



Maestría en Educación Física y Deporte

“La planificación como herramienta de gestión”

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

Directora: Mg. Denazis, Julia
Maestranda: Esp. Pane, Silvina
Fecha de entrega: Diciembre

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. HISTORIA Y CONTEXTO	5
2.1. MUNICIPIO DE BERAZATEGUI	5
3. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. POLÍTICA PÚBLICA	10
3.2. PLANIFICACIÓN	12
3.3. GESTIÓN	18
3.4. LEY 26.206 y 13.688	20
3.5. LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE ESCOLAR	22
3.6. DEPORTE MUNICIPAL.....	24
4. EL PLANTEO DEL PROBLEMA	25
4.1. DIRECCIÓN DE DEPORTE ESCOLAR.....	25
5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	36
6. PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	37
6.1. OBJETIVO GENERAL:.....	37
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	37
6.3. METAS.....	38
7. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	40
8. LÍNEAS DE ACCIÓN, DIMENSIONES E INDICADORES.....	41
8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	44
9. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN.....	45
A) La Planificación.....	45
9.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DEPORTE ESCOLAR	45
9.2. PLANIFICACIÓN 2017 PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTE ESCOLAR ...	47
9.3. LÍNEAS DE COMUNICACIÓN QUE LLEGUEN A TODAS LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO	53
9.3.1. REUNIONES DE DIRECTIVOS QUE CONVOCAN LOS INSPECTORES DE ENSEÑANZA DE CADA NIVEL Y MODALIDAD.....	53
9.3.2. EL CASILLERO ESCOLAR COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN ENTRE LA DDE Y LAS ESCUELAS DEL DISTRITO	54

B) Registro de las Acciones:	55
9.4. ACCIONES REALIZADAS POR LA DDE	55
9.4.1. ESCUELAS QUE VISITÓ, ASESORÓ y ACOMPAÑÓ la DDE	55
9.4.2. TALLERES REALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO	59
9.4.3. CAPACITACIONES SOLICITADAS POR LOS PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA Y EFECTIVIZACIÓN DE LAS MISMAS	60
9.4.4. ESCUELAS QUE UTILIZAN LOS ESPACIOS MUNICIPALES PARA DESARROLLAR PROYECTOS RELACIONADOS CON EL EJE DE CORPOREIDAD Y MOTRICIDAD EN RELACIÓN CON EL AMBIENTE	62
9.5. EVALUACIÓN ANUAL DE LAS ACCIONES DEL EQUIPO DE LA DDE, DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS ACORDADOS A PRINCIPIO DE AÑO.....	63
10. CONCLUSIONES	66
11. NOTAS	70
12. BIBLIOGRAFÍA	71
13. ANEXOS	73

“La planificación como herramienta de gestión”

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

Las atribuciones oficiales de los gobiernos municipales en materia educativa son restringidas en Argentina... Más allá de las prescripciones normativas, otros factores que condicionan el papel de los municipios en la gestión de la Educación Física son la disponibilidad de recursos, la voluntad política, la relación de los funcionarios de la Dirección de Deporte con las autoridades de las escuelas y el tipo de relación entre los gobiernos municipal, provincial y nacional.

CIPPEC 2009

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es el resultado de un proyecto de intervención que realizamos en la Dirección de Deporte Escolar del Distrito de Berazategui (DDE). En el marco del trabajo final para la Maestría de Educación Física y Deporte y luego de la definición del problema que nos llevó a indagar sobre aquellos aspectos que a modo de diagnóstico serían nuestro punto de partida, nos propusimos aportar herramientas para la sistematización de la gestión de dicha Dirección.

Este escrito comienza con la presentación de la historia y contexto del distrito y los modos en que se desarrolla el deporte municipal. A continuación, lo enmarcamos teóricamente, allí definimos Política Pública, Planificación, Gestión, nos referimos a la Ley de Educación Nacional 26.206, a la Ley de Educación Provincial 13.688, 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. Tomamos como punto de partida el decreto municipal N° 0109 que enmarca la creación de la Dirección de Deporte Escolar; luego entrevistamos al Director y al equipo de trabajo de esa Dirección, a los Inspectores de la modalidad, e hicimos una encuesta a los profesores de las escuelas del distrito. Con todos estos datos y junto al equipo de la DDE

construimos una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a partir de la cual planteamos el problema.

Luego definimos 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.

2. HISTORIA Y CONTEXTO

2.1. MUNICIPIO DE BERAZATEGUI

El Partido de Berazategui es uno de los veinticuatro distritos que conforman el conurbano bonaerense. Si bien alcanzó su autonomía hace relativamente poco tiempo, el 4 de noviembre de 1960, es un distrito con mucha historia. Cuando Juan de Garay llega a esta zona, la denomina *Pago de Magdalena*. En 1784, debido a la enorme extensión que tenía y la dificultad para controlar la misma por parte de las autoridades, la divide en tres distritos: San Vicente, Magdalena y Quilmes. De éste último se desprende: en 1852, Avellaneda; en 1891, Florencio Varela y en 1960 Berazategui. Hasta 1872, año en que se inaugura el Ferrocarril construido sobre terrenos donados por José Clemente Berazategui con la expresa condición de que la estación llevara su nombre, la población de la zona tenía características rurales y su principal tarea eran actividades agrícola-ganaderas. La creación del ramal Temperley-La Plata, en 1909, dio lugar al nacimiento de dos localidades, Villa España y Ranelagh.

Con la inauguración de la Estación Berazategui, en 1872, la actividad económica se modifica a favor de la industria y la primera manifestación de esto estuvo dada por la radicación de la compañía inglesa *England Scott Canning Company Limited* que llegó a ocupar hasta dos mil operarios. A los pocos años también se funda una industria productora de cestos de paja para botellas y damajuanas.

Sin embargo un año antes de la llegada del ramal Temperley-La Plata, en 1908, el desembarco de la Cristalería Rigolleau termina de cambiar

totalmente la fisonomía de la zona. Ese pueblo, que hasta 1872 tenía características agrícolas y ganaderas, se transforma finalmente en una ciudad industrial. A principios del siglo XX y en la zona que hoy conocemos como Hudson se radicó la Primera Maltería Argentina que llegó a ser la más importante de este tipo en Sudamérica. En 1936 se instala Ducilo y en 1949 Sniafa S.A., ambas del rubro textil. Lozas Vogt e Industrias R.A.B. son otras de las fábricas importantes que se establecieron en el partido.

En lo relativo a la educación, la primera escuela data del año 1874 siendo su fundador Atanasio Lanz, español graduado en su país natal como maestro de enseñanza elemental. En 1877 inaugura la Escuela Primaria N° 4 de Quilmes en el Barrio de San Francisco de Berazategui, que luego de la autonomía pasó a ser la N°1 de Berazategui.

A mediados del año 1930, la falta de atención por parte de Quilmes para con la ciudad de Berazategui ya provocaba malestar en los vecinos de esta localidad. La lucha por la autonomía municipal del distrito constituyó un largo proceso en el que siempre participaron los vecinos dedicando recursos, organización, tenacidad al tratamiento de este tema. González y Deluchi (2004) lo resaltan en el siguiente párrafo:

“(...) tal vez, como elemento importante a destacar y como factor que haya llevado a la conclusión de tan anhelado fin, fue la firmeza en los principios y la claridad que había en las mentes de los vecinos acerca de las necesidades de Berazategui, y de la capacidad para constituirse en un municipio autónomo.”
(p.193)

Los primeros movimientos emancipadores se remontan a 1947 y 1948, pero sin ningún tipo de resultado concreto. En 1957 el movimiento autonomista, que nunca había dejado de luchar por la emancipación del distrito, se ve estimulado por la autonomía lograda, ese mismo año, por los municipios de Ensenada y Berisso. Berazategui superaba con creces los requisitos para convertirse en autónoma, dadas sus características demográficas, la cantidad de establecimientos industriales establecidos en la zona, de comercios, el número de profesionales radicados en la ciudad y sobre todo por su capacidad de contribución anual. El Diputado Provincial por el distrito de Quilmes, Rodolfo Harsich, fue quien expuso el proyecto de la *Autonomía Municipal de*

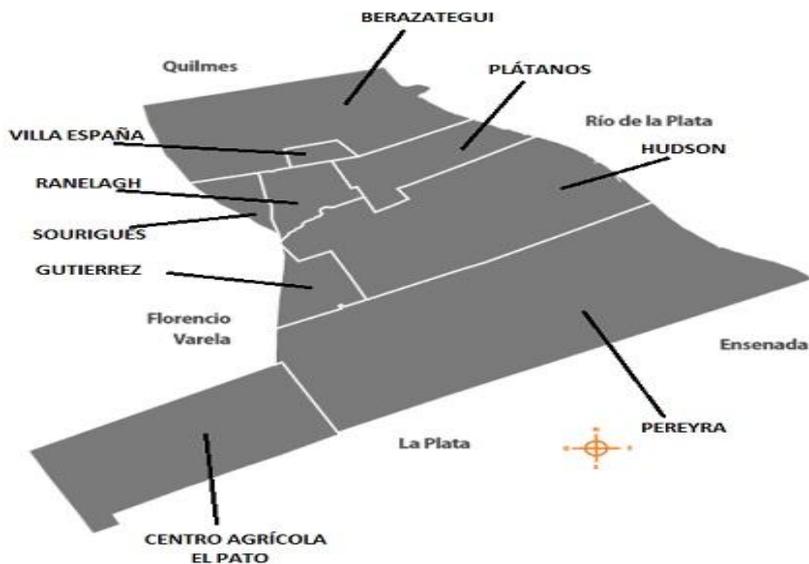
Berazategui en la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, el 28 de octubre de 1959. Con las siguientes palabras González y Deluchi, (2004) describen cómo se organizaron los vecinos para poder presenciar el debate en La Plata:

“(...) los comercios decidieron cerrar sus negocios y los medios de transporte prestar sus vehículos para la causa. Los vecinos, organizaron una caravana a la ciudad de La Plata conformada por 25 motocicletas, 30 camiones, 10 colectivos de línea y más de 30 automóviles particulares, todos ellos acompañados por los Bomberos Voluntarios de Berazategui que escoltaban la caravana aclimatando sonoramente la movilización.” (p.222)

El total de gente que acompañó este debate cubría más de diez cuadras de la ciudad de La Plata. Finalmente, y luego de muchas discusiones, en la madrugada del 29 de octubre de 1959, se sanciona el Proyecto de Ley. En su artículo 5° establece que a partir del 1 de enero de 1960 se crea en la provincia de Buenos Aires, con cabecera en el pueblo de Berazategui, un nuevo partido que se denominará Partido de Berazategui.

A pesar de esto, pasa casi un año para que este Proyecto sea aprobado finalmente en Diputados. Recién el viernes 4 de noviembre de 1960, en el salón de Acuerdos de la Gobernación de la ciudad de La Plata, el Gobernador de la provincia de Buenos Aires, Oscar Alende, promulga bajo el decreto 12.676 las dos leyes que harán posible la creación del partido y de la Ciudad de Berazategui. Política-partidariamente desde la vuelta a la democracia en 1983, el municipio de Berazategui estuvo gobernado por el Partido Justicialista. En tanto, en la Provincia de Buenos Aires pasaron distintos partidos políticos a saber: los primeros cuatro años (1983-1987), la Unión Cívica Radical; desde 1987 hasta 2015 el Partido Justicialista y desde 2015 hasta la actualidad (2017) la Alianza Cambiemos. Si bien la mayor parte de estos últimos 34 años de democracia el partido gobernante en Berazategui y el de la Provincia de Buenos Aires coincidió, estos últimos dos años, pertenecen a líneas ideológicas opuestas.

Las localidades que conformaron y siguen conformando el nuevo municipio son nueve: Ranelagh, Hudson, Plátanos, Villa España, Gutiérrez, El Pato, Sourigues, Pereyra y Berazategui.



Fuente: <http://www.berazategui.gov.ar/laciudad>

La construcción de Berazategui siempre estuvo acompañada de la participación de los vecinos. Una muestra de esto fue, en 1975, el nacimiento de la Asociación Deportiva Berazategui. Por aquellos años para pertenecer a la Asociación del Fútbol Argentino "Personería Jurídica" pedía la matriculación de 500 socios. Por entonces sus socios fundadores eran cuatro amigos que tenían el objetivo de que Berazategui tenga una institución que los represente en la AFA. Para lograrlo iban casa por casa hablando con la gente y contándoles lo que querían hacer. Así nació la Asociación Deportiva Berazategui. Hoy, participa en el torneo de AFA en la categoría de Primera "C" y continúa siendo una de las referencias deportivas del partido.

Entre los años '80 y '90, se municipalizan los servicios públicos con la intención de mejorar y beneficiar a los vecinos. En 1992 el partido fue declarado Capital Nacional de Vidrio debido a la importancia que esta actividad había tenido en la historia del partido de la mano de artesanos e industriales tales como la Cristalería Rigolleau, la Escuela Municipal del Vidrio y el Museo Municipal del Vidrio –único en su tipo en toda América Latina-.

En 2015 es proclamada Capital Provincial de los Parques Industriales por la Legislatura Bonaerense, título que ganó gracias al desarrollo de 13 parques industriales.

Según el resultado del censo nacional de población, hogares y viviendas realizado del 2010, el partido de Berazategui tiene 324.244 habitantes. A su vez los datos oficiales del municipio¹ refieren que en el distrito existen: 11.000 comercios; 336 escuelas (entre públicas, privadas y municipales); 75 clubes; 3 Museos; 7 bibliotecas y 51 centros de jubilados.

En cuanto a educación, la Secretaría de Asuntos Docentes (SAD) de Berazategui sostiene que en el distrito existen escuelas con y sin desfavorabilidad². Esta clasificación de los establecimientos de enseñanza, Decreto 441/95, se define en función de la ubicación y/o dificultad de acceso a las escuelas. Tanto la ubicación como las dificultades de acceso generan condiciones de trabajo diferenciales para los docentes, por ello reciben una bonificación según la siguiente escala:

- Normal, 0%
- Desfavorable I, 30%
- Desfavorable II, 60%
- Desfavorable III, 90%
- Desfavorable IV, 100%
- Desfavorable V, 120%

En el Distrito la SAD tiene registradas: 56 escuelas primarias de las cuales el 50% (28) tienen desfavorabilidad 1, 2 o 3; de 47 jardines de infantes, 28 tienen desfavorabilidad; de 55 escuelas de Educación Secundarias, 20 tienen desfavorabilidad ; de 6 Escuelas de Educación Técnica, 2 con desfavorabilidad; una única Escuela Agraria tiene desfavorabilidad 3; de 3 Centros de Educación Complementaria, 2 con desfavorabilidad; de las 3 Escuelas de Educación Especial, ninguna tiene desfavorabilidad; 1 Centro de Educación Laboral; 1 Centro de Formación Profesional; 1 Instituto de Formación Docente, el N° 50; 1 Cens y 1 Cebas, ninguno de estos con desfavorabilidad. Todas estas escuelas son de gestión estatal.

Además, en el distrito existen Instituciones de gestión privada -escuelas de nivel obligatorio y terciario-, que sumadas a las anteriores, según datos de municipales, hacen un total 336 instituciones educativas.

3. MARCO TEÓRICO

En este apartado incluimos aquellos conceptos que forman parte sustantiva de nuestra intervención. Teniendo en cuenta que la Dirección de Deporte Escolar de Berazategui es nuestro objeto de estudio, partimos de definir el rol del Estado en las políticas públicas. Luego sustentamos y delimitamos desde diferentes autores nuestro posicionamiento con respecto a la planificación estratégica y sus componentes. Nos referimos a la gestión en relación con las políticas educativas. A continuación describimos aquellas normativas nacionales y provinciales que refieren a la Educación y a la Educación Física específicamente. Antes de finalizar trazamos una reseña del lugar que ocupa el deporte municipal en el Distrito de Berazategui.

3.1. POLÍTICA PÚBLICA

Partimos entonces de definir las políticas públicas en tanto y en cuanto el trabajo forma parte del análisis de una política pública municipal que es la Dirección de Deporte Escolar. El término políticas públicas es una expresión relativamente reciente. Joan Subirats (2008:35) sostiene que esta expresión *“se introdujo en el lenguaje de las ciencias políticas y administrativas europeas en los años ´70 como traducción literal del término “public policy”*. Primeramente, la palabra política, *“politics”*, se utilizaba para hacer referencia a partidos políticos, sindicatos y a todas aquellas organizaciones que pretendían acceder al poder legislativo o gubernamental. A partir de los años ´30, con el nacimiento del intervencionismo estatal, comienza a utilizarse esta palabra junto a otra que le diera la especificación exacta del ámbito en el que se estaba aplicando. Como por ejemplo *“política educativa”, “política deportiva”, “política agraria”*. No obstante, ya desde la década del ´50, cuando empieza con más fuerza el desarrollo del Estado de bienestar, el sector público comenzó a diseñar intervenciones más directas y puntuales. Estas intervenciones buscaban pasar de una seguridad social para algunos a una seguridad social para todos los ciudadanos. El énfasis del Estado de bienestar estaba puesto en las etapas de la vida más vulnerable: la infancia y la vejez. Las políticas de corte keynesiano, el crecimiento industrial sostenido, el empleo estable, los derechos laborales, los seguros de salud y de despido constituyeron la base de este sistema. El Estado de bienestar fue activo en las fases pasivas del ciclo

vital como por ejemplo la vejez y la infancia y pasivo en las fases activas cuando el trabajador podía garantizar su reproducción por la vía del mercado de trabajo (Hobsbawn, E. en Rofé, J. 2008). Los derechos de seguridad social, nombrados anteriormente, junto a los servicios sociales como el derecho a la educación, la cultura y otros servicios públicos aplicados al conjunto de ciudadanos y no sólo a los trabajadores, definieron a mediados del siglo pasado la política de bienestar social como sello de identidad de las democracias europeas más avanzadas.

La definición de política pública que adoptamos para este trabajo es la utilizada por Subirats, Knoefel y Varonne³ en el libro “Análisis y Gestión de políticas públicas” (2008) quienes la encuadran como:

“Una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos –cuyos recursos, nexos institucionales e interese varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivos), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).” (p.36)

Estos autores presentan el proceso de la política pública como un “*ciclo*” que se inicia con el surgimiento del problema y se prolonga hasta la evaluación de los resultados obtenidos. Esta perspectiva cíclica no debería verse como algo rígido sino como un cuadro de referencia.

Desde su inicio hasta sus efectos directos e indirectos, los autores señalan una secuencia de cinco fases. La primera llamada “*Surgimiento de los problemas*”, se refiere a cómo se ha tomado conciencia del problema. La segunda “*Inclusión en la agenda*”, está relacionada con los factores que han llevado al Gobierno a actuar ante el problema. La tercera “*Formulación y decisión del programa de la política*” reseña cuáles son las soluciones propuestas y aceptadas por parte del Gobierno y del Parlamento y qué procesos se han seguido para formular dichas soluciones. La cuarta “*Implementación de la política*” indica la aplicación de las soluciones

seleccionadas. Por último, la quinta fase es la “*Evaluación de la política*” y determina los posibles efectos de la política y la pertinencia de lo realizado respecto al problema inicial.

Como sostenemos en el apartado anterior, este modelo secuencial para el análisis de políticas públicas constituye un marco de referencia que debe completarse con un análisis transversal de dicha política pública la cual tendrá en cuenta los actores, sus recursos y el marco institucional donde se dan sus interacciones.

3.2. PLANIFICACIÓN

Nuestro posicionamiento en relación con la planificación se enmarca en la dimensión institucional, en el planeamiento estratégico de la política pública. La Dirección de Deporte Escolar, atravesada por multiplicidad de factores (sociales, económicos, políticos), necesita de una gestión con pensamiento dinámico y flexible que acompañe y se adapte a los imprevistos. Gvartz, Grinberg y Abregú (2007), en Gvartz y Podestá (2012) entienden que:

“Un planeamiento estratégico implica generar espacios institucionales para pensar dónde estamos y hacia dónde queremos ir, para no perder de vista las metas, para tomar decisiones basadas en información real y no en base a intuiciones, como muchas veces hacemos.” (p.56)

Luego las autoras se preguntan ¿qué es una planificación estratégica? y ¿qué es planificar? Respuesta que encuentran a partir de diferentes conceptos: planificar es “elegir”, “priorizar”, “definir acciones para el futuro” y también es “proveer los medios”. Y estrategia “implica jerarquizar una opción por otra y esto trae aparejado elegir un modo de actuar y al mismo tiempo renunciar o postergar otro.” Una propuesta estratégica, continúan, incluye un plan de acción y ese plan de acción es, dentro de la planificación estratégica, una herramienta flexible que permite hacer ajustes constantes. En este marco expresan:

“Es necesario aclarar que el planeamiento estratégico es un medio, una herramienta, pero lo que aquí defenderemos es una propuesta de pensamiento estratégico, que incluye el plan escrito, pero que lo trasciende. Es mucho más, porque implica pensar todas las acciones estratégicamente, con un sentido y

un para qué. No se limita a elaborar un plan de acción para guardarlo en un cajón, como hacíamos con nuestras planificaciones sábanas de antaño. Estamos en una nueva lógica, la de pensar todas nuestras acciones partiendo del presente y proyectándonos hacia escenarios buscados (...) ¿Y cuál es el lugar de las acciones no intencionales en esta propuesta? ¿Hay lugar para las acciones espontáneas, aquellas que no habíamos planificado pero surgen en un momento determinado? Planificar aquí no es eliminar la intuición, es eliminar la improvisación.” (p.58)

En este sentido es muy esclarecedora la imagen que describe Carlos Matus (1987:7) cuando compara a la planificación con el hecho de “agarrar un pez en el agua”, en condiciones de mala visibilidad. El autor considera que las dos acciones son similares en el sentido de que en la planificación de un proceso social el objeto no es un “blanco fijo, inerte o sin movimiento” sobre el cual se apunta, al igual que la acción de agarrar un pez en el río. Matus (1987:20) explica a la planificación como “una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca y es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante”. Ander-Egg (1991:33) retoma lo que dice Matus y considera a la planificación como un proceso, esto implica concebirla como algo que se realiza permanentemente y que tiene en cuenta a todos los actores sociales involucrados.

Para Ander- Egg (1991) la planificación es sentar las bases para tomar decisiones que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos. Y la define diciendo que:

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce mayor organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.” (p.25)

El autor refiere que la planificación tiene una cierta ambivalencia en sí misma, y que por esa razón, no es ni buena ni mala. Pero como “instrumento” puede ser utilizado con diferentes intencionalidades y en diferentes circunstancias. Es decir que se la puede emplear tanto para el mantenimiento del *statu quo*, como

para impulsar reformas y cambios estructurales. Al respecto Ahumada (en Ander-Egg 1991:29) señala que *“se puede programar para la libertad o para la esclavitud, para la miseria, para la cultura o para la ignorancia, para la libertad de empresa o para la centralización de decisiones económicas.”* En este sentido Ander–Egg (1991) refiere que es importante el marco ideológico-político que tenga la planificación ya que es lo que determina el “para quién” de la planificación (a quiénes beneficia) y el “cómo” (más o menos participativa o puramente tecnocrática). Aún cuando no tenga un marco explícito, siempre hay un marco o proyecto político dentro del que se realice. En este sentido el autor plantea:

“Para que la planificación sea efectiva es necesario que la autoridad política (o los que tienen la responsabilidad de decisión si se trata de organizaciones no gubernamentales) quiera hacer, esté dispuesto a hacer, o sea, llevar a la práctica lo que ha planificado. Aún a riesgo de ser reiterativos, queremos enfatizar el hecho de que, si no se cuenta con apoyo político, si no existe voluntad política en los responsables de la adopción de decisiones, aun el mejor de los planes es letra muerta. Toda planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político, aun cuando éste sólo haya sido definido de una manera vaga y ambigua.” (p.40)

Al elaborar la planificación es necesario determinar criterios o pautas de referencia en relación a los componentes de la misma: los objetivos, las metas, las líneas de acción, la evaluación, los recursos. En relación con los objetivos y las metas Ander–Egg (1991) dice que:

“Si bien para el lenguaje coloquial “objetivo” y “meta” son términos intercambiables (se puede hacer uso indistinto de ambos), en el lenguaje de los planificadores tienen alcances diferentes: los objetivos son expresión cualitativa de ciertos propósitos, y las metas traducción cuantitativa de los mismos (...) Entre el objetivo general y las metas suelen darse objetivos específicos intermedios (...) Cada una de la metas debe estar relacionada y articulada al objetivo específico y cada uno de los objetivos específicos al objetivo general.” (p.103)

Al igual que la planificación, la definición de los objetivos o las metas no significa que las decisiones tomadas sean las correctas, sólo significa que sabemos qué resultados deseamos obtener.

Con respecto a los objetivos y las metas, Ana María Navarro (2004), también hace una diferencia similar a la de Ander-Egg. Ella señala que:

“Los primeros son resultados que se quieren lograr en algún tiempo futuro, expresados en términos cualitativos. Se diferencian en generales y específicos. Los primeros engloban un conjunto de resultados esperados que se buscan conseguir y por su amplitud y nivel de generalidad, aunque puedan ser mensurables, son muy difíciles de evaluar. Los objetivos específicos, son más concretos y operativos y expresan puntualmente las acciones, los medios y logros buscados.

Las metas son también resultados que se quieren lograr, pero se diferencian de los objetivos, porque están expresadas en términos cuantitativos, lo que hace posible y facilita el diseño y ejecución del plan, monitoreo y las diferentes instancias y momentos de la evaluación. Las metas se formulan considerando la cantidad, absoluta o relativa, y los tiempos.” (p.145)

Los autores hasta ahora citados dan cuenta que la planificación es un proceso que se anticipa a la gestión y oficia de disparador y organizador de la misma. Silvia Ferrari y Eduardo Prieto (2001) la conciben como el instrumento que ayuda a orientar la programación, la organización y la evaluación de distintos momentos de gestión. Ellos sostienen que si bien la ausencia de planificación no implica necesariamente ausencia de acción, sí limita procesos de reflexión, de evaluación, de proyección, de toma de decisiones, entre otros. Los autores dicen que sin caer en la suposición de creer que la planificación permite anticipar absolutamente todo lo que va a suceder, podría afirmarse que contar con un buen instrumento ayuda a prever y anticipar el desarrollo de la tarea y a comunicar lo que se programa. En el siguiente párrafo vemos cómo los autores hacen referencia a que la escritura de la planificación conforma la primera etapa de registro de un plan:

“Anticipar, organizar previamente la propuesta y explicarla conformarán los primero “registros” de experiencias, que en esta etapa se constituirán en

verdaderas expresiones de deseo que el profesor comienza a manifestar acerca de lo que se propone enseñar.” (p.18)

La planificación puede ser sólo un proceso mental y/o tener, además, una producción escrita. Sin caer en la suposición de que la planificación permite anticipar absolutamente “todo” lo que va a suceder, podríamos afirmar que 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, no es otra cosa que el intento del hombre por crear un futuro y no ser arrastrado por los hechos.”*

La construcción de la planificación no se hace de una vez y para siempre sino que se va formulando y reajustando permanentemente según las circunstancias. Dentro de este marco Ander-Egg (1991: 93) considera dos dimensiones de la planificación

- por un lado la planificación como uno de los momentos de la estructura básica del procedimiento,
- y por otro, los momentos metodológicos de la tarea de planificar propiamente dicha.

Ambas dimensiones a su vez tienen cuatro momentos, la primera incluye: 1) el estudio o investigación que remata en un diagnóstico; 2) la programación o planificación como tal; 3) la ejecución o realización del plan/programa/proyecto y 4) la evaluación. Y la segunda: 1) el analítico o explicativo, que responde a ¿qué pasa? y ¿cuál es la situación inicial?; 2) el normativo, que responde a ¿adónde queremos llegar?; 3) el estratégico, que se pregunta ¿qué camino tomar? y 4) el táctico/operacional que se pregunta ¿cómo hacer para lograr los objetivos? Ander-Egg dice que en estas cuatro últimas fases *“se van formulando más o menos en forma simultánea”* en un diseño operacional que nunca termina y sustentado en que la idea de que un plan no se hace de una vez y para siempre sino que se va reajustando constantemente.

En este sentido recogemos las expresiones de Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2005)

“En la actualidad, (...) se reconoce que el proceso de planificación/programación no responde a una racionalidad lineal, [sino] que los actores involucrados en la gestión y ejecución reinterpretan permanentemente los objetivos buscado a través de su accionar (...)” (p.40)

Vale decir que así como la planificación no es rígida, ni lineal, tampoco hay una única “receta” para la ejecución de esa planificación. Es esperable que el reajuste de la acción se dé a partir del monitoreo o evaluación de la misma. En este marco entendemos a la evaluación y al monitoreo como procesos integrados a la planificación, como insumos que orientan la acción y como herramientas para la toma de decisiones. Nos referiremos al monitoreo como aquel proceso continuo y permanente en donde se registra la concreción de cada una de las metas que nos planteamos. Y a la evaluación como aquel proceso, de corte transversal, que nos permite analizar datos obtenidos a partir del monitoreo con intención de formular conclusiones.

En este caso el monitoreo aporta información para corregir, sobre la marcha, aquellas cuestiones que preocupan a los involucrados en la ejecución, tanto ejecutores como destinatarios. Estas cuestiones, sostienen Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2005), suelen interpretarse como “errores cometidos” y esto lleva casi de inmediato a sentir que nada de lo construido sirve y que es necesario empezar de nuevo. Por el contrario la idea es integrar la evaluación dentro del esquema de acción que ayude a modificar aquello que ya no resulta útil ni correcto y a generar aprendizaje a partir de la experiencia realizada. Es relevante la contribución de la evaluación a los procesos de aprendizaje institucional cuando son parte de un proceso continuo que se involucra en la gestión desde el inicio. El objetivo de realizar la evaluación durante la ejecución del proyecto, es conocer en qué medida el programa va cumpliendo con la propuesta inicial y a partir de esos datos generar información sobre los procesos, las actividades, las acciones que se están realizando y compararla con las metas u objetivos formulados. El hecho de que se realice en forma periódica favorece la detección de las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas, y además colabora con la intencionalidad de

reorientar aquellos aspectos de la gestión que permitan aumentar la posibilidad de alcanzar las metas propuestas.

Es esperable que durante todo el proceso de planificación, ejecución y evaluación de un programa se registre lo que va sucediendo. Esos registros potencian el proyecto o programa en dos dimensiones: por un lado le otorga flexibilidad para hacer los reajustes durante la ejecución y por otra proyección para ser replicados dentro y fuera de su área de gobierno. Ese registro sistematizado favorece la revisión de lo actuado, disminuye la incertidumbre para la toma de las decisiones y construye memoria didáctica que puede ser utilizada por otras gestiones, al ser tomadas como ejemplos, como antecedentes, como experiencias de la puesta en práctica una política pública.

3.3. GESTIÓN

El concepto “gestión” está relacionado con “*management*”, término anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia, entre otras. Algunas expresiones que suelen utilizarse para referirse a la gestión son: pilotear la organización; innovar, explorar y explotar lo posible; identificar las fortalezas y dificultades; reflexionar para tomar decisiones; construir redes; liderar, etc. Según la Real Academia Española gestionar es llevar adelante una iniciativa o un proyecto; ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo; y manejar o conducir una situación problemática. Si bien aspectos de cada una de estas definiciones hacen hincapié en alguna de las tareas que se realizan en la Dirección de Deporte Escolar, el concepto de gestión que utilizaremos para este trabajo es el que utiliza el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE Buenos Aires), que está asociado al de “governabilidad”. En el módulo dos de “Las competencias para la profesionalización de la gestión educativa” (2000) el IIPE refiere que la gestión:

“Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética, eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como procesos sistemático.” (p.16)

Gestionar es avanzar con lo planificado y previsto pero también resolver ante lo contingente. De esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos que surgen y hay que afrontar. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades, sino de articular esos procesos teóricos con los prácticos que se dan durante la ejecución

En esta misma línea Bernardo Blejmar (2009) define a la gestión como *“el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan.”* Cuando habla de “autoridad de gobierno” lo hace desde un proceso organizacional que requiere legalidad, que es la que le da el cargo, y legitimidad, que es la que le adjudican sus dirigidos avalando la autoridad de quien ocupa el cargo. Quien gestiona es el responsable del espacio de gestión y desde ese rol *“se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en términos de competencias y emocionalidad.”* (p.25)

En relación con la planificación, Blejmar sostiene que la *“gestión es el territorio”* y el *“proyecto pedagógico es el mapa.”* El territorio nunca se termina de conocer a priori, se lo descubre en su tránsito. Es por eso que para el autor el camino recorrido no es menos importante que sus resultados. En la gestión, dice Blejmar, hay dos protagonistas. Los *“sujetos-actores”* que son aquellos individuos que operan desde un rol o posición organizacional: director, coordinador, por ejemplo y los *“sistemas organizacionales”* que diseñan y operan como por ejemplo las escuelas, comunidades y sociedades. Si bien son los actores los que gobiernan, no todo depende de ellos ya que hay límites y posibilidades que otorga el sistema. Aunque frente a distintos actores, los mismos sistemas adquieren modalidades diferentes y esto tiene que ver con el lugar desde dónde gestiona el sujeto-actor. Blejmar señala tres formas o lugares desde dónde gestionar. Una es las *“competencias técnicas”*, otra *“las competencias genéricas o transversales”* y la tercera *“el perfil de la personalidad de quien gestiona”*. Con esta mirada, desarrollar las competencias del actor desde su condición de sujeto, mejoraría la capacidad de gestión y mejorar la capacidad de gestión es mejorar las capacidades del sistema que lo contiene. En esta ecuación están quienes tienen la fantasía que *“si cambian los sujetos-actores todo cambia”* y quienes tienen la fantasía que *“si cambia todo el*

sistema se darán las condiciones requeridas para la tarea.” Para no llegar a ninguno de los dos extremos, es necesario que el “*sujeto-actor*” intervenga desde las ideas, las emociones, las prácticas metodológicas y el lenguaje. El lenguaje es la herramienta privilegiada de la gestión, dice Blejmar. La palabra para transmitir las ideas, para intervenir sobre los estados de ánimo, para planificar, evaluar, supervisar, acordar y coordinar. Así como el lenguaje es un dispositivo cardinal para los “*sujetos-actores*”, las normativas son el sustento que le da estructura a los “*sistemas-organizacionales*”.

3.4. LEY 26.206 y 13.688

Desde el año 2006 el sistema educativo argentino está regulado por la Ley de Educación Nacional 26.206. Allí se asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la igualdad y la gratuidad de la enseñanza. Esta Ley tiene como objetivo que toda la población pueda acceder a una educación de calidad, que garantice la igualdad de oportunidades y la equivalencia de los resultados, más allá de las diferencias de origen. En este sentido, el Estado debe crear las condiciones necesarias para que esto sea posible. Tiene que asegurar tanto el sostenimiento de la educación pública y gratuita como la unificación nacional del sistema educativo con respecto a la organización y a los contenidos que se enseñan en las escuelas de todo el país. De esta manera se busca consolidar un sistema educativo integrado y federal que:

- Permita que todos los alumnos —con independencia de su condición social, cultural, geográfica o de género— reciban propuestas formativas equivalentes; de este modo, se puede superar el problema de la desigualdad educativa.
- Promueva la articulación entre los distintos niveles y modalidades, facilitando la movilidad de los estudiantes de una escuela a otra.
- Asegure la validez nacional de los títulos y certificados emitidos por las instituciones del nivel inicial, primario, secundario, superior y universitario.
- Posibilite la unidad del sistema educativo en donde el Estado Nacional debe fijar la política educativa en todo el territorio argentino y controlar su cumplimiento. Esto no implica dejar de lado las particularidades regionales y provinciales, al contrario es importante que las distintas

jurisdicciones puedan definir sus propuestas educativas de acuerdo con sus realidades y necesidades, pero siempre dentro de los límites impuestos por las pautas y objetivos comunes establecidos para todo el país.

En este sentido, las propuestas curriculares de la provincia de Buenos Aires varían según el nivel o la modalidad a la que refiera. La Ley de Educación Provincial 13.688 de 2007, establece la obligatoriedad educativa a partir de los cuatro años de edad hasta la finalización del nivel secundario; y en el caso particular del nivel primario es obligatorio a partir de los seis años de edad. Las materias curriculares y la carga horaria están prescriptas en el Diseño Curricular correspondiente de 2008.

Dentro de la jurisdicción provincial se encuentran escuelas de jornada simple -cuatro horas-, jornada extendida -seis horas- y jornada completa -ocho horas-.

El artículo 21 de la ley provincial detalla que la estructura del sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires comprende los cuatro niveles -inicial, primaria, secundaria y superior- y las ocho modalidades entre las que se encuentra Educación Física. El artículo 22, por su parte, define como modalidades del sistema educativo a aquellos enfoques educativos, organizativos y/o curriculares, constitutivos o complementarios de la educación común, de carácter permanente o temporal, que dan respuesta a requerimientos específicos de formación articulando con cada Nivel, con el propósito de garantizar los derechos educativos de igualdad, inclusión, calidad y justicia social de todos los niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores de la Provincia.

A su vez, la ley 13.688 en su artículo 42, hace referencia a los fundamentos para la Educación Física señalando que ésta es la modalidad que aporta al desarrollo integral y armónico de todos los alumnos según sus posibilidades incidiendo en la constitución de su identidad al impactar sobre su corporeidad, entendiendo a ésta como espacio propio y al mismo tiempo social que involucra el conjunto de sus capacidades cognitivas, emocionales, motrices, expresivas y relacionales.⁴

Según el Documento N°1/ 2008 de la Dirección de Educación Física de la Provincia de Buenos Aires, (...) las clases de Educación Física se

caracterizan por su carácter complejo, lo que resulta de la multiplicidad de variables que en ellas intervienen: *espacios, recursos, duración, la corporeidad de los alumnos/as, los grupos que conforman y el propio accionar docente.*⁵

Si bien se trata de clases en las cuales predomina el hacer motor, cuando los alumnos/as intentan apropiarse de los contenidos específicos – como son las habilidades motrices y los juegos deportivos- se implican desde el pensamiento, la cognición, la emoción, los vínculos, la puesta en juego de valores, la resolución de problemas motores y la expresión.

En este sentido, esta área resulta un ámbito privilegiado para la interacción y los encuentros con otras instituciones, siendo además parte de los contenidos curriculares a enseñar.

3.5. LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE ESCOLAR

La Educación Física es concebida como la disciplina pedagógica que interviene intencional y sistemáticamente en la construcción de la corporeidad y la motricidad de las personas, contribuyendo a su formación integral a partir de la apropiación de bienes culturales específicos, como las prácticas corporales, ludomotrices, gimnásticas, deportivas, expresivas y de vinculación con el ambiente. Dentro de este marco el documento de trabajo 1/2014 elaborado por la Dirección de Educación Física de la Provincia de Buenos Aires presenta pautas de cómo abordar el deporte en las escuelas y en los Centros de Educación Física atendiendo a su relevancia social y política, a la complejidad de su enseñanza en las instituciones educativas y a su desarrollo como política pública. La Dirección de Educación Física considera al deporte desde la concepción humanista, y avanza en un proceso de desarrollo deportivo donde se consoliden los valores de solidaridad, igualdad, cooperación, respeto a la diversidad, justicia, responsabilidad y bien común, potenciando de esa manera la posibilidad educativa del deporte. Como toda construcción cultural el deporte es un proceso que presenta diversas tensiones, considerando a la tensión como la relación entre dos categorías opuestas que generan fuerzas contrarias. En este caso esas tensiones están referidas a la dicotomía que existe entre el deporte de alto rendimiento y el deporte social. La DEF (2014) sostiene que en el primero,

“(…) la competición y el triunfo se encuentran priorizados con relación a otros aspectos del juego deportivo mientras que, en el deporte social, la participación, la integración, los valores sociales, el logro y el mantenimiento de la salud suelen constituirse en sus sentidos orientadores.” (p. 6)

En tanto fenómeno sociocultural, según la práctica deportiva que se desarrolle, pueden identificarse diversas formas de organización y reglamentación de acuerdo a los contextos, reguladas por diferentes relaciones de poder, atravesada por factores sociales, económicos, políticos e ideológicos. La Dirección de Educación Física de la Provincia de Buenos Aires define, según estas características cuatro tipos de practicar deporte: Deporte de alto rendimiento o élite; Deporte Federado; Deporte Social y Deporte Educativo. Cuando éste último se desarrolla en las instituciones educativas, se inscribe dentro de sus propósitos formativos y se constituye como contenido curricular, es definido como deporte escolar.

Desde la DEF se propicia garantizar el acceso al deporte desde una perspectiva de derecho, considerándolo un medio para el desarrollo de las potencialidades de los sujetos y su formación como ciudadanos. Es responsabilidad de la Educación Física escolar procurar que los niños y las niñas de las escuelas de la jurisdicción conozcan las diversas formas que asumen el deporte y la competencia, su análisis crítico y la mejora en la calidad de las prácticas deportivas y su enseñanza.

Cecilia Veleda y otros (2009) refieren que el gobierno municipal resulta una instancia clave para el fortalecimiento de la práctica de la Educación Física y el Deporte en las comunidades locales. Los autores sostienen que en general, los gobiernos municipales no cuentan con registros o información precisa de los espacios que tienen para realizar educación física y deporte; y existen escasos espacios institucionalizados de diálogo, salvo excepciones, entre los gobiernos provinciales y/o autoridades educativas locales –como los supervisores escolares o el Consejo Escolar- para planificar la asignación y el mantenimiento de la infraestructura deportivo. También destacan que:

“(…) las atribuciones oficiales de los gobiernos municipales en materia educativa son muy restringidas en la Argentina, por lo que sus roles en la promoción de la actividad física y del deporte en las escuelas son

generalmente limitados. Más allá de las prescripciones normativas, otros factores que condicionan el papel de los municipios en la gestión de la educación física son la disponibilidad de recursos, la voluntad política, la relación de los funcionarios de la Dirección de Deporte con las autoridades de las escuelas, y el tipo de relación del gobierno municipal con los gobiernos provincial y nacional. La articulación de los municipios con estos gobiernos está condicionada por la voluntad y el vínculo político de las autoridades de los distintos niveles de gobierno, y por la información que tengan los gobiernos locales sobre las oportunidades de intervención que ofrecen las otras instancias de gobierno.” (p.11)

Es en este sentido que en el Municipio de Berazategui se pensó en crear la Dirección de Deporte Escolar como política pública que articule acciones relacionadas con la educación física y el deporte escolar en beneficio de los ciudadanos del distrito. Ese beneficio no está pensado sólo para los niños y niñas que concurren a las escuelas, sino también para los profesores y profesoras de educación física de esas escuelas.

3.6. DEPORTE MUNICIPAL

En Berazategui el deporte municipal se organiza desde la Subsecretaría de Deporte la cual depende directamente de la Secretaría de Gobierno. Dicha Subsecretaría gestiona 24 actividades entre las que se encuentran: Ajedrez, Atletismo, Atletismo Especial, Básquet, Béisbol, Club del Caminante, Entrenamiento Personalizado, Escuela de Circo, Fútbol 11, Fútbol Infantil, Fútbol Femenino, Gimnasia Artística, Gimnasia Femenina, Handball, Hockey, Judo, Kung Fu, Preparación Física, Rugby, Sóftbol, Tenis, Vóley, Yoga y Zumba.

Para llevar adelante cada una de las actividades deportivas, se cuenta con ocho predios municipales. Uno de ellos es el Complejo Los Privilegiados en donde se realizan colonias de vacaciones y campamentos. Este predio cuenta con una cancha de fútbol, un gimnasio y un campo de softbol profesional. Éste último fue elegido en varias ocasiones por la selección nacional de este deporte para realizar sus entrenamientos. Otro de los predios es el Club Maltería Hudson que cuenta con una cancha de césped sintético para fútbol 11 y un amplio espacio para recreación. Está el Club Ducilo que es un espacio recuperado por el Municipio luego de que una fábrica, de quien toma el

nombre, presentara la quiebra económica. El mismo cuenta con canchas de hockey sobre césped, tenis, Fútbol 11, rugby, vóley, natación, colonia, rehabilitación y un área para recreación. Otro de los espacios con los cuales cuenta la Subsecretaría de Deportes es la pista de Atletismo que se encuentra en el centro de la ciudad y es el espacio elegido por aquellos vecinos a los cuales les gusta correr, caminar o realizar entrenamiento deportivo. En 132 y 9, se encuentra el Polideportivo N°1 donde se enseña patín y fútbol sobre cancha de sintético. Otro lugar es el Polideportivo N°2 “Héroes de Malvinas” ubicado en 18 y 117, entre sus actividades más destacadas se encuentra hockey sobre césped. A partir del año 2017, el Polideportivo N°3, ubicado en 459 entre 408 y 409, cuenta con una nueva cancha de fútbol sintética. Por último, está el Polideportivo N° 5 (Barrio La Serranita en 27 y 131) que además de tener una cantidad de espacios para realizar deportes cuenta con parrillas, terrazas y un salón de usos múltiples.

La gestión de la Subsecretaría de Deportes fue creciendo durante los últimos años, esto se debe a la cantidad de espacios y actividades que se incorporaron para la práctica del deporte. Además de organizar toda la actividad física del distrito también se encarga de llevar adelante las políticas deportivas que se gestionan desde la Nación o la Provincia y cuya primera etapa de implementación se realiza en territorio municipal. Ejemplo de ello son los juegos “BA” o los “Juegos Evita”. Estas políticas que se piensan a nivel Nacional o Provincial y desembarcan, para dar inicio a su primera etapa, en cada una de las provincias y/o municipios. La Dirección de Deporte Escolar responde a una lógica diametralmente diferente, es una Política Pública que nace en el municipio y se ejecuta en cada una de las escuelas con el fin de sumar y articular recursos municipales al área de Educación Física escolar para ayudar a mejorar la enseñanza. De allí el nombre: Dirección de Deporte Escolar.

4. EL PLANTEO DEL PROBLEMA

4.1. DIRECCIÓN DE DEPORTE ESCOLAR

A partir del 1 de febrero de 2016 y con la intención de articular los recursos del municipio con las necesidades del área de Educación Física de las

escuelas públicas provinciales de gestión estatal y privada, el municipio de Berazategui crea la Dirección de Deporte Escolar. Una vez creada la Dirección, para poder ingresar a las escuelas y poner en marcha esta política pública, se necesitaba la autorización a la Inspectora Jefa Distrital de Berazategui. Si bien los trabajos de articulación entre el municipio y las escuelas no son nuevos, este año 2016 y producto de las elecciones del 2015, las autoridades distritales cambiaron y no pertenecían al mismo espacio político partidario que el municipio. Así lo relata el Director de Deporte Escolar:

“(...) me reuní con la Jefa Distrital y le conté cómo veníamos trabajando en el distrito, le solicité permiso para reunirme con los Inspectores de Nivel y Modalidad y participar de las reuniones anuales que ellos organizan en el mes de febrero con la presencia de los directores de escuela y profesores de Educación Física. Al obtener este permiso por parte de la persona referente de la provincia en el distrito comencé las gestiones con cada uno de los Inspectores para participar de las reuniones anuales. Cada acción que llevamos adelante en una escuela, es con la autorización de la Inspectora Jefa Distrital y los Inspectores de la Modalidad.”

El Decreto municipal 0109/16 expresa que “el responsable a cargo será Miguel Antonio Juárez quien revistará 30 horas semanales dependiente de la Subsecretaría de Deportes quien a su vez depende de la Secretaría de Gobierno.”. Durante el primer año de gestión, y con la autorización de la Inspectora Jefa Distrital, se pusieron en marcha numerosas actividades como: encuentros deportivos para los colegios primarios, gestión de espacios municipales para que los profesores de educación física lleven adelante las prácticas pedagógicas relacionadas con el ambiente natural y talleres para construir material didáctico a partir de material reciclado. A pesar de las numerosas y variadas actividades realizadas durante ese primer período de gestión, se dificulta encontrar algún tipo de registro o memoria de cada una de esas acciones. Todo lo que se conoce es a partir del relato oral del equipo de trabajo. Éste equipo de trabajo está formado por un Director y cuatro profesores de Educación Física dos de los cuales pertenecen a la Subsecretaría de Deporte y otros dos a la Dirección de Recreación. En ocasiones, y para algunas actividades específicas, convocan a otros dos

profesores de la Dirección de Recreación que dependen de la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio. En entrevista con el Director, éste nos relata lo siguiente:

“Todos los que formamos el equipo de trabajo estamos muy comprometidos con el objetivo de la Dirección, que es ayudar a mejorar la Educación Física en todas las escuelas de Berazategui. Para ello nos propusimos realizar encuentros masivos interescolares, asistir con materiales didácticos a las escuelas, colaborar con las escuelas en la gestión de los espacios municipales -previa autorización de los inspectores del nivel y la modalidad- y capacitar a los profesores de las escuelas en la enseñanza de juegos ludomotrices y deportivos. (...) Uno de los objetivos del Intendente es trabajar para mejorar la salud del habitante de Berazategui por eso una de las líneas de acción en la que trabajamos es la construcción de material didáctico a partir del reciclado.”

Si bien los objetivos y metas parecen ser claras para el Director, cuando conversamos con los profesores del equipo se les dificultaba dar una respuesta acabada de estos datos, como así también de quiénes son los beneficiarios directos de las acciones de la Dirección de Deporte Escolar. Entonces nos preguntamos, ¿En qué afecta que los integrantes del equipo no sean claros al definir la misión, la visión, los objetivos, los beneficiarios de la política pública en la que trabajan? ¿Qué diferencia hay entre conocer la tarea que tienen que realizar y, en términos de Ander-Egg (1991: 46) “*el qué, por qué, para qué, cuánto, dónde, cómo, cuándo, a quiénes, quiénes, con qué*” se lleva adelante la política pública? ¿Qué debería mejorar en la gestión para que cada uno de los integrantes del equipo, que concurren y participan en las reuniones que convoca el director, conozca la misión, la visión, los objetivos de la Dirección de Deporte Escolar? María Victoria Abregú y el Equipo de Gestión del Proyecto Escuelas de Futuro (2012:64) sostienen que “*algunos directivos dicen que no hace falta formalizar la visión ni la misión de [la] institución, [porque] nosotros sabemos hacia dónde queremos ir.*” En estos casos, como en el caso de la Dirección de Deporte Escolar, es importante preguntarse si realmente ¿todos los miembros saben “hacia dónde se quiere ir”? Explicitar la misión y la visión, dice Abregú, ayudará a focalizar las acciones de todo el equipo hacia un mismo fin. La misión y la visión constituyen la identidad de cada institución. Definir la misión y la visión es una tarea compleja y nunca debería darse por terminada.

A partir de estos primeros datos entendimos que mejorar la gestión de la Dirección de Deporte Escolar implicaría llevar adelante acciones como por ejemplo:

- Definir claramente la visión y la misión
- Realizar un diagnóstico real
- Establecer metas en el mediano plazo
- Elaborar un plan de acción
- Registrar lo realizado
- Evaluar en forma permanente las acciones implementadas

Preguntas como ¿Dónde estamos hoy?, ¿Cómo queremos estar dentro de dos años?, ¿Qué necesitamos hacer para lograrlo?, ¿Cumplimos los pasos que nos propusimos?, ¿Qué hicimos bien y qué deberíamos mejorar?, ayudarían a organizar estas acciones y a que el equipo de profesores conozca la identidad de la institución en la que está trabajando.

El diagnóstico describe y explica los hechos y el proceso de una organización. Los indicadores de gestión, dicen Abregú y el Equipo de PEF (2012: 67) son más que datos, es información. Para su equipo de investigación el dato es un elemento aislado que se transforma en información cuando adquiere un sentido. De allí que la carencia de datos certeros, contundentes y coherentes de primera fuente, nos dificultaba realizar el diagnóstico real de la Dirección de Deporte Escolar y por consecuencia pensar la intervención. Por esta razón decidimos crear una primera indagación cuyos datos sirvieran para construir el diagnóstico a partir de una primera fuente. Decidimos entonces, además de las entrevistas al equipo de la Dirección de Deporte Escolar, realizar entrevistas a los Inspectores de Enseñanza de la modalidad y encuestas a los profesores de Educación Física del distrito que nos permitiera ahondar y delimitar con mayor certeza el problema de intervención.

La encuesta la realizamos durante una reunión plenaria organizada por los inspectores de Educación Física del Distrito. Esta primera indagación, realizada a fines de noviembre de 2016, nos sirvió para conocer si los profesores sabían de la existencia de la Dirección de Deporte Escolar, cómo se habían enterado y si conocían cuáles son sus objetivos. Si bien la encuesta la

realizamos al 100% de los profesores que concurrió a la reunión, ese 100% no es el total de los docentes del área que trabaja en el Distrito. Según datos del ingreso a la docencia 2016, en el distrito de Berazategui se inscribieron 1462 profesores de Educación Física. Los Inspectores de la modalidad refieren que entre titulares, provisionales y suplentes, la planta orgánica funcional (POF) del área en el distrito es de 620 profesores. Sin embargo, una parte de estos docentes tienen sus cargos de base licenciados debido a diversas razones, una de ellas es el nombramiento como funcionario público en la gestión provincial teniendo que desarrollar la tarea en otra ciudad. Algunos de ellos son asesores en la Dirección de Educación Física de la Provincia de Buenos Aires, otros Inspectores del área en otros distritos y otros directores de escuelas. Otros están en uso de licencia por ART o cambio de funciones. Es por ello que, la cantidad de profesores que está frente a los grupos en las escuelas del distrito es, según refieren los inspectores, aproximadamente 520 docentes.

“Realizar un diagnóstico es imprescindible para saber dónde se halla y cuál es la situación de la institución en este momento”, (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2011:84). El diagnóstico se construye con información empírica de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

El término diagnóstico proviene del griego *Diagnostikos* el cual, según el Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana de Joan Corominas, significa por un lado “distinguir” y por otro lado “conocer”. Desde allí podríamos decir que un diagnóstico nos permite conocer la realidad sobre la que se desea intervenir y también distinguir los diferentes factores que generan los problemas que caracterizan esa realidad.

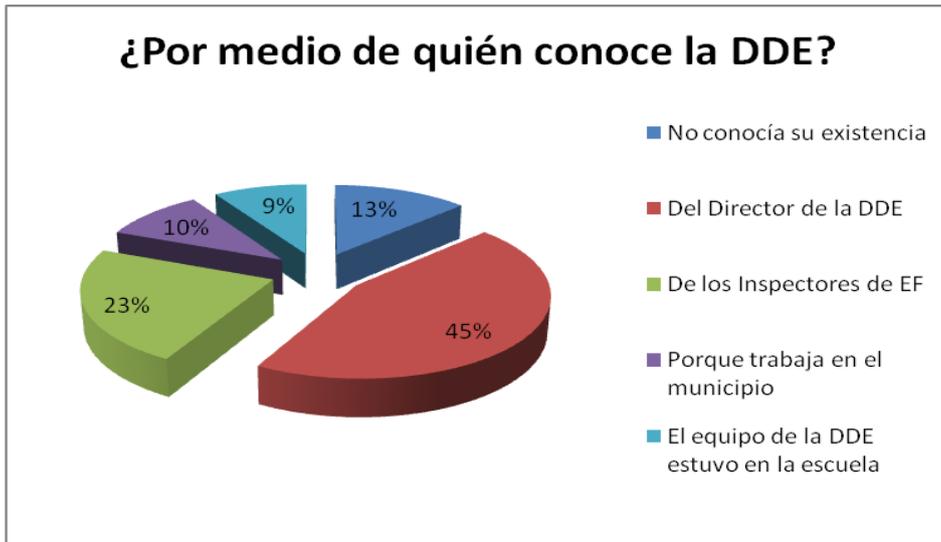
En este caso particular, el diagnóstico es una mirada al interior de la Dirección de Deporte Escolar que permite revisar los modos o formas de gestión que se están llevando a cabo. Hay que tener en cuenta que en algunas ocasiones los problemas de las instituciones trascienden sus confines, por ello es importante que el anclaje de las acciones que se aborden esté focalizado en la propia dinámica interna de la institución. La construcción de un proyecto para la mejora de una institución es algo que lleva tiempo de análisis y discusión y los cambios que se buscan también, por eso es necesario introducir y pensar el mediano y largo plazo.

En su funcionamiento habitual y diario, las instituciones construyen explicaciones para sus problemas, sin embargo éstas suelen ser parciales dando cuenta sólo de algunos aspectos de ellos, y en la mayoría de los casos funcionan a modo de justificación. Por sus características, estas explicaciones no resultan del todo útiles a la hora de intentar modificar la situación problema, por lo tanto es necesario construir otras estrategias que nos permitan modos diferentes de abordaje.

Se debe hacer hincapié en la importancia de problematizar la realidad cotidiana, intentando construir una nueva mirada sobre lo que creíamos conocido, que nos permita modos diferentes de abordarla. En este sentido, “el diagnóstico tiene como propósito revisar las concepciones existentes” (GCBA, 2008: 15), con el fin de avanzar en la construcción de nuevas explicaciones que sean intencionales, reflexivas y fundamentadas en la indagación de la realidad institucional.

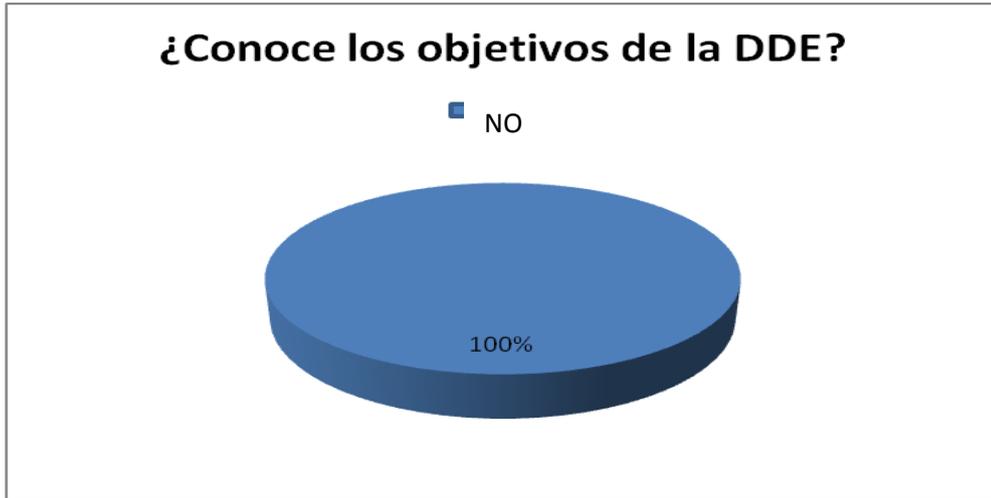
La encuesta que realizamos en la reunión plenaria organizada por los inspectores de la modalidad en el mes de noviembre de 2016 fue respondida por 130 profesores del distrito. Si lo comparamos este número con los datos proporcionados por los inspectores, la encuesta fue respondida por el 25% del total de profesores de educación física que trabaja en el distrito. Los resultados que arrojó la misma son los siguientes:

- El 13% de los profesores no sabía de la existencia de la Dirección de Deporte Escolar.
- El 87% que sí sabía de su existencia era:
 - porque conocía al Director, el 45%,
 - porque fueron informados a través de los Inspectores, el 23%,
 - porque trabaja en el Municipio, el 10%,
 - porque el equipo de la DDE había estado en la escuela donde trabaja, el 9%.



Fuente: elaboración propia

- En cuanto a los objetivos de la DDE
 - el 100% de los encuestados no sabían con qué fin fue creada ni cuáles son los objetivos de la DDE.
Y de ese total el 80% suponía que era:
 - propiciar la práctica de los juegos sociomotores en la escuela, el 8%;
 - mejorar la práctica de la educación física en las escuelas, el 15%;
 - detectar alumnos/as que puedan proyectarse en un deporte determinado por fuera de la escuela, el 11%;
 - para todo lo anterior, el 46%.



Fuente: elaboración propia

- Con respecto a la participación en las actividades generadas por la DDE:
 - El 25 % de los profesores refirieron haber participado al menos una vez,
 - mientras que el 75% todavía no había participado nunca.



Fuente: elaboración propia

A partir de los datos obtenidos en las encuestas sabemos que el 13 % de los profesores no conoce la Dirección de Deporte Escolar. Sin embargo, y cuando este dato lo cruzamos con que el 45% de los profesores que sí sabe de la existencia de la DDE es porque conoce a su Director podríamos inferir que por un lado hay una deficiencia en la comunicación y por otro que estamos

frente a una gestión personificada centrada en el reconocimiento a una persona. Estas formas de liderazgos corren el riesgo de hacer desaparecer la política pública cuando la persona que la lleva adelante se aleje del rol de conducción. Para ello se necesita trabajar en equipo, planificar y registrar las acciones. La importancia de registrar cada una las acciones de un proyecto nutre tres elementos de la gestión: 1) que los mismos son insumos para la evaluación final, ya que nos dan información de todo lo que se realizó durante ese período; 2) ayudan a monitorear, durante la implementación del proyecto, si las metas se están cumpliendo en el tiempo programado o si es necesario introducir alguna modificación a partir de imprevistos que surgen inesperadamente y rompen con la secuencia pre-establecida; y 3) sustentan la proyección de la política pública con información real, como diagnóstico de las próximas planificaciones y como huella de lo realizado en clave de historia institucional y referencia a próximas gestiones o a gestiones de otros distritos.

Con el fin de profundizar en el diagnóstico y conocer lo realizado durante el primer año de gestión se solicita, al Director de Deporte Escolar, un informe con las acciones llevadas a cabo durante este período. Y obtuvimos los siguientes datos:

- 18 de mayo ESC. Primaria 15
- 1 de junio ESC. Primaria 11
- 15 de junio ESC. Primaria 39
- 29 de junio ESC. Primaria 45
- 6 de julio ESC. Primaria 51
- 31 de agosto ESC. Primaria 5
- 14 de septiembre ESC. Primaria 29
- 21 de septiembre ESC. Primaria 2
- 28 de septiembre ESC. Primaria 52
- 9 de noviembre ESC. Primaria 28

En consecuencia, y a partir de los datos obtenidos en las entrevistas y las encuestas, realizamos una Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este instrumento, es una metodología de trabajo especialmente valiosa para el análisis y la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, y de las fortalezas y debilidades procedentes de la estructura interna de la institución que se analiza (Romero, C. 2013: 51). Esta herramienta nos permite realizar un diagnóstico contextual situacional basado en la detección y análisis de los problemas que la realidad plantea, en los

factores positivos y negativos de la propia organización y en los aspectos del medio externo que favorecen o desfavorecen el desarrollo institucional (Navarro, A.M. 2004:128). Por ello es necesario detectarlos y capitalizarlos para obrar en consecuencia. Esta matriz de análisis presenta una doble clasificación: por un lado se analizan los factores internos, que son endógenos a la institución, y están identificados como Fortalezas y Debilidades. Las primeras están caracterizadas por aquellos aspectos fuertes, positivos de la institución, que se considera que están bien y que deben ser potenciados. Los segundos son aquellos aspectos débiles y negativos que representan lo que está mal en la institución y debe ser mejorado o cambiado. Por otro lado están los factores externos a la institución identificados como Amenazas y Oportunidades. Las primeras representan aquellos aspectos que viniendo del medio externo son perjudiciales para la institución y deben ser neutralizadas. Y las segundas, por el contrario, son aspectos que favorecen a la institución y por lo tanto deben ser aprovechadas. Lo importante de este análisis es que además de diagnosticar las debilidades para mejorarlas, también se resaltan las fortalezas para potenciarlas, reconocerlas y aprovecharlas como aspectos positivos de la institución. Con el fin de recabar más información y así poder delimitar mejor el problema, realizamos una matriz FODA con la participación de todos los actores que trabajan en la Dirección de Deporte Escolar.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es una política pública nueva y está todo por hacer. • El total del equipo está formado por profesores de educación física que trabajan en escuelas del distrito. • El Director de la DDE fue profesor en las escuelas e Inspector de la modalidad en el distrito y actualmente es Director del CEF. • Cuentan con materiales propios y financiamiento adecuado para el área. • Cuentan con una persona encargada de trasladar el material didáctico a cada uno de los encuentros. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen escrita la Misión ni la Visión de la Dirección. • No tienen escritas ni las metas ni los objetivos de la Dirección. • No tienen una planificación de la Dirección ni de los proyectos que se llevan a cabo. • Comunicación informal e ineficiente. • No hay registro de lo actuado. • Dificultad para realizar una evaluación de la gestión. • Gestión personificada: La gestión centrada en el reconocimiento a una sola persona.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con el apoyo del Ejecutivo municipal. • Trabajan en articulación con otras Direcciones. • Trabajan en articulación con los Inspectores de Nivel y Modalidad. • Tienen cantidad y variedad de espacios municipales para la práctica de la Educación Física y el Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alternancia de gobierno en las próximas elecciones. • La línea política del Municipio y de la Provincia son de diferentes partidos Políticos.

La detección del problema es clave para emprender acciones adecuadas y obtener logros (Abregú, 2012:85). Es por ello que ésta es una etapa de indagación para obtener datos de la realidad que ayuden a definir los problemas. Una vez identificado el problema tenemos que fijar los objetivos para la institución en su contexto, buscar las estrategias de intervención más adecuadas y fijar los indicadores de gestión que luego nos permitan evaluar si logramos o no lo que nos propusimos, estableciendo plazos y responsables.

La información la recolectamos a partir de entrevistas, reuniones de trabajo, encuestas, FODA y documentos *ad hoc* que nos 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 de la Dirección de Deporte Escolar de Berazategui, encontramos que la misma:

1.-carece de una planificación estratégica escrita para llevar adelante sus acciones, y esto genera diferentes problemas como por ejemplo:

- Dificultad para encuadrar pedagógica, política y administrativamente el trabajo por parte de los actores responsables de llevar adelante la Política Pública.
- Dificultad para reconocer a los beneficiarios directos del trabajo de la DDE.

- Registro incompleto de lo realizado durante el año.
- Deficiente comunicación formal hacia los posibles beneficiarios: sólo el 32% de los profesores conoce la existencia de la DDE a través de una comunicación formal.
- Dificultad por parte de los profesores de la DDE para reconocer los objetivos de la misma.
- Deficiente llegada a las escuelas de sus propuestas.
- Falta de agenda por parte de la DDE para organizar los encuentros, las capacitaciones o la asistencias situadas.
- Desconocimiento parcial por parte de los docentes del distrito de cómo participar de las acciones de la DDE.

Este recorrido realizado nos lleva a formularnos 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?

5. 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 realizamos entrevistas y encuestas que nos ayudaran a encontrar más información detrás de los escasos datos que teníamos. A su vez, la triangulación de esos resultados nos permitió hallar coincidencias y recurrencias entre las respuestas de los implicados que sirvieron en un principio, para realizar el diagnóstico de la Dirección.

Esa información que obtuvimos más los registros que nos había proporcionado el Director, construimos una matriz FODA que nos permitió ver con más claridad el escenario en el que se encontraba la Dirección de Deporte Escolar. Estos datos nos abrieron las puertas de un segundo momento que fue la definición del problema y luego la planificación de la intervención. Desde el mes de noviembre de 2016 a noviembre de 2017, relevamos información primaria -a

través de encuestas, entrevistas semiestructuradas y documentos-, e información secundaria – citas bibliográficas- que nos permitió obtener el diagnóstico de la Dirección de Deporte Escolar de la Municipalidad de Berazategui. Una vez realizado el diagnóstico definimos y recortamos el problema, nos planteamos los objetivos y las metas, por último establecimos las líneas de acción y el cronograma de actividades.

6. PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Es por todo lo relevado en las preguntas del problema y en el diagnóstico que realizamos, que nos proponemos los siguientes objetivos:

6.1. OBJETIVO GENERAL:

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

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Definir la visión y la misión de la Dirección de Deporte Escolar.
- 2) Construir la planificación para el segundo año de gestión de la Dirección de Deporte Escolar
- 3) Establecer líneas de comunicación formal que lleguen a todas las instituciones educativas del Distrito.
- 4) Implementar un sistema de registro de todas las acciones realizadas por la DDE.
- 5) 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 hay que establecer de manera concreta y precisa cuánto se quiere hacer o alcanzar de los objetivos, 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 constituyen las metas.

6.3. METAS

Como expresamos en el párrafo anterior, la definición de meta que sostenemos en este trabajo es 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 nos proponemos, para nuestro proyecto de intervención, las siguientes metas:

- Que, durante el primer bimestre del año, la visión y la misión de la DDE esté definida.
- 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.
- Que la comunicación de las acciones de la DDE llegue al 100% de las escuelas del Distrito.
- Que en el año 2017 aumente en un 50% la cantidad de escuelas que reciben el asesoramiento de la DDE en sus propios establecimientos.
- Que se registren el 100% de las capacitaciones solicitadas por los profesores.
- Que a lo largo del año se dé respuesta, al menos, al 40% de las capacitaciones solicitadas por los profesores.
- Que a lo largo del año se realicen el 100% de los talleres de construcción de material didáctico que hayan solicitado las escuelas.
- Que se registren las siguiente acciones llevadas a cabo por la DDE:
 - Las formas de comunicación que se realizaron durante todo el año, para llegar a todas las instituciones del Distrito.

- La cantidad de escuelas que recibieron asesoramiento de la DDE.
- La temática de capacitaciones que solicitaron los profesores durante todo el año.
- La cantidad de capacitaciones docentes que se efectivizaron durante todo el año.
- La cantidad de talleres de construcción de material didáctico que se realizaron durante todo el año.

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 para, 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 otra 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 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.

7. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

Los motivos que nos llevaron a realizar esta intervención son diversos, en principio nos referimos a mi historia personal como docente en el distrito de Berazategui. Desde el año 2014 me desempeño como capacitadora, integrante del equipo técnico regional, dependiente de la Dirección de Formación Continua de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. En esos tres años tuve la posibilidad de conocer cómo, desde la Municipalidad de Berazategui, se llevan a cabo diferentes política públicas. Al enterarme de la existencia de una Dirección de Deporte Escolar me llamó la atención, ya que nunca había conocido en la provincia de Buenos Aires una Dirección que tuviera ese nombre, despertando por ende, el deseo de saber en qué consistía. Por otro lado, y en virtud de finalizar mis estudios de posgrado, desarrollar mi tesis de Maestría en Educación Física y Deporte en la Universidad de Avellaneda.

La relevancia de este estudio queda justamente enmarcada en que, en la Provincia de Buenos Aires, no existen políticas públicas municipales de Deporte Escolar que articulen con las escuelas públicas provinciales de gestión estatal y/o privadas. Además, a partir de acercarme para conocer de qué se trataba esta política pública, observo que faltan herramientas de registro escrito previo, durante y posterior a la gestión de esta Dirección que obstaculizan la comunicación, el monitoreo y la evaluación de la misma.

Este proyecto aportará herramientas para la sistematización de la gestión de la Dirección de Deporte Escolar para el año 2017. Primero se definirá la misión y la visión, luego se realizará la planificación escrita que permita tener presente los objetivos, las metas y las acciones. A partir de allí se tomarán decisiones basadas en información obtenida de registros propios y, cuando la realidad lo requiera, se realizarán los ajustes correspondientes. Además de esta utilidad práctica y concreta, este proyecto beneficiará en

primer lugar al equipo de la DDE, por extensión al área de Educación Física de las escuelas de Berazategui y por último anida como significativo, que será un registro escrito que respalde lo actuado y sirva como referencia a próximas gestiones o a gestiones de otros distritos.

Si bien el proyecto está pesando en forma integral y la revisión de las acciones es constante con el fin de favorecer el seguimiento y la evaluación del mismo, decidimos presentarlo en tres ejes: a) La planificación; b) El registro de las acciones; c) y el Informe de evaluación y proyección 2018.

8. LÍNEAS DE ACCIÓN, DIMENSIONES E INDICADORES

Como venimos sosteniendo a través de todo el escrito, el propósito principal de este trabajo de intervención es brindar y construir junto al equipo de la Dirección de Deporte Escolar un conjunto de herramientas y orientaciones que aporten a la sistematización de la gestión. Entendiendo que al planificar construimos un espacio institucional para pensar entre todos dónde estamos y hacia dónde queremos ir, la información que se obtenga de esos registros permitirá seguir proyectando otras acciones o construir insumos reales y confiables que faciliten, a las próximas gestiones el diseño de nuevas iniciativas.

Problema/s prioritario/s	Objetivos	Actividades	Acciones	Indicadores	Tiempos	Responsables	Recursos	Monitoreo Evaluación
Ausencia de planificación y sistematización de las acciones de la Dirección de Deporte Escolar.	1) Escribir la misión y la visión de la DDE.	1.a) Escribir la misión y la visión de la DDE.	a) Escribir la misión y la visión de la DDE.	a) Que la misión y la visión de la DDE estén escritas.	a) Enero y Febrero 2017	a) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	a) Notebook	a) Existencia escrita de la Misión y la Visión de la DDE.
	2) Escribir la planificación para 2017 de la DDE.	2.a) Escribir en Equipo la planificación 2017 para la DDE.	a) Escribir la planificación de la DDE para el año 2017.	a) Que la planificación anual de la DDE para el año 2017 esté escrita.	a) Enero y Febrero 2017.	a) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	a) Notebook	a) Existencia escrita de la planificación anual de la DDE para el año 2017.

Problema/s prioritario/s	Objetivos	Actividades	Acciones	Indicadores	Tiempos	Responsables	Recursos	Monitoreo Evaluación
Ausencia de planificación y sistematización de las acciones de la Dirección de Deporte Escolar.	3) Establecer líneas de comunicación formal que lleguen a todas las instituciones educativas del Distrito.	3.a) Participar de las reuniones de Directivos que convocan los Inspectores de enseñanza de cada Nivel.	a) Hacer conocer las acciones y alcances de la DDE en la reunión anual de Directores de escuelas que organizan los Inspectores de Nivel.	a) Haber participado de la reunión de Directores e informado las acciones y alcances de la DDE	a) Febrero 2017	a) Director de la DDE.	a) Proyector, notebook y PowerPoint	
		3.b) Participar de las reuniones de profesores de EF que convocan los Inspectores de enseñanza de la modalidad	b) Hacer conocer la Misión, Visión, acciones y los alcances de la DDE a los Prof. de Educación Física en la reunión anual que organizan los Inspectores de la Modalidad.	b) Haber participado de la reunión anual de profesores en EF e informado las acciones y alcances de la DDE.	b) Febrero 2017	b) Director de la DDE.	b) Proyector, notebook y PowerPoint	b) Registro escrito de haber participado
	3) Establecer líneas de comunicación formal que lleguen a todas las instituciones educativas del Distrito.	3.c) Utilizar el casillero del SAD como correo para hacer llegar la información a todas las escuelas del distrito	c) Hacer llegar la información a todas las escuelas del distrito a través del casillero escolar.	c) Comunicaciones enviadas a través del casillero del SAD todas las escuelas del distrito.	c) La primera se enviará en Marzo y luego cada vez que se organicen encuentros.	c) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	c) Notebook, impresora y hojas.	c) Registro del envío de las notas a cada una de las escuelas a través del casillero escolar.
		4.a) Una vez finalizada la visita y el asesoramiento a la escuela, se toma registro de la misma.	a) Registrar la cantidad de escuelas que recibieron asesoramiento por la DDE.	a) Cantidad de escuelas que recibieron asesoramiento por la DDE.	a) Marzo a Octubre	a) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	a) Notebook	a) Registro escrito de haber participado.

Problema/s prioritario/s	Objetivos	Actividades	Acciones	Indicadores	Tiempos	Responsables	Recursos	Monitoreo Evaluación
Ausencia de planificación y sistematización de las acciones de la Dirección de Deporte Escolar.	4) Implementar un sistema de registro de todas las acciones realizadas por la DDE.	4.b) Llevar registro de la cantidad de talleres realizados para la construcción de material didáctico.	b) Registrar la cantidad de talleres que se realizaron para la construcción de material didáctico.	b) Cantidad de talleres que se realizaron para la construcción de material didáctico.	b) Marzo Octubre	b) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	b) Notebook	b) Registro escrito y fotográfico de la acción.
		4.c) Registrar la temática de las capacitaciones solicitadas por los profesores de educación física.	c) Encuesta a los profesores, durante la primera reunión anual con los inspectores de la modalidad para conocer en qué temas desean capacitarse.	c) Resultado de la encuesta.	c) Desde Marzo a Octubre en cada visita de asesoramiento.	c) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	c) Notebook	c) Registro escrito del resultado de las encuestas.
		4.d) Registrar, dentro de las capacitaciones que eligen los profesores, cuáles realmente se efectivizan durante el año 2017.	d) De las capacitaciones solicitadas, cuáles se efectivizaron durante todo el año.	d) Registro de cuáles capacitaciones solicitadas se efectivizaron durante el año 2017.	d) Desde Marzo a Octubre.	d) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	d) Notebook	d) Registro escrito y fotográfico de cuáles capacitaciones solicitadas se llevaron a cabo.
	5) Construir criterios para evaluar el segundo año de gestión.	5.a) Reunión para acordar los criterios de evaluación del segundo año de gestión de la DDE.	a) Definir los criterios para evaluar el segundo año de gestión de la DDE.	a) Existencia de la definición de los criterios para evaluar el segundo año de gestión de la DDE.	a) Desde Marzo – Abril.	a) Equipo de la DDE y Responsable del proyecto de Intervención.	a) Notebook.	a) Existencia de la definición de los criterios para evaluar el segundo año de gestión de la DDE.

8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES											
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1. Escribir la Misión, la Visión de la DDE.	→											
2. Escribir en equipo la planificación 2017 para la DDE.	→											
3.a) Participar de las reuniones de Directivos que convocan los Inspectores de enseñanza de cada Nivel y Modalidad.	→											
3.b) Participar de las reuniones de profesores de EF que convocan los Inspectores de enseñanza de la modalidad.	→											
3.c) Utilizar el casillero de SAD como correo para hacer llegar la información a todas las escuelas del distrito		→										
4.a) Registrar la cantidad de escuelas que reciben asesoramiento de la DDE.		→										
4.b) Llevar registro de la cantidad de talleres realizados para la construcción de material didáctico.		→										
4.c) Registrar la temática de las capacitaciones solicitadas por los profesores de educación física.		→										
4.d) Registrar, dentro de las capacitaciones que eligen los profesores, cuáles realmente se efectivizan durante el año 2017.		→										
5.a) Escribir el informe final del proyecto de intervención y socializarlos en el Equipo de la DDE										→		

9. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

A) La Planificación

9.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DEPORTE ESCOLAR

Muchas veces, los términos visión y misión generan confusión y la consecuente dificultad para diferenciarlos. Esta dificultad se debe a que ambos términos están íntimamente relacionados. Sin embargo, cada uno de ellos contiene elementos distintivos. La misión marca la razón de ser de la organización y la visión el escenario al que se quiere llegar. Observemos cada uno en detalle. La visión determina la dirección e intención estratégicas de largo plazo de una organización y se relaciona con cómo se desea ser visto por todos aquellos que tienen alguna relación con la institución. Es la imagen, el escenario, el cuadro al que se quiere llegar. Es el momento en el que una institución identifica y expresa con precisión lo que quiere lograr en el futuro. Es la formulación de un futuro deseable dentro de un marco de viabilidad. Definir la visión orienta el horizonte a largo plazo, construye una imagen colectiva de la organización hoy, y proyecta una escena de llegada, de la organización deseada (Abregú, V. 2008).

La misión constituye la razón de ser y el sentido de una institución, supone establecer el conjunto de objetivos para alcanzar progresivamente por la institución. Es el para qué de la organización. La misión es el enunciado que la organización se propone para alcanzar progresivamente la visión compartida por todos los integrantes. Su formulación es el primer paso en el planeamiento estratégico y representa un escalón fundamental para el desarrollo consistente y la definición del alcance de las operaciones de una organización.

Cuando el Director de Deporte Escolar, durante las entrevista dice que el objetivo de la Dirección es ayudar a mejorar la Educación Física en todas las escuelas de Berazategui y que para lograrlo se propusieron *“realizar encuentros masivos interescolares, asistir con materiales didácticos a las escuelas, colaborar con las escuelas en la gestión de los espacios municipales -previa autorización de los inspectores del nivel y la modalidad- y capacitar a los profesores de las escuelas en la enseñanza de juegos ludomotrices y deportivos”*, no sólo está pensando sus actividades en función de la normativa,

sino en clave de inclusión social-educativa. Esto es ayudar a restaurar el tejido social a través de la Educación Física escolar articulando y asesorando a todas las escuelas que lo soliciten con el fin de que todos los estudiantes experimenten diversas actividades recreativas y deportivas, tanto en las escuelas como fuera de ellas.

A partir de estas definiciones se escribieron los objetivos y las metas de la Dirección que quedaron plasmados en la planificación. Los objetivos se desprendieron de la misión y la visión institucional y a su vez se operacionalizaron en las metas. De esta manera, desde el trabajo de intervención que estamos desarrollando dimos cumplimiento a la primera meta que nos planteamos que es: *“que durante el primer bimestre del año, la visión y la misión de la DDE esté escrita.”*

Esta tarea se desarrolló durante el mes de enero. Si bien la Dirección de Deporte Escolar no tenía organizadas actividades durante este mes con las escuelas, el director le propuso al equipo trabajar para la construcción de la definición de la misión y la visión. Ante la necesidad de cumplir con una tarea que ayudaría a mejorar la gestión, el Director organizó una reunión para hacer lugar, desde su tarea de gobierno, al diálogo entre los distintos actores del equipo. Su grado de influencia sobre estos actuó como facilitador para que la tarea de definir la misión y la visión se llevara a cabo de la mejor manera posible. La construcción de la influencia, dice Blejmar (2009:84) *“se define por el atributo del liderazgo que atraviesa los límites prescriptivos en búsqueda de concretar sus iniciativas.”* Vemos en esta decisión, que toma el Director de Deporte Escolar, cómo la experiencia y el deseo puesto en la tarea junto con el saber hacer, negociar y supervisar permitieron llevar adelante una actividad que nos habíamos propuesto en nuestro plan de acción. Así quedó definida, entonces, la misión y la visión de la Dirección de Deporte Escolar:

MISIÓN

Acompañar y asesorar los proyectos de enseñanza de cada escuela del distrito respetando su contexto; colaborar en el acceso a espacios municipales para las actividades en relación con el ambiente; ayudar a que construyan sus propios materiales didácticos a partir del reciclado, y realizar encuentros deportivos escolares con participación masiva.

VISIÓN

Articular diferentes acciones entre el municipio y el área de Educación Física de todas las escuelas del distrito con el fin de favorecer la formación corporal y motriz de los niños, niñas y adolescentes del Municipio de Berazategui.

Una vez definida y escrita la misión y la visión, la segunda meta que nos propusimos fue *“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”*

9.2. PLANIFICACIÓN 2017 PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTE ESCOLAR

La planificación es entendida como *“un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles.”* (Mestre Sancho, 2004:26). En este caso se trata de prever, ordenar para comunicar, monitorear, evaluar todas las actividades que se llevarán a cabo, como por ejemplo: los asesoramientos a las escuelas, los cursos para construcción de material didáctico, las capacitaciones solicitadas por los profesores, la gestión de espacios municipales para uso de las escuelas. La planificación anual de esta Dirección se pensó como una hipótesis de trabajo que permita orientar, monitorear y evaluar la tarea. La primera acción fue reflexionar con todo el equipo sobre lo realizado el primer año de gestión con el fin de definir el punto de partida teniendo en cuenta lo realizado en 2016. Para esta tarea se tuvo en cuenta la definición de la misión y la visión que se había realizado previamente. Esta actividad previa y compartida entre los integrantes del equipo de la Dirección facilitó el delineamiento de la planificación para el año 2017. Así lo expresaba el director en una entrevista:

“Tener escrito esto [la misión y la visión] nos permitió pensar con más claridad los objetivos (...) suele pasar que cuando estás definiendo los objetivos empezás a hablar de otras cosas que te interesan y te parecen importantes pero cuando volvés a leer la misión y la visión te das cuenta que te alejaste del desafío que nos habíamos propuesto (...) También pasó que mientras

estábamos pensando en lo que queremos hacer como Dirección de Deporte Escolar había cosas que no estaban contempladas en la misión ni en la visión, entonces tuvimos que actualizarla y reescribirla para que estén incluidas. Igual creo que el año que viene o durante el año vamos a ir viendo esto de la misión y la visión por si tenemos que redefinirlas.”

En esta expresión del Director se observa claramente la importancia, que él, comienza a darle al hecho de tener un registro escrito sobre las decisiones que se van tomando durante la gestión. Estas palabras le dan sustento a lo desarrollado en el marco teórico cuando sostenemos que sin caer en la suposición de que la planificación permite anticipar absolutamente “todo” lo que va a suceder, podríamos afirmar que 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.

Esta forma de planificar, lejos de ser una tarea lineal y rígida, y sabiendo que se operará en escenarios diferentes, fue tejiendo sus objetivos y metas en un ida y vuelta de participación colectiva.

El punto de partida fue pensar ¿cuál es la situación actual?, ¿cuál es la situación de la que se partió? Si la misión y la visión de la Dirección es asesorar, acompañar y articular acciones entre el municipio y el área de Educación Física de las escuelas del distrito, entonces habría que pensar actividades que nos permitan acceder a cada una de las instituciones y comunicar la misión de la Dirección. Pero también había algo en lo que teníamos que pensar que es ¿dónde queremos llegar? ¿qué objetivos nos proponemos para este segundo año de gestión y qué caminos vamos a transitar para alcanzarlos? Si bien no había planificación escrita, ni registro de lo actuado, teníamos algunos datos que sumados a la construcción del FODA, podríamos utilizar como insumos para pensar los objetivos, metas y actividades para este segundo año de gestión. Luego de que cada integrante propusiera y expresara diferentes objetivos se eligieron los que a su criterio eran los más pertinentes e hicieron el siguiente recorte para la planificación:

- Asesorar y acompañar los proyectos de Educación Física en las escuelas que lo soliciten.
- Generar espacios de capacitación atendiendo a la demanda manifestada de los profesores de Educación Física de las escuelas.
- Promover la construcción de material didáctico a partir del reciclado.
- Facilitar la gestión del uso de los espacios municipales para aquellos profesores que tengan como propósito de enseñanza los contenidos del eje corporeidad y motricidad en relación con el ambiente.

El definir los objetivos en forma conjunta, hizo que los profesores del equipo se encontraran, de pronto, interviniendo en la redefinición de alguno de esos objetivos porque no coincidía con lo que se estaban proponiendo para este año. Así lo decía uno de ellos:

“Para mí la planificación no tiene ningún sentido, mejor dicho nunca le encontré ningún sentido. Y cuando Miguel nos dijo de pensar en lo que nos queríamos proponer para este segundo año, entonces empecé a tirar cosas (...) en un momento me doy cuenta que estaba pensando los objetivos en relación con la misión y la visión de la que habíamos estado hablando (...) eso fue re loco”

Las palabras del profesor reflejan cómo su mirada escindida de la práctica hacía ver a la planificación como un instrumento “sin sentido” o “externo” desarticulado de la tarea real y asociado a un “deber ser.” La pregunta que cabría formularse en esos momentos, por parte de quien gestiona una organización sería ¿qué estrategias utilizar para que los integrantes del equipo de trabajo comprendan que la planificación es una herramienta que ayuda a prevenir y a encontrar en forma anticipada las mejores condiciones para la intervención en cada situación? ¿Cómo motivarlos, especialmente cuando nunca antes se registró lo actuado? Sabiendo que no hay una única respuesta, las preguntas encuentran respuesta en las mismas palabras del profesor y en el marco teórico. Por un lado cuando el docente dice “*me di cuenta*” y por otro cuando en el marco teórico Blejmar (2009: 23) define la gestión como: “*el proceso de intervención desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera. (...) Así es que toda intervención provoca un*

quiebre (...) a veces para articular, otras para quebrar una cristalización.” Irrumpir con una práctica instituida y concebida como algo “sin sentido” requiere de una autoridad de gobierno que además de tener legalidad, tenga la legitimidad dada por sus dirigidos

Similares experiencias se produjeron a la hora de definir las metas. Sin embargo hay que destacar que la práctica que el equipo fue adquiriendo a partir de las anteriores participaciones, hizo que la definición de las metas fuera, levemente, más fluida. De acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico, definimos las metas como la operacionalización de los objetivos, la cuantificación, en tiempo y espacio, de lo que se quiere hacer. Es en base a ese marco que las metas de la Dirección de Deporte Escolar quedan definidas de la siguiente manera:

- Comunicar, durante el mes de febrero a todos/as los directores/as de las escuelas del distrito, la misión y la visión y los objetivos de la Dirección de Deporte Escolar.
- Comunicar a todos/as los/as profesores/as de Educación Física del distrito, durante el mes de febrero, la misión, visión y objetivos de la Dirección de Deporte Escolar.
- Responder al 100% de las solicitudes de asesoramiento y acompañamiento de proyectos por parte de las escuelas del distrito.
- Conocer y registrar todas las demandas de capacitación que manifiestan los profesores de Educación Física que concurren a los encuentros de deporte escolar.
- Dar respuesta a todas las solicitudes de capacitación manifestadas por los/as profesores/as de Educación Física.
- Cubrir el 100% de las solicitudes de talleres de construcción de material didáctico, a partir de material reciclado..
- Gestionar el uso de espacios municipales para la realización de actividades al aire libre por parte de los profesores de educación Física de las escuelas del distrito.

Retomando el concepto de Blejmar (2009) que sostiene que la planificación es “el mapa del territorio” compartimos las palabras de una de las integrantes del equipo al referirse a sus propias vivencias durante el proceso de planificación:

“En la medida que fuimos avanzando en el proceso de escritura [de la planificación de la Dirección de Deporte Escolar] los problemas que aparecían tenían que ver con la coherencia-incoherencia de lo que queríamos plasmar, de lo que queríamos hacer. (...) Entonces nos pasaba que por un lado nos proponíamos llegar a cierta cantidad de escuelas y después nos dábamos cuenta que no teníamos la cantidad de gente para llevarlo adelante. Otra nos pasó que al pensar la actividad nos dimos cuenta que, si bien “nos encantaba” no tenía relación con como queríamos ser vistos por las escuelas, los profesores, los directores... la sociedad.”

En nuestro trabajo de intervención, las voces de los protagonistas nos permiten realizar un doble monitoreo. Por un lado constatar que las cosas se hagan, y por otro ver qué procesos se dan durante esa construcción. En nuestro trabajo de intervención “*La planificación como herramienta de gestión*” estas palabras se traducen en registro de lo actuado. En este entramado de construcción colectiva estaríamos dando respuesta a lo que Cecilia Veleda y otros (2009) sostienen como una de las falencias de las políticas públicas locales en relación con la Educación Física y el Deporte:

“(...) los gobiernos municipales resultan una instancia clave para el fortalecimiento de la práctica de la Educación Física y el Deporte en las comunidades locales. Los autores sostienen que en general, los gobiernos municipales no cuentan con registros o información precisa de los espacios para realizar educación física y deporte (...)” (p.13)

En base a todo lo construido, desarrollamos un cronograma que nos permitió precisar cuándo y dentro de qué límites de tiempo se debían realizar cada una de las actividades. Ordenar en forma cronológica a cada una de ellas ayudaría a visibilizar y monitorear, en forma rápida, si esas actividades ya se habían realizado o no. Al cronograma incorporamos lo que ya habíamos realizado, con el fin de tener registro de los hechos y que sirva como información para otras gestiones:

ACTIVIDADES	MESES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Escribir la Misión, la Visión de la DDE.	→											
Escribir en equipo la planificación 2017 para la DDE.	→											
Participar de las reuniones de Directivos que convocan los Inspectores de enseñanza de cada Nivel y Modalidad.		→										
Participar de las reuniones de profesores de EF que convocan los Inspectores de enseñanza de la Modalidad.		→										
Utilizar el casillero de la SAD como correo para hacer llegar la información a todas las escuelas del distrito			→									
Registrar la cantidad de escuelas visitadas y asesoradas.			→									
Llevar registro de los talleres realizados para la construcción de material didáctico.			→									
Registrar la temática de las capacitaciones solicitadas por los profesores de educación física.			→									
Registrar, dentro de las capacitaciones que eligen los profesores, cuáles realmente se efectivizan durante el año 2017.			→									
Registrar la cantidad de escuelas que utilizan los espacios municipales para desarrollar proyectos relacionados con el eje de corporeidad y motricidad en relación con el ambiente.			→									
Reunión final para la evaluación del año del equipo de la DDE										→		

Una vez definidos los objetivos, las metas y construido un cronograma de actividades se puso en discusión qué criterios se tendrían en cuenta para la evaluación del segundo año de gestión de la Dirección de Deporte Escolar. Es decir definir qué ítems tomaríamos como referencia para evaluar la gestión.

Entendiendo que la evaluación es parte de la planificación y como tal debe definirse durante la construcción de la misma consideramos necesario prever desde el inicio cuándo, para qué y de dónde obtendríamos la información para decidir los rumbos a tomar durante la ejecución o para el diseño de la planificación del próximo año.

En este punto el equipo acordó que habría una evaluación durante la ejecución de la política pública a la que llamarían monitoreo y otra que se llevaría a cabo al finalizar el año, a la que llamarían evaluación.

El monitoreo se relacionaría con las metas que se habían propuesto y las actividades presentadas en el cronograma. La realización efectiva en tiempo y forma de cada una de ellas sería la manera de monitorear el andar de la Dirección en 2017. Y al final del año, tomando los insumos recogidos durante el año a partir del monitoreo y las posibles correcciones de rumbo, se llevaría a cabo la evaluación.

Como cuarta meta nos propusimos *“que la comunicación de las acciones de la DDE llegue al 100% de las escuelas del Distrito.”* Para ello pensamos dos acciones que garanticen que todas las escuelas del distrito reciban información actualizada de las líneas de acción de la Dirección de Deporte Escolar.

9.3. LÍNEAS DE COMUNICACIÓN QUE LLEGUEN A TODAS LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO

9.3.1. REUNIONES DE DIRECTIVOS QUE CONVOCAN LOS INSPECTORES DE ENSEÑANZA DE CADA NIVEL Y MODALIDAD

De acuerdo con todo lo planificado y al cronograma presentado en el apartado anterior, en febrero se llevaron a cabo las reuniones con los/as directores/as de las escuelas del distrito para comunicar la misión, la visión y los objetivos de la Dirección de Deporte Escolar. Cada año, previo al inicio de las clases, los Inspectores de Nivel y Modalidad citan a una reunión general a todos los/as directores/as (Nivel) y profesores/as (Modalidad) para informar y acordar acciones para el nuevo año lectivo. Con previa autorización de la Inspectora Distrital y los Inspectores de Enseñanza, el Director de Deporte Escolar participó en la reunión y dio a conocer la misión, la visión y los

objetivos de la institución, invitando a todos/as a solicitar el acompañamiento o asesoramiento a la escuela cuando lo necesiten. También informó sobre la posibilidad de utilizar los espacios municipales, la manera de solicitar capacitaciones de acuerdo con el interés de la mayoría de los profesores y la posibilidad de requerir un taller de construcción de material didáctico a realizarse en cada escuela. Por último, se socializaron las formas de contactarse con la Dirección de Deporte Escolar.

9.3.2. EL CASILLERO ESCOLAR COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN ENTRE LA DDE Y LAS ESCUELAS DEL DISTRITO

La Secretaría de Asuntos Docentes es un órgano descentrado en cada uno de los distritos de la Provincia de Buenos Aires que según el art. 87 de la Ley Provincial de Educación 13.688 conduce técnico-administrativamente los asuntos docentes. Entre sus funciones, el inciso “o” establece que debe *“mantener el funcionamiento del casillero escolar de entradas y salidas como medio de comunicación y distribución de información a los establecimientos educativos y por su intermedio a los docentes.”*

Si bien estamos en una era tecnológica, no todas las escuelas de la provincia de Buenos Aires tienen internet, por lo tanto desde el punto de vista de igualdad de oportunidades y acceso a la información, el casillero escolar sigue siendo la manera de garantizar que dicha información llegue a todas las instituciones educativas. No obstante la mayoría de los documentos, circulares o resoluciones que reciben los equipos de conducción de las escuelas lo hacen a través de una dirección de correo electrónico con el fin de que los lean o los bajen para luego socializarlos con los docentes. Al no tener internet en las escuelas, los directivos tienen que leer o imprimir los documentos por fuera del espacio y horario escolar. Justamente y conociendo esta situación, es que la DDE decidió elegir al casillero escolar como herramienta de comunicación, para que la información llegue a las escuelas, circule entre los profesores y se comparta en tiempos y espacios escolares. Antes de presentar la documentación, se siguieron todos los pasos protocolares que el órgano requiere: se solicitó permiso a la Secretaría de Asuntos Docentes para socializar documentación de la DDE a todas las escuelas del distrito a través

del casillero escolar; una vez que fue autorizado se ingresó la documentación con la información pertinente a cada uno de los casilleros de las escuelas del distrito. De esta manera se garantizó que el equipo de conducción de todas las escuelas recibiera información y que esa información se socializara en tiempos y espacios escolares con los profesores de Educación Física. Esta forma de comunicación, a diferencia de la que se realizó en la reunión con los Inspectores, se mantuvo durante todo el año. La primera información que se ingresó fue la manera en que las escuelas tienen que solicitar el asesoramiento de la Dirección de Deporte Escolar ya que la DDE no concurre a ningún establecimiento que no haya solicitado su presencia por vía escrita. *“Que sea el cuerpo docente del área de Educación Física el que solicita que nosotros nos presentemos a la escuela”*, comenta Miguel. *“La idea no es invadir [...] no quiero aparecer en una escuela en donde no haya una solicitud por parte de los docentes del área.”* Respetando esta premisa, se espera que el departamento de Educación Física de la escuela le solicite a su equipo directivo que eleve una nota al municipio en donde se pida asesoramiento para la puesta en marcha de un proyecto que fue pensado y creado desde y para esa escuela. Además, continúa Miguel, *“la idea es que participen todos los profesores de la escuela, los de los dos turnos y ciclos.”* Una vez que la escuela se puso en contacto con la DDE, ésta se comunica y comienzan las gestiones directamente con la institución.

Luego de definir la misión, la visión, los objetivos, las metas, los criterios de evaluación y la las acciones de comunicación nos propusimos llevar adelante el registro de cada una de las acciones.

B) Registro de las Acciones:

9.4. ACCIONES REALIZADAS POR LA DDE

9.4.1. ESCUELAS QUE VISITÓ, ASESORÓ y ACOMPAÑÓ la DDE

El registro de cada una de las escuelas que se visitaron y asesoraron durante este año se realizó luego de que dicho asesoramiento fuera concluido. Para que la Dirección de Deporte Escolar pudiera ingresar a cada una de las escuelas era necesario que las escuelas lo solicitaran. Una vez que los

profesores de Educación Física manifiestan, a sus directivos, el interés para que la DDE los asesore, el equipo directivo envía una nota al municipio solicitando un asesoramiento de la DDE. A partir de allí el Director de Deporte Escolar se contacta con las autoridades del establecimiento. Una vez que el equipo de conducción lo autoriza, el Director de DE comienza las conversaciones directamente con los profesores y profesoras de la escuela. *“Ese primer encuentro se da en la escuela, relata el Director, ya que es muy importante conocer los espacio que tienen, los materiales con los que cuentan, la cantidad de alumnos y alumnas que hay por clase. (...) Además tengo que ver el proyecto institucional de la escuela y el proyecto de Educación Física. A veces pasa que uno dice una cosa y el otro dice otra, no están articulados por eso me gusta ir a la escuela y ver. La primera charla con los profesores y las profesoras las tenemos en el patio de la escuela.”* Toda esa información analizada junto a los profesores es el puntapié inicial para acordar el tema de asesoramiento y las posibles fechas de encuentros. *“Una vez que nos ponemos de acuerdo con los temas, entonces recién ponemos la fecha para concretar la visita a la escuela,* finaliza el Director. A ese encuentro a veces concurre todo el equipo de la DDE y otras veces sólo alguno de ellos, depende de cuál sea la preocupación o necesidad de los profesores y profesoras de la escuela.

Durante 2017 las propuestas fueron variadas y a diferencia del año 2016, que se desarrollaron en espacios municipales y se invitaba a las escuelas cercanas a esos espacios a que participaran, este año se realizaron dentro del espacio escolar. Entre los temas que se abordaron están: diferentes lógicas de juegos deportivos para los segundos ciclos de la escuela primaria; juegos sociomotores para los primeros ciclos de las escuelas primarias; encuentros de vóley/hándbol/futbol mixto o por sexo para ambos ciclos de la escuela secundaria; se asesoraron y gestionaron espacios para los proyectos de salida a la naturaleza. Con respecto a lo positivo de la intervención de la DDE, su director sostiene:

“es irrefutable el hecho de que a través de estos juegos se pueden transmitir una serie de valores que contribuyan al ámbito global de la personalidad de los niños, niñas y adolescentes ayudándolos en su formación integral. Para lograrlo, debemos habituarlos y proponerles una práctica continuada, divertida,

donde puedan superarse a sí mismo, respetando normas, desarrollando una actitud reflexiva, cooperativa y de responsabilidad. Y la articulación que hacemos entre la Dirección y los profesores de las escuela potencia esa formación integral.”

Cada asesoramiento que se realiza, porque algunos se suspendieron por lluvia u otros inconvenientes, es con la presencia de los alumnos y las alumnas de la escuela. Esta manera de intervenir hace que *“los profesores pueden observar, participar y reflexionar sobre su propio proyecto, en contexto, que ellos mismos pensaron y que según refieren los docentes es lo que más destacan de las intervenciones de la DDE, comenta el Director*

Las solicitudes para asesorar en las escuelas comenzaron a llegar en el mes de abril y finalizaron en el mes de noviembre. Como expresamos anteriormente, cada uno de los registros se realizó una vez finalizadas las actividades en las escuelas. A continuación detallamos los registros que se realizaron durante este período:

En el mes de abril se realizaron solamente dos visitas

El 12 de abril participó la escuela primaria 1.

El 26 de abril la escuela primaria 41.

En el mes de mayo se realizaron cuatro.

El 3 la escuela primaria 7

El 10 la escuela primaria 39

El 17 la escuela primaria 36

El 31 con la escuela primaria 16.

Durante el mes de junio se realizaron tres actividades

El 7 de junio con la escuela secundaria 10

El 21 de junio con la escuela primaria 21

El 28 con la escuela especial laboral1

En el mes de julio, y debido al receso invernal se realizó solamente una actividad, fue el 5 y participó la Escuela Especial 503.

En el mes de agosto se llevaron a cabo tres actividades.

El 16 de agosto participó la escuela primaria 36

El 23 participó la escuela primaria 37

El 30 participó la escuela primaria 4.

Durante el mes de septiembre se desarrolló el encuentro de escuelas especiales de nivel secundario, que fue el 6.

El 13 se organizaron actividades para la escuela primaria 5

El 27 para la escuela primaria 50.

En el mes de octubre se realizaron cuatro visitas

El día 4 participó la escuela primaria 15.

El 11 la Escuela Secundaria 21

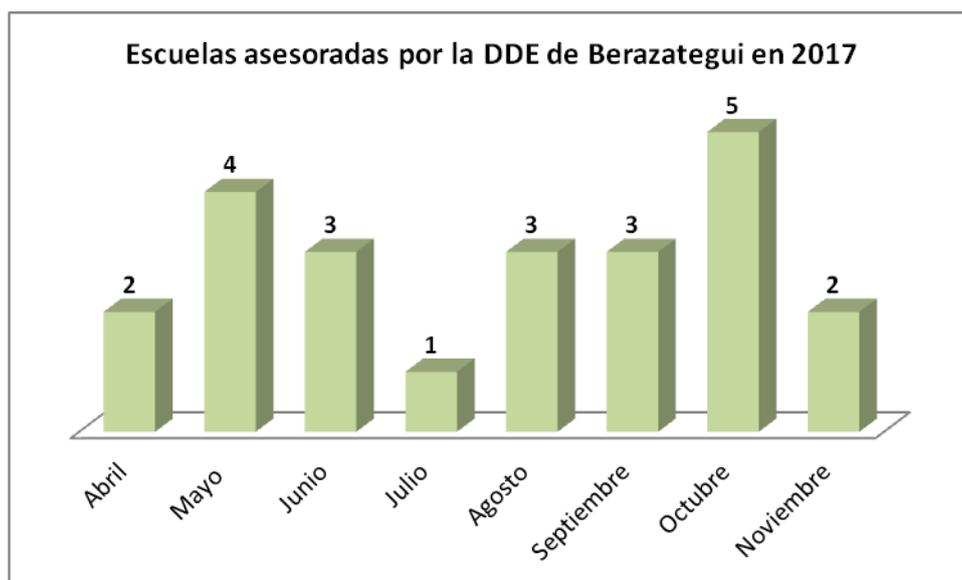
El 18 la escuela primaria 28

El 25 la escuela primaria 56 y 12.

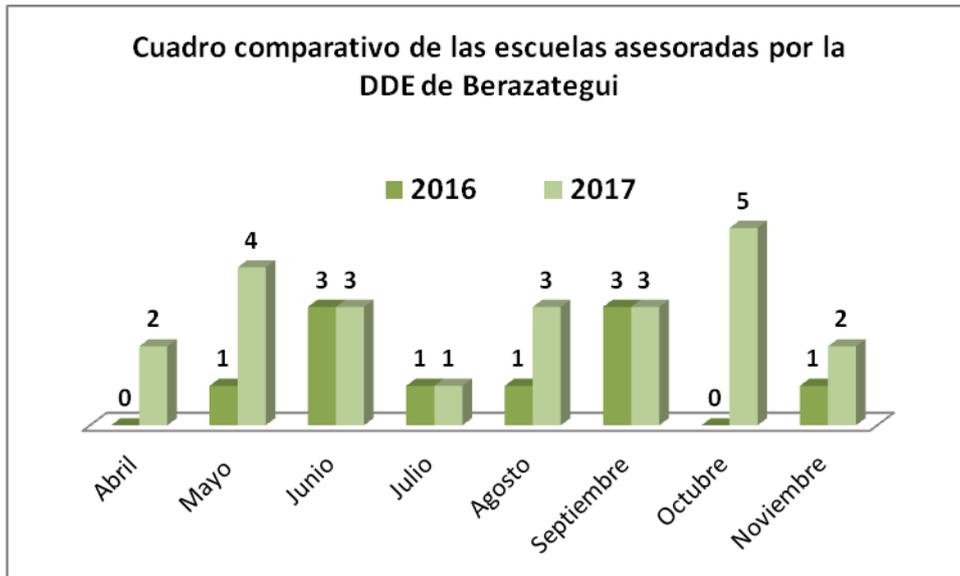
En el mes de noviembre se visitaron sólo dos escuelas ya que la primera semana el equipo de la DDE estuvo avocado a la fiesta de aniversario de Berazategui y a partir del 20 de ese mes las escuelas tienen los horarios cubiertos con las actividades de finalización del año, reuniones con padres, despedidas a los alumnos que egresan, etc.

El 8 la escuela 32

El 15 la Escuela Secundaria 16.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Estos cuadros nos muestran, por un lado la cantidad de escuelas que recibieron asesoramiento durante el año 2017, y por el otro la comparación de las escuelas asesoradas por la DDE entre el 2016 y 2017. Si bien hubo tres meses en donde se igualó la cantidad de escuelas visitadas por la Dirección de Deporte Escolar, en los otros cinco se superó. El registro de los asesoramientos realizados muestra una mejora que supera el 100%, con respecto al año anterior.

9.4.2. TALLERES REALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO

Al igual que los asesoramientos pedagógicos, los talleres para la construcción de material didáctico a partir del reciclado se efectivizaron en cada una de las escuelas que lo solicitaron. Esta es una propuesta que se viene desarrollando desde hace varios años, entre profesores y por fuera del ámbito escolar. A partir de la creación de la Dirección de Deporte Escolar esta actividad comenzó a formar parte de las propuestas de acompañamiento y asesoramiento a las escuelas. Cuando la DDE visita una escuela, concurre con una gran cantidad y variedad de material didáctico, muchos de ellos construido a partir del reciclado. Sólo en el caso en que los docentes solicitan información puntual con respecto a la construcción de material reciclado, se acuerda un día

y una fecha para explicar y ayudar a fabricarlo. Si bien no todo el material que se utiliza en las clases de Educación Física escolar se puede construir a partir de material reciclado, hay una gran cantidad que sí se puede hacer. Ejemplo de ello son los conos, los palos de hockey, las raquetas, las cintas, las clavos, las vallas y las jabalinas. Durante el año 2016, los asesoramientos para la construcción de material didáctico a partir del reciclado se realizaban solamente con la explicación de la fabricación pero sin el tiempo de ayuda para fabricarlo. *“Este año [2017], durante la visita a la escuela, si el profesor lo solicitaba, se explicaba y ayudaba a fabricar el material”,* comenta el Director y finaliza diciendo,

“en algunos casos, y para no acortar el tiempo y espacio de capacitación que había solicitado el profesor de Educación Física, se invitó a los profesores de plástica y a los/as docentes del grupo con el propósito de que participaran en la enseñanza de la construcción del material. Esta propuesta se nos ocurrió un día que estábamos en la escuela y que no queríamos quitarle tiempo a los juegos que estábamos haciendo. La verdad que los profesores de plástica se engancharon, igual que las maestras y surgió que de una necesidad solicitada por educación Física se armó un proyecto colectivo entre los tres docentes.”

9.4.3. CAPACITACIONES SOLICITADAS POR LOS PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA Y EFECTIVIZACIÓN DE LAS MISMAS

En la primera reunión anual organizada por los Inspectores de Educación Física que se realizó en febrero, se efectuó una encuesta a los profesores del distrito. Entre los temas a indagar estaba el de capacitación docente. Estos datos se tomaron como insumo para conocer los temas que proponían los profesores para capacitarse. Según refirió el Director de Deporte Escolar, en esa encuesta los profesores manifestaron que los lugares donde concurren para realizar capacitaciones son dos: uno es el Centro de Capacitación Información e Investigación Educativa –CIIE- del distrito y el otro la Subsecretaría de Deporte del Municipio. Según refiere el Director *“Este año surgió una nueva modalidad, los profesores propusieron una nueva forma de capacitación y solicitaron que fuera a través del intercambio de experiencias de cada uno de ellos. Es decir que cada uno compartiera con sus colegas algún saber o alguna experiencia que pueda ser de ayuda en la práctica en el patio.”*

A su vez, en cada uno de las visitas a la escuela, la DDE interrogó a los profesores para conocer cuáles son las necesidades de cada uno/a de ellos/as en clave de capacitaciones para mejorar la enseñanza de la Educación Física en las escuelas. Este insumo permitió alcanzar uno de los objetivos de la Dirección que es dar respuesta a esas necesidades de los profesores. Las respuestas no variaron entre los profesores ya que las capacitaciones solicitadas fueron en Atletismo Escolar, RCP, Inclusión y Juegos Sociomotores.

Con respecto al primer tema, la Dirección de Educación Física de la Provincia desembarcó en la región con un curso de *Atletismo en las escuelas* de dos encuentros los días sábados. Abierto para todos los profesores que desearan participar, al finalizar el mismo, otorgaba puntaje para la inscripción anual docente de la jurisdicción.

Con respecto a la solicitud de talleres de RCP, la DDE realizó los talleres directamente en las escuelas. Articuló con profesores de Educación Física que también son guardavidas y con la Secretaría de Salud del Municipio. Según refiere el Director de Deporte Escolar, con la capacitación en RCP se visitaron el 75% de las escuelas de gestión estatal del distrito. No se registró la cantidad de alumnos que participaron en cada uno de los talleres.

Los juegos Sociomotores no fueron abordados bajo ese nombre, pero se desarrolló una capacitación distrital, organizada por los inspectores de Educación Física de deportes alternativos a cargo de una especialista en el tema y profesora del distrito vecino de Florencio Varela. Esta capacitación tuvo concurrencia masiva pero no registraron la cantidad exacta de profesores que concurrieron.

Para el año próximo, 2018, desde los Centros de Capacitación Información e Investigación Educativa están programados, para el mes de febrero, cursos de capacitación docente que abordan el tema de la inclusión en las clases de Educación Física. Si bien, una de las capacitaciones se realizará en febrero de 2018, el 75% de lo solicitado por parte de los profesores del distrito tuvo respuesta este mismo año.

9.4.4. ESCUELAS QUE UTILIZAN LOS ESPACIOS MUNICIPALES PARA DESARROLLAR PROYECTOS RELACIONADOS CON EL EJE DE CORPOREIDAD Y MOTRICIDAD EN RELACIÓN CON EL AMBIENTE

Uno de los objetivos de la Dirección de Deporte Escolar es facilitar la gestión del uso de los espacios municipales para aquellos profesores que tengan como propósito de enseñanza los contenidos del eje corporeidad y motricidad en relación con el ambiente. Además de gestionar el espacio, desde la Dirección se asesora y acompaña la propuesta pedagógica y la puesta en práctica de la misma.

Esta es una tarea que realizaba cada escuela directamente con la Dirección de Desarrollo Social. Una vez obtenido el permiso para utilizar el espacio municipal, concluía la articulación con el municipio. A partir del año pasado, 2016, la escuela se contacta con la Dirección de Deporte Escolar y desde la Dirección se realizan los pedidos de espacios para desarrollar las actividades de Educación Física en relación con la naturaleza. Pero además, si los profesores lo solicitan, se los acompaña durante la organización y se los asesora para la salida. Según palabras del Director *“los ayudamos a preparar todo lo que es el tema de sogas, cabullería, juegos, actividades, todo lo que los profesores necesiten para el campamento. Igual que todas las veces que intervenimos, esto pasa solamente si los profesores lo piden, sino nos avocamos únicamente a gestionar el espacio municipal”*. El predio más solicitado es el de Los Privilegiados. Debido a la gran cantidad de escuelas - de nivel inicial, primario, secundario y de la modalidad de especial -, que presentaron la solicitud, la DDE incorporó otro espacio para las salidas en relación con la naturaleza. En 2017 articuló con el predio de Empleados de Comercio ubicado en la localidad de El Pato. Esta articulación había comenzado en el 2016 y algunas escuelas lo llegaron a utilizar pero, recién este año se regularizó la utilización de la misma. Con respecto a la manera de solicitar los espacios municipales el Director relata:

“Este año nos organizamos diferente recibimos pedidos de los profesores o las escuelas hasta junio, (...) así una vez que tenemos todos [los pedidos] podemos distribuir los espacios. Además, conseguimos un espacio en El Pato para las escuelas que están alejadas del centro de Berazategui, entonces gestioné para conseguir algo por esa zona. Se les hacía muy difícil trasladarse y así es un predio que tienen cerca de las escuelas. Porque las escuelas tienen

que pensar cómo solventar el gasto del colectivo, entonces si están cerca pueden ir con algún colectivo de línea o caminando.

Cabe aclarar que los datos que compartimos a continuación fueron solicitados a los inspectores de Educación Física del distrito y comparados con los registros que se había realizado desde la Dirección de Deporte Escolar. En cuanto a la cantidad de escuelas que este año -2017- han solicitado espacios municipales para sus salidas se registraron las siguientes:

Nivel inicial: 42 escuelas. Las escuelas de este nivel tratan de tomar un lugar cercano a donde está la institución. Todas las salidas de este nivel fueron sin pernocte.

Nivel Primario: 28 escuelas. 13 realizaron la salida sin pernocte y 15 con pernocte. *“Creo que este nivel es el que más mejoró, porque ahora algunas escuelas se organizan para juntar dinero y hacer una salida fuera del distrito. Ahí no tenemos nada que ver, pero eso se da porque antes tuvieron las salidas en el distrito y en esas sí tuvimos que ver,”* comenta el Director.

Nivel Secundario: 22 escuelas. 14 realizaron la salida con regreso en el día y 8 fueron campamentos con pernocte.

9.5. EVALUACIÓN ANUAL DE LAS ACCIONES DEL EQUIPO DE LA DDE, DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS ACORDADOS A PRINCIPIO DE AÑO.

A diferencia del año pasado, la evaluación de la Dirección de Deporte Escolar se realizó antes que la evaluación que se implementó para todos los docentes municipales. *“Para este año construí una planilla con indicadores relacionados con nuestra visión, misión, objetivos, metas y líneas de acción, relata el Director, al principio cada uno de los integrantes del equipo la completó solo en su casa. Luego me reuní con cada uno en forma personal para conversar sobre la evaluación que había realizado cada uno de la gestión anual y por último nos juntamos con todo el grupo para evaluar la gestión entre todos.”* Tanto en la encuesta, en la entrevista como en la reunión de equipo para la evaluación se tuvo en cuenta, tal cual se había previsto durante el diseño de la planificación, el alcance de cada uno de los objetivos que se habían planteado y como indicadores la definición de cada una de las metas. El

equipo lo conforman cinco personas en total: el Director y cuatro profesores de Educación Física municipales. Dos del área de Recreación y dos del área de Deporte. No obstante, el Director cuenta con la posibilidad de convocar más profesores en el caso de que lo necesite. En cada una de esas áreas municipales trabajan 70 profesores. Por esa razón, refiere el Director, no se necesita un equipo estable propio, ni una oficina fija. *“Cuando necesito más profesores para alguna de las actividades se los pido a cada una de las áreas, y cuando no los necesito tampoco cito a todo el equipo. Nosotros estamos para dar respuesta a las necesidades de los profesores en las escuelas y utilizamos los recursos del municipio para satisfacer sus necesidades. Por eso yo no tengo una oficina fija, todavía no la necesito. La mayoría tiene mi número de celular, me llama o me manda un washapp y listo”*

La evaluación de cada una de los objetivos que se plantearon es la siguiente:

1. Estar presente en la reunión con los Directores y Directoras durante la reunión de los Inspectores de Enseñanza de cada Nivel permitió hacer conocer la propuesta, en forma directa y presencial a la mayoría de las escuelas. El mismo resultado se obtuvo con la participación en la reunión que convocó el Inspector de Educación Física en el mes de febrero. Sin embargo, lo que aseguró la llegada al 100% de las escuelas con la propuesta de articulación y asesoramiento, fue el casillero escolar. Esa forma de comunicación aseguró que todas las instituciones educativas del distrito tuvieran la información de qué es y cómo contactarse en la DDE.

2. Con respecto a las capacitaciones, *“estuvimos atentos a las necesidades de los profesores y a las ofertas que había. Como nuestra visión y misión es articular, asesorar y acompañar al ver que los “Profes” pedían capacitación en RCP y no había oferta de cursos, aunque la ley lo obliga, desde la Dirección articulamos con profesores que son guardavidas y con la Secretaría de Salud del Municipio y armamos las capacitaciones. Llegamos al 75% de las escuelas de gestión estatal del municipio. Eso no quiere decir que hayamos llegado a todo los estudiantes, porque ni siquiera registramos la cantidad de chicos que*

participaba de cada uno de los encuentros. Ahora que conocemos la necesidad, el año que viene lo vamos a organizar distinto, hay que llegar a todos y todas las chicas y chicos de las escuelas”, sostiene el Director.

3. Las solicitudes de asesoramiento y acompañamiento fueron respondidas en su totalidad, pero la forma de implementación que tienen limita el acceso de profesores y escuelas. El Director refiere que si bien aumentaron la cantidad de escuelas a las que fueron a asesorar, vieron que es casi imposible ir a todas. Entre todo el equipo están pensando que el año que viene van a ofrecer tres formatos diferentes de asesoramiento. Uno, es volver a los encuentros masivos que hacían el primer año que era invitar a varias escuelas cercanas a un espacio municipal y organizar encuentros de juegos deportivos. Otro, reunir a las escuelas que tengan proyectos deportivos similares y proponerles diferentes asesoramientos, desde cómo construir un proyecto de juego deportivo para una escuela que nunca lo tuvo, cómo construir el material pertinente para ese proyecto, organizar capacitaciones con especialistas en el juego deportivo del proyecto y hacer encuentros entre las escuelas con los mismos proyectos. Y la tercera forma es, como se hizo este año, concurrir a las escuelas con el asesoramiento situado.

4. Los talleres para la construcción de material didáctico a partir del reciclado se efectivizaron en cada una de las escuelas que lo solicitaron. Esta tarea fue parte de la visita a la escuela. La invitación a que los profesores de plástica y/o docentes de la escuela participaran en el asesoramiento y construcción de material habilitó un espacio de comunicación entre actores docentes de la escuela. Al ser invitados a participar en el proyecto de Educación Física los maestros y profesores expresaron al principio sorpresa y luego agrado y comodidad. Con respecto a esta manifestación de los profesores el Director de Deporte Escolar relata que *“nosotros los invitamos a participar pero la decisión de participar o no era de ellos, como todas las propuestas que hacemos desde la Dirección de Deporte Escolar. Nosotros ofrecemos, ellos deciden.”* En las palabras del Director se refleja la forma de gestionar, la

forma de promover la participación de los docentes para que se genere un clima de equipo. Dice Silvina Gvirtz (2011:116) *“que las prácticas de interacción son imprescindibles para que las escuelas puedan construirse como instituciones capaces de responder a las necesidades para las que fueron creadas, que es enseñar.”*

5. La solicitud para que las escuelas accedan a los lugares municipales para realizar actividades relacionadas con el eje de enseñanza *“corporeidad y motricidad en relación con el ambiente”* (Diseño Curricular 2008) se centralizó desde la DDE. Esto permitió mejorar la organización que se venía desarrollando años anteriores en donde era la Dirección de Desarrollo Social quien centralizaba este trámite. Además, este año también se ofreció un espacio en la zona de El Pato que no es municipal. El acceso a este lugar le abrió la posibilidad a las escuelas de esa localidad a participar de salidas en la naturaleza ya que por la cercanía al lugar podían ahorrar en transporte. Siendo el transporte un factor limitante para las salidas, este nuevo espacio abrió la posibilidad de que los grupos estudiantiles de las escuelas de esa localidad, puedan trasladarse caminando o en transporte público.

6. La evaluación de la gestión permitió dar cuenta de todo lo que se realizó, de lo que se puede mejorar y de lo que hay que profundizar a partir de haber alcanzado las metas. Todos estos datos son insumos para construir la planificación 2018.

10. CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico, los objetivos planteados y los datos recolectados durante la intervención, podríamos afirmar que la Planificación de la Dirección de Deporte Escolar, como herramienta de gestión, favoreció sus acciones durante el 2017. Definir y escribir la misión, la visión, los objetivos, las metas y las actividades en forma conjunta entre todo 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, hoy hay información escrita de todo lo realizado durante el año en curso que antes no existía. Esta información es el indicador que, cuando se cruza con los objetivos planteados o las metas que se definieron a principio de año, permite evaluar y obtener conclusiones a partir de datos concretos. A partir de esos datos y esa información podemos reflexionar, debatir, sacar conclusiones sobre aquellas líneas de acción que hay que mejorar o profundizar. Como lo expresaron un profesor y una profesora escribir la planificación permitió pensar con anterioridad las acciones que se iban a realizar pero también resignificar la importancia de escribir y compartir lo escrito. Pensar cómo, cuándo, dónde, con quiénes, con qué recursos se iba a realizar las intervenciones 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 que se plantearon para este año les mostró que el camino que transitaron este año es más frondoso que el que transitaron el año pasado. También, el asesoramiento situado a los profesores que significa realizar el acompañamiento dentro de las escuelas, 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 el año que viene tiene tres formatos diferentes ya que sostienen que de esa manera podían asesorar, acompañar y articular con mayor cantidad de profesores. La construcción de material didáctico a partir del reciclado es una acción que los profesores no solicitan de manera formal, sin embargo está 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 articulando con la Dirección de Salud del Municipio y con profesores guardavías del distrito.

Por último la evaluación del equipo tomó como indicadores a las metas que habían planificado y los objetivos que se habían planteado, considerando a lo escrito como marco de referencia de evaluación.

El registro, es la herramienta a través de la cual se obtiene información, pero también permite volver a ver esa información. Lo nutritivo de un registro no son solamente los datos obtenidos, sino el análisis de esos datos y la interpretación que se hagan de los mismos. Esa información se ve fortalecida cuando ayuda, a quienes integran la organización, a comprender el por qué de los resultados y en consecuencia el por qué toman tales decisiones. Asignar recursos económicos para que un evaluador externo realice la recolección de los datos, lo analice y socialice no es el espíritu del Director de Deporte Escolar en esta etapa de la política pública. En esta primera etapa en donde recién se está dando a conocer la DDE, 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 que la evaluación esté librada a la voluntad de algunos de los integrantes del equipo, tampoco es recomendable ya que dependen de la volición de esa persona. Sin embargo, el registro se debe llevar adelante en forma ordenada, regular y con compromiso por parte de quien la realiza ya que los datos que se obtienen son los insumos que permiten el monitoreo y la evaluación de lo actuado.

Por todo lo dicho anteriormente recomendamos, para el próximo año, 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. Si la tarea que se asigna es clara y concreta llevarla adelante y saber lo que se espera de la misma es más sencillo. Los escasos datos que tuvimos en nuestro primer acercamiento a la Dirección se completaron con entrevistas y encuestas a distintos actores. La información obtenida de todas ellas mostró cómo la Dirección y sus integrantes venían realizando varias acciones en las escuelas del distrito. Este trabajo de indagación exigió mucho más tiempo que si hubieran sido registrados en el mismo momento en que se llevaban a cabo los asesoramientos.

Además, la escasa cantidad de registro escrito en 2016 obstaculiza la posibilidad de comparar las acciones que la DDE realizó entre 2016 y 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 realizar la comparación de alguna de las acciones en donde se pudieron reconstruir sus registros.

Para finalizar señalamos 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, no es otra cosa que el intento del hombre por crear un futuro y no ser arrastrado por los hechos.”*

Luego de nuestra intervención podemos afirmar que la Dirección de Deporte Escolar cuenta con datos e información real de lo realizado durante 2017. Ello fue posible a partir de la construcción de la Planificación, esta herramienta le permitió gestionar en forma organizada las acciones previas, decidir los ajustes sin perder de vista la misión, visión u objetivos durante el proceso de implementación y prever los criterios de evaluación. 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 referencia a gestiones de otros distritos.

11. NOTAS

¹ <http://www.berazategui.gov.ar/laciudad>. Consultado el 11 de noviembre de 2017

² <http://servicios.abc.gov.ar/escuelas/mapaescolar/default.cfm?path=glosario/default.htm#D>
Consultado 20 de noviembre de 2017.

³ Subirats, J., Knoefel, P. y Varonne, F. (2008) *Análisis y Gestión de políticas públicas*. (p. 36)
Barcelona: Ariel S.A.

⁴ Ley Provincial de Educación 13.688. Capítulo XI Educación Física, Art. 42.

⁵ DGCyE, DEF, Documento N° 1 “La planificación, una hipótesis para orientar la enseñanza en Educación Física.” 2008.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (2001) La gestión en la escuela y el diseño de proyectos institucionales. Buenos Aires: Universidad nacional de Quilmes.
- Ander-Egg, E. (1991) Introducción a la Planificación. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Diseño Curricular de Educación Primaria. (2008) DGCyE Provincia de Buenos Aires.
- 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.
- Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- Ferrari, S. y Prieto, E. (2001). La planificación docente en Educación Física. Buenos Aires: GCBA
- González G. y Deluchi F. (2004) Berazategui. Quinientos años de historia. Buenos Aires: Buenos Aires.
- Gvirtz S., Zacarías I. y Abregú V. (2011) Construir una buena escuela: herramientas para el director. CABA: Aique.
- Gvirtz S. y Podestá, M.E. (2012) El rol del supervisor en la mejora escolar. CABA: Aique.
- Harf, R. y Malet, O. (1995) Planificación. Aproximación conceptual. Buenos Aires: Centro de Formación Constructivista.
- 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.
- Navarro, A.M. (2004) El planeamiento educacional en las instituciones de educación superior. La Plata: Al margen.
- Nicastro, S. Y Andreozzi, M. (2003) Asesoramiento pedagógico en acción. Buenos Aires: Paidós.
- Nirenberg, O., Braweman, J. y Ruiz, V. (2005) Evaluar para la transformación. Buenos Aires: Paidós.
- Rofé, J. (008) El estado del bienestar. Buenos Aires: Mimeo.
- Romero, C. (2013) Hacer de una escuela, una buena escuela. CABA: Aique.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Soucie, D. (2002). Administración, organización y gestión deportiva. Barcelona: INDE.
- Subirats, J., Knoefel, P. y Varonne, F. (2008) *Análisis y Gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel S.A.
- Veleda, C. et al. (2009). Políticas de promoción de la actividad física y deportiva: opciones para los niveles provinciales y municipales. Buenos Aires: CIPPEC
- Villamarín y Menza (s/f). Plan de desarrollo de Educación Física, Recreación y Deporte en el Municipio Colombiano. Cali: Universidad del Valle.
- http://www.perspectivasur.com/3/nota.php?nota_id=52616

13. ANEXOS

Antes de comenzar cada una de las entrevistas o encuestas se les explicó a cada uno de los interlocutores que la misma las realizábamos en el marco del trabajo final de intervención para la Maestría de Educación Física y Deporte de la Universidad de Avellaneda y agradecemos a cada uno por sus colaboraciones.

a) Modelo de Entrevista al Director de la DDE

- 1.Cuál es su nombre, apellido y el cargo que desempeña en el distrito.
2. ¿Qué antigüedad tiene en el sistema educativo?
3. ¿Cuál es el origen de la DDE?
4. ¿Cómo está conformado el equipo que conduce la propuesta de la Dirección?
5. ¿Cuáles fueron las principales líneas de acción propuestas para este período?
6. ¿Qué beneficios aporta la DDE para la Educación Física Escolar?
7. ¿Cuál es la misión y la visión de la DDE?
8. ¿Cuáles fueron las articulaciones que realizaron con las escuelas?
9. ¿Cómo fue la difusión y comunicación para que las escuelas conocieran a la DDE?
10. ¿Cómo evaluaron las acciones realizadas y cuáles son las nuevas propuestas para el año que viene? ¿Quiénes participaron de la evaluación?
11. ¿Cómo se registraron cada una de las acciones realizadas?
12. ¿Quisiera agregar algo más?

b) Modelo de Entrevista a los integrantes del Equipo de la DDE

1. Pregunto el nombre, apellido y el cargo que desempeña en el distrito.
2. ¿Qué antigüedad tiene en el sistema educativo?
3. ¿Cuándo, cómo y por qué comenzó a trabajar en la DDE?
4. ¿Qué beneficios aporta la DDE para la Educación Física Escolar?
5. ¿Sabe cuál es la misión y la visión de la DDE?
6. ¿Cuáles fueron las principales líneas de acción que se llevaron a cabo este año?
7. ¿Cómo articularon con las escuelas?
8. ¿Cómo fue la difusión y comunicación para que las escuelas conocieran a la DDE?
9. ¿Cómo evalúa las tareas realizadas y qué propuesta de mejora haría para el año que viene?
10. ¿Cómo se registra cada una de las acciones realizadas?
11. ¿Quisieran agregar algo más?

c) Modelos de Entrevista a los Inspectores de Educación Física del Distrito.

1. Pregunto el nombre, apellido y el cargo que desempeñan en el distrito.
2. ¿Cuántos años hace que se desempeñan en este cargo?
3. ¿Conocen la DDE?
4. ¿Qué beneficios o dificultades aporta la DDE para la Educación Física Escolar?
5. ¿Saben cuál es la misión y la visión de la DDE?
6. ¿Cuántos profesores de Educación Física trabajan en las escuelas de Berazategui?
7. ¿Cuáles fueron las principales líneas de acción de Inspección de Educación Física para este año?
8. ¿Cómo articularon con la DDE?
9. ¿Cómo evalúan la articulación y si están pensando en alguna propuesta para el año que viene?
10. ¿Quisieran agregar algo más?

d) Modelo de Encuestas a Profesores de las Escuelas del Distrito

1. ¿En qué año se recibió de profesor/a de Educación Física? _____
2. ¿Qué antigüedad tiene en el sistema educativo? _____
3. ¿En qué nivel/modalidad trabaja actualmente?
A-Inicial B-Primaria C-Secundaria D-Superior E-Espacial F-CEF
4. En sus grupos de trabajo ¿enseña juegos sociomotores y/o deportes?
A-SI B-NO
5. ¿Participa con sus estudiantes en los juegos BA y/o Evita?
A-SI B-NO
6. Si la respuesta es NO complete los motivos:
Hace poco que trabaja en el sistema // No le interesa // No cumple con los objetivos de la Educación Física escolar // Considera que el nivel de juego es muy diferente al de sus estudiantes // Considera que no es correcto dejar a los grupos que no participan sin clases regulares // Otros _____
7. En general, cómo evaluaría sus espacios de trabajo:
A-Muy Bueno; B- Bueno; C-Regular; D- Malo; E- Muy Malo.
8. ¿Cuál es el mayor inconveniente?
Está al aire libre // El piso no es adecuado para realizar educación física // No hay sanitarios o están en malas condiciones // Es un espacio compartido con otro/a colega // Es un espacio que se utiliza como // El techo está en malas condiciones-sin mantenimiento // Es el espacio para el recreo // Hay riesgo de que el material se vaya hacia las edificaciones vecinas //

9. ¿En sus lugares de trabajo, tiene materiales para trabajar?
A-SI B- NO
10. ¿Son propios o de la escuela?
A-Propio B-Escuela C- Mixto
11. ¿Sabe que en el Municipio existe la Dirección Municipal de Deporte escolar?
A-SI B- NO
12. ¿Conoce cuál es la función u objetivo de esta Dirección Municipal?
A-SI B-NO
13. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Dirección Municipal de Deporte Escolar?
Invitaron a la escuela un encuentro masivo // A través de los Inspectores de EF // Porque lo conoce a Miguel Juárez // Por un/a colega // Porque el equipo de los DDE se presentó en la escuela // Otros _____
14. ¿Cuál cree usted que debería ser el objetivo de la DDE?
 - Mejorar la práctica de los juegos sociomotores en la escuela
 - Mejorar la EF dentro de la escuela
 - Detectar estudiantes (en edad escolar) que puedan proyectarse en un deporte por fuera de la escuela.
 - Todos los anteriores
 -Ninguno de los anteriores porque creo que debería ser: _____
15. ¿Participa de los encuentros o eventos que organiza la DDE?
A-SI B-NO
16. ¿Cómo evaluaría el accionar del primer año de la DDE?
A-Muy Buena B-Buena C-Regular D-Deficiente
17. Las escuelas en las que trabaja son:
A-Gestión Estatal B-Gestión Privada C-Ambas
18. ¿Conoce algún Municipio que tenga una Dirección de Deporte Escolar?
A-SI ¿Cuál?

B-NO

Muchas Gracias por participar de esta encuesta los resultados serán utilizados para mi trabajo final de “Maestría en Educación Física y Deporte” de la Universidad de Avellaneda.