

## **Planificación y registro, documentos de identidad de una Política Pública**

Proyecto de intervención en la Dirección de Deporte Escolar de la Municipalidad

Berazategui

Silvina Pane

[argentinagolf@yahoo.com.ar](mailto:argentinagolf@yahoo.com.ar)

### **RESUMEN**

En el año 2016 el municipio de Berazategui creó la Dirección de Deporte Escolar con la intención de articular sus recursos con las necesidades del área de Educación Física de las escuelas del distrito. A pesar de las numerosas y variadas actividades realizadas durante el primer año de gestión, no habían documentado ninguna de esas acciones, y todo lo que se conocía era a partir del relato oral del equipo de trabajo. Si bien para el Director los objetivos y las metas eran claros, no era lo mismo para los profesores del equipo. Metodológicamente el trabajo tiene dos momentos, primero se define el problema y se enmarcan teóricamente los conceptos centrales, y luego se planifica la intervención, se definen los objetivos, las líneas de acción y el cronograma. Las conclusiones reflejan que la Dirección de Deporte Escolar como Política Pública educativa promueve en el territorio encuentros entre escuelas; facilita la realización de experiencias educativas por fuera del ámbito escolar; y que ninguna de esas acciones estaba documentada. Fue a partir de la planificación y del registro que se generaron los primeros documentos de la gestión, quienes a su vez le dieron marco y proyección institucional a la Dirección.

**PALABRAS CLAVES:** Políticas Públicas, Dirección de Deporte Municipal, Planificación, Educación Física.

### **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo es el resultado de un proyecto de intervención realizado en la Dirección de Deporte Escolar del Distrito de Berazategui (DDE) durante el año 2017, su objetivo fue aportar herramientas para la sistematización de la gestión de dicha Dirección.

El escrito comienza relatando la historia y el contexto del distrito y los modos en que se desarrolla el deporte municipal. Luego, se enmarca teóricamente, allí se define los

conceptos centrales del trabajo: Política Pública, Planificación, Gestión, se detalla el recorte de las leyes de Educación Nacional 26.206 y Provincial 13.688 a las que hace referencia, a la organización del Deporte Municipal en el distrito y al documento 1/2014 elaborado por la Dirección de Educación Física donde se analiza el deporte educativo que acontece en la escuela.

El problema inicial fue determinar los datos de primera fuente para realizar el diagnóstico institucional. Se toma como punto de partida el decreto municipal N° 0109 que resuelve la creación de la Dirección de Deporte Escolar; luego se realizan entrevistas al Director y al equipo de trabajo de esa Dirección, a los Inspectores de la modalidad y se hace una encuesta a los profesores de las escuelas del distrito. Con todos estos datos y junto al equipo de la DDE se construye una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a partir de la cual se plantea el problema.

Con estos datos se definen los objetivos, metas y líneas de acción. El desafío fue, entonces, generar una propuesta potente y contextualizada, donde la planificación y el registro de lo realizado fueran las herramientas que posibilitaran la reflexión y la proyección de las acciones de la Dirección de Deporte Escolar más allá de las personas que estén a cargo de la gestión y de la alternancia política.

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El desarrollo de este trabajo de intervención implicó dos momentos. Un primer momento previo a la intervención en donde desde una lógica cualitativa se realizaron entrevistas y encuestas que ayudaron a encontrar más información detrás de los escasos datos que existían. A su vez, la triangulación de esos resultados permitió hallar coincidencias y recurrencias entre las respuestas de los implicados que sirvieron en un principio para realizar el diagnóstico de la Dirección.

Con la información que se obtuvo, más los registros que había proporcionado el Director se construyó una matriz FODA que permitió ver con más claridad el escenario en el que se encontraba la Dirección de Deporte Escolar. Estos datos abrieron las puertas a un segundo momento que fue la definición del problema para luego planificar la intervención. Entre el mes de septiembre de 2016 y enero de 2017, se releva información primaria –a través de encuestas, entrevistas semiestructuradas y documentos-, e información secundaria – citas bibliográficas- que permitió construir el

diagnóstico de la Dirección de Deporte Escolar de la Municipalidad de Berazategui. Una vez realizado el diagnóstico se define y recorta el problema, se plantean los objetivos y las metas, por último se establecen las líneas de acción y el cronograma de actividades.

## **INTERVENCIÓN**

La detección del problema es clave para emprender acciones adecuadas y obtener logros (Abregú, 2012:85). De allí que una vez identificado el problema y definidos los objetivos, se buscaron las estrategias de intervención más adecuadas y se fijaron los indicadores de gestión que permitieran evaluar el alcance de lo planificado, estableciendo plazos y responsables.

La información se obtuvo a partir de entrevistas, reuniones de trabajo, encuestas, la construcción de la matriz FODA y documentos ad hoc que permitieron esclarecer “el campo de juego” (Di Virgilio y Solano, 2012:74) y desnaturalizar determinadas formas de proceder de la Dirección de Deporte Escolar para luego delimitar el problema y definirlo con el fin de intervenir para modificarlo.

A partir de esta información, que da cuenta de las acciones realizadas durante el primer año de gestión se observa que la Dirección de Deporte Escolar de Berazategui carece de una planificación estratégica escrita para llevar adelante sus acciones, y esto genera diferentes problemas como los siguientes:

- 1) Dificultad para encuadrar pedagógica, política y administrativamente el trabajo por parte de los actores responsables de llevar adelante la Política Pública.
- 2) Dificultad para reconocer quiénes son los beneficiarios del trabajo de la DDE.
- 3) Registro incompleto de lo realizado durante el año.
- 4) Dificultad por parte de los profesores de la Dirección de Deporte Escolar para reconocer los objetivos de la misma.
- 5) Deficiente llegada de sus propuestas a cada una de las escuelas.
- 6) Falta de agenda por parte de la DDE para organizar los encuentros, las capacitaciones o las asistencias situadas.
- 7) Desconocimiento parcial por parte de los docentes del distrito de cómo participar de las acciones de la DDE.

Este recorrido nos lleva a formular las siguientes preguntas problema: ¿cuál es la

misión y la visión de la Dirección de Deporte Escolar de la Municipalidad de Berazategui?, ¿cuáles son los obstáculos que se presentan para la implementación?, ¿cuáles son los cambios que pretenden alcanzar a partir de la intervención de la DDE?, ¿con qué criterio se deciden las acciones que llevan adelante?

Es por todo lo relevado en las preguntas del problema y en el diagnóstico que se proponen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

A) Aportar herramientas para la sistematización de la gestión de la Dirección de Deporte Escolar para el año 2017.

### **Objetivos Específicos:**

- a) Definir la visión y la misión de la Dirección de Deporte Escolar.
- b) Construir la planificación para el segundo año de gestión de la Dirección de Deporte Escolar.
- c) Establecer líneas de comunicación formal para que lleguen a todas las instituciones educativas del Distrito.
- d) Implementar un sistema de registro de todas las acciones realizadas por la DDE.
- e) Desarrollar la evaluación del segundo año de gestión.

La definición de los objetivos, aunque hayan sido formulados correctamente, corren el riesgo de quedar en simples enunciados si no son operativos. Para prevenir esta limitación se estableció de manera concreta y precisa cuánto se quiere hacer o alcanzar de ellos, en qué tiempo y en qué lugar. (Ander-Egg 1991:102). O como expresan Villamarín y Menza (s/f), la cuantificación de los objetivos que se quieren alcanzar en los tiempos indicados constituye las metas.

La definición de meta que se sostiene en este trabajo es relacionada con la expresión cuantitativa de los objetivos. Hacen referencia a aspectos concretos y específicos (Ander- Egg, 1991) y definen tres cuestiones ¿cuánto?, ¿cuándo? y ¿dónde? se pretende hacer algo. Mestre Sáncho (2004:28) refiere que “introducen resoluciones cuantitativas y datos tangibles para el alcance de los objetivos (...) Corresponden a lo que debe realizarse, productos o servicios, en un contexto temporizado para que la misión se lleve a cabo.”

Ahora bien, cada una de esas metas debe estar relacionada y articulada al objetivo

específico, que a su vez está articulado y relacionado al general que a su vez se desprende de la misión y la visión institucional. Es así que luego de realizar todo ese recorrido se proponen las siguientes metas:

- a. Que, durante el primer bimestre del año, la visión y la misión de la DDE esté definida.
- b. Que, durante el primer bimestre del año el 100% de la planificación, con sus criterios de evaluación para el segundo año de la gestión de la DDE, esté construida.
- c. Que la comunicación de las acciones de la DDE llegue al 100% de las escuelas del Distrito.
- d. Que en el año 2017 aumente en un 50% la cantidad de escuelas que reciben el asesoramiento de la DDE en sus propios establecimientos.
- e. Que se registren el 100% de las capacitaciones solicitadas por los profesores.
- f. Que a lo largo del año se dé respuesta, al menos, al 40% de las capacitaciones solicitadas por los profesores.
- g. Que a lo largo del año se realicen el 100% de los talleres de construcción de material didáctico que hayan solicitado las escuelas.
- h. Que se registren las acciones llevadas a cabo por la DDE.

Los proyectos sociales que se diseñan a nivel municipal tienen como horizonte un futuro deseado sobre el estado de las cosas. Este futuro es el motor que pone en marcha la elaboración y ejecución de una política. En este proceso es necesario conocer las condiciones favorables y desfavorables del plan, los posibles apoyos o resistencias que pueden surgir y tomar conciencia de que tomar o no tomar medidas siempre trae consecuencias. Este futuro deseado hace que pensemos la planificación desde una mirada prospectiva, “mirar a lo lejos y a lo ancho” (Ander-Egg, 1991:167). Mirar hacia adelante tratando de distinguir algunos posibles devenires y hacia lo ancho para tomar conciencia de la interdependencia y complejidad de los problemas y procesos sociales. Con esta “perspectiva prospectiva” de la planificación, la observación de los resultados deseados podría darse como producto de lo planificado o no, para lo cual se recomienda estar atentos constantemente al desarrollo de las líneas de acción y si fuera necesario,

intervenir. Para eso y con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación, su implementación y los resultados deseados, es necesario llevar a cabo actividades de monitoreo y evaluación (Ortegón, 2005:47). Según este autor el seguimiento o monitoreo “se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático (...) para identificar los logros, las debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.” La evaluación se diferencia del monitoreo porque se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto tanto en el diseño, el proceso como en el resultado, incluyendo varios años después de completada la ejecución. Ortegón (2005) sostiene que con frecuencia consideramos que la vida de un proyecto se circunscribe a la etapa de ejecución pero, agrega, el ciclo de vida de un proyecto es bastante más complejo. Existe una estrecha relación entre las fases del ciclo del proyecto y las actividades de monitoreo y evaluación. De la misma manera que el ciclo de un proyecto comienza antes de la etapa de ejecución y continúa en las siguientes etapas, el monitoreo y la evaluación se concatenan a través de las diferentes fases y etapas.

## **REFLEXIONES FINALES**

De acuerdo con el diagnóstico, los objetivos planteados y los datos recolectados durante la intervención, se podría afirmar que la planificación y el registro fueron herramientas que favorecieron la gestión y le dieron identidad a la Dirección de Deporte Escolar durante el 2017. Definir y escribir la misión, la visión, los objetivos, las metas y las actividades en forma conjunta con el equipo de la Dirección ayudó a mejorar la organización y la comunicación de cada uno de los actores protagonistas de la Política Pública, entre ellos y de ellos hacia el afuera. Si bien todavía falta mejorar el registro de las acciones, se puede decir que a partir del año 2017 la Dirección elaboró sus primeros documentos escritos. Esta información, al cruzarse con los objetivos planteados y las metas que se habían definido a principio de año, permitió que la gestión pudiera ser evaluada a partir de datos concretos. Tomando esos datos y esa información se pudo reflexionar, debatir, sacar conclusiones sobre aquellas líneas de acción que había que mejorar o profundizar. Como lo expresaron un profesor y una profesora del equipo de gestión, “escribir la planificación nos permitió pensar con anterioridad las acciones que se iban a realizar pero también resignificar la importancia de escribir y compartir lo

escrito”. El equipo pensó cómo, cuándo, dónde, con quiénes y con qué recursos iban a realizar cada intervención, en la escuela o fuera de ella. La definición de la misión y la visión ayudó a aclarar cuál es la identidad del equipo de la DDE, qué hacen y quiénes son. El registro de todas las actividades planificadas y realizadas en 2017 les permitió comparar, con datos concretos, que este año llevaron a la práctica mayor cantidad de acciones que el año anterior. Además, el asesoramiento situado a los profesores, que es el acompañamiento dentro de las escuelas, también creció con respecto al año anterior. No obstante, de acuerdo con la evaluación que hizo el equipo de Deporte Escolar el formato que llevaron a cabo este año tuvo poca masividad. Por tal razón para el año próximo propusieron tres formatos diferentes ya que sostienen que de esa manera podrán asesorar, acompañar y articular a mayor cantidad de profesores. La construcción de material didáctico a partir del reciclado es una acción que los profesores no solicitaron de manera formal, sin embargo estuvo presente en casi todas las visitas a escuela. Este año, la invitación que se hizo a los profesores de plástica y docentes de grado de la escuela promovió una integración que, si bien todavía no se conoce el alcance, tuvo buena recepción entre los actores de la escuela. Conocer y atender las necesidades de capacitación de los profesores de Educación Física es otro de los logros que obtuvo la Dirección de Deporte Escolar. En este mismo sentido, ante intereses de capacitación de los profesores que no fueron abordados por otra institución, como por ejemplo la solicitud de capacitaciones en RCP, la Dirección dio respuesta efectiva a este tema articulando con la Dirección de Salud del Municipio y con profesores guardavías del distrito.

Para la evaluación anual de la gestión se tomaron como indicadores a los objetivos y las metas que el equipo había planificado a principio de año, considerando a lo escrito como marco de referencia para la evaluación. El registro fue información documentada que permitió ver, analizar, comprender y decidir en un tiempo posterior al de la acción. Lo nutritivo de un registro no es solamente la anotación de los datos, sino el análisis, la interpretación para decidir cómo continuar. Asignar recursos económicos para que un evaluador externo realice la recolección de los datos, los analice y socialice no es el espíritu del Director de Deporte Escolar en esta etapa de la Política Pública. En esta primera etapa, donde la DDE está dando sus primeros pasos, la estrategia que presenta el Director es la de reasignar tareas a trabajadores que ya pertenecen al municipio,

recursos que comparte con otras Direcciones. Por otro lado la evaluación no se puede dejar librada a la voluntad de alguno de los integrantes del equipo, eso tampoco es recomendable ya que dependerían de la volición de una persona. Es por ello que se recomienda, que se asigne a uno de los integrantes del equipo la tarea de recoger la información de las acciones, y que en cada reunión que realice la Dirección socialice esos datos con el equipo. Es necesario que el registro se lleve adelante en forma ordenada y regular por parte de quien lo realiza ya que los datos que se obtienen son documentos e insumos que facilitan y transparentan el monitoreo y la evaluación de lo actuado.

La escasa cantidad de registro escrito de 2016 obstaculiza la posibilidad de comparar las acciones de la DDE entre el año 2016 y el 2017. No obstante la indagación previa para el diagnóstico, la planificación de este año, la definición de los objetivos y de las metas propuestas por la gestión permitió comparar aquellas acciones en donde se pudieron reconstruir sus registros.

El trabajo de intervención evidencia que la planificación es una herramienta que ayuda a prever y determinar los pasos necesarios a seguir durante una gestión para alcanzar un futuro deseable. La planificación no es la acción, es una hipótesis de las acciones que se desarrollarán durante la gestión. Es ilusorio y erróneo pensar que la planificación se realiza de una vez y para siempre y que permite anticipar absolutamente todo lo que va a suceder (Ferrari y Prieto, 2001). Contar con un registro escrito de lo que se desea hacer permite orientar, reflexionar y/o reajustar sus prácticas; socializar las experiencias; tomar distancia del documento escrito para su análisis; aportar a la construcción de la memoria institucional y dejar una orientación en el caso de reemplazo del director o alternancia de gobierno. “Planificar, afirma Carlos Matus (1998), no es otra cosa que el intento del hombre por crear un futuro y no ser arrastrado por los hechos.” La planificación y sistematización de las acciones realizadas ayudó a fortalecer la gestión y la proyección de la Política Pública dejando huella de lo realizado en clave de historia institucional con el fin de servir como insumo a próximas gestiones o como referencia a gestiones de otros distritos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abregú, M. (2012) El plan de mejora institucional desde la supervisión. En Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps.) *El rol del supervisor en la mejora escolar* (pp. 55-90). Buenos Aires: Aique Grupo.
- Ander-Egg, E. (1991) *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- DGCyE (2014) *La Educación Física y el Deporte*. Dirección de Contenidos Educativos: La Plata.
- Ferrari, S. y Prieto, E. (2001). *La planificación docente en Educación Física*. Buenos Aires: GCBA
- Matus, C. (1998). *Política, planificación y gobierno*, Caracas, Ed. Altadir.
- Mestre Sancho, J. (2004). *Planificación deportiva*. Barcelona. INDE.
- Municipalidad de Berazategui. Decreto Municipal 0109/16.
- Ortigón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Villamarín y Menza (s/f). *Plan de desarrollo de Educación Física, Recreación y Deporte en el Municipio Colombiano*. Cali: Universidad del Valle.