- Ley 21 de 1982, Ley del Subsidio Familiar
- Constitución política de Colombia (la recreación como derecho fundamental – art. 52)
- Ley 181 de 1995, Ley del Deporte
- Ley 300 de 1996, Ley del Turismo
- Ley 361 de 1996, Ley de Discapacitados
- Ley 375 de 1997, Ley de la Juventud
- Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura
- Decreto 1920 de 2007, alcaldía de Medellín, reglamenta la realización de espectáculos públicos
- CONPES 3659: Política Nacional para la promoción de industrias culturales en Colombia

¹²Documento Trendmap, Programación y Tendencias en Parques, elaborado por la Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional de Comfama. 2009.

4.2.3 Hacia una cultura de la innovación

La innovación y mejora de los diseños de los eventos recreativos se fundamenta en la experiencia y la memoria del proceso vivido por parte del equipo de diseño y en la búsqueda de nuevos conocimientos y enfoques conceptuales y metodológicos, como insumos para fortalecer los procesos de creación de propuestas innovadoras, se implementaron además estrategias acordes con las condiciones, políticas y objetivos de la organización en la perspectiva de trascender esquemas y cambiar paradigmas.

La capacidad de exploración y lectura del contexto global, nacional y local se constituye en una necesidad para quienes trabajan en organizaciones sociales dedicadas a diseñar propuestas recreativas, como un insumo fundamental para darle soporte y proyección a las propuestas metodológicas innovadoras que le ofrezcan a las empresas. Esta labor de actualización y lectura de contextos y tendencias debe ser generada desde las personas y dinamizada por las organizaciones como una estrategia clave para propiciar las condiciones aptas para la generación de nuevas ideas y propuestas recreativas, para este propósito es útil tener en cuenta:

Los Vínculos en el Proceso de Innovación:

Las actividades innovadoras de una empresa dependen en parte de la variedad y estructura de sus vínculos con las fuentes de información, del conocimiento, de las tecnologías, de las buenas prácticas y de los recursos humanos y financieros. Cada vínculo conecta la empresa innovadora con otros agentes del sistema de innovación: laboratorios oficiales, universidades, departamentos ministeriales, autoridades reguladoras, competidores, suministradores y clientes. Las encuestas sobre innovación permiten obtener información sobre el predominio y la importancia de los distintos tipos de vínculos, y sobre los factores que influyen en la utilización hecha de cualquier vínculo en particular.¹³

¹³Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. OCDE, EUROSTAT. 2006. Pág. 30.

El trabajo en equipo es fundamental para la innovación, en la medida que todos los miembros de estos deben compartir y unirse en torno a objetivos, metas y estrategias comunes, que al ser identificadas por todos se convierten en punto de referencia para el desarrollo de las labores de cada uno en función de la innovación como un resultado de la cohesión y el esfuerzo grupal.

El liderazgo es fundamental como referente para todos los miembros del área de programas recreativos, en la medida que se motiva a que cada uno de los colaboradores potencie sus capacidades de liderazgo y de esta manera contribuya a generar un liderazgo compartido que se vea reflejado en el logro de los resultados de mejoramiento continuo e innovación de las metodologías, los productos y los servicios que ofrece la organización.

Las competencias relacionadas con el ser están asociadas a las actitudes y comportamientos que el líder del proceso de diseño debe evidenciar en su desempeño profesional, de tal manera que su calidad humana le permita establecer relaciones basadas en el respeto, la claridad y coherencia entre el pensar, decir y actuar. Esta forma de ser del líder se desagregará en el equipo de trabajo, hasta incorporarse como una práctica generalizada, donde los problemas y dificultades se solucionen poniendo siempre el respeto por las personas y la disponibilidad para aceptar y aprender de los errores incorporando conscientemente las recomendaciones para mejorar.

Como lo plantea Jack Trout, lo más importante es tener estrategias claras para orientar la acción del talento humano y hacer realidad la innovación en la organización “El éxito no depende de contar con la gente adecuada, adoptar la actitud adecuada, utilizar las herramientas adecuadas, seguir los modelos adecuados o tener la organización adecuada. Todo ello ayuda, pero no es lo que hace a una empresa excelente. En su opinión todo se reduce a una palabra: Estrategia”¹⁴

¹⁴ TROUT, Jack. Jack TroutonStrategy. 1 ed. McGraw-Hill, 2004

4.3 Variables e Indicadores

Variable:	Definición:	Indicadores:
Metodologías que se implementan actualmente en el Área de Programas Recreativos para el diseño de las propuestas de eventos recreativos empresariales	Conjunto de procedimientos básicos que indican que hacer y cómo actuar al momento de construir un evento de recreación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual ▪ Colectivo ▪ Tematizado
Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de diseño de eventos recreativos que se implementa actualmente en el Área de Programas Recreativos.	Indica los aspectos positivos y por mejorar actualmente en el proceso de diseño.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Planeación ▲ Operación ▲ Evaluación
Seguimiento y procesamiento de la información recogida en el proceso de diseño y la evaluación de los eventos realizados	Acciones que se implementen actualmente para hacer seguimiento y procesamiento de la información recogida en el proceso de diseño y la evaluación de los eventos realizados	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Empresariales ▲ Comunitarios ▲ Tematizado

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de Estudio

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, que permitió identificar y construir diferentes metodologías para el diseño de eventos y programas recreativos innovadores.

5.2 Fuentes de Información

Se tuvieron en cuenta como fuentes primarias los nueve profesionales que conforman el equipo de diseño del área de programas recreativos del departamento de recreación de Comfama; distribuidos en los siguientes cargos: una administradora, un coordinador de eventos, un coordinador de programas y seis técnicos académicos encargados de los diseños de los programas y eventos recreativos.

Como fuentes secundarias en este caso se tuvieron en cuenta diferentes referentes de información internas de Comfama sobre los procesos de programación, prestación y evaluación de los eventos y programas recreativos y fuentes externas sobre los procesos metodológicos para el diseño de programas y eventos recreativos innovadores y atractivos, igualmente se indagó sobre teorías y prácticas para el desarrollo creativo como insumo fundamental para dinamizar la innovación de las propuestas recreativas elaboradas por el equipo de diseño de programas y eventos recreativos.

5.3 Procedimiento para la recolección y procesamiento de la información

Para recolectar la información se realizaron tres talleres diagnóstico que permitieron identificar las visiones y las diferentes formas de diseñar los eventos recreativos en el área de programas recreativos.

Taller 1: Diagnóstico proceso de diseño
Objetivo: Identificar qué metodologías se implementan actualmente para el diseño y creación de propuestas de programas y eventos recreativos en el Área de Programas Recreativos.
Lugar: Edificio San Ignacio sala reuniones piso 8
Duración: 8:00 AM-11:00 AM
Población: 6 técnicos académicos (encargados del diseño), 2 coordinadores, 1 administradora.
<p>Metodología: Participativa, en la cual se implemento la elaboración individual de un grafico en el cual cada participante plasme los pasos que realiza en el proceso de diseño de un programa o evento recreativo, desde que recibe la solicitud, hasta la evaluación final. Al terminar el gráfico se pegan cada uno de ellos en la pared, para que todos observen las similitudes y diferencias como punto de partida para abordar las siguientes preguntas generadoras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué vemos? 2. ¿Qué pensamos sobre los elementos observados? 3. ¿Qué relación tiene con la realidad? 4. ¿Qué conclusiones podemos sacar? <p>Para cerrar el taller se evaluó con los participantes y se indicaron las acciones a seguir.</p>
Materiales: 10 hojas de papelógrafo, 12 marcadores, 1 cinta de enmascarar.
Observaciones: Los gráficos elaborados, las notas y observaciones realizadas se constituyen en evidencias e insumos para la elaboración del diagnostico requerido.

Taller 2: Aplicación matriz DOFA al proceso de diseño
Objetivo: Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proceso de diseño de programas y eventos recreativos que se implementa actualmente en el Área de Programas Recreativos
Lugar: Edificio San Ignacio sala reuniones piso 8
Duración: 9:00 AM-12:00 AM
Población: 6 técnicos académicos (encargados del diseño), 2 coordinadores, 1 administradora.
Metodología: Participativa, en la cual se realizo a partir de la aplicación de la matriz DOFA, un diagnostico estratégico sobre las diferentes acciones que se realizan en el proceso de diseño de un programa o evento recreativo en el Área de Programas Recreativos, desde que se recibe la solicitud, hasta la evaluación final. Inicialmente se realizara el análisis por parejas, posteriormente cada una de ellas socializara su producción e identificar afinidades y diferencias en las diferente miradas. Para cerrar se evaluó el taller con los participantes y se indicaran las acciones a seguir.
Materiales: 30 hojas de bloc, 12 marcadores, 1 cinta de enmascarar, 12 lápices.
Observaciones: Los gráficos elaborados, las notas y observaciones realizadas se constituyen en evidencias e insumos para la elaboración del diagnostico requerido.

Taller 3: Devolución y validación información recolectada en talleres 1 y 2
Objetivo: Realizar devolución, validación y análisis de la información recolectada en los dos talleres diagnostico realizados con el equipo sobre el proceso de diseño de eventos y programas.
Lugar: Edificio San Ignacio sala reuniones piso 8
Duración: 7:30 AM-10:30 AM
Población: 6 técnicos académicos (encargados del diseño), 2 coordinadores, 1 administradora.
Metodología: Participativa, reflexiva y analítica, en la cual se inicio con la exposición de los elementos recogidos en los dos talleres diagnóstico realizados sobre la forma como se realiza el diseño de los eventos y programas al interior del área de programas recreativos. Seguidamente se realizo la validación de la información socializada a partir de un conversatorio sobre los elementos

<p>expuestos y los aportes, sugerencias o ajustes sugeridos por el equipo.</p> <p>Para cerrar se evaluó el taller con los participantes y se indicaron las acciones a seguir.</p>
<p>Materiales: 30 hojas de bloc, 12 marcadores, 1 cinta de enmascarar, 12 lápices.</p>
<p>Observaciones: El taller se realiza después de un receso de tres meses y se requiere sintonizar al equipo sobre el camino recorrido y las acciones pendientes. Adicionalmente se realizó la verificación en relación con la metodología que se implementa para el diseño a la fecha, la conformación del equipo y los roles de cada integrante.</p>

Adicionalmente se realizó un rastreo de información al interior de Comfama sobre la forma como se desarrollan los diseños de eventos y programas recreativos. Se complementó esta búsqueda con la identificación de la forma como otras empresas del sector recreativo diseñan sus propuestas.

También se realizó un análisis documental sobre diferentes enfoques metodológicos y conceptuales que favorezcan la innovación en la creación de programas recreativos.

Al momento de procesar la información recolectada en los talleres participativos, se realizó su análisis e interpretación para la construcción de las estrategias para estructurar un plan de acción para la construcción de la ruta metodológica para el diseño de eventos y programas recreativos.

6. RESULTADOS

Inicialmente se presenta un diagnóstico donde se identifican elementos sobre la forma como se realiza el diseño de eventos y programas recreativos en el Área de Programas Recreativos, visibilizando también las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de este proceso. De la misma manera se examinaron las acciones que se realizan actualmente para hacer seguimiento y procesamiento de la información recogida en la evaluación de los eventos y programas. En la segunda parte se presenta la propuesta metodológica para el diseño de programas y eventos recreativos bajo un enfoque innovador, inspirada en la lectura de la realidad construida con el equipo de diseño del área, adicionalmente se presentan algunas recomendaciones para la implementación de la propuesta metodológica.

6.1 Diagnóstico proceso de diseño de eventos y programas recreativos

A partir de la realización del primer taller realizado con el equipo de diseño se identificó que no se tiene una metodología común para el abordaje del diseño al interior del área, cada una de las técnicas académicas encargadas del diseño tiene un estilo y una forma personal de abordar el proceso de diseño, no existe una ruta metodológica común al interior del equipo para el abordaje del diseño de eventos y programas recreativos.

Igualmente se evidencia que no se cuenta con el tiempo necesario para abordar el diseño de nuevas propuestas, lo que se hace es responder a las solicitudes de eventos y programas con los modelos e información que se tiene de eventos anteriores, en algunos casos se realizan búsquedas en internet o reuniones grupales como estrategias para obtener insumos para enriquecer las propuestas.

No se cuenta con momentos de encuentro habituales del equipo en torno al abordaje de temas relacionados con la búsqueda de alternativas e insumos para mejorar los diseños o para construirlos conjuntamente. Se realizan múltiples actividades operativas, a las cuales se les debe dar respuesta inmediata, situación que también limita que la posibilidad de innovar en los diseños.

El equipo identifica que se tienen carencias en la conexión y acceso a la información de otras aéreas de Comfama que podrían proveer insumos importantes para el proceso de diseño. Al interior del equipo se tiene conciencia de las limitantes que tiene para el abordaje del diseño de los programas y se tiene la disponibilidad para sumir un proceso de crecimiento personal y grupal para su mejoramiento.

El segundo taller realizado con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proceso de diseño de programas y eventos recreativos que se implementa actualmente en el Área de Programas Recreativos se encontró que se ratifican los aspectos identificados en el primer taller en relación con las debilidades del proceso generadas por la falta de tiempo para pensar y crear nuevos diseños, la necesidad de implementar espacios comunes y metodologías para la generación de ideas novedosas para los eventos y la carencia de una metodología común para el abordaje del diseño. Se resaltan otras debilidades y amenazas a tener en cuenta identificadas por el equipo:

Debilidades:

- Se dificulta delimitar el que hacer técnico (diseño), por que se interviene en varios asuntos operativos a la vez que absorben el tiempo requerido para la creación e innovación de propuestas.

- Hay reprocesos que demoran la respuesta a las solicitudes generándose lentitud en la entrega de propuestas.
- En algunos casos no se cuenta con la información completa de la necesidad, expectativas y características del cliente (interno o externo)
- No se cuenta con espacios y tiempos periódicos de evaluación y retroalimentación, se tienen carencias en el procesamiento de las evaluaciones de los eventos y programas.
- Se carece de soportes estructurales y conceptuales para el proceso de diseño.
- No se ha estructurado una metodología para el desarrollo de nuevos productos e inclusión de nuevos mercados.
- Los procesos de diseño y ejecución de las propuestas son fragmentados, dificultándose la consecución y verificación del logro.
- Se observa desgaste y repetición en algunas propuestas a empresas, con el riesgo que busquen otras opciones.

Amenazas:

- Creencias en el imaginario algunas empresas sobre nuestra capacidad de renovación y posicionamiento en todos los estratos sociales.
- El posicionamiento de la competencia con bajos precios.
- Escasez en el medio de talento humano calificado con formación específica en recreación.
- Reprocesos en la relación con otras áreas y dependencias que intervienen en el proceso de diseño

El equipo visibiliza también oportunidades y fortalezas que podrían ser importantes para el mejoramiento del proceso de diseño y el fortalecimiento de la creatividad y capacidad de generación de nuevas ideas, entre ellas encontramos:

Fortalezas:

- Los años de experiencia (conocimiento acumulado) y el reconocimiento en el medio.
- Buenas relaciones comerciales con las empresas
- La solidez, infraestructura física, el soporte financiero y tecnológico institucional.
- La calidad humana del equipo de diseño. “Cuando nos proponemos logramos hacer trabajo en equipo”
- Capacidad de solucionar situaciones difíciles que se presentan en el proceso. (gestión de recursos para lograr objetivos).

Oportunidades:

- Reconocimiento del componente recreativo como fundamento del desarrollo humano.

- Vigencia del sistema de compensación familiar en el sector de la recreación
- Importancia actualmente del tema ambiental y hábitos de vida saludable en los programas recreativos.
- Tendencia mundial al desarrollo del negocio de la recreación y el tiempo libre.
- La constancia de los clientes.
- Establecer canales de comunicación con compradores potenciales (cliente), y de alianzas y convenios con otras instituciones y proveedores.

Al revisar las acciones que desarrollan para la evaluación y seguimiento de los eventos recreativos se encontró que se aplican formatos de evaluación a participantes, representante de la empresa y el equipo que ejecuta el evento realiza una evaluación conjunta de este; en todas las evaluaciones se contemplan aspectos logísticos, metodológicos, espaciales, técnicos y talento humano. La información recogida se almacena en una carpeta como soporte de la ejecución del evento.

De manera aleatoria se realizan visitas de supervisión a los eventos con el propósito de realizar el seguimiento y verificar la prestación del servicio, el cumplimiento de las especificaciones del diseño y retomar elementos para el mejoramiento, la dinamización y renovación de la oferta de eventos.

En algunos eventos de más mil participantes se realizan encuestas de satisfacción de los asistentes, y adicionalmente en todos los eventos se ofrece la posibilidad de que los participantes llenen un formato de atención a comentarios sobre el evento en el cual participaron.

Al examinar las acciones que se implementen actualmente para hacer seguimiento y procesamiento de la información recogida en el proceso de diseño y la evaluación de los eventos y programas realizados como insumo para la innovación y el mejoramiento de las propuestas, se observa que se presenta una sub utilización de la información recolectada, pues gran parte de ella se pierde (se queda en los formatos), y no se procesa y ni se sistematiza.

El equipo de trabajo por consenso validó la información surgida en ambos talleres, encontrando que allí se plasma el momento actual del proceso de diseño en el área de programas recreativos, se resalto la importancia de este proceso para responder al momento actual de Comfama donde la innovación es un eje transversal en todos sus programas.

Igualmente se consideró de gran importancia tener como referente el contexto general de Comfama, para la construcción de las estrategias para

la construcción de la propuesta metodológica para el diseño innovador de los programas y eventos recreativos.

Se ratificó la necesidad de la generación de espacios comunes, donde el equipo de trabajo pueda pensarse y generar estrategias para afrontar el proceso interno de transformación de la organización y a la vez estructurar la ruta para incrementar las capacidades individuales y grupales para producir e implementar nuevas ideas que alimenten los diseños y consoliden el enfoque innovador que se quiere construir en el área.

A continuación se presentan algunas estrategias que se derivan del análisis estratégico realizado a la información recolectada y que aportan a la construcción de la ruta metodológica requerida para mejorar el proceso de diseño al interior del área.

Análisis matriz DOFA	
<p>FO (Maxi-Maxi): Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades:</p> <p>Identificar y aprovechar los insumos que puedan ofrecer el grupo de innovación de la subdirección de mercadeo y la información consolidada en la gerencia del portafolio para el diseño de las propuestas recreativas.</p>	<p>DO (Mini-Maxi): Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades:</p> <p>Implantar un sistema interno de actualización de conocimientos teórico-prácticos sobre metodologías, técnicas, materiales y tendencias en el sector de la recreación, para responder a los retos de la innovación.</p>
<p>FA (Maxi-Mini): Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p> <p>Generación de espacios para entrar en contacto con empresas con el propósito de identificar percepciones sobre los eventos realizados, necesidades y expectativas para futuros eventos recreativos.</p>	<p>DA (Mini-Mini): Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades:</p> <p>Implementar plan de acción para estructurar y unificar criterios sobre el proceso de diseño en el área.</p> <p>Revisión y análisis de la información recogida en la evaluación de los programas y eventos, como insumo para el mejoramiento y la innovación.</p>

6.2 Propuesta Metodológica para el Diseño de los Programas y Eventos Recreativos Solicitados al Área de Programas Recreativos de Comfama

A partir del análisis de la información recolectada a lo largo del trabajo se plantea una ruta metodológica con enfoque participativo y constructivista e innovador para el diseño de eventos y programas recreativos al interior del área de programas recreativos.

Retomando y adaptando elementos de metodologías de diseño de otros sectores productivos, la presente propuesta metodológica tiene como principios su coherencia y relación lógica con:

- Las estrategias, políticas y misión de Comfama.
- El marco social, político, económico, tecnológico y de las fuerza del mercado.
- Con los objetivos y con la posición ética de responsabilidad social asumida en relación con los aportes de los eventos diseñados al mejoramiento de la calidad de vida de quienes participen en ellos.

La estructura metodológica está orientada por componentes, cada uno de ellos con una especificidad técnica propia y estrechamente relacionado con los otros, la estructura de la propuesta está constituida por:

Componente Lógico	Componente Operativo	Ejecución	Sistema de Evaluación Permanente
1. Misión empresarial 2. Marco general del programa en que se inscribe el proyecto. 3. Propósitos y objetivos del proyecto en particular. 3. Referentes conceptuales. 4. Referentes metodológicos. 5. Supuestos de sostenibilidad.	1. Procedimientos y actividades para el cumplimiento de los objetivos. 2. Momentos. 3. Talento humano. 4. Estructura organizativa del proyecto. 5. Recursos físicos, técnicos y tecnológicos.	1. Desarrollo del plan operativo. 2. Procesos administrativos, de coordinación y gestión. 3. Procesos creativos. 4. Procesos de producción. 5. Niveles de participación	1. Verificación de: -Resultados: producción, comercialización, usabilidad. 2. Impacto: -Desarrollo institucional: Cualificación técnica del proyecto como base para continuar el ciclo de diseño y desarrollo del producto subsiguiente.

El alcance de la propuesta es dar direccionamiento técnico y metodológico a los diseños de eventos y programas recreativos solicitados al Área de Programas Recreativos de Comfama, siguiendo tres orientaciones en el proceso de diseño:

1. Hacia la competitividad del producto: diseño de nuevos productos, mejoramiento de productos, diseño sobre medida, mejoramiento y sostenimiento de marca.
2. Hacia mejores procesos: mejorar la productividad, reducción de costos, reorganización de producción, control de procesos, control de la normativa.
3. Orientación del diseño hacia la prospectiva: nuevos conceptos y productos, identificación de nuevos nichos de mercado.¹⁵

En la propuesta metodológica se considera la innovación como una herramienta adicional para apoyar la competitividad y aumentar la creación de valor que puede permitir al área:

- Aprovechar nuevas oportunidades de mercado
- Adoptar un enfoque productivo e innovador
- Romper patrones de pensamientos estereotipados y rígidos
- Impulsar la colaboración interna y externa
- Aumentar la capacidad de los integrantes del equipo para producir e implementar nuevas ideas
- Exceder las expectativas de nuevos clientes
- Generar ventajas difíciles de imitar
- Afrontar situaciones difíciles y aparentemente insolubles

Se resalta la importancia del fortalecimiento del trabajo en equipo y los canales de comunicación al interior del equipo de trabajo y de este con las demás áreas de la organización, de tal manera que se construya un lenguaje común, un marco de referencia y un proceso de diseño que pueda ser utilizado por todo el equipo que consolide un enfoque y una visión compartida mediante el entrenamiento, el liderazgo y la comunicación. A continuación se presenta la ruta metodológica para el diseño de eventos y programas recreativos bajo un enfoque innovador:

¹⁵ Documento: Metodología para formulación y selección de proyectos de diseño industrial, elaborado por Ministerio de Comercio, industria y Turismo de Colombia. 2009. p. 14

Metodología para el Diseño Eventos y Programas Recreativos Bajo un Enfoque Innovador	
Acciones	Medios
<p>Identificar la necesidad del cliente: Escuchar al cliente sea interno o externo para identificar su necesidad, expectativas y propósitos sobre el evento o programa recreativo requerido.</p> <p>Elaboración caracterización de la empresa, comunidad, cliente y población objeto según protocolo y formato establecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión directa con cliente. • Conversación telefónica, o por medios virtuales. • Correos electrónicos. • Consultas en internet • Formato para la caracterización.
<p>Identificar el tipo de evento que se ajusta a la necesidad del cliente de acuerdo con información relevante sobre la recreación y sus tendencias actuales y la caracterización realizada. “Construir la visión del evento”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta y análisis de caracterización realizada. ▪ Consultas en documentos y textos relacionados con la recreación y el tipo de evento. ▪ Talleres creativos equipo diseño. ▪ Laboratorios de diseño de eventos según temática, metodología y población seleccionada. ▪ Lluvia de ideas. ▪ Reuniones de validación al interior del equipo de diseño. • Consulta de archivo del área sobre eventos anteriores realizados
<p>Definir objetivos del evento de acuerdo con necesidades del cliente, características, necesidades y expectativas de la población objetos identificados en la caracterización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta y análisis de caracterización realizada. ▪ Consultas en documentos y textos relacionados con la recreación y el tipo de evento. ▪ Talleres creativos equipo diseño. ▪ Laboratorios de diseño de eventos según temática, metodología y población seleccionada. • Consulta de archivo del área sobre eventos anteriores realizados

Metodología para el Diseño Eventos y Programas Recreativos Bajo un Enfoque Innovador	
ACCIONES	MEDIOS
Reconocimiento e identificación de características y posibilidades del espacio donde se realizara el evento de acuerdo con lista de chequeo con requerimientos para el evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de reconocimiento al espacio seleccionado. • Consultas por internet. • Consulta de material escrito y fotográfico del espacio asignado.
La metodología y las actividades se seleccionan de acuerdo la población objeto, los objetivos, el espacio, el tipo de evento y los protocolos de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas en documentos y textos relacionados con la recreación y el tipo de evento. • Talleres creativos equipo diseño. • Laboratorios de diseño de eventos según temática, metodología y población seleccionada
La ambientación y decoración del espacio se selecciona de acuerdo con temática del evento, solicitud del cliente y la disponibilidad presupuestal.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta internet. • Revisión base de datos de proveedores. • Reunión equipo de diseño. • Consulta con expertos sobre temática del evento
Los espacios, materiales y equipos se seleccionan con base en las necesidades del cliente, las características del evento, las actividades seleccionadas, la disponibilidad, y protocolos de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de espacios. • Elaboración de planimetría de espacio seleccionado. • Elaboración lista de chequeo materiales, espacio, equipos.
<p>El perfil del talento humano requerido para la operación del evento es definido de acuerdo con las características y temática del evento.</p> <p>Se identifican necesidades de proveedores de talento humano, equipos, tecnología de acuerdo con características del evento.</p> <p>Se verifica la calidad e idoneidad de los proveedores según criterio técnico y protocolos de seguridad.</p> <p>Se identifican roles, funciones y responsabilidades para ser asignadas al equipo de instructores que ejecuten el evento de acuerdo con las características del evento y los perfiles requeridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta documento elaborado en el área de programas recreativos sobre perfiles talento humano requerido según cada programa. • Revisión y análisis del diseño del evento. • Visitas de verificación técnica a proveedores. • Reuniones de alineación técnica, normativa y metodológica con proveedores • Reunión equipo de diseño para precisar necesidades y requerimientos específicos.
Los parámetros de evaluación del evento o programa son diseñados de acuerdo con la población objeto, las características, el alcance del evento y los formatos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos y protocolos establecidos. • Técnicas alternativas y participativas de evaluación.

Metodología para el Diseño Eventos y Programas Recreativos Bajo un Enfoque Innovador	
ACCIONES	MEDIOS
El diseño se entrega en los tiempos y formato establecidos para ser revisado y validado por el coordinador de eventos recreativos antes de su pilotaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión, validación, ajuste y aprobación de diseño elaborado por parte del coordinador de eventos. • Reunión con instructores para validar, ajustar y enriquecer el diseño.
Se realiza el costeo de la propuesta según requerimientos espaciales de talento humano, materiales y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de costeo elaborado para su tarificación final.
Se realiza el pilotaje de los diseños de eventos nuevos de acuerdo con diseño elaborado, disponibilidad presupuestal y disponibilidad de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización evento con grupo poblacional requerido. • Simulación del evento parcial o totalmente de acuerdo con su magnitud y alcance.
Se ajusta el diseño de acuerdo con la evaluación realizada en el pilotaje y la observación directa del equipo de diseño. Se entrega el diseño para su ejecución según programación elaborada.	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del diseño final al equipo de diseño por parte de la coordinadora. • Archivar en carpeta virtual el documento final del diseño con todos sus anexos.
Durante todo el proceso de diseño se realizara el seguimiento y evaluación de acuerdo con criterios establecidos para hacer los ajustes y mejoras al proceso. El éxito de la evaluación se valorara según el grado en que la información producida sea difundida, analizada y convertida en aprendizaje y en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones semanales de evaluación del proceso de diseño: Resultados obtenidos, ajustes requeridos, hallazgos y aprendizajes significativos.

7. IMPLICACIONES A ATENER EN CUENTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA DE DISEÑO DE EVENTOS Y PROGRAMAS RECREATIVOS BAJO UN ENFOQUE INNOVADOR

Como parte de los hallazgos encontrados en el diagnostico participativo realizado con el equipo de diseño del Área de Programas Recreativos se encontraron algunas situaciones que requieren ser intervenidas de manera inmediata para generar las condiciones de actualización, orden, sintonía interna y externa del equipo de diseño del área, como condiciones necesarias para implementar la propuesta metodológica que se presenta en el presente trabajo.

A continuación se presentan como resultado del análisis estratégico realizado a la información recolectada con el equipo de diseño del área, algunas estrategias, acciones y medios sugeridos para orientar un plan de acción que permita la generación de los insumos, las dinámicas y las condiciones necesarias al interior del área, para que la metodología de diseño de eventos y programas recreativos con un enfoque innovador se pueda implementar en el área y lograr los resultados esperados relacionados con la renovación e innovación en los diseños de los eventos y programas recreativos presentados por Comfama a empresas y comunidades:

INPLICACIONES A ATENER EN CUENTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA DE DISEÑO DE EVENTOS Y PROGRAMAS RECREATIVOS BAJO UN ENFOQUE INNOVADOR			
Estrategia	Acción	Público	Medios
Sintonicémonos: como equipo de trabajo, con la organización y con los clientes.	Implementar plan de acción para estructurar y unificar criterios sobre el proceso de diseño en el área.	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de evaluación y seguimiento ▪ Talleres ▪ Jornadas de capacitación ▪ Plenarias de trabajo ▪ Conversatorios
	Identificar y aprovechar los insumos que puedan ofrecer el grupo de innovación de la subdirección de mercadeo y la información consolidada en la gerencia del portafolio y otras instancias de la organización para el diseño de las propuestas recreativas.	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultas Intranet. ▪ Reuniones con otras áreas o dependencias. ▪ Correo electrónico. ▪ Conversatorios. ▪ Grupos focales ▪ Entrevistas
Sintonicémonos: como equipo de trabajo, con la organización y con los clientes	Generación de espacios para entrar en contacto con empresas con el propósito de identificar percepciones sobre los eventos realizados, necesidades y expectativas para futuros eventos recreativos.	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correo electrónico. ▪ Conversatorios. ▪ Grupos focales ▪ Entrevistas ▪ Segmentación de mercados

INPLICACIONES A ATENER EN CUENTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA DE DISEÑO DE EVENTOS Y PROGRAMAS RECREATIVOS BAJO UN ENFOQUE INNOVADOR

Estrategia	Acción	Público	Medios
Potenciamos y consolidamos el camino recorrido	Identificar los eventos recreativos realizados en el último año para evitar la repetición en las metodologías, temáticas y actividades a proponer.	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación, organización, clasificación y análisis de diseños de eventos realizados. ▪ Mesas de trabajo.
	Revisión y análisis de la información recogida en la evaluación de los programas y eventos, como insumo para el mejoramiento y la innovación.	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación, organización, clasificación y análisis de evaluaciones de eventos y programas realizados. ▪ Socialización resultados
	Sistematizar información programas de proceso y de eventos	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de documentos soporte conceptual y metodológico. ▪ Talleres. ▪ Reuniones seguimiento ▪ Socialización resultados
Actualicémonos para alimentar la creatividad y la innovación en el diseño de eventos y programas recreativos.	Implantar un sistema interno de actualización de conocimientos teórico - prácticos sobre metodologías, técnicas, materiales y tendencias en el sector de la recreación, para responder a los retos de la innovación.	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres ▪ Jornadas de capacitación y actualización. ▪ Trabajo decampo: reconocimiento de escenarios, proveedores, eventos experiencias exitosas. ▪ Asistencia a eventos Académicos y formativos: Seminarios, congresos, simposios entre otros.

8. CONCLUSIONES

- No se tiene una metodología común ni tiempo suficiente para la elaboración del diseño al interior del área.
- Oportunidades y fortalezas: El conocimiento, la experiencia y el reconocimiento en el medio de la organización.
- Se presenta subutilización de la información recolectada en la evaluación.

9. RECOMENDACIONES

- Validar la propuesta con dos diseños de eventos que se ejecuten y evalúen.
- Articular la propuesta a los procesos de diseño, desarrollo y evaluación.
- Incorporar este proceso al sistema de gestión de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

BATISTA, Jesús Raúl y otros. Recreación, trabajo y tiempo libre. IV congreso de Educación Física. Medellín. pp. 80-99.

BONILLA CASTRO, Elsy Y RODRIGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Ediciones Unidades. Santa Fe de Bogotá 1977.

CADAVID Herreño, Jorge Alberto. Expresión escénica en la recreación. Bogotá. Ediciones Funlibre.

COMFAMA, Quienes somos (online). Colombia: s.f. (citado julio 10 de 2011). Disponible en internet: http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestraorganización/Quiénessomos/que_es.asp

Constitución Política de Colombia. 1991. Presidencia de la republica. Talleres Impreandes S.A. Bogotá, 1991. Artículos 52.

DIVERGENCIA(online). Colombia s.f. (citado agosto de 2011) Disponible en Internet: <http://www.neuronilla.com/content/view/372/86/>

Documento, Es Tiempo de Ser y Hacer; Ocio Creativo. Serie Corriente Alterna. Colombia.1997.

Documento Trendmap, Programación y Tendencias en Parques, elaborado por la Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional de Comfama. 2009.

Documento, Metodología para formulación y selección de proyectos de diseño industrial”, del Ministerio de Comercio, industria y Turismo de Colombia.

ESCANDON Díaz, Guillermo. Pensamiento, creatividad e innovación (online). Colombia s.f. (citado agosto de 2011). Disponible en internet: <http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte07/Seccion2/2.%20Educar%20para%20la%20creatividad.pdf>

FUNLIBRE, Documento: Planeación y Operación de Eventos recreativos (online). Colombia: 2004. Disponible en internet:

<http://www.funlibre.org/documentos/idrd/planeacion.html>

GERENCIA SOCIAL. Hacia un nuevo modelo de gestión social. Alcaldía de Medellín. 1977.

GOMES, Cristiane; OSORIO, Esperanza; PINTO, Leila; ELIZALDE, Rodrigo. Tiempo libre, ocio y recreación en Latinoamérica.

HUIZINGA, Johan. El Homo Ludens. El significado del juego. Cap. 1 ED. Alianza Editores, Barcelona

IDEP. Políticas Institucionales. Bogotá, 1996

Ley 181, 1995. Imprenta Departamental de Antioquia. Artículos 1, 4, 7, 8, 9 y 10.

MAHECHA, Hernando. Diplomado en Planeación y Operación de Programas Recreativos. Documento. Bogotá

Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. OCDE, EUROSTAT. 2006.

Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física, y la Actividad Física, para el Desarrollo Humano, la Convivencia y la Paz 2009-2012

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Juan Camilo. Tiempo y ocio. Crítica de la economía del trabajo. Universidad Externado de Colombia. Editorial Tercer Mundo Editores. Bogotá-Colombia. 1992. pp. 125-200.

SILVA COLMENARES, Julio. Las empresas sociales en Colombia: Superávit de necesidades y déficit de gerencia. Investigación y Desarrollo. Universidad del Norte. 4: 43-72, 1996.

TABARES, Fernando, Ocio, recreación y desarrollo humano. Memorias VI Congreso Departamental de Recreación. Medellín mayo 5, 6 y 7 de 2005. TROUT, Jack. Jack Trout on Strategy. 1 ed. McGraw-Hill, 2004

TUTORIALES, Mercadotecnia (online). Colombia: s.f. (citado julio 23 de 2011). Disponible en internet: <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia1/t35.htm>

VIANA, Di Prisco, Horacio. Hacer de la Innovación una Competencia. Debates IESA. Volumen XV, Número 2. 2010.

Vida Saludable; ocio, recreación y tiempo libre. Serie con Todo el Corazón. Colombia. 1997.

W. EDWARDS, Deming. Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos s.a. Madrid. 1989.

WAISBURD, Gilda. Pensamiento creativo e Innovación (online). Colombia: s.f. (Citado agosto de 2011). Disponible en internet:

<http://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/int87.htm>

LEMAIRE, Cindy y FOSTER, Mardi. Como establecer un negocio de organización de eventos. Compañía Editorial Continental. México. 2006.

PONTI, Franc y FERRAS, Xavier. Pasión por innovar. Grupo Editorial Norma. Bogotá-Colombia. 2008.

ARBONIES, Ángel. La disciplina de la innovación. Ediciones Díaz de Santos. Argentina. 2008.

ESSENTIALS, Business Harvard, Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación. Ediciones Deusto. Barcelona. 2004

ANEXOS

Anexo 1

Cuadro Resumen Información Recogida en el Taller N° 1: Diagnóstico proceso de diseño	
Pregunta	Aspectos relevantes encontrados
¿Qué vemos?	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de diseño no está documentado, «cada uno lo hace desde donde lo entiende» • Faltan espacios de tiempo para pensar y crear las propuestas recreativas (diferente a copiar y pegar). La operación cotidiana limita posibilidades de innovar. • Faltan acciones de investigación y búsqueda de insumos para el diseño
¿Que pensamos sobre los elementos observados?	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan múltiples actividades operativas, que limitan la posibilidad de innovar en los diseños de eventos. • Se requiere fortalecer el equipo del área técnica en labores específicas de diseño. • Se dan respuestas a necesidades inmediatas, limitando el desarrollo de acciones que impacten positivamente a mediano plazo la oferta de eventos novedosos.
¿Que relación tiene con la realidad lo observado?	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere pensar el proceso de diseño al interior del área, identificar entradas y salidas, con criterio de análisis y homologado. • Fundamental reconocer y aprovechar las fortalezas y diferenciales de Comfama sobre la competencia. • Es importante aprovechar las oportunidades que brinda el medio y ser más competitivos cada día. • Es necesario generar insumos para el diseño de eventos y programas de acuerdo con las nuevas tendencias y las temporadas del año.
¿Que conclusiones podemos sacar?	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental para el equipo compartir espacios de comunes para la generación de experiencias que enriquezcan el proceso de diseño. • Fortalecer actitudes y comportamientos que aporten a la innovación y creación individual y grupal. • Aprovechar los insumos que puedan ofrecer el grupo de innovación de la subdirección de mercadeo y la información consolidada en la gerencia del portafolio para el diseño de las propuestas recreativas. • Generar estrategias para aprovechar la información recogida en la evaluación de los programas y eventos, para el mejoramiento y la innovación. • Estructurar un plan para abordar en equipo el tema de la innovación en el diseño de programas y eventos recreativos.
Hallazgos Relevantes	Se identifica que cada una de las técnicas académicas encargadas del diseño tiene un estilo y una forma de abordar el proceso de diseño, no existe una ruta o método común al interior del equipo para el abordaje del diseño de eventos y programas recreativos.

	<p>Igualmente se evidencia que es no se tiene tiempo para abordar el diseño de nuevas propuestas, lo que se hace es responder a las solicitudes con los modelos e información que se tiene de eventos anteriores, con algunas búsquedas en internet como insumo para enriquecer las propuestas.</p> <p>No se encuentran momentos de encuentro del equipo en torno al abordaje de temas relacionados con la búsqueda de alternativas para mejorar los diseños o para construirlos conjuntamente.</p> <p>El equipo identifica que no se tiene conexión con instancias internas de Comfama que podrían proveer insumos importantes para el proceso de diseño.</p> <p>El equipo es consiente de las limitantes que tiene para el abordaje del diseño de los programas y esta dispuesto a sumir el proceso para su mejoramiento.</p>
--	---

**Cuadro Resumen Información Recogida en el Taller N° 2:
Análisis matriz DOFA**

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Se dificulta delimitar el que hacer técnico (diseño), por que se interviene en varios asuntos a la vez. • Hay reprocesos que demoran la respuesta a las solicitudes generándose lentitud en la entrega de propuestas. • La operación absorbe el tiempo requerido para la creación e innovación de propuestas. • En algunos casos no se cuenta con la información completa de la necesidad, expectativas y características del cliente. • No se cuenta con espacios y tiempos periódicos de evaluación y retroalimentación. • No se procesa debidamente lo evaluado. • Escaso recurso humano asignado a la innovación y creación. • Se carece de soportes estructurales y conceptuales. • No se ha estructurado una metodología para el desarrollo de nuevos productos e inclusión de nuevos mercados. • Los procesos de diseño y ejecución de las propuestas son fragmentados, dificultándose la verificación del logro. • Muchos actores involucrados generan interferencia en la comunicación, imprecisiones en la información, o carencia de detalles. • Desgaste y repetición en algunas propuestas a empresas, con el riesgo que busquen otras opciones.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del componente recreativo como fundamento del desarrollo humano.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia del sistema de compensación familiar. • Importancia del tema ambiental y hábitos de vida saludable en los programas recreativos. • Tendencia mundial al desarrollo del negocio de la recreación y el tiempo libre. • La constancia de los clientes. • Establecer canales de comunicación con compradores potenciales (cliente) • Posibilidad de alianzas y convenios.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Los años de experiencia (conocimiento acumulado). • Reconocimiento en el medio. El Good Will • Buenas relaciones comerciales con las empresas • La solidez, infraestructura física, el soporte financiero y tecnológico institucional. • La calidad humana del equipo de diseño. “Cuando nos proponemos logramos hacer trabajo en equipo” • Capacidad de solucionar situaciones difíciles que se presentan en el proceso. (gestión de recursos para lograr objetivos). • La capacidad del equipo de identificar las falencias en el proceso de diseño para hacer una corrección oportuna.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias en el imaginario algunas empresas sobre nuestra capacidad de renovación y posicionamiento en todos los estratos sociales. • El posicionamiento de la competencia con bajos precios. • Escasez en el medio de talento humano calificado con formación específica en recreación. • Gratuidad de muchos programas de carácter recreativo ofrecidos en el medio. • Reprocesos en la relación con otras áreas y dependencias. • Desempleo y situación económica
Hallazgos Relevantes	<p>Se ratifican los aspectos identificados en el primer taller en relación con la falta de tiempo para pensar y crear nuevos diseños, la necesidad de implementar espacios comunes para la generación de ideas novedosas para los eventos, la carencia de una metodología común para el abordaje del diseño.</p> <p>El equipo visibiliza oportunidades y fortalezas que podrían ser importantes para el mejoramiento del proceso de diseño y el fortalecimiento de la creatividad y capacidad de generación de nuevas ideas.</p>

Anexo 2

Perfil Sugerido del Gerente Social para el Sector de la Recreación

EL MANEJO ADMINISTRATIVO:

- Con capacidad de coordinación y negociación dentro de su organización y fuera de ella con otras organizaciones.
- Capacidad de administrar la contingencia, la complejidad y la incertidumbre
- Capacidad de dirigir estrategias de conducción participativas.
- Con capacidad de liderazgo: para diagnosticar problemas, adoptar conductas adecuadas para solucionarlos y comunicar las soluciones.

EL MANEJO DE LA COMPLEJIDAD:

- El gerente social necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta, mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación

EL LOGRO DE LA ARTICULACIÓN SOCIAL:

- El gerente social debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.

LA CONCERTACIÓN:

- La conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas.