Resumen

El problema planteado pretende identificar los motivos que impiden que puedan concretarse en forma efectiva los objetivos propuestos históricamente por la Dirección General de Deportes para desarrollar en el Polideportivo Parque Chacabuco durante el año 2001, así como otros objetivos más actuales que pudieran enunciarse incluso por el propio Gobierno de la Ciudad.

Para ello centraremos la investigación en el funcionamiento del Polideportivo Parque Chacabuco, administrado por esa Dirección, en relación con las actividades que allí se realizan, las personas que están a su cargo, y las que hacen uso de la prestación.

El objetivo de este trabajo es analizar, a través de entrevistas con usuarios, personal docente, administrativo y directivos, y de consultas en archivos, las posibles variables que influyen en el funcionamiento institucional, para obtener con ello una conclusión científica entre los planteos enunciados formalmente y las condiciones objetivas y subjetivas de la población y el sistema político-administrativo involucrado.

Se comenzó el trabajo con la observación del lugar, las condiciones de trabajo, y entrevistas informales con los regentes a cargo del personal docente, y el Director de la Biblioteca que allí funciona, quien proporcionó antecedentes muy valiosos.

Las unidades de análisis están constituidas por los usuarios y personal docente del Polideportivo Parque Chacabuco, quienes fueron sometidas a un cuestionario que incluía preguntas acerca de determinados factores relacionados con el trabajo y con el uso del servicio respectivamente.

Finalmente, en función del análisis de los datos obtenidos, se puede llegar a la conclusión de que el sistema no funciona como un conjunto, no se planifica ni se pone en práctica ningún proyecto en común, el que según señalan distintos autores citados en el marco teórico, es indispensable para la promoción del máximo aprovechamiento de los recursos de los que se dispone y para ajustar la oferta a la demanda existente, y por lo tanto, en éste caso, ninguna de las dos cosas se pueden llevar a cabo.

Bajo éstas circunstancias entonces, no se puede pensar en encarar proyectos nuevos, sin antes resolver los vicios y problemas que impiden un correcto funcionamiento de la estructura que ya existe, y mucho menos saltar desde ésta posición a la pretensión de organizar un mega evento como los Juegos Olímpicos como se ha enunciado oficialmente.

Protocolo

1. Área: Política institucional
1.1. Rama: Planificación
1.2. Tema: El proyecto institucional en el marco del deporte municipal.
1.3. Subtema: El caso del Polideportivo Parque Chacabuco y su realidad operativa

2. Introducción

Hace pocos meses trascendió a la opinión pública el interés manifestado por el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Dr. Aníbal Ibarra, durante una gira por China, en candidatear a la Ciudad de Buenos Aires como sede para el desarrollo de los Juegos Olímpicos del año 2012.

Eso me trajo a la memoria aquel fracaso que en ese sentido habíamos experimentado cuando durante la presidencia del Dr. Menem se pretendió conseguir esa plaza para el año 2004.

Pese a aquellas aspiraciones presidenciales, debe ser una ciudad (en éste caso Buenos Aires) la que proponga a través de su Jefe de Gobierno tal candidatura, y en esa dirección un primer paso debería ser procurar que las acciones que desarrolla la ciudad en materia de deporte sean lo más eficientes posibles y aunque a lo mejor nunca termine sirviendo para conseguir esa candidatura, seguro que serviría para mejorar la calidad de vida de la población y la eficacia de los recursos públicos comprometidos. Desde ya que no se podrá obviar esa cuestión a la hora de pretender organizar un evento internacional de semejante magnitud.

En tal caso se debería comenzar por organizar adecuadamente el área de gobierno encargada de administrar los recursos para la práctica deportiva en la ciudad, o sea la Dirección de Deportes del Gobierno de la Ciudad.

Actualizar sus objetivos, planificar su puesta en práctica, asignar los recursos y monitorear su funcionamiento. En mi opinión, muchos de éstos aspectos fundamentales son actualmente descuidados, y ello implica la imposibilidad de crecer en el deporte, ya sea en performance o en la consideración internacional como eficiente organizadores.

La Dirección General de Deportes es una dependencia administrativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, destinada a llevar a cabo programas relacionados con el deporte, el movimiento y la recreación, y bajo cuyo control funcionan polideportivos, patios, oficinas administrativas, personal jerárquico, profesionales del deporte, profesionales de la salud, empleados administrativos, empleados de limpieza y mantenimiento, de seguridad, de control, etc.

La Dirección General de Deportes de la Ciudad de Buenos Aires, no ofrece datos de ninguna índole en forma oficial, ya se trate de formulación de objetivos, estructura, derechos y obligaciones del personal, etc. Fue posible obtener tales datos a través de entrevistas personales y charlas informales con algunas personas que trabajan para el sistema, recopilación de archivos de la biblioteca que funciona en el Polideportivo Parque Chacabuco y la observación personal de los ámbitos en cuestión. Por eso alguno de los datos puede carecer de objetividad, dada la informalidad con que fueron conseguidos.

3. Antecedentes y justificación

3.1. Antecedentes

Pese a que no se han encontrado antecedentes relacionados con la investigación en ésta ciudad, ni en el país, se puede hacer referencia a investigaciones llevadas a cabo en España, donde si bien es cierto que el contexto social es muy distinto en aquel caso, los modos de organización político administrativos, y sus consecuencias, son muy semejantes al caso que nos ocupa. En el número 43, de la revista Apunts, editada en Barcelona en 1996, en la página 91 podemos encontrar una investigación llevada a cabo por Vicente Martinez Tur, Nuria Tordera y José Ramos para Area de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia.

En ella se identifican algunas características de las instalaciones deportivas públicas, a saber:

- La gratuidad o pago simbólico por el uso de equipamientos públicos reducen la capacidad de presión por parte de los usuarios a la hora de evaluar y demandar un servicio de calidad.
- Las instalaciones deportivas públicas deben hacer frente a un entorno organizacional más complejo que las privadas. Sus gerentes deben afrontar presiones externas derivadas del control ejercido por las instancias políticas.
- El objetivo principal a conseguir en el ámbito público es la satisfacción del máximo de necesidades en materia deportiva de los ciudadanos (oferta extensiva).
- La mayor heterogeneidad de demandas en instalaciones deportivas públicas se traduce en una mayor dificultad para conseguir un nivel óptimo de satisfacción en los usuarios (Roth y Bozinoff, 1989;Fornell, 1992).
- Los gerentes de instalaciones deportivas públicas poseen menor autonomía en la toma de decisiones que sus colegas de las instalaciones privadas. Las decisiones de los gerentes públicos están condicionadas por los cargos políticos.
- Los gerentes de instalaciones deportivas públicas experimentan mayor ambigüedad y conflicto de rol, y las tareas que realizan son predominantemente de carácter administrativo y burocrático, a diferencia de las privadas, en las que predomina la predisposición a ofrecer calidad de servicio.
- Las instalaciones deportivas públicas se han caracterizado por una estructura organizacional burocrática que hace difícil la adaptación a un mercado deportivo con constantes innovaciones en formas de práctica (Loret, 1993; Quntin, 1993) –página 92-

Para el desarrollo de ese trabajo se tomaron muestras de 82 instalaciones deportivas, de las que 47 son públicas. Aproximadamente tres cuartas partes de las instalaciones fueron encuestadas en la comunidad Valenciana, mientras que el resto son instalaciones de Cataluña.

Las variables que se tuvieron en cuenta fueron:

- Gestión de instalaciones deportivas.
- Características de las instalaciones.
- Variables de práctica deportiva y uso de instalaciones.

Como resultado se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los usuarios de este tipo de instalaciones poseen una serie de características: son sujetos de menores recursos, lo que implica un menor nivel de estudios y un nivel de ingresos familiares inferior, son de menor edad, pertenecen a poblaciones de menor tamaño, mayoritariamente de sexo masculino, se sienten menos satisfechos que los usuarios de otro tipo de instalaciones, poseen unas actitudes hacia el deporte y una frecuencia de práctica deportiva y de uso de instalaciones similares a los usuarios de otras instalaciones, la centralidad del deporte en el tiempo libre es mayor que los usuarios de otras instalaciones y el 46 % considera que la gestión es mejor en las instalaciones privadas.
- El 75 % de las instalaciones no están preparadas para el uso de minusválidos.
- Un 15 % no posee vestuarios adecuados
- Hay escasas restricciones en el acceso
- Los usuarios suelen soportar colas
- El uso supone un costo económico y temporal relativamente bajo.
- Los usuarios tardan escaso tiempo en llegar a ellas.
- La mayoría de los usuarios percibe un nivel de saturación medio alto.
- El patrón de gestión es el más deficitario de todos. Posee un nivel de problemática elevado en áreas de gestión como la económica, de mantenimiento y de personal.
- El grado de participación y de competencias de los gerentes en el área de oferta y explotación y en el área de personal, así como la frecuencia de realización de tareas de marketing, presentan puntuaciones relativamente bajas. (pág. 96/97)

Este estudio no aborda exactamente el problema que planteamos, pero permite, a través de la identificación de ciertas características propias de las instalaciones observadas, y que en su mayoría son compartidas por las de ésta ciudad, avanzar en la dirección deseada, hacia una respuesta a ese problema.

3.2. Justificación

La administración pública en nuestro país suele asignar roles y cargos según meritos político – partidista en lugar de hacerlo de acuerdo a la formación profesional de quienes los ocupan. Obviamente, si quien debe administrar los recursos disponibles carece de los fundamentos profesionales para dirigir una institución, su funcionamiento no será eficiente y probablemente no se obtenga los resultados pretendidos, a los que sólo sería posible llegar a través de una metodología profesional. Tal es el caso de la Dirección General de Deportes, cuyo máximo cargo no es ocupado desde hace muchos años por profesionales del deporte y la educación física, pese a que así lo determina la ordenanza que dispone su creación, sino por personas vinculadas a los partidos políticos gobernantes o a lo sumo por ex deportistas sin formación profesional.

Insisto tanto en el tema porque se sabe que en relación con el deporte y el movimiento, sólo el Profesor de Educación Física conoce el valor de la planificación y sabe como hacerlo.
Y justamente es lo que falta en la Dirección General de Deportes. Planificación, programación, supervisión, asignación de metas y objetivos, evaluación. Sin ello no se

puede organizar un Juego Olímpico, ni mucho menos. Cada polideportivo e incluso cada docente funciona en forma casi autónoma, sin dirección, sin objetivos comunes.

Debería empezar por abajo, por planificar lo mínimo, lo más modesto, para pretender ir creciendo, y no de golpe candidatearse para un Juego Olímpico. Como está dicho no se planifica. Apenas se han planteado objetivos a partir de la creación del área y de algunas de sus modificaciones, la mayoría de los cuales son ya obsoletos o muy generales.

No hace falta que demuestre científicamente el valor de planificar antes de ejecutar, pero deseo resaltarlo, aunque sea obvio, porque no lo es para los dirigentes.

Seguramente no se podrá cambiar en el corto plazo la idiosincrasia de los dirigentes políticos respecto de la asignación de cargos, pero se puede crear una conciencia al menos de que quienes estén a cargo de cada área, en éste caso de la Dirección General de Deportes, debe rodearse de profesionales capaces de ejecutar la tarea eficientemente.

Los resultados de ésta investigación podrían servir al gobierno de la ciudad para advertir cuales son los problemas que le impiden desarrollar su tarea eficientemente en el área del deporte, y proponer instrumentos que permitirían una funcionamiento más eficaz del servicio.

Por otra parte, podría tomarse éste análisis como modelo para aplicar en otras instituciones públicas de similares características.

En síntesis pretendo que se comprenda que sólo a través de la planificación se pueden obtener resultados, y que en el Polideportivo Parque Chacabuco no se aplica ningún método de planificación, apenas se asignan horarios, espacios y funciones.

4. Tipo de diseño

Conforme con el análisis efectuado en relación con los antecedentes y el estado de arte, se propone una estrategia exploratoria, a través de la que se pretende identificar elementos de este campo tan poco conocido.

Será éste entonces un diseño exploratorio concluyente, acerca de un tema investigado en otros países, escasamente investigado en la Argentina y no desarrollado en el ámbito en que se produce la investigación, que es la administración de recursos públicos destinados al deporte en la Ciudad de Buenos Aires.

5. Problema

Cuál es el perfil y la modalidad de trabajo adoptada por los docentes a cargo de las actividades que se desarrollan en el polideportivo Parque Chacabuco, y cuál es el perfil de usuarios que concurren a esas actividades?

6. Marco teórico

6.1. Historia de la Dirección General de Deportes

(Según entrevista con el Profesor Carlos Alberto Bianchi, Director de la Biblioteca del Polideportivo Parque Chacabuco, investigación en los archivos de esa biblioteca, y entrevistas con otros docentes).

Hacia principios del siglo XX, la Ciudad de Buenos Aires es designada como capital de la República Argentina. Es entonces que se constituye como municipio, y sanciona su carta orgánica, a través de la que dispone las funciones del nuevo estado municipal. Entre ellas podemos destacar que el estado recientemente creado se obligaría a ocuparse de la **salud, la educación y la moral** de la población que estaba establecida en esa jurisdicción.

Estas cuestiones que se mencionan, resultaban en esa época fundamentales para controlar el cuerpo, el movimiento, el modo de vida, el pensamiento, el rendimiento laboral, la voluntad, y la sumisión al sistema de la población en general y de los trabajadores en particular.

En la Europa de esa época, contrariamente a otras épocas históricas, y consecuencia de la revolución industrial, y de la necesidad de mejorar el rendimiento de los trabajadores y el consumo masivo, el cuerpo, su exhibición, y sus potencialidades, se había puesto de moda.

La vestimenta, contrariamente a otros tiempos, tendía a ceñirse o a mostrar las formas del cuerpo humano, especialmente el femenino, en lugar de ocultarlas. Como nunca antes, se abrían al público balnearios y lugares de veraneo, donde en un futuro cercano sería posible pasearse en traje de baño a la vista de los demás.

Paralelamente, se producía, seguramente no por casualidad, un renacer del movimiento olímpico y de los deportes en general. Ya en 1896 se habían desarrollado los primeros Juegos Olímpicos de la modernidad, y el desarrollo y difusión de los deportes ingleses, tampoco por casualidad cuna de la revolución industrial, estaba en pleno furor.

Que tenía todo esto que ver con la vida de Buenos Aires en aquel entonces?

Casi no sería necesario decir que en nuestro país, tanto ahora como entonces, es frecuente que se adopten las modas que provienen de Europa o del primer mundo, sin el más mínimo discernimiento acerca de la conveniencia y posibilidades de su aplicación.

Por otra parte, la sociedad porteña de aquella época, dominada por los conservadores con mucho más vigor que las sociedades europeas, vería con agrado aplicar los instrumentos que le ayudarían a elevar el rendimiento de sus trabajadores y así de su propia renta.

La actividad física evolucionó en aquellos tiempos en tres etapas:

1) En un primer momento sirvió como instrumento para el entrenamiento militar.
2) En una segunda instancia funcionó como símbolo de distinción de la aristocracia.
3) Y por último sirvió para el desarrollo del rendimiento laboral y la sumisión al sistema, convenciendo falsamente al proletariado de que las sociedades se abrían y compartían su bienestar, o bien de que era posible apropiarse de esos símbolos de distinción.

Los primeros antecedentes en ésta ciudad, del desarrollo formal de la actividad física y el deporte surgen hacia el año 1897. Fue entonces cuando se fundó la Escuela Militar de Esgrima, y uno de sus alumnos, Arsenio Tamier, quién viajaría de gira por Europa junto

a su maestro italiano Pini, editaba el libro “Educación Física, Guía Teórico Práctica del Profesor” (1907).

Un médico contemporáneo suyo, el Dr. Enrique Romero Brest, comenzó a organizar cursos de instrucción física para maestros.

La sede de la Intendencia porteña funcionaba en aquella época en lo que hoy es el barrio de Belgrano, en la calle Cuba entre Juramento y Sucre.

En 1905 nace el hoy denominado Instituto de Educación Física, con el nombre de Escuela Normal de Educación Física. Su régimen inicial consistía en cuatro años de estudio, con concurrencia de medio día en tres veces por semana, y asistían en días distintos varones y mujeres. Era obligatorio entonces para ingresar a esa escuela poseer título de maestro.

En julio de 1916, se reúne en el teatro Colón de Buenos Aires el Primer Congreso Americano del Niño. Entre sus principales conclusiones podemos mencionar:

- La necesidad de asistir a los niños débiles.
- La necesidad de sancionar leyes para impedir la inmigración de perniciosos (se consideraba pernicioso a aquel que pudiera afectar la moral de la población, mencionando especialmente a las personas que se dedicaban a la explotación sexual y a la trata de blancas)
- La urgencia por resolver el problema de la escolaridad débil.
- La posibilidad de prevenir a través de la puesta en funcionamiento de las colonias.

El segundo Congreso se reúne en marzo de 1918, en la ciudad de Montevideo. En el se enuncia

con mayor vehemencia aún la necesidad de organizar colonias. En éste sentido cabe destacar que los movimientos sociales europeos de la época fueron fundamentalmente influidos por la guerra y posguerra, y entre sus consecuencias más importantes se puede mencionar que muchos niños que vivían entonces habían quedado huérfanos. A través de éste dato surgen dos aristas que son distintas pero se complementan:

- Por un lado la necesidad de atender a esa gran masa de niños necesitados, que de otro modo provocarían grandes epidemias y altos índices de delincuencia e inseguridad a corto y mediano plazo.
- Por otra parte la oportunidad ideal para efectuar una adoctrinación temprana y lejos de la familia con el objeto, de obtener de ellos la sumisión al sistema y la mano de obra barata o calificada según la necesidad.

Las primeras colonias de que se tienen datos surgen en Bruselas, en Francia y en España.

Como era de prever, a pesar de que aquí no existía la necesidad de atender esa masa de niños, se pensó en adoptar esos sistemas, por los motivos ya mencionados.

Por otra parte, la gran inmigración que llegó a nuestras tierras en aquella época, otra de las consecuencias de la gran guerra, excluidos de sus países por pobres o por anarquistas, venía influida por aquellas modas culturales donde se redescubría el cuerpo y el movimiento, pero también de ideas socialistas, desconocidas casi en nuestro país pero a partir de entonces rápidamente difundidas y adoptadas.

Se puede apreciar entonces, que como consecuencia de la oligarquía conservadora, que pretendía aumentar su renta, y de la necesidad de reivindicar los derechos de las masas populares, se coincide con un movimiento que desemboca en el **Decreto Ordenanza del 20 de agosto de 1919 que dice "Créase la Dirección de Plazas de Ejercicios Físicos".**

No por casualidad éstas medidas fueron adoptadas durante el primer gobierno democrático del país, encabezado a partir de 1919 por Irigoyen, y obviamente, como ya esta dicho, más que para confirmar derechos populares, como se pretendía establecer falsamente, se aplicaban esas medidas para controlar a la población y aumentar la renta del sistema y sus principales beneficiarios, los capitalistas y burócratas, sólo que no hubieran podido hacerlo con tanto éxito sin enarbolar las propias banderas de la plebe.

Ese decreto establece en su primer artículo que esa Dirección controlará:

- Los stadium municipales.
- Las plazas de ejercicios físicos
- Los lugares públicos municipales destinados para juegos atléticos o recreación deportiva.

En su segundo artículo establece que para su organización procederá:

- A recibir y acopiar materiales del stadium Palermo, que se dedicará a inventariar, reparar y conservar.
- Investigar acerca de los terrenos y plazas de propiedad municipal que se puedan destinar al desarrollo de actividades atléticas.
- A determinar la forma y modo en que la municipalidad debe intervenir en los concursos públicos y particulares de ejercicios físicos.

En su cuarto artículo determina que la **Dirección estará a cargo de un profesional egresado del Instituto Nacional de Educación Física**

El 14 de noviembre de 1919, bajo la intendencia de Joaquín Llambias se sanciona la siguiente ordenanza:

Artículo 1º: Crease colonias de vacaciones para niños débiles, cuyo funcionamiento será entre los meses de diciembre y febrero (niños débiles eran los hijos de familias pobres y los huérfanos).

En su artículo tercero la ordenanza establecía que los niños debían ser reunidos en puntos determinados, para ser transportados y alimentados.

6.1.1. Propósitos de la Dirección General de Deportes

(Según entrevistas con docentes que trabajan en el Polideportivo Parque Chacabuco)

- Propiciar la participación masiva de la población de la ciudad en la práctica de actividades deportivo-recreativas.
- Satisfacer la demanda específica de un sector de la población que precisa instalaciones adecuadas para desarrollar ese tipo de actividades, y cuyo costo sea nulo o bajo.
- Atender a las necesidades de la población, en relación con el movimiento, el deporte y la recreación, propios de cada grupo etario específicamente (por ejemplo colonias de vacaciones, escuelas

deportivas, deporte de competencia, gimnasia para adultos y tercera edad, etc.)

- Establecer algunas actividades tendientes a satisfacer la demanda de los habitantes de la ciudad y conurbano bonaerense, en relación con las necesidades de movimiento, recreación y práctica deportiva.
- Atender, desde el punto de vista de la contención y la ayuda social, a los diferentes grupos etarios, con actividades propias para cada uno de ellos, relacionados con el movimiento, la recreación, la salud física, las relaciones sociales y el deporte.
- Fomentar el adecuado mantenimiento y desarrollo de espacios aptos para el desarrollo de esas actividades.
- Propiciar la práctica de la actividad física, aún fuera de las instalaciones oficiales destinadas a tal fin, por ejemplo en algunos espacios públicos como El Rosedal y el Parque 3 de Febrero, en Palermo.
- Atender integralmente las necesidades de los niños, cuando se hallan en temporada de receso escolar, incluyendo la alimentación, especialmente para aquellas familias de menores recursos, y para quienes lo demanden.
- Disponer actividades adecuadas para personas con necesidades especiales, en relación con el movimiento y la interrelación social.

6.1.2. Programas vigentes:

Como ya se ha explicado, hay una gran anarquía en la organización, a tal punto que es difícil determinar a ciencia cierta la totalidad de actividades, sobre todo teniendo en cuenta que no hay exposición oficial de ello. Sin embargo a través de la investigación, se ha podido saber que entre otros funcionan los siguientes programas::

a) De carácter permanente:
   Se llevan a cabo bajo la dirección y ejecución de agentes pertenecientes a la planta permanente, en los polideportivos.
   - Escuelas deportivas:
     Allí se desarrollan actividades relacionadas con la enseñanza deportiva y artística para niños y adolescentes.
     Entre ellas podemos encontrar escuelas de fútbol, danza, gimnasia deportiva, natación, etc.
   - Adultos mayores:
     En éste caso se trata de clases de gimnasia y natación para jóvenes y adultos.
   - Tercera edad:
     Destinado a ofrecer un espacio de reunión para gente de la tercera edad, en el que se les ofrecen clases de gimnasia, teatro, canto, etc.
   - Formación de recursos humanos para el deporte /capacitación docente:
     En éste programa se organizan cursos tendientes a la formación de instructores y promotores deportivos, y a la capacitación de profesores de educación física, independientemente de que pertenezcan o no a la institución.

Entre los cursos que funcionan todo el año está el de Guardavidas, el de Promotor de fútbol, el de promotor de ajedrez, etc y entre los no sistemáticos se dan a veces, a modo de capacitación y perfeccionamiento, cursos dictados por destacados profesores de la institución.

Además de éstas actividades dirigidas, quienes lo desean pueden hacer uso libre de las instalaciones correspondientes a los polideportivos, siempre y cuando se ajuste a las normas de funcionamiento de los mismos

b) De carácter temporario:
Son actividades que son dirigidas y ejecutadas por personal contratado, y que no siempre se llevan a cabo en los polideportivos, sino que en algunos casos se realizan en plazas y parques de la ciudad.
Entre los programas temporarios podemos mencionar:
   - Colonias:
     Para niños, en temporada de receso escolar y durante el año los sábados.
   - Abriendo el juego:
     Consiste en la organización de escuelas deportivas para niños, algunas de ellas no tradicionales, como por ejemplo de tenis y patín.
   - Buenos Aires en zapatillas:
     En éste programa se organizan actividades al aire libre para gente de todas las edades, en algunos parques grandes de la ciudad, como por ejemplo el 3 de Febrero, como clases de aeróbic, juegos de básquet, hockey sobre patines, etc.

6.1.3. Adjudicación de fondos:
La dirección obtiene sus recursos fundamentalmente de las partidas presupuestarias asignadas por la legislatura, de acuerdo a la propuesta presupuestaria enviada a la misma por el poder ejecutivo, y eventualmente puede contar con aportes privados obtenidos a cambio de publicidad, convenios con otras instituciones privadas u otras áreas de gobierno, y no se debe descartar la asignación de partidas extraordinarias, cuya práctica suele ser común para financiar las actividades correspondientes a las temporadas de verano.
Esos recursos generalmente se aplican para atender la demanda de la población de bajos recursos y de necesidad de contención social.
El deporte de competencia hoy no es prioridad.

6.1.4. Normas de la institución respecto a la utilización de las instalaciones
El uso es libre y gratuito. Los usuarios deben inscribirse para participar de las actividades dirigidas, y someterse a revisación médica periódica para el uso del natatorio.
A continuación se ofrece material de archivo donde se exponen objetivos, derechos y obligaciones de personal y usuarios, y otras cuestiones, determinadas por diferentes disposiciones, decretos y ordenanzas.

6.1.5. Variables que condicionan a la institución

- Asignación del presupuesto ordinario.(en tiempo y cantidad)
- Partidas extraordinarias para contratar personal temporario.
- Recursos humanos disponibles (de planta permanente) para cada especialidad necesaria (docentes, administrativos, técnicos, auxiliares, personal de limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.)
- Convenio con otras áreas de gobierno.
- Apoyo de empresas privadas.
- Respuesta de la población.
- Políticas de gobierno.

6.1.6. Canales informales en el manejo de la institución

La Dirección General de Deportes cuenta con un cuerpo de asesores, los que responden directamente al Director, y que a pesar de estar fuera de la estructura administrativa de la organización, tienen poder de decisión, delegado por el Director.
Tienen una importante influencia sobre las decisiones que se adoptan, incluso en la asignación de recursos e implementación de programas. Es posible debatir proyectos con ellos, sabiendo que su aval es equivalente a la firma del Director.

6.1.7. Presupuesto

Se ha consultado el presupuesto destinado a la Secretaría de Promoción Social en el año 2000, aunque no detalla específicamente el correspondiente a la dirección General de Deportes, subordinada a ella, según lo publicado en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires número 866. Dicho presupuesto fue sancionado como la Ley nº 323 y publicada el 25 de enero de 2000

Algunos de los datos obtenidos son:

Gastos por finalidad – función por características económicas

- Gastos corrientes: 106.700.704
- Gastos de capital: 5.115.500
- Total: 113.816.204

Composición del gasto corriente por finalidad función:

- De consumo: 90.017.144
- Transferencias corrientes: 18.683.560
- Total: 108.108.700.704

Construcciones:: 4.075.000
Otros gastos de capital: 1.040.500
Total: 5.115.500

Por jurisdicción y por carácter económico:

- Corrientes: 103.019.704
- De capital: 5.080.500
- Total: 108.100.204

Por jurisdicción:

- De consumo: 89.781.144
- Transferencias corrientes: 13.258.560
- Total: 103.019.704

Construcciones: 4.075.000
Otros gastos: 1.005.500
Total 5.080.500

- Total de gastos corrientes y de capital: 108.100.204
- Total de gastos corrientes: 103.019.704
- Total de gastos de consumo: 89.761.144
- En personal: 44.366.294
- Bienes de consumo: 3.685.240
- Servicios no personales: 41.709.610
- Transferencias para financiar erogaciones corrientes: 13.258.560

Gastos de capital: 5.080.500
Inversión real: 5.080.500
Bienes de uso: 5.080.500

- Construcciones: 4.075.500
- Otros: 1.005.500

- Buenos Aires en Zapatillas: 250.000
- Parque Sarmiento: 200.000
- Colonias de vacaciones: 400.000
- Parque Sarmiento:700.000
- Escuelas de deportes: 1.500.000
- Polideportivos – construcciones: 2.000.000

6.1.8. Convenios

No fue posible informarse a ciencia cierta acerca de los convenios existentes, sin embargo se sabe por entrevistas con regentes del Polideportivo, que existen convenios con la secretaría de educación (para que sus alumnos usen las instalaciones de los polideportivos, con cultura a través de la que se ceden espacios, y con instituciones deportivas privadas a cambio de tierras o exenciones impositivas

6.1.9. Relaciones interpersonales

Como ya se ha señalado, es indispensable relacionarse con los asesores del Director General.

Sin embargo también hay que tener en cuenta dos aspectos.

1) La gestión de toda tramitación, como indican las normativas, siguiendo formalmente la vía jerárquica que corresponda según la estructura administrativa.
2) La relación directa, el respeto, y la solicitud formal de cesión de espacios, instalaciones y materiales, aunque no hiciera falta por contar con autorización oficial, e informal, a modo de favor. La idiosincrasia del personal municipal es muy particular, y quien se sienta afectado u ofendido en el ejercicio de su cargo o función podrá no colaborar e incluso boicotear nuestra tarea de muchas formas, aunque oficialmente esté obligado a colaborar y formalmente no se niegue a ello.

6.1.10. Conflictos latentes

Como también se ha señalado, la anarquía y desorganización del área provoca que el personal desconozca alguna de sus obligaciones, o que haya superposición de funciones.

Por otra parte, al haber distintas funciones de acuerdo a la actividad que realicen (por ejemplo docentes / personal de mantenimiento) y diferentes asignaciones salariales no siempre acreditadas de acuerdo a méritos laborales o idoneidad, hace que existan cotidianamente conflictos que se desatan o permanezcan en forma latente.

Además hay agentes cuya función y lugar de desempeño es desconocido, lo que provoca un nuevo frente de conflictos.

Por último cabe señalar, como en el punto anterior, que si bien a la hora de asumir responsabilidades y culpas nadie es dueño de nada, cuando algún agente sienta que se pretende invadir su espacio se defenderá, saboteando o boicoteando, y esta cuestión es esencial para el desarrollo de nuestro programa.

6.1.11. Relevamiento de los usuarios

El espectro de usuarios de los polideportivos abarca todas las edades, ya que en ellos se ofrecen actividades especificas para cada grupo.

Por ejemplo para los niños funcionan escuelas deportivas y colonias en períodos de receso escolar, para los jóvenes escuelas deportivas y gimnasia formativa, para los adultos también gimnasia, y para la tercera edad también gimnasia, danzas, canto y otras actividades.

Además se ofrecen cursos como el de guardavidas, y de promotores de fútbol, taekwondo, básquet, de arbitraje de fútbol, y de entrenamiento y evaluación, por citar algunos de ellos.

Se puede deducir, ya que la calidad de las instalaciones no es la mejor, que la participación de personas en cada actividad a veces es excesiva, que la asistencia es gratuita, y que la cantidad de automóviles estacionados fuera de los polideportivos, que en general, la mayoría de la gente que concurre es de medianos o bajos recursos.

El ingreso no está restringido a personas que no tengan residencia en ésta ciudad, ni tampoco la participación en las actividades que allí se desarrollan, por lo que se presume e incluso se ha comprobado que concurre allí gente de otros distritos.
Se calcula en promedio, la cantidad de personas que asisten al polideportivo, según entrevistas con las regentes, en una cantidad de mil por semana, entre el lunes y el viernes.

6.1.12. Relevamiento del funcionamiento del Polideportivo Parque Chacabuco

El polideportivo se abre a las 8.00 y se cierran a las 20.00 hs. Durante la temporada escolar, funcionan allí actividades de carácter permanente, y generalmente con grupos numerosos. Su planta funcional docente permanente es de unas 80 personas, más algunas contratadas.
También, el que lo desea puede hacer uso libremente de las instalaciones, siempre y cuando no estén reservadas para otra actividad. La única condición es hacer reserva de ellas.
Concurren a el gente de todas las edades.
En períodos de receso escolar la prioridad en el uso de las instalaciones es para las colonias, y la mayoría de las otras actividades entra en receso.
Es frecuente que las instalaciones no estén disponibles por problemas de mantenimiento, especialmente en los natatorios, y que también la limpieza no sea satisfactoria, seguramente por falta de personal, por el poco compromiso de las autoridades, o por la idiosincrasia del personal, que está acostumbrado a muchos años de falta de incentivo.
La atención al público tampoco es la mejor, por los mismos motivos, y porque nunca hubo voluntad de capacitar al personal, especialmente al administrativo. Incluso en general la información gráfica de las actividades es escasa, por lo que al que concurre por primera vez se le hace difícil insertarse en las actividades.
Durante la investigación, surgieron algunos detalles que resultaron llamativos. La denominada hoy Dirección General de Deportes, nació con determinadas características plasmadas en la ordenanza que la creaba, con fecha 20 de agosto de 1919, bajo el nombre de Dirección de Plazas de Ejercicios Físicos Una de las más importantes determinaba que su director debía ser un profesional egresado del Instituto Nacional de Educación Física. A medida que el organismo fue creciendo y evolucionando surgieron disposiciones, que delimitaban cargos y funciones de cada agente del área, siguiendo ese mismo espíritu, es decir que los requisitos para desempeñar los respectivos cargos eran fundamentalmente la idoneidad y la acreditación de un título afín si es que se ocupaba un cargo docente.
En lo sucesivo, a través de distintos decretos y/ o ordenanzas el área, su conformación, y funciones evolucionan, a veces para empeorar, como por ejemplo cuando en el Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires nº 14.658, publicado el 8 de noviembre de 1973, aparece el Decreto nº 2272/73 que establece que los cargos de Director de Centros Deportivos y Coordinador de Actividades Dirigidas Zonales, serán cubiertos por personal del escalafón jerárquico. En otras palabras, los mencionados cargos, que hasta entonces para ocuparlos y desempeñar la correspondiente función, pertenecían al escalafón docente, y las vacantes eran cubiertas por concurso, serían cubiertas a partir del decreto, por personal administrativo designado directamente. Cabe aclarar que muchas veces esas vacantes

fueron entregadas como favor sindical o político a personas que tenían una pobre o casi nula instrucción primaria.
Esa evolución sufre un quiebre a partir de la recuperación de la democracia para el país en el año 1983, y aquellas funciones específicamente detalladas y delimitadas, se fueron desdibujando con los sucesivos gobiernos.
El golpe definitivo a la organización se produce en el año 1995, durante la intendencia de Domínguez, cuando se aprueba la nueva estructura del área, a través de un decreto publicado en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires Nº 19.952, en la que desaparecen antiguas divisiones, y surgen tres grandes áreas, cuyas direcciones no requieren ser ocupadas por profesionales de la educación física.
Ese decreto establece entre las funciones de la Dirección de Educación Física las de "...Proyectar y proponer a la superioridad los programas de actividades deportivas...", y "...Verificar técnicamente las actividades deportivas que se realicen en la Capital Federal..."
Entre las funciones asignadas al Departamento de Deporte Comunitario se destacan: "...Planificar, organizar ejecutar y dirigir programas comunitarios en materia de iniciación y orientación deportiva para la infancia y adolescencia, de recreación y competencia para los jóvenes y adultos y especiales de deporte social para la tercera edad activa...", o "...Atender la evaluación y seguimiento del crecimiento físico y desarrollo psicomotor y el desarrollo de las habilidades potenciales de la población deportiva de la Ciudad de Buenos Aires, a través del "laboratorio de Desarrollo Psicomotor de la Dirección..."
Como veremos al final de la tesis, ésta serie de enunciados han quedado sólo en eso, ya que no se han dispuesto las medidas esenciales para llevarlos a a cabo. Las autoridades pedagógicas del Polideportivo en cuestión desconocen los objetivos de la institución, y en el mejor de los casos enuncian los propios, que obviamente informan a sus superiores pero que a su vez desconocen sus subordinados.
Como consecuencia, cada área, cada actividad, y cada agente (algunos docentes y otros que se hacen pasar por ellos) actúa, ejecuta, y planifica en forma absolutamente autónoma, sin supervisión pedagógica, y sin evaluación final de los resultados obtenidos, es decir, se carece de un proyecto pedagógico común, pese a que se desempeña una tarea pedagógica institucional.
La situación actual nos sorprende con un Director General que no es un profesional del deporte, tres direcciones bajo su cargo ocupadas por agentes que no completaron su instrucción primaria, y a cargo de las actividades, en muchos casos, "profesores de educación física" que no son profesores de educación física, o sea que desempeñan la función sin tener el título habilitante, como consecuencia de un favor político o gremial concedido por la actual o anteriores administraciones.
Por otra parte, podría resultar curioso como las actividades que funcionan desde hace mucho tiempo en los polideportivos, en forma permanente y a cargo de personal de planta, son olvidadas y no merecen promoción ni difusión alguna, incluso en algunos casos son suprimidas, aunque sean útiles a la comunidad, en cambio los programas que funcionan bajo régimen de contratos, tienen espacio en los medios, son desarrollados por profesores de educación física y promocionados en coloridos folletos, aún tratándose a veces de la misma actividad que se realiza con los antiguos programas. Estas actividades se efectúan en lugares cuidadosamente seleccionados, donde se invierte sensiblemente en materiales y estructura para apoyarlos (por ejemplo el Parque Sarmiento y el Parque Tres de Febrero),

contrariamente a los polideportivos en donde funcionan las antiguas actividades, cuya limpieza y mantenimiento la mayoría de las veces deja mucho que desear, y las actividades funcionan en cada caso en forma descoordinada y autónoma

Evidentemente esta nueva organización responde en primer lugar a sostener una estructura político partidaria y otra político gremial (sus máximos exponentes ocupan los puestos más altos, independientemente de su capacidad e idoneidad), y en segundo lugar, el manejo de otra estructura paralela, que funciona con personal temporariamente contratado, y que va tomando cada vez más importancia sobre la otra de carácter permanente, ofrece la posibilidad de disponer de un manejo discrecional de los fondos asignados por el gobierno, con escasa rendición de cuentas, y, en el mejor de los casos una exposición global de los costos.

6.2. Teorías

En la "Carta Europea del Deporte Para Todos", citada en "Deporte y Sociedad" (Salvat Editores S.A. Barcelona 1973) dice en su punto 2 que *"...La promoción del deporte, como factor importante del desarrollo humano, debe ser estimulada y sostenida de **forma adecuada** por los fondos públicos..."*

Al respecto L. Althusser, según Jean Marie Brohm (Sociología Política del Deporte – Edition Universitaires 1976) aunque no nos describe esa forma, coincide en definir el rol del estado respecto del deporte, al decir que *"...Hemos considerado que la institución deportiva debía ser estudiada y analizada como un aparato ideológico del estado..."* (pág. 86)

El profesor Jorge Stoppani, quién desarrolló este tema en nuestro país, en su libro El Servicio Deportivo y Recreativo Municipal (Editorial Gymnos) nos dice *que "...según las cartas magnas de todos los países desarrollados, el deporte es un derecho fundamental de los ciudadanos y obligación del poder público el hacerlo asequible a todos..."* (portada final)

Queda claro, de acuerdo a estos editores, la obligación del estado de regular la actividad deportiva, mediar entre las necesidades de la población en esa materia y los recursos disponibles, y asignar los recursos públicos para proveer a la población, tanto si fuera necesario, como para velar por la reproducción de las relaciones del sistema de producción imperantes a través de su acción ideológica.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, adoptó la idea del estado intervencionista en el deporte, por lo menos desde que el 20 de agosto de 1919 se crea, por decreto ordenanza la Dirección de Plazas de Ejercicios Físicos.

En esa misma ordenanza y en otras posteriores se establecieron algunas pautas y principios para organizar esa Dirección, es decir que se intentaba avanzar en esa **forma adecuada** que planteaba la "Carta Europea del Deporte Para Todos".

El propia Antonio Franco vuelve a citar esa carta en su libro Deporte y Sociedad en su punto 6, donde dice que *"...Teniendo en cuenta que la práctica del deporte depende, entre otras cosas, del número de instalaciones disponibles, de su variedad y de las posibilidades de acceder a ellas, la planificación global de estas instalaciones debe ser considerada como derivada de la competencia de los poderes públicos, debe tener presente las necesidades locales, regionales y nacionales, y debe incluir medidas para asegurar el pleno empleo de las instalaciones existentes o que se construyan..."*

Y finalmente en su punto 8 dice que *"...En cualquier programa de desarrollo del deporte deben ser reconocidos como indispensables los directivos cualificados a todos los niveles de la gestión administrativa y técnica de la animación y del entrenamiento..."* (página 54)

En este sentido, el Profesor Jorge Stoppani, en su libro más arriba citado dice :
"...Tomando como base los objetivos que cada gobierno municipal se plantee alcanzar en un determinado período de tiempo, deberá elaborar una serie de pautas que servirán para poder hacer realidad aquellos y a su vez orientarán el desarrollo práctico de cada uno de los programas y subprogramas propuestos..." (página 25)
Más adelante agrega: *"...Cuando las entidades públicas tienen la función de ordenar, fomentar, financiar y fiscalizar las actividades deportivas tienen la obligación moral y ética, si no fuese política de trabajar en base a objetivos, estrategias y actividades.*
Los objetivos deben ser planteados por los responsables del área que además de ser políticos tienen los conocimientos técnicos suficientes como para establecer objetivos concretos y realizables..." (página 30)
Se refiere también al rol de los directivos cuando dice*"...Funciones del Director: Elaborar y proponer el Plan Anual de Actividades a implementar pro el área.*
Regular y supervisar el devenir de los distintos departamentos y áreas que dependan del organismo..." (página 43)
Y al respecto agrega*: "...Area de planificación, evaluación y programación técnica:*
Esta área sirve para planificar, programar y evaluar técnicamente cada uno de los Programas y las actividades que en ellos se incluyan, teniendo en cuenta los planteamientos estipulados, los aportes de los profesores de las actividades y de las directivas de los responsables del organismo.
Funciones: Promover la formación y capacitación técnica del personal de la Dirección de Deportes.
Supervisar y evaluar junto con los demás organismos de la Dirección las actividades que se lleven a cabo..." (página 45)
Y sigue definiendo más adelante las tareas cuando dice: *"...Departamento de actividades de educación física, deportes y recreación:*
Este tendrá a su cargo la realización directa de las actividades que se programen, facilitando el derecho de cada ciudadano a la práctica del deporte, la educación física y la recreación...
Funciones: Proponer y proyectar planes y medidas de promoción de éstas actividades, controlarlas y evaluarlas a su finalización con el área técnica..."(página 48)
Acerca del personal propone:
Reglamento de profesores y técnicos deportivos:
"... Se establecerá un reglamento de funciones y normas a cumplimentar por el personal técnico, cuyos títulos más importantes podrán ser los siguientes:

- *Puntualidad*
- *Asistencia*
- *Suspensión de actividades*
- *Modo de vestir*
- *Conducta*
- *Instalaciones y material deportivo*
- *Normas particulares..." (página 51)*

Y más adelante agrega*:*
"...La enseñanza y la orientación en las clases físico deportivas recreativas:
Profesores de educación física: Son por lo general los más preparados para la enseñanza y la orientación de cualquier actividad físico deportiva, tanto de alto nivel si estuviese preparado, como para la animación de programas recreativos. La idea sería que en lo posible, la mayor cantidad de actividades fuesen dirigidas por estos..." (página 102)
Insiste con aquello de la planificación cuando dice que*"...Con el objeto de diseñar una correcta política deportiva, que dé lugar a un efectivo y coherente Servicio Deportivo Municipal, es*

fundamental desarrollar una programación acorde a los objetivos que se proponen. Esta programación estará dividida en las siguientes fases:

A) Diagnostico del sistema y del servicio deportivo local.
B) Programación y planificación
C) *Promoción y divulgación..."* (página 175)

Acerca de las necesidades de establecer un programa dice que *"...El programa de actividades deportivas y recreativas debe elaborarse tomando como base un diagnóstico del Sistema y del Servicio municipal, a ello habrá que agregar cuales son las prioridades que se estipulan, con el objeto de obtener resultados en el corto y en el mediano plazo, además para que ello sea factible podrá hacerse una estimación de tiempo para su cumplimiento (un año, dos, etc) o bien puede realizarse sin tener en cuenta el tiempo de concreción..."*
"...sin programa, existen muchas posibilidades de fracasar en la acción deportiva..." (página 182)
Incluso podemos citar a Oscar Martín Andrés Quien en su Manual Práctico de Organización Deportiva – Gymnos 1996 nos plantea que:
"...la organización requiere método y ciencia..." (página 27)
Y también que *"...Organizar es: La acción de plantear individual y conjuntamente las diferentes áreas de actividad que intervienen en la elaboración de un producto o servicio..."* *" Coordinar de forma planificada las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un propósito común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades..."*
"...Organizar es la faceta que se ocupa de : Asignar el cumplimiento de las distintas acciones, a las personas más adecuadas para llevarlas a cabo, designando el lugar más apropiado, y dotando los medios necesarios para realizarlas. Ello para garantizar un grado de realización óptimo y de la mejor calidad..." (capítulo 2, punto 2)
"...Programa es el tratamiento metódico y sistemático de todos los elementos y factores que intervienen en una actividad de naturaleza físico deportiva, y la forma en que estos se relacionan y actúan conjuntamente en aras a un resultado óptimo..." (capítulo 3, punto 1)
Agrega, en relación con la evidente necesidad de planificar que *"... El más elemental principio de coherencia impone una fuerte relación entre los objetivos y las acciones que se tomen para conseguirlos..."* (página 45)
Y más adelante explica que *"... Un programa deportivo es un servicio que se fabrica /elabora atendiendo al siguiente proceso:*

1. *Diseño*
   - *1.1. Recogida y análisis de información*
   - *1.2. Determinación de las variables*
   - *1.3. Estudio económico*
   - *1.4. Plan de viabilidad*

2. *Desarrollo*
   - *2.1. Preparación*
   - *2.2. Prestación del servicio*
   - *2.3. Seguimiento y control*

3. *Actuación final..."* (página 53)

Del personal dice que *"... Los recursos humanos deben ser objetivo prioritario de cualquier empresa de servicios con pretensiones de calidad. Máxime si el ámbito de su actuación es el*

deporte para todos, recreativo o salud, donde lo que se supone importante es la persona y no los hitos o hazañas que realice ..."(página 77)

Y agrega más adelante *"... Funciones esenciales:*

A. *Cualificadas: Son aquellas que requieren titulación oficial y /o académica concordante..."* (página 83)

Y opina así de la selección y organización del personal: *"...3.1. Designar a las personas más idóneas según el perfil requerido, previo proceso de selección y /o formación...*
3.2. Transmitir la filosofía , espíritu, objetivos y planteamiento del programa...
3.3. Explicar la organización general del acto, así como la estructura interna y el catálogo general de puestos...
3.4. Asegurarse la perfecta comprensión por parte de los implicados...
3.5. Supervisar y controlar la correcta realización de las tareas, introduciendo los ajuste pertinentes.
3.6. Realizar informe de valoración sobre el rendimiento del personal...
3.7. Proceder a los pagos y /o recompensas a que hubiere lugar..." (página 86)

En "La Gestión del Deporte Municipal" (Inde 1997), Juan Mestre Sancho y Eduardo García Sánchez dicen que:

"...siempre la oferta debe ser el fruto de una investigación-estudio de las necesidades poblacionales..." (página 33)

Coinciden con los otros autores, planteando que *"...La organización-planificación del deporte municipal se fundamenta en la prestación del servicio deportivo que atienda las necesidades deportivas de los habitantes del mismo..."* (página 35)

Según el autor, Cagigal *"...ordena los objetivos de la práctica físico-deportiva, referidos en:*

- *Aprendizajes básicos psicomotores.*
  - *a) El conocimiento vivencial del propio cuerpo.*
  - *b) La adquisición concreta de ciertos patrones básicos de movimiento, de ciertas coordinaciones, de ciertas respuestas genéricas para resolver problemas de ejecución motriz.*

- *Aprendizajes psicomotores adaptados a tareas específicas.*
  - *c) El aprendizaje de ciertos gestos específicos concretos, adecuados a situaciones concretas de la vida Aprendizaje social*
  - *d) Adquisición de ciertos aprendizajes deportivos que capacitan al sujeto para responder a demandas socio deportivas de la sociedad; aprender a practicar bien un deporte en función al requerimiento de una sociedad concreta.*
- *Aprendizaje o vinculación psicoafectiva.*
  - *e) Adquisición de hábitos de conducta deportiva a partir de las experiencias fruitivas de la práctica físico-deportiva.*
- *Conocimiento y convencimiento intelectual.*
  - f) *f) El convencimiento intelectual de que tales aprendizajes, gestos, aptitudes físico-deportivas son buenas, útiles, saludables...* .(página 39/40)

Avanza más allá de la planificación, subordinándola a la política deportiva del estado, cuando dice que *"...Una consideración municipal del deporte que se sustenta entre el pilar de la teoría político-deportiva y el de la consiguiente planificación técnica emanada de ella..."* (página 40)

Según el autor el personal técnico deportivo de la Ciudad debe estar compuesto por:

- *"...Licenciados /as en Educación Física*
- *Maestros /as especialistas y demás educadores /as directos /as*

- *Entrenadores /as y técnicos diferentes*
- *Especialistas en animación deportiva y otras disciplinas*
- *Direcciones técnicas de equipos, entidades, etc.*
- *Especialistas en organización y planificación deportivas*
- *Jueces, árbitros, cronometradores /as*
- *Evaluadores /as...”* (página 43)

Subraya la importancia del rol del profesor de educación física, *diciendo “...la existencia de técnicos titulados en Educación física, a su vez, exige su introducción dentro de las plantillas municipales, su contratación como tales para el desempeño de las funciones técnico-deportivas precisas...”* (página62)

Y sigue más adelante refiriéndose al personal cuando dice que *“...el éxito o el fracaso de una buena gestión deportiva viene, sin duda, ofrecido en un alto porcentaje por la capacidad y capacitación del personal que lo realiza...”* (página 71)

Cuando el autor se refiere a la selección de personal dice:

“...definición del candidato ideal:

- *Experiencia en puestos similares.*
- *Titulación o cualificación*
- *Años de trabajo en empresas similares, como fijo.*
- *Otras circunstancias profesionales.*
- *Experiencia en función pública...”* (página 72)

Más adelante aclara que, conforme a lo que estoy planteando en éste trabajo, cada área debe estar conectada con otras y con un proceso central, en función de un proyecto que siga una misma tendencia, aunque se trate de programas o actividades distintas. Esta afirmación resulta entonces fundamental para apoyar nuestra teoría, y el autor dice exactamente que *“...Como elemento imprescindible para conseguir una meta común, mediante un permanente intercambio de experiencias y un seguimiento de las actividades de cada área, ya que a la vez se van determinando conjuntamente las líneas de actuaciones globales y generales, sin fluctuaciones y sin que cada área funcione aislada o descoordinada de las demás...”* (página 77)

Y agrega más adelante*: “...Determinación conjunta de objetivos*

Sería el fin primordial de cada área o departamento en base a poder conseguir los resultados globales finales, ya que no se trata de triunfos particulares o parciales y sobre todo temporales, sino de una gestión global y final, la cual no será satisfactoria sin el resultado conjunto de colaboración entre todas las áreas....” (página 78)

Dice que el proceso queda completado a través de una evaluación, explicándolo así: *“... Evaluación de resultados*

Como complemento a lo anterior, ya que se trata de una valoración concreta de análisis de los objetivos. Su cumplimiento o no y dentro de qué parámetros.

“...cuando nos referimos al personal de gestión directa, nos estamos refiriendo al conjunto de personas que dirigen y gestionan las instalaciones de forma directa, bajo los conceptos antes expresados. Pudiendo referirse no sólo a las grandes áreas, sino también, de aplicación para una sola instalación deportiva, o incluso para la interconexión necesaria entre todas ellas....”(página 79)

Y después de la evaluación, vuelve naturalmente sobre las correcciones necesarias, afirmando que *“...Lo óptimo sería que a través de éstos conceptos todas las áreas y todas las instalaciones deportivas consiguieran sus objetivos, si así no sucediera de una forma natural, habría que plantearse si las directrices dadas desde la alta dirección corresponde a los estándares apuntados o si se trata de iniciativas asumidas tan sólo por ciertas áreas...”*(página 80)

En la misma dirección, Juan Mestre Sancho dice en su libro Planificación Deportiva Teoría y Práctica (Inde 1997):

"... La planificación consecuentemente, trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos los medios disponibles al servicio de una causa, evaluando simultanea y finalmente los resultados, logrados o no, y la eficacia del proceso..." (página 25)

Y agrega acerca de la planificación: *"...La planificación debe ser entendida como un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles..."* (página 26)

Insiste más adelante cuando dice que *"...Planificar el deporte consistirá, a partir de cuanto se ha dicho, en prever con suficiente anticipación los hechos, las acciones-campeonatos, programas físicos específicos, cursos deportivos, instalaciones, campañas de concientización...-de forma que su acometida se efectúe de una forma sistemática y racional, acorde a las necesidades y posibilidades reales, con aprovechamiento pleno de los recursos disponibles en el momento y previsibles en el futuro..."* (página 27)

Y completa diciendo que *"... La planificación como sistema: Un sistema puede ser definido como un todo unitario, constituido por partes o subsistemas interaccionados e interdependientes, inmerso en un medio ambiente superior pero con límites identificables. Para Heinich (1975), un sistema supone una reunión integrada de elementos que interactúan, cuyo objetivo es llevar a cabo cooperativamente una función determinada de antemano. Por su parte Gagné, R.M. (1976), afirma: Usualmente se considera que un sistema es una empresa humana de naturaleza compleja que sirve a un fin valioso para la sociedad..."* (página 30/31)

Aclara en otro párrafo, acerca de éste tema que *"...La planificación deportiva como sistema, en una primera aproximación, podrá entenderse como el proceso mediante el cual se identifican necesidades o carencias en el orden físico-deportivo; se observan problemas existentes al respecto, seleccionándose de entre ellos los más importantes y acuciantes; se establecen las pautas a seguir para su solución, escogiéndose entre las posibles alternativas, aquellas más idóneas o factibles, de acuerdo con las posibilidades existentes; se proponen y ejecutan programas, métodos, medios...; finalmente se evalúan resultados y se establecen las correcciones pertinentes, totales o parciales, al objeto de lograr los fines y la satisfacción de las necesidades..."* (página 31)

Y avanza en los contenidos de esa planificación al establecer*: "...Objetivos...La primera característica de un sistema, debe ser la existencia de unos propósitos, de unos horizontes hacia los que tender, estructurados estos, como fines,..."* (página 31)

Se apoya en otros autores para reafirmar su idea cuando cita *:" ...Administrar es-según palabras de E. Presser- una forma de actuar conscientemente sobre un sistema social y cada uno de los subsistemas que lo integran, con la finalidad de alcanzar determinados resultados..."*

"...Fue Fayol, H. quien, abordó los fundamentos de la actual administración en 1916.

Para él administrar era sinónimo, o equivalente, a prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para Koontz, O'Donnel y Weihrich (1990), las funciones de los administradores son planeación, organización, integración, dirección y control..."(página 34)

Y más adelante repite con que Kast y Rosenzweig establecen como pasos a seguir en la planificación la fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación y control.(página 35)

Sigue describiendo la planificación y su proceso, al explicar que: *"...Niveles de planificación: Dentro de un proceso planificador global, el desarrollo de cada una de las fases que lo constituyen, requieren una planificación particular y específica..."*

" Debe producirse una integración, una composición tanto de los factores ambientales (actitudes sociales, condiciones económicas, legislación existente, política imperante, niveles de oferta y de demanda deportivas de la sociedad...), como de los internos (fines del ente deportivo, personal

disponible, política deportiva de la organización, nivel estructural y de planificación alcanzado...)..."(página 40)

Insiste más adelante con que *" Toda planificación y consecuentemente la planificación deportiva, debe estar en interacción con los factores sociales en los cuales se va a desarrollar; con los factores económicos de la nación, comunidad autonómica, municipio...; con los factores de oferta y demanda, tanto privada como pública; con los factores políticos de los equipos de gobierno de cada una de las administraciones, etc..."*

"...En el caso concreto del deporte, deberá estar en interacción con las respectivas federaciones deportivas internacionales, nacionales, de las comunidades autónomas y territoriales..." (página 41).

Y coincide en la necesidad de evaluar, con los otros autores: *"...Como final del proceso, únicamente faltará introducir una evaluación reflexión acerca de los resultados obtenidos...*

"...si se han satisfecho totalmente las necesidades planteadas y, en caso negativo, cual es su grado de satisfacción..." (página 43).

También explica ese proceso de evaluación, diciendo que *"...Esta evaluación, como más adelante se verá, es constante a lo largo de todo el proceso, y no únicamente al final del mismo. Con ello se pretende comprobar, continua y sistemáticamente, el desarrollo del mismo en todas sus fases, posibilitando la corrección de distorsiones, la enmienda de errores..."* (página 44)

Más adelante el autor señala que el procedimiento de actuación incluye un diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.

Según el dos autores, Gagné y Briggs (1976) proponen el siguiente esquema:

1) "...Objetivos o metas.
2) *Métodos, Materiales, medios y experiencias o ejercicios de aprendizaje*.
3) Evaluaciones del desempeño de los estudiantes ..."(página 44).

Dice también que Martinez, B. (1983) destaca tres etapas en el proceso de planificación:

1) "...Determinación de objetivos
2) Selección de las estrategias para alcanzarlos
3) *Evaluación del producto y del proceso..."*.(página 45)

Más adelante, introduce la idea de la especialización del personal y la formación profesional necesaria para ejercer las funciones requeridas, cuando dice *que "...Se justifica sobradamente la existencia de especialistas en planificación deportiva, a nivel general del deporte, en un gran municipio..."*

Hablando de especialistas en planificación dice*: "...sus funciones se continúan a lo largo del proceso, evaluándolo parcial y finalmente, y corrigiendo la estructura diseñada en función de las necesidades, los problemas..."* (página 53)

Acerca de la función del gobierno en éste tema aclara *que "...Los planes del Gobierno Central, influyen, en un determinado grado, en las políticas de las federaciones deportivas nacionales, así como en los planes deportivos de los gobiernos autónomos. A su vez ambos influyen en las políticas (planes) de las federaciones autonómicas, así como en los planes de los municipios..."* (página 48)

Y más adelante define la importancia del deporte: *"...El deporte como realidad social y cultural, está plenamente inmerso en las organizaciones que, como estructuras establecidas, gozan de su propia ideología*..." (página 147)

Y vuelve sobre la planificación afirmando *que "... la mayor parte de las funciones laborales que conllevan tomas de decisiones, generalizando, precisan, en mayor o menor grado, una planificación de la actuación"*

"...la planificación, a nivel ministerial o de consejerías, del currículo docente en cada nivel escolar, sí requiere un equipo dedicado a dicha función..."

"...Estos mismos planteamientos pueden hacerse con respecto al resto de los otros campos de actuación deportiva y, más fundamentalmente en aquellas más específicas de la gestión deportiva..." (página 150)

Respecto de los fines y objetivos el autor dice que *"...surgen de los propios cometidos municipales regulados legislativamente..."*

"...el deporte, a nivel municipal, cumple la misión de ocupación del tiempo de ocio de los ciudadanos y las ciudadanas, así como la de incrementar su calidad de vida..."(página 234)

Entiende que es indispensable, como así lo dicen los otros autores citados, relacionar las necesidades de la población con los objetivos a concretar. Por eso dice *"...El desarrollo del proceso de determinación de planes, se inicia a partir de una definición y concreción del fin a lograr, en función de los distintos problemas existentes en el área de aplicación, municipio..."*

"...Estos problemas detectados mediante los procedimientos en su momento indicados, se traducen en carencias deportivas del área de influencia. Todos los planes convergerán en el fin último a lograr, que responde a la necesidad de mejorar la oferta deportiva municipal y la calidad de vida ciudadana..."

"...se determina, cuales serán los logros a obtener con cada uno de ellos; que se conseguirá mediante la construcción de una instalación deportiva; de que modo se incrementará el conocimiento ciudadano del deporte a través de un plan de difusión del mismo..."

"...se establece un orden prioritario de actuaciones; cuales son los planes más acuciantes, cuales son los más fácilmente asumibles, cuales los más idóneos..." (página 241)

Y más adelante agrega: *"... Seguidamente se fijan, concretamente, los objetivos pretendidos por cada programa..."* (página 245)

Y acerca de la evaluación de los resultados dice*: "...deberán determinarse, sistemática y sucesivamente, a lo largo cada uno de los niveles y de sus elementos constitutivos o definitorios, los elementos susceptibles de evaluación..."*

Dice el autor que se deben evaluar, respecto de los planes, aspectos como:

"...su grado de respuesta o de satisfacción a las necesidades deportivas originarias..."

"...la inexistencia de interferencias de unos programas con otros..."

"...si ha sido definida con claridad..."

"...Si ha sido formulada, expresada debidamente, en base a objetivos y metas claras..."

"...Evaluación de la estructura organizativa o planificadora..."

"...Evaluación del proceso, atendiendo, primeramente a los aspectos propiamente técnicos del mismo, como la calidad de los servicios deportivos prestados, el desarrollo técnico de los mismos,..."

"...Evaluación de los resultados..."

"...Evaluación del grado de satisfacción de las personas usuarias..." (página 250/251).

Si queremos avanzar más, y teniendo en cuenta que en la institución en cuestión, se desarrollan actividades de carácter pedagógico, podemos ver que en "Principios Fundamentales de la Metodología Pedagógica", del Dr. Wilbert Salas Rodríguez, editor Luis Fernández G, Ensayos Pedagógicos, 1ª Edición 1958 se afirma:

"...si con la educación se persiguen ciertos fines, ciertos objetivos, se trata de alcanzar una meta, se debe conocer el mejor camino por el cual se va a llegar a ella, los medios para hacerlo en el menor tiempo, con el mínimo de esfuerzo y con la máxima eficacia..." (página 12)

Y agrega: *"...a fin de que el proceso educativo no se efectué en forma arbitraria o irreal, sino como un todo organizado, positivo y formador, que responda a las finalidades educativas..."* (página 13)

Afirma la necesidad de un método para perseguir un fin, cuando dice: *"...Cualquiera que sea el método que se emplee, ya se trate de los métodos lógicos aplicados al aprendizaje, o de las*

técnicas y sistemas de la Escuela Nueva; todos ellos en su actitud educativa y formadora, tienen que estar regidos por los cuatro principios enunciados. El método en acción: procedimiento y formas, material auxiliar y recursos didácticos, no solo que no pueden contrariar a dichos principios, sino aplicarse de acuerdo a ellos, porque de otra manera, resultarían contraproducentes y anacrónicos..." (página 14)

Y enuncia*: "...La actividad del hombre se distingue por propender a un fin, actividad que se halla definida por las condiciones objetivas de su existencia y por la naturaleza de la vida de la sociedad en la que se desenvuelve..."* (página 163)

En "Compendio de Didáctica General" Luiz A. De Mattos, Editorial Kapelusz, 1ª edición 1965 se nos dice que:

"...la pedagogía, sin salir de las coordenadas establecidas por la indagación filosófica y la investigación científica, organiza programas de acción administrativa y planes de actuación docente, capaces de conducir el proceso educativo hasta el término propuesto, con seguridad, economía y elevado rendimiento, tanto en cantidad como en calidad..." (página 21)

Y más adelante dice: *"...como pretende Emile Durkheim, una reflexión teórico práctica sobre educación..."* (página 22)

Más adelante dice de la educación: *"...La educación sistemática se desenvuelve conscientemente con objetivos definidos; es intencional, crítica y selectiva..."* (página 24)

Y vuelve a apoyarse en otros autores cuando dice*: "...Observa Aristóteles que "todas las artes, todas las indagaciones de la mente, así como todos nuestros actos y todas nuestras decisiones morales se dirigen siempre hacia algún bien que deseamos conseguir..."*

"...En Santo Tomás de Aquino (Tractatus de veritate), leemos que "los fines son a las ciencias prácticas y normativas (en nuestro caso la didáctica) como los principios a las ciencias especulativas"; y también que "todo agente actúa en función de una finalidad..."

"... John Dewey escribe: "El objetivo significa la previsión del término o del resultado probable de nuestra acción..."

"... El objetivo es, pues, el principio que gobierna y dirige toda nuestra actividad e influye en cada uno de los pasos que damos para llegar a él..." (página 51)

Y agrega más adelante*: "...toda nuestra labor de educación y enseñanza solo adquiere sentido y valor cuando se desarrolla teniendo en vista fines y objetivos bien definidos y conscientemente propuestos..."*(página 52)

Más adelante explica la centralidad del proceso y los objetivos en la acción, cuando dice: *"..., asignaturas y programas no son, por lo tanto, valores absolutos que subsistan por sí mismos, independientes de sus relaciones con los fines y sin subordinación a éstos; son, por el contrario, consecuencia de las finalidades, subordinados a ellas como recursos o medios para llevarlas a cabo..."*(página 76)

Y continúa con que *"...la enseñanza para ser eficaz, debe configurarse como actividad inteligente, metódica y orientada por propósitos definidos. Los dos grandes males que debilitan a la enseñanza y restringen su rendimiento son:*

b) La rutina, sin inspiración ni objetivos.

c) *La improvisación dispersiva, confusa y sin orden..."* (página 99)

Y finalmente, afirma que *"...el planeamiento no es sólo una necesidad, sino también un imperativo categórico que se impone a la conciencia de todo auténtico educador..."* (página 147)

Todos estos autores sugieren la necesidad de establecer principios y métodos de organización, en relación directa con las necesidades de la población y con el uso eficiente de los recursos públicos disponibles. Incluso desde el punto de vista pedagógico debe haber una lógica de ejecución, y una pauta de organización que responda en primera instancia a

los objetivos planteados para la propia actividad, pero además a un eje central determinado por las políticas a aplicar en el área.
Aunque adhiero a la mayoría de éstas afirmaciones, algunas de ellas evidentemente ciertas según lo indica el sentido común (no se puede ejecutar sin proyectar, organizar, planificar), y otras porque así lo indica la formación pedagógica (modos de organizar y planificar), también me ha resultado evidente, a través de la observación y de entrevistas informales con docentes y usuarios del sistema,, y tal como fue antes descripto en el párrafo que habla de la Historia de la dirección General de Deportes, que no se ponen en práctica casi ninguno de estos conceptos tan elementales. Se dice que se trabaja por la comunidad pero finalmente se emplean los recursos, aunque con ese aparente fin, con otros propósitos reales.
Incluso queda claro cuáles son los motivos político / ideológicos que sustentan ese desenvolvimiento de la institución.

7. Hipótesis

De acuerdo a los antecedentes enunciados, y teniendo en cuenta que, según se ha observado, y posteriormente corroborado a través de algunos datos recogidos, el gobierno no ha investigado acerca del perfil de los docentes y usuarios, y como se relacionan con el sistema, surgen dos hipótesis coadyuvantes

La falta de aplicación de un proyecto educativo institucional impide:

- el máximo aprovechamiento de los recursos en el Polideportivo Parque Chacabuco, y
- el ajuste de las posibilidades del servicio a las reales necesidades de la población

8. Objetivos y propósitos

8.1. Objetivos

- Identificar las consecuencias de la ausencia de un proyecto institucional en el Polideportivo Parque Chacabuco.
- Relevar los recursos humanos para la organización pedagógica con que se cuenta en el Polideportivo
- Identificar el grado de satisfacción de los usuarios.
- Identificar el perfil de los usuarios.
- Identificar la política que pretende aplicar el gobierno para el área.
- Identificar las necesidades de la población relacionadas con el deporte y el movimiento en el área de influencia del Polideportivo

8.2. Propósitos

- Destacar el valor de la planificación, en relación con el aprovechamiento de recursos.
- Proponer soluciones que tiendan a resolver las debilidades del sistema
- Revalorizar el rol del Profesor de Educación Física dentro de la institución.
- Revalorizar el lugar de planificación en la organización de instituciones con el objetivo de armar grupos e instancias de reflexión
- Señalar la necesidad de desarrollar un proyecto pedagógico.

9.Material y método

9.1. Matrices de datos

MATRIZ DE DATOS 1

UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLE	VALOR
Personal a cargo de las actividades	Edad	20 a 30 años
		31 a 40 años
		41 a 50 años
		51 a 60 años
		mas de 60 años
	Años de antigüedad	Hasta 5
		6 a 10
		11 a 20
		21 a 30
		más de 30
	Carga horaria comprometida con la institución	Hasta 10horas semanales
		De 11a 20horas semanales
		De 21a 30horas semanales
		Más de 30 horas semanales
	Ingresos	Hasta $ 300
		Más de $ 300 hasta $ 600
		Más de $ 600 hasta $ 1000
		Más de $ 1000 hasta $ 1500
		Más de $ 1500
	Estudios cursados y completados	Primario
		Secundario
		Instructor municipal
		Instructor nacional
		Entrenador nacional
		Profesor de educación física
		Licenciado en educación física
		Otros títulos universitarios
	Modo de ingreso	Concurso abierto
		Concurso cerrado
		Pase
		Ingreso directo

	Situación laboral	Planta permanente
		Contratado
	Planificación, instrucciones y comunicación con superiores	Todos los días
		Una vez por semana
		Una vez por mes
		Una vez por año
		Menos de una vez por año
	Frecuencia en las que son evaluados	Todos los días
		Una vez por semana
		Una vez por mes
		Una vez por año
		Menos de una vez por año
	Utilización de una planificación personal	Siempre
		A veces
		Nunca
	Auto evaluación	Siempre
		A veces
		Nunca
	Tiempo pasado desde la última incentivación o ascenso	Entre 0 y 2 años
		Entre 3 y 5 años
		Entre 6 y 10 años
		Entre 11 y 20 años
		Nunca
	Evaluación superior	Si
		No
		A veces
		No sabe
	Grado de satisfacción en relación con los resultados obtenidos	Muy satisfecho
		Poco satisfecho
		Insatisfecho
	Cantidad de personas concurrentes a sus clases (promedio mensual)	0 a 10
		11 a 20
		21 a 50
		51 o más
	Grado de satisfacción personal reportado en relación con el empleo	Muy satisfecho
		Regular
		Poco satisfecho
		Insatisfecho

MATRIZ DE DATOS 2

UNIDAD DE ANÁLISIS	VARIABLE	VALOR
Usuarios del Polideportivo Parque Chacabuco	Edad	0 a 12 años
		13 a 18 años
		19 a 30 años
		31 a 50 años
		más de 51 años
	Sexo	Masculino
		Femenino
	Distancia desde/ hacia la casa	Hasta 100 mts.
		101 a 500 mts.
		501 a 1000 mts.
		1001 a 3000 mts.
		Más de 3000 mts.
	Ocupación	Desocupado
		Ama de casa
		Estudiante
		Empleado
		Docente
		Profesional
		Jubilado
	Frecuencia de asistencia	De vez en cuando
		Una vez por semana
		Dos veces por semana
		Tres veces por semana
		Más de tres veces por semana
	Motivo de asistencia	Por acompañar amistades
		Por consejo de amistades
		Por propaganda del gobierno
		Por comentarios barriales
		Por propaganda barrial
	Nivel de satisfacción con el servicio	Insatisfecho
		Poco satisfecho
		Satisfecho
		Muy satisfecho
	Grado de satisfacción con el mantenimiento y las instalaciones en gral.	Insatisfecho
		Poco satisfecho
		Satisfecho

		Muy satisfecho
	Estudios	Primarios
		Secundarios
		Terciarios
		Universitarios
	Frecuencia en la práctica de actividades deportivas, recreativas y/ o sociales	De vez en cuando
		Una vez por semana
		Dos veces por semana
		Tres veces por semana
		Más de tres veces por semana
	Disponibilidad de horarios, actividades e instalaciones, de acuerdo a sus posibilidades	Suficientes
		Escasos
		Insuficientes
	Grado de concreción de objetivos personales en relación con la actividad	Muy satisfactorio
		Satisfactorio
		Poco satisfactorio
		Insatisfactorio
	Cantidad de veces en las que son encuestados, evaluados o consultados en relación con las actividades y su nivel de satisfacción	Cada 30 días
		Cada 180 días
		Una vez por año
		Menos de una vez por año
	Ambito de practica de estas actividades	Público
		Privado
		Ambos

9.2. Fuentes de datos

Las fuentes de datos serán primarias, ya que ellos serán proporcionados directamente por las muestras obtenidas e indirectamente por otros aportes (no se si esto está bien, pero me quiero referir a algunos datos que no puedo conseguir directamente encuestando a los sujetos de análisis, pero sí a sus jefes), ya que al definir el dimensionamiento de cada variable pareció ser la forma más directa y eficaz de obtenerlos, a través de un cuestionario que completarán los entrevistados, y complementariamente de entrevistas con los regentes del polideportivo

9.3. Población y muestra

9.3. 1. Población

La población a estudiar está compuesta por el personal que desempeña funciones docentes en el polideportivo Parque Chacabuco, administrado por la Dirección General de Deportes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y los usuarios del mismo, durante los meses de junio y julio de 2001

De acuerdo a lo revelado por la Regente a cargo de las actividades, Profesora Jaujarast, y al Licenciado Padial, quien se encuentra a cargo del Programa de Formación de Recursos Humanos Para el Deporte, con sede en ese polideportivo, la concurrencia a las actividades que allí se desarrollan, de lunes a viernes, es de aproximadamente mil personas, y el personal docente que allí se desempeña, en esos días, es de unas setenta personas, entre personal de planta permanente y personal directamente contratado por la cooperadora.

9.3.2. Tipo de muestra elegida

No probabilística, porque utilizaré un procedimiento de selección para las unidades de análisis un tanto informal y arbitrario. En consecuencia las pruebas estadísticas obtenidas tendrán un valor limitado y relativo a la muestra en sí, pero no a la población.

Los datos no se pueden generalizar a toda la población de la ciudad, ni siquiera a la del área de influencia del polideportivo. Esta muestra por lo tanto, será coherente con la utilización del estudio exploratorio que se desarrolla en ésta investigación, pues me propuse como objetivo de la misma riqueza y calidad en la información, no cantidad y estandarización, con el objeto de que el resultado pueda servir para futuras investigaciones.

Tomaremos entonces a tal efecto, de una población de mil usuarios y setenta profesores, una muestra piloto de veinte usuarios y diez profesores.

9.4. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se distribuyen dos tipos de cuestionario, una para el personal docente y otra para los usuarios del polideportivo.

Este cuestionario tiene un listado fijo de preguntas, de carácter estructurado, pues tiene preguntas de alternativa fija o cerradas
Cabe destacar que algunos datos que responden a la matriz, correspondientes al personal docente pueden ser obtenidos con mayor efectividad a través de los jefes que a través de los propios entrevistados, ya que si sienten que contestando sus intereses pueden ser afectados serán reticentes a contestar o no lo harán con exactitud. (me refiero sobre todo a los ingresos, cantidad de asistentes a sus clases, planificación, etc)
Estos instrumentos permitirán mantener el anonimato de los encuestados, y así obtener datos relativamente objetivos, que de otra forma sería más difícil que fueran proporcionados.
Por otra parte permitirá tomar una gran cantidad de muestras ya que serán fácilmente procesadas, lo que también garantizará mayor objetividad.

9.5. Plan de actividades en contexto

Trabajé en terreno, en forma no interactiva. Elegí, para aplicar los instrumentos de recolección de datos, docentes con diferentes funciones, edades y situación laboral, y usuarios de distintas edades y que concurren a distintas actividades.
La selección fue arbitraria, y tratando de abarcar el mayor espectro posible, como ya se ha mencionado, en relación a las edades, actividades, situación laboral, etc.
Para ello concurrí a algunas de las actividades que allí se desarrollan, y a su término le solicité a docentes y algunos usuarios su colaboración, en relación con los cuestionarios a responder.
En total entrevisté a tal efecto a diez docentes y a veinte usuarios, a los que entregué un formulario para completar, según fueran docentes o usuarios, entre cuyos datos no debía constar el nombre. De ese cuestionario me serví para tabular la información que posteriormente me serviría para completar la matriz.
Previamente a la recolección de datos, entrevisté informalmente a varios docentes, personal administrativo y jerárquico, con el objeto de conocer algunas particularidades y antecedentes en relación con modalidades de trabajo, idiosincrasia del personal, perfil del público, cantidad del personal afectado a la institución, cantidad de público concurrente, etc..
Esas entrevistas, me proporcionaron algunos presupuestos que me permitieron posteriormente encarar una definición más objetiva del problema a resolver y un planteo más ajustado de las hipótesis a desarrollar.

9.6. Tratamiento y análisis de los datos
9.6.1. Datos del personal docente
9.6.1.1. Tabla general de datos del personal docente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	EDAD	ANTIG. (AÑOS)	HORAS ASIGNADAS	SALARIO APROXIMADO	ESTUDIOS	INGRESO	SITUAC. LABORAL	INSTRUCCIONES RECIBIDAS	PLANIFICACION PERSONAL
A	48	18	14	$ 450	Lic.Gest.E-ducat/ Prof.	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	Siempre
B	41	20	30	$ 990	Prof. Ed. Fís/ kines.	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	Nunca
C	31	0	12	$ 250	Lic. Activ. Física	Directo	Contratado	Una vez por mes	Siempre
D	30	2	30	$ 670	Terciario / otros	Directo	Contratado	Una vez por mes	A veces
E	58	29	12	$ 450	Prof. Ed. Física	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	A veces
F	47	27	30	$ 990	Prof. Ed. Física	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	Siempre
G	26	4	16	$ 370	Prof. Ed. Físic/otros	Directo	Contratado	Una vez por semana	Siempre
H	47	17	40	$ 800	Secundario	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	Siempre
I	58	17	16	$530	Instr. nac/t. Radiólogo	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	Siempre
J	56	27	30	$ 990	Lic. Activ. Físic/ otros	Directo	Planta per-manente	Una vez por año	Siempre

	10	11	12	13	14	15
	EVALUACIÓN PERSONAL	ULTIMA INCENTIVACION RECIBIDA	EVALUACIÓN SUPERIOR	SATISFACCIÓN POR RESULTADOS OBTENIDOS	CANTIDAD DE CONCURRENTES A SU CLASE	SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO
A	Siempre	Nunca	A veces	Muy satisfecho	50	Poco satisfecho
B	Siempre	Hace dos años	No	Muy satisfecho	50	Satisfecho
C	Siempre	Nunca	Si	Poco satisfecho	20	Muy satisfecho
D	Siempre	Hace un año	Si	Muy satisfecho	12	Satisfecho
E	Siempre	Hace veintidós años	No	Muy satisfecho	30	Satisfecho
F	Siempre	Nunca	No sabe	Poco satisfecho	30	Satisfecho
G	Siempre	Nunca	Si	Muy satisfecho	12/ 15	Satisfecho
H	Siempre	Una vez	Si	Muy satisfecho	50	Muy satisfecho
I	Siempre	Nunca	No	Muy satisfecho	25	Muy satisfecho
J	Siempre	Hace dos meses	Si	Muy satisfecho	Conducción	Satisfecho

El diseño de ésta tabla, que contiene la totalidad de los datos obtenidos relacionados con el personal a cargo de las actividades, tiene por objeto establecer correlaciones entre los distintos valores, como se verá más adelante.

Resultados: Perfil del docente, su relación con el sistema

9.6.1.2. Edad del personal a cargo de las actividades

Total de la muestra 10
Total de respuestas.....10

Edad	Frecuencia
20 a 30 años	2
31 a 40 años	1
41 a 50 años	4
51 a 60 años	3
Más de 60 años	0

Edad	%
20 a 30 años	20
31 a 40 años	10
41 a 50 años	40
51 a 60 años	30
Más de 60 años	0

Análisis del procesamiento de datos

Estas tablas nos muestran que, clasificando al personal entrevistado por edad, podemos ver que el grupo más numeroso es el que tiene entre 41 y 60 años.

Estos datos no son casuales, sino que son consecuencia de la política de incorporación de personal al Gobierno de la Ciudad, que durante los últimos años mantiene congeladas las vacantes para ingresar, y por lo tanto no incorpora personal desde hace mucho tiempo.

Producto de ello, la mayoría de los agentes que pertenecen a la planta permanente tienen más de 35/ 40 años, ya que las últimas generaciones no han podido acceder a esos empleos, salvo en calidad de contratados, y precisamente, aquellos más jóvenes, que figuran en ésta tabla, se encuentran comprendidos en esa categoría, como veremos más adelante.

9.6.1.3. Antigüedad en años

Años	Frecuencia
Hasta 5	3
De 6 a 10	0
De 11 a 20	4
De 21 a 30	3
Más de 30	0

Años	%
Hasta 5	30
De 6 a 10	0
De 11 a 20	40
De 21 a 30	30
Más de 30	0

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla justamente confirma lo que se insinuaba con la tabla anterior, respecto de la incorporación de personal, ya que coinciden perfectamente las franjas etarias con las franjas de antigüedad, y queda claro entonces, que las nuevas generaciones se ven impedidas de acceder a éste empleo, a menos que excepcionalmente se puedan incorporar, aceptando condiciones laborales mas precarias y cediendo derechos que asisten al personal de planta permanente.

9.6.1.4. Carga horaria semanal

Horas	Frecuencia
Hasta 10	0
De 11 a 20	5
De 21 a 30	4
Más de 30	1

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos indica que prácticamente no hay personal dedicado tiempo completo a éste trabajo, sino que dispone de tiempo para ocuparlo en otro, y conforme los ingresos obtenidos en éste, probablemente lo haga o intente hacerlo.

Esto provocará probablemente, en algunos casos en mayor medida y en otros no tanto, cierta dispersión o menor compromiso con la actividad.

La cantidad de horas asignadas no tiene nada que ver con la edad, antigüedad, o méritos laborales, sino generalmente con favores políticos o gremiales.

Se puede apreciar justamente, en un corte transversal de la tabla completa de datos, que no necesariamente quien ostenta mayor antigüedad en el empleo acapara mayor cantidad de horas asignadas.

9.6.1.5. Ingresos

Ingresos en $	Frecuencia
Hasta 300	1
De 301 a 600	4
De 601 a 1000	5
De 1001 a 1500	0
Más de 1500	0

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos presenta con mayor claridad aquello a lo que hicimos referencia respecto al compromiso que se asume con la tarea. Sin duda, los ingresos percibidos influyen en el personal, ya sea por la implicancia en la motivación, o por la necesidad de administrar y distribuir la fuerza laboral en función de varios empleos, y traslados intermedios.

Puede que en muchos casos no haya necesariamente una relación directa entre salario y compromiso, pero en general, parece ser uno de los factores que tienen mayor incidencia al respecto, entre los entrevistados, y aunque este dato no surge estrictamente de los datos obtenidos, si se puede encontrar en ellos cierto conformismo con el sistema, y cierto disconformismo con el empleo. Este disconformismo parece ser producto, al menos eso ha surgido de entrevistas informales, entre otras cosas, del bajo nivel de remuneración.

9.6.1.6. Estudios

Estudios	Frecuencia
Primario	0
Secundario	0
Instructor municipal	1
Instructor nacional	2
Entrenador nacional	0
Profesor de educación física	3
Licenciado en educación física	3
Otros títulos universit. afines	1

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla pone en evidencia que en el Polideportivo en cuestión no es necesario ser Profesor de Educación Física para estar a cargo de una actividad. Incluso, parece ser que para desempeñar esa función, ese título puede ser reemplazado por el de instructor municipal, título que se obtiene al cabo de un breve curso dictado por la Dirección de Deportes y de dudosa validez.

Sin embargo, por otra parte, desempeñando la misma función, y con similar retribución, podemos encontrar entre los entrevistados, un 40 % del personal con título universitario, además del de Profesor de Educación Física, con orientación en el mismo sentido.

Es probable que eso responda al achicamiento del mercado laboral, a las provechosas condiciones que consiguieron esos profesionales al momento del ingreso, o a otros beneficios que obtienen en esta actividad (relajación de los controles)

9.6.1.7. Modo de ingreso

Ingreso por:	Frecuencia
Concurso abierto	0
Concurso cerrado	0
Pase	0
Ingreso directo	10

Análisis del procesamiento de datos

Esta es una de las variables que nos dan un indicio preciso de que no hay guía ni planificación alguna que regule el desempeño del personal en éste polideportivo, por lo menos en lo que hace a la incorporación del mismo. Como se ve en la tabla, el 100 % de los encuestados reveló que su modo de ingreso fue directo, es decir, no fueron sometidos a ningún concurso, ni examen, ni, como ya hemos descrito en el análisis precedente, probablemente tampoco a entrevistas tendientes a investigar antecedentes y títulos que avalen su idoneidad. O sea que no hay una política de incorporación de personal aplicada a una planificación integral.

Esto era un presupuesto sobre el que se venía trabajando, a partir de lo revelado en entrevistas informales con docentes y regentes.

Es muy probable, que el modo de ingreso al trabajo, sumado a otros factores como por ejemplo relajación de los controles, falta de motivación, baja retribución salarial, y otros, influyan negativamente en el rendimiento del personal, y desde ya que éste aspecto analizado en particular, indica un desaprovechamiento de los recursos presupuestarios empleados, ya que no se selecciona al personal más capacitado para desempeñar la función, sino a los que están relacionados política o sindicalmente.

Respecto al personal contratado, se observa que su modo de ingreso es similar, pero en algunos casos es contratado directamente por la cooperadora, violando, además de los elementales aspectos de selección antes mencionados, incluso normas municipales de incorporación de personal, y mediante una muy dudosa evaluación de la capacidad o idoneidad del personal incorporado.

9.6.1.8. Situación laboral

Situación laboral	Frecuencia
Planta permanente	7
Contratado	3

Situación laboral	%
Planta permanente	70
Contratado	30

Análisis del procesamiento de datos

A través de éstas tablas se puede ver la influencia que tiene el personal contratado, el que en la medida de que no se incorpora más personal de forma permanente, y los controles acerca de su desempeño no sean más estrictos, va a ir creciendo en número, como se ha observado últimamente.

Este personal contratado carece de estabilidad laboral, y de los beneficios formales que otorga una situación laboral más estable y formal.

Sin embargo es probable que surja de un posterior análisis, una actitud distinta frente al empleo, entre ambas categorías señaladas, y en consecuencia una diferencia en la evolución de las actividades, según quien las dirija.

También esas diferencias pueden ser fuente de conflictos, lo que obviamente influiría negativamente en el desarrollo de las actividades aludidas, y de un proyecto si lo hubiera.

También es evidente que a medida que pasan los años, si se mantiene cerrado el ingreso formal de personal, la tendencia de crecimiento de personal contratado irá creciendo, y con ello también sus consecuencias.

9.6.1.9. Planificación, instrucciones y comunicación con sus superiores

Instrucciones recibidas	Frecuencia
Todos los días	0
Una vez por semana	1
Una vez por mes	2
Una vez por año	7
Menos de una vez por año	0

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos muestra que el personal recibe instrucciones del sistema, pero escasamente, ya que la mayoría revela hacerlo una vez por año. Ello implica que en el mejor de los casos sólo existe algún aspecto relativo a la planificación, entre los que podemos mencionar planteo de objetivos, control de gestión, evaluación y correcciones.

Otro dato muy interesante es que como refleja la tabla completa y después se verá cuando se establezcan las correlatividades de los valores, es que aquellos que revelan recibir instrucciones con mayor frecuencia son personal contratado directamente por la cooperadora.

Entonces vale la pena preguntarse, en una futura investigación, si el sistema resultaría más eficiente si quienes lo integran son contratados o personal de planta permanente.

9.6.1.10. Planificación personal

Planifica	Frecuencia
Siempre	6
A veces	3
Nunca	1

Planifica	%
Siempre	60
A veces	30
Nunca	10

Análisis del procesamiento de datos

Como se puede apreciar en éstas tablas, algo más de la mitad de los encuestados revela que aplica a su trabajo una planificación personal, pero el hecho de que también haya una cantidad significativa de agentes, que sólo lo hacen a veces, o incluso nunca, revela también que no parece ser una exigencia del sistema, la planificación personal, sino que depende de la modalidad de trabajo de cada uno en particular.

9.6.1.11. Auto evaluación

Auto evaluación	Frecuencia
Siempre	Siempre
A veces	Siempre
Nunca	Siempre

Análisis del procesamiento de datos

En éste caso la totalidad de los encuestados dice autoevaluar su desempeño, lo cual resulta curioso, especialmente en los casos en que habían contestado no planificar.

La pregunta es como puede evaluarse el desempeño, o la evolución de los alumnos, sin haber antes planificado, y en consecuencia, planteado los objetivos que se pretendían alcanzar. Es por lo menos incoherente, y responde probablemente a una falta de criterios comunes, que podrían quedar establecidos en un proyecto general que parece no existir.

9.6.1.12. Ultima incentivación recibida

Ultima incentivación	Frecuencia
Entre los últimos 2 años	4
Entre los 2 y los 5 últimos años	0
Entre los 5 y los últimos 10 años	0
Entre los 10 y los 20 últimos años	1
Nunca	5

Análisis del procesamiento de datos

La incentivación, a través de aumentos, promociones de categoría, ascensos, asignación de horas, o cualquier otro mecanismo, es un buen sistema para mantener la motivación, y puede ser incluida, en forma sistemática, en un proyecto institucional.

Sin embargo, aunque algunas personas consultadas parecen haber sido incentivadas, esa incentivación no parece responder a un sistema, sino que probablemente sean producto de la casualidad, o la necesidad natural de cubrir puestos jerárquicos que en algún momento quedan vacantes.

Otro dato significativo, es que a casi todo el personal consultado lo alcanzó la Ley de Incentivo Docente, por lo que recibieron adicionales salariales, que, a la luz de sus respuestas, no parecen haberlo percibido como un incentivo de manera significativa.

9.6.1.13. Evaluación superior

Evaluación superior	Frecuencia
Si	5
No	3
A veces	1
No sabe	1

Análisis del procesamiento de datos

Esta variable apunta a develar si los agentes perciben, son informados, o se les devuelve alguna evaluación de sus superiores, lo que debería ser sistemático en todo proyecto, ya sea para corregir el rumbo, saber en que medida se concretan los objetivos, y motivar al personal.

Si tenemos en cuenta que apenas la mitad percibe ser evaluado, y el resto no sabe, no lo es periódicamente, o directamente no es evaluado, se puede deducir que no hay una evaluación sistemática, que si la hay depende sólo de criterios personales y no de un proyecto común, y que si se trabaja en estas condiciones se sufre el perjuicio como se ha señalado, en la concreción de objetivos y motivación del personal, y en consecuencia trae aparejado el desperdicio de recursos empleados.

9.6.1.14. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos

Satisfacción por los resultados	Frecuencia
Muy satisfecho	8
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	0

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos revela que la gran mayoría está satisfecha con los resultados de su trabajo, independientemente de la planificación, es decir, aún sin tener claro el rumbo que persigue el trabajo en cuestión.

Probablemente es porque cualquier trabajo físico que se realice, generalmente y salvo que produzca lesiones por hacerlo en forma negligente, trae como consecuencia beneficios físicos, motrices e incluso afectivos. Dicho de otro modo, los usuarios que concurren a clase evolucionan favorablemente, pero se desconoce si lo hacen en la medida de su propio potencial y el de la institución.

9.6.1.15. Cantidad de usuarios concurrentes a sus clases

Alumnos por clase promedio	Frecuencia
0 a 10	0
11 a 20	3
21 a 50	6
51 o más	0
Conducción	1

Análisis del procesamiento de datos

Las clases, según lo revelan los encuestados, suelen ser numerosas, e incluso, pese a que no es ninguno de los casos estudiados, se ha observado que pueden ser más numerosas aún. Influye en ello seguramente, su carácter gratuito, antes que la calidad de la prestación.

9.6.1.16. Grado de satisfacción personal con el empleo

Satisfacción personal	Frecuencia
Muy satisfecho	3
Satisfecho	6
Poco satisfecho	1
Insatisfecho	0

Análisis del procesamiento de datos

Pese a los esfuerzos que pretenda hacer el sistema por que sus empleados sean objetivamente eficientes, ellos finalmente volcarán en su actitud y su trabajo su propia subjetividad. Por eso al sistema le tiene que interesar que sus empleados se sientan satisfechos, de esa forma será mejor el grado de identificación con los objetivos del sistema y mayor la eficiencia.

En éste caso, aún si no hubiere sido planificado, la gran mayoría de los agentes se manifiestan satisfechos, y a veces muy satisfechos, aún los que por ser contratados carecen de los derechos del resto de los empleados.
Es probable que la aludida relajación de controles, sirva como efecto compensador de otras condiciones insatisfactorias.
Habrá que ver entonces, cuales condiciones del empleo, ya sea las formales (sueldo, normas, horarios, lugar de trabajo, etc) o las informales (relación con jefes y compañeros, sistemas de control, grado de cumplimiento de normas, etc) resultan satisfactorias, para incorporarlas a un proyecto.

9.6.1.17. Correlatividades entre algunos valores

Hasta aquí hemos analizado las variables y los valores que han arrojado, pero si tomamos cortes transversales de la tabla completa de datos, podemos encontrar importantes relaciones entre algunos valores, y también podremos relacionar más adelante algunos valores correspondientes a las distintas unidades de análisis.

9.6.1.17. 1. Correlatividad entre la edad y la antigüedad en el empleo

	1	2
	EDAD	ANTIG. (AÑOS)
A	48	18
B	41	20
C	31	0
D	30	2
E	58	29
F	47	27
G	26	4
H	47	17
I	58	17
J	56	27

Aunque la relación podría parecer obvia, se pueden sacar algunas conclusiones al respecto. Por ejemplo, si es verdad que sólo una persona una persona mayor de 40 años puede tener más de 20 de antigüedad, bien podría también no tenerlos, y eso significa que no se incorpora, ya sea como contratado o como personal de planta permanente agentes que tengan más de 35 años. No está claro si eso se da por las condiciones de incorporación de personal (es poco probable) o porque el trabajo resulte poco atractivo para gente con experiencia o con más edad.

9.6.1.17.2. Correlación entre edad y situación laboral

	2	7
	ANTIG. (AÑOS)	SITUAC. LABORAL
A	18	Planta permanente
B	20	Planta permanente
C	0	Contratado
D	2	Contratado
E	29	Planta permanente
F	27	Planta permanente
G	4	Contratado
H	17	Planta permanente
I	17	Planta permanente
J	27	Planta permanente

Aquí podemos observar claramente que el personal de planta permanente es el de mayor antigüedad, y el contratado el de menor antigüedad, lo cual confirma el dato obtenido en las entrevistas previas que indicaba que no se incorporaba formalmente personal a la institución.

9.6.1.17.3. Correlación entre situación laboral y recepción de instrucciones

	7	8
	SITUAC. LABORAL	INSTRUCCIONES RECIBIDAS
A	Planta permanente	Una vez por año
B	Planta permanente	Una vez por año
C	Contratado	Una vez por mes
D	Contratado	Una vez por mes
E	Planta permanente	Una vez por año
F	Planta permanente	Una vez por año
G	Contratado	Una vez por semana
H	Planta permanente	Una vez por año
I	Planta permanente	Una vez por año
J	Planta permanente	Una vez por año

Se puede observar en esta tabla, que aparentemente el personal contratado tiene una comunicación más fluida con sus superiores, y en cambio el personal de planta permanente, que ya se ha visto es el de mayor experiencia, parece desenvolverse más de acuerdo a su propio criterio.
Cabe destacar, que el personal contratado directamente por la cooperadora, tiene una relación más directa con el contratante, aunque es dudosa la idoneidad que tienen quienes le imparten instrucciones.
En contraste, el personal de planta permanente depende de una estructura mucho más lenta, burocrática y centralizada, y se supone que recibe instrucciones de personal jerárquico idóneo, aunque eso no siempre se cumple.

9.6.1.18. Perfil del docente

Aparentemente parece haber dos grupos muy diferentes entre los docentes de la institución. Unos son los docentes pertenecientes a la planta permanente del gobierno, y otros son los contratados.

Los primeros, según nos indica la muestra, son personas cuya edad oscila entre los 40 y los 60 años, y con más de 10 años de antigüedad en el empleo. Según manifiestan están conformes con su trabajo, y aunque el sueldo suele ser medio y bajo, seguramente sirven como compensación otras circunstancias como quizás el buen clima de trabajo, y fundamentalmente la falta de un control estricto en la metodología, ya que en su mayoría dicen trabajar con una planificación, pero según su propio criterio y prácticamente sin supervisión ni instrucciones de sus superiores. Es probable que esa relajación en los controles, también se extienda a la asistencia y puntualidad.

Así como no se exige una determinada metodología, tampoco se exige título de Profesor de Educación Física en la práctica, aunque sí en teoría, por lo que encontraremos en éste grupo algunos que no poseen ese título. También encontraremos, especialmente entre los más jóvenes, quienes tienen título universitario relacionado con la salud, el deporte o la educación física, aunque no parece ser producto de una intención del gobierno de capacitar a sus agentes, y mucho menos de seleccionarlos conforme sus antecedentes.

El segundo grupo, corresponde a personas más jóvenes, con poca o nula antigüedad en el empleo, aparentemente con menores expectativas laborales y en consecuencia con menos pretensiones, y más satisfechos con éste trabajo. También dicen planificar su actividad pero contrariamente al grupo anterior manifiestan tener mayor contacto con sus superiores e incluso ser supervisados. También podemos encontrar en éste grupo a personas sin título en educación física, ya que para incorporarlos se violan todas las normas de contratación y control, y no se constata con efectividad que tengan antecedentes favorables. Su incorporación es en forma directa y sus antecedentes no son evaluados correctamente.

9.6.2. Datos de los usuarios del Polideportivo Parque Chacabuco

9.6.2.1. Tabla general de datos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Edad	Sexo	Distancia casa/ polideportivo	Ocupación	Frecuencia semanal	Motivo de asistencia	Satisfacc./ servicio	Satisfacción con instalaciones	Estudios
A	19	Masc.	3 km.	Estudiante	Más de 3	Acomp amist	Poco satisf	Poco satisfecho	Secundario
B	35	Masc.	2 km	Empleado	2	Coment barr	Satisfecho	Satisfecho	Terciario
C	54	Masc.	0,8 km.	Empleado	Más de 3	Acomp amist	Muy satisf	Poco satisfecho	Secundario
D	24	Masc.	4 km.	Prof. Ed. Fís.	3	Acomp amist	Poco satisf	Poco satisfecho	Universitario
E	19	Fem.	4 km.	Prof. Ed. Fís.	3	Acomp amist	Satisfecha	Insatisfecha	Secundario
F	23	Fem.	3,5 km	Prof. Ed. Fís	3	Consejo amis	Satisfecha	Poco satisfecha	Terciario
G	18	Masc.	9 km.	Empleado	3	Acomp amist	Satisfecho	Satisfecho	Secundario
H	29	Fem.	0,5 km	Ama de casa	3	Coment barr	Satisfecha	Poco satisfecha	Terciario
I	62	Fem.	0,6 km	Jubilada	2	Consejo amis	Muy satisf	Satisfecha	Secundario
J	63	Fem.	0,5 km	Jubilada	2	Consejo amis	Muy satisf	Satisfecha	Secundario
K	32	Fem.	2 km	Ama de casa	3	Coment barr	Satisfecha	Poco satisfecha	Secundario
L	26	Fem.	1,5 km.	Empleada	2	Acomp amist	Satisfecha	Poco satisfecha	Secundario
LL	39	Masc.	4 km	Empleado	2	Coment barr	Muy satisf	Satisfecho	Secundario
M	44	Masc.	3 km	Taxista	2	Coment barr	Muy satisf	Satisfecho	Primario
N	24	Masc.	2,5 km	Empleado	3	Acomp amist	Muy satisf	Poco satisfecho	Secundario
Ñ	17	Masc	1,5 km	Estudiante	3	Coment barr	Muy satisf	Poco satisfecho	Secundario
O	10	Fem.	1,2 km	Estudiante	2	Acomp amist	Satisfecha	Satisfecha	Primario
P	11	Fem.	1 km	Estudiante	2	Acomp amist	Satisfecha	Satisfecha	Primario
Q	22	Masc.	2,5 km	Desempleado	2	Consejo amis	Satisfecho	Satisfecho	Secundario
R	23	Fem.	2 km	Docente	2	Consejo amis	Satisfecha	Satisfecha	Terciario

	10	11	12	13	14
	Frecuencia semanal deportes	Disponibilidad de lugares/ horarios	Nivel de concreción de objetivos	Frecuencia en ser consultado	Ambito de práctica deportiva
A	Más de 3	Suficiente	satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
B	1	Suficiente	satisfactorio	Una por año	Ambos
C	Más de 3	Suficiente	satisfactorio	Menos de 1 por año	Sólo público
D	3	Suficiente	satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
E	3	Escaso	Poco satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
F	Más de 3	Escaso	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
G	Más de 3	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
H	1	Escaso	Poco satisfactorio	Una por año	Sólo público
I	2	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Sólo público
J	2	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Sólo público
K	3	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Sólo público
L	2	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
LL	3	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
M	2	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
N	3	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
Ñ	4	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
O	2	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Sólo público
P	2	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Sólo público
Q	3	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos
R	3	Suficiente	Satisfactorio	Menos de 1 por año	Ambos

Resultados: Perfil del usuario, su relación con el sistema

9.6.2.2. Edad y sexo

	1	2
	Edad	Sexo
A	19	Masc.
B	35	Masc.
C	54	Masc.
D	24	Masc.
E	19	Fem.
F	23	Fem.
G	18	Masc.
H	29	Fem.
I	62	Fem.
J	63	Fem.
K	32	Fem.
L	26	Fem.
LL	39	Masc.
M	44	Masc.
N	24	Masc.
Ñ	17	Masc
O	10	Fem.
P	11	Fem.
Q	22	Masc.
R	23	Fem.

Edad	Frecuencia
0 a 12	2
13 a 18	2
19 a 30	9
31 a 50	4
Más de 50	3

Sexo	Frecuencia
Masculino	10
Femenino	10

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla no refleja valor estadístico alguno, puesto que los sujetos no han sido consultados al azar, sino que han sido seleccionados arbitrariamente, de manera que pudieran ser consultados unos pocos participantes de cada actividad, de distintas edades y de distintos sexos.

En todo caso, la única referencia importante a tener en cuenta es el amplio espectro de usuarios, en lo que a edades y sexo se trata, ya que puede observarse en la tabla que hay gente de todas las edades y de ambos sexos, y cada uno de ellos representa sólo una pequeña muestra del grupo al que pertenecen, según la actividad de la que participan.

9.6.2.3. Distancia entre la casa y el polideportivo

Distancia	Frecuencia
Hasta 100 mts	0
101 a 500 mts	2
501 a 1000 mts	2
1001 a 3000 mts	10
Más de 3000 mts	6

Distancia	%
Hasta 100 mts	0
101 a 500 mts	10
501 a 1000 mts	10
1001 a 3000 mts	50
Más de 3000 mts	30

Análisis del procesamiento de datos

De acuerdo a lo que indica ésta tabla, podemos observar que la mitad de los concurrentes consultados tienen su domicilio en un área relativamente cercana, pero no tanto como para prescindir de un medio de transporte, a menos que deseen caminar varias cuadras.

Por otra parte, también se observa que una buena cantidad de los mismos vive más alejado, tanto que ya decididamente deben disponer de un medio de transporte para acudir a la institución.

En cambio son pocos los que manifiestan vivir muy cerca del polideportivo.

Por lo tanto, si se considera que la muestra es significativa, podemos deducir que hay motivos que inducen a la población a concurrir al polideportivo en cuestión, que son ajenas a la zona de influencia más cercana, y que incluso en esa zona más cercana casi no se produce ninguna circunstancia que promueva el uso del polideportivo.

Los motivos que existen para esta distribución geográfica de los domicilios de los usuarios, pareciera responder más a la difusión popular, boca a boca, que a alguna acción publicitaria por parte del gobierno, que por otra parte prácticamente no se observa en ningún medio de difusión masiva.

Por lo tanto el conocimiento de el polideportivo, horarios y actividades que allí se realizan, parece casual, y su utilización en cuanto a la zona de influencia caprichoso, y no consecuencia de ninguna acción sistemática que tienda a promocionarlo. De haberla, lo más lógico sería encontrar a la mayor cantidad de usuarios con domicilio muy cerca del polideportivo. Cabe destacar sin embargo, que en el barrio de Caballito que es donde se encuentra el polideportivo, la zona más cercana es de baja densidad poblacional, y la zona de más alta densidad de población se encuentra a unas diez cuadras, cerca de la Avenida Rivadavia.

9.6.2.4. Ocupación

Ocupación	Frecuencia
Desocupado	1
Ama de casa	2
Estudiante	4
Empleado	6
Docente	4
Profesional	0
Jubilado	2

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla sólo servirá para que se observe el amplio espectro de personas consultadas en relación con la edad y la actividad que desarrollan, ya que como se ha indicado anteriormente la selección de personas consultadas fue arbitraria y de unos pocos asistentes a cada actividad. Es decir que de ninguna manera podremos encontrar en ésta tabla mayoría de jubilados o de estudiantes, etc, sino que serán todas minorías.

Además seguramente algunos de los consultados podrían se clasificados en más de una categoría. Por ejemplo ama de casa/ jubilada o estudiante/ empleado, etc.

Sin embargo si tendrá valor en la medida en que uno o varios cortes transversales de la tabla completa de datos nos muestre determinadas tendencias en otros valores, pese a las diferentes características de las personas consultadas.

Por otra parte resulta un dato importante, la ausencia entre los consultados, de profesionales, lo que podría indicar que los mismos, por disponer de otros medios y probablemente de otra idiosincrasia que los usuarios, prefieren acudir a otros lugares a practicar deportes, aunque sean pagos, y/ o quizás precisamente por ello, ya que por ese motivo justamente no acudirían quienes no pudieran pagar, y representaría además por esa razón un símbolo de distinción social.
En resumen, el polideportivo, por su carácter de gratuito, parece ser menospreciado, incluso por las propias autoridades, trabajadores y usuarios vinculados a él.

9.6.2.5. Frecuencia de asistencia semanal

Asistencia semanal	Frecuencia
De vez en cuando	0
Una vez por semana	0
Dos veces por semana	10
Tres veces por semana	8
Mas de tres veces por semana	2

Análisis del procesamiento de datos
De ésta tabla se desprende que la mitad de los encuestados concurre dos veces por semana, y el resto en más ocasiones.
Eso indica que en su totalidad los consultados concurren sistemáticamente, a realizar alguna actividad periódica, y que en consecuencia permita medir ciertamente su evolución en relación con la actividad desarrollada.
Se supone que si por su concurrencia sistemática sus expectativas se ven satisfechas, pero cabe preguntarse si la oferta no podría ser más amplia, o de mejor calidad. Es decir, en éste caso puede decirse, de acuerdo a lo que se plantea en la hipótesis, si la oferta es la adecuada, o acaso quienes pretendan desarrollar alguna actividad no sistemática no tienen su espacio?

9.6.2.6. Motivo de asistencia

Motivo de asistencia	Frecuencia
Por acompañar amistades	9
Por consejo de amistades	5
Por propaganda del gobierno	0
Por comentarios barriales	6
Por propaganda barrial	0

Análisis del procesamiento de datos

En ésta tabla puede verse con más claridad la inacción del gobierno en la promoción del polideportivo. De otro modo no podría explicarse que aquellos que asisten al polideportivo se manifestaron atraídos hacia él por comentarios barriales o de amistades y nadie lo hizo como consecuencia de una acción sistemática del gobierno, que podría formar parte de un proyecto institucional. Por el contrario, la promoción en éste caso parece librada a la casualidad en forma deliberada, confiando en el poder de convocatoria de los comentarios boca a boca. Se supone entonces que si no se promociona, tampoco se hace un análisis de las necesidades de la población de influencia en esta materia, y por lo tanto no se adecua la oferta en relación a una demanda.

9.6.2.7. Nivel de satisfacción con el servicio

Satisfacción con el servicio	Frecuencia
Insatisfecho	0
Poco satisfecho	2
Satisfecho	11
Muy satisfecho	7

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos proporciona algunos datos que debemos examinar con cuidado, dada la gran subjetividad con que están cargados. De hecho el nivel de satisfacción no es tan sólo proporcional a la calidad de la prestación, sino que también lo es a la forma en que se percibe y a las expectativas que se tiene al respecto.

Sin embargo es destacable que ningún usuario se manifestó insatisfecho, aunque también es probable que aquellos que así se sintieran pueden haber dejado de concurrir, siendo así imposible consultarlos por éste medio, dado que la muestra pertenece sólo a usuarios actuales.

Dejando de lado esa consideración, la gran mayoría se manifiesta satisfecha o muy satisfecha, lo que indicaría una satisfacción de las expectativas de los usuarios, por lo menos de los que continúan concurriendo al polideportivo.

Cabe preguntarse si ello es producto de la casualidad o de una planificación, pero eso no es capaz de reflejarlo ésta tabla, y pro lo tanto, por sí misma, no es un indicador que nos permita deducir si la oferta es la adecuada o si se desperdician los recursos.

9.6.2.8. Grado de satisfacción con el mantenimiento y las instalaciones en general

Satisfacción con las instalaciones	Frecuencia
Insatisfecho	1
Poco satisfecho	9
Satisfecho	10
Muy satisfecho	0

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos da la pauta de que uno de los puntos débiles del polideportivo es su infraestructura, ya que nadie se manifestó muy satisfecho, y en cambio la gran mayoría dice sentirse al respecto poco satisfecho o apenas satisfecho. Debería pensarse que conforme los recursos de la ciudad, puede aspirarse a un nivel de satisfacción importante en éste sentido, pero sin embargo no es así. Este, aunque es un concepto también subjetivo, lo es menos que el anterior, porque aquél se refiere a un contenido abstracto como es el servicio y éste a uno concreto, es decir, el sentido común nos permite discernir a cualquiera, con parámetros más o

menos comunes, si un lugar está limpio, bien pintado y conservado, y si es o no idóneo para realizar una actividad.
Incluso puede decirse que si la infraestructura es deficiente, mayor es el valor del servicio que se brinda en lo que a los docentes respecta, porque su esmero reemplaza en parte aquellas falencias del lugar.
De todos modos, cabe pensar que éste aspecto también debe planificarse, o de lo contrario se vuelve a caer en un desperdicio de recursos, y en la oferta inadecuada.
De hecho, se puede decir que si la infraestructura no es adecuada, las actividades no podrán desarrollarse en su máximo potencial, lo que implica un desperdicio de recursos.

9.6.2.9. Estudios

Estudios	Frecuencia
Primarios	3
Secundarios	12
Terciarios	4
Universitarios	1

Análisis del procesamiento de datos
De acuerdo a ésta tabla, se puede decir, que como en el factor ocupación, los consultados son personas de escasa instrucción en general, y por lo tanto de menores ingresos.
Debería en todo caso investigar las causas que motivan el rechazo que causa el polideportivo en los sectores más altos, y trazar el perfil que se pretende de usuario, aunque con ello se puede caer en discriminación.
De todas maneras, ésta característica parece depender más de la casualidad que de una planificación, aunque debiera pensarse justamente hacia que público debe ir dirigida la oferta, y planificar en función de ello.

9.6.2.10. Frecuencia en la práctica de actividades deportivas, recreativas y/ o sociales

Práctica de actividades	Frecuencia
De vez en cuando	0
Una vez por semana	2
Dos veces por semana	6
Tres veces por semana	7
Más de tres veces por semana	5

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla confirma que los consultados desarrollan en general una práctica intensiva de éste tipo de actividades, y en forma sistemática, como se había señalado en la variable Frecuencia en la asistencia.

Sin embargo, los valores de esta variable resultan bastante más elevados que en aquella, lo que indica claramente que los consultados desempeñan otras actividades, además de las desarrolladas en el polideportivo, fuera de éste.

Podría pensarse que lo hacen porque les atrae más otras ofertas, pero aún así querría decir que la oferta que propone el polideportivo no sería la mejor de acuerdo a su potencial.

También podría pensarse que aquellas actividades a las que acuden fuera del polideportivo no se practican en él, no están incluidas en la oferta, pese a que podrían estarlo, también de acuerdo a su potencial.

Todo ello precisamente, debería ser ponderado en un proyecto que tienda al máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta el polideportivo.

9.6.2.11. Disponibilidad de horarios, actividades e instalaciones, de acuerdo a sus posibilidades

Disponibilidad	Frecuencia
Suficientes	17
Escasos	3
Insuficientes	0

Análisis del procesamiento de datos

Los datos que nos ofrece ésta tabla también, al igual que otros ya señalados, padecen de subjetividad, ya que aquí se está preguntando en relación con lo que perciben e interpretan los consultados conforme seguramente sus propias expectativas y experiencia.

Sin embargo cabe destacar, que evidentemente el público consultado está conforme con éste rubro, aunque se desconoce si el público que no asiste al polideportivo, precisamente no lo hace impedido por alguna deficiencia en éste sentido.

9.6.2.12. Grado de concreción de objetivos personales en relación con la actividad

Concreción de objetivos	Frecuencia
Muy satisfactorio	0
Satisfactorio	18
Poco satisfactorio	2
Insatisfactorio	0

Análisis del procesamiento de datos

Este es un dato más objetivo que otros, porque refiere a parámetros personales íntimamente conocidos por los consultados. Y es un dato muy interesante, ya que parece demostrar una satisfacción a medias de los resultados obtenidos, es decir, detrás de ésta respuesta parece haber una insatisfacción parcial con los resultados, en relación con las expectativas que el usuario tenía al comenzar la actividad, lo que podría ser producto de una falta de planificación, justamente para ajustar una cosa con la otra, y para alcanzar las máximas posibilidades. En otras palabras, aparentemente, al público percibe una ejecución mediocre de las actividades.

9.6.2.13.Frecuencia con la que son encuestados, evaluados o consultados en relación a las actividades y su nivel de satisfacción

Es consultado	Frecuencia
Cada 30 días	0
Cada 180 días	0
Una vez por año	1
Menos de una vez por año	19

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla nos ofrece datos importantísimos a los efectos de la investigación que estamos llevando a cabo, ya que los valores arrojados nos muestran claramente que los usuarios, por lo menos aquellos que pertenecen a ésta muestra, no son consultados, lo que implica que es absolutamente imposible pensar que se esté ejecutando ningún proyecto. Cómo sería posible hacerlo sin conocer los deseos, expectativas y necesidades del usuario, para plantear la actividad en función de ello, que debería ser el centro de la cuestión, y la razón de ser de la institución? Cómo se podría efectuar un control de calidad de la oferta, y un control de gestión, tendiente a adecuar y ajustar la oferta según los objetivos supuestamente planteados?
La consulta, aunque no es el único instrumento a la hora de planificar, es fundamental cuando se ofrece un servicio, y debiera ser ponderada en esa medida. En éste caso, aún si existiera un planteo formal de objetivos, sus argumentos se caen ante la evidencia de que no se ejecutan como corresponde desde un principio.

9.6.2.14. Ambito de práctica de las actividades

Ambito de práctica	Frecuencia
Público	6
Privado	0
Ambos	14

Análisis del procesamiento de datos

Esta tabla pone de manifiesto los conceptos que se sugerían en las variables Frecuencia de asistencia y Frecuencia en la práctica de actividades deportivas, recreativas y/ o sociales, ya que aquí también se puede apreciar, y aun con mayor nitidez, que las personas consultadas frecuentan otros lugares para desarrollar éstas actividades, además del polideportivo. Habría que ver, como se mencionó en los casos anteriores, cuales son las causas de ello, es decir, si son consecuencia de una oferta inadecuada o inexistente, y si es que está dentro de las posibilidades de la institución incluirla entre las demás.

9.6.2.15. Perfil del usuario

Los usuarios son de todas las edades. Participan en distintas actividades, precisamente organizadas de acuerdo a la edad. Por lo general, según indica la muestra viven en un radio de 1/ 3 o 4 km. del polideportivo. Los de más edad, como es obvio por sus mayores dificultades en el traslado, son personas que viven a unas pocas cuadras.

De acuerdo a su actividad y a su instrucción, no parecen ser personas de elevados ingresos, sino más bien medios o bajos. En ningún caso fueron atraídos por acción del gobierno, sino por comentarios de amistades y conocidos. Por lo general acuden varias veces por semana a la institución, y en muchos casos también a otras similares. Se manifiestan satisfechos con el servicio, pero no tanto con la infraestructura, y dicen no ser consultados al respecto.

Se observa una gran diferencia entre las expectativas y las pretensiones más grandes.

9.6.3. Correlación entre docentes y usuarios

Los docentes no parecen verse exigidos al cumplimiento de su trabajo, ni tampoco parecen ser supervisados, y en consecuencia, el resultado de su trabajo será consecuencia casi exclusiva de su propia voluntad e idoneidad. Además, en un segundo plano, su eficiencia o su desempeño serán disminuidos en algunos casos por falta de limpieza, mantenimiento o instalaciones inadecuadas o poco agradables para desarrollar la actividad.

Como consecuencia de todo ello, en algunos casos el desarrollo de la actividad no es el más apropiado, o los resultados no alcanzan el verdadero potencial, y por lo tanto, los usuarios, que no tenían demasiada expectativa, que no son muy exigentes, y que carecen de recursos para ir a otra institución, no alcanzan un alto grado de satisfacción de acuerdo a los resultados, sino por el contrario, se manifiestan apenas satisfechos, especialmente los más jóvenes, que parecen más exigentes y críticos.

10. Conclusiones

10.1. Interpretación de los resultados

Resulta evidente a la luz de ésta investigación que en la institución aludida no se aplica proyecto ni planificación alguna. Prueba de ello es que la mayoría de los docentes consultados han manifestado en su gran mayoría no se supervisados y tener escaso contacto con sus superiores, además de que su idoneidad y capacitación nunca fue requisito indispensable para hacerse cargo de sus funciones y la planificación personal termina dependiendo de su propia voluntad y no forma parte de un proyecto común.

También se pudo observar la inexistencia de promoción por parte del gobierno, o si la hubiera no influye según se ha visto en la asistencia de la gente al polideportivo, ya que nadie manifestó haberse sentido atraído por ninguna promoción.

Otro dato que resulta de un valor muy importante a los efectos de éste trabajo resulta el de que la institución, según surge de las consultas efectuadas, prescinde de consultar a los usuarios.

Acaso se puede aplicar una planificación, se puede practicar algún proyecto sin prever y poner en práctica un control de gestión?

Parece ser imposible, tanto como sería imposible si no se aplican las acciones antes señaladas, y otras que surgen de las matrices de datos, tales como selección de personal, contacto permanente con los superiores, reuniones de personal, encuestas de satisfacción, determinación de objetivos y transmisión de los mismos a todos los integrantes del sistema, supervisión, sistemas de promoción o incentivación, etc.

Por lo menos, todos los autores que se refieren al tema, citados en el marco teórico, coinciden en señalar todos estos aspectos como fundamentales e indispensables a la hora de encarar un proyecto de éstas características y de carácter municipal.

También surge, de la comparación de aquellos conceptos con los resultados de ésta investigación, un evidente desperdicio de recursos, primer objeto de cualquier proyecto, ya que en ausencia de planificación la acción es una suma de voluntades personales sin orden ni criterios comunes, y un ajuste de oferta con la demanda, sobre todo teniendo en cuenta que no se conoce la demanda, y por lo tanto la oferta no puede ajustarse a ella, tal como se había planteado en la hipótesis.

10.2. Implicaciones

El resultado de éste trabajo, podría servir para precisamente para que la administración de la Ciudad de Buenos Aires corrija aquellas deficiencias enunciadas en la hipótesis, y lo tome como punto de partida para seguir creciendo hacia proyectos más ambiciosos, o por lo menos para que con los mismos recursos empleados pueda ofrecer oportunidades a la población para alcanzar una mejor calidad de vida, que es, se supone el objetivo principal de la repartición.

Por otra parte, otras administraciones municipales suelen servirse de la comparación para diseñar políticas oficiales, y en ese sentido podría tenerse en cuenta el desarrollo y el resultado de ésta investigación.

10.3. Comparación con investigaciones previas

Me resulta extraordinariamente asombroso que el antecedente utilizado como punto de partida para éste estudio fue desarrollado en una comunidad europea, en un país, España, que a priori se supone que posee un nivel social, político, económico y cultural superior al nuestro, con distinta idiosincrasia, y sin embargo su administración en la materia padece prácticamente los mismos vicios y defectos señalados en ésta investigación, y los usuarios parecen tener el

mismo nivel de expectativas y de resignación. Sin embargo, la gran diferencia parece ser que en aquel país parece haber preocupación por corregir aquellos errores, o por lo menos está claro que se está estudiando el tema, y en cambio aquí apenas ha surgido aisladamente algún proyecto aislado, sin investigar las causas y consecuencias del problema, y lo que es peor, sin siquiera identificarlo y tomar conciencia. Por el contrario, con cierta dosis de necedad, se anuncian proyectos y megaproyectos, sin mirar hacia adentro del sistema para mejorarlo y hacerlo más eficiente

10.4. Grado de apoyo empírico

Podría decirse que, en función de la subjetividad de algunos datos, que no fueron medidos en términos cuantitativos, sino de acuerdo a la respuesta de los consultados, que existe un considerable margen de error en relación con el ajuste de esos datos a la hipótesis.

Por ello se ha intentado conseguir la mayor cantidad de datos posibles, aunque algunos parezcan carecer de importante grado de relevancia, para que la suma de ellos disminuya considerablemente el margen de error.

Por otra parte, se han hallado algunos datos que son clave, señalados ya en la interpretación de los resultados, que tienen gran implicancia hacia la hipótesis, como la frecuencia en la consulta a los usuarios (nula), la selección de personal de acuerdo a antecedentes (nula), y la supervisión y evaluación del personal y de las actividades (nula).

10.5. Ajuste al marco teórico

Este es un punto fundamental para corroborar la hipótesis, ya que en el marco teórico se ha establecido el significado y valor de la planificación, su implicancia en un proyecto integral, el imprescindible planteo de objetivos, así como de las acciones tendientes a concretarlos, y diversos aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de proyectos deportivos municipales, en los que distintos autores de diferentes países coinciden, y que aquí a lo sumo se anuncian, pero no se aplican, y han sido considerados indispensables para el máximo aprovechamiento de recursos y el ajuste de la oferta a la demanda, conceptos que representan el eje de la hipótesis, y que si no se tienen en cuenta, como en éste caso, esa hipótesis queda confirmada.

11. Anexos

11.1. Modelo de encuesta para personal docente

Estimado colega:
Me dirijo a Ud. para solicitarle vuestra colaboración en relación con una tesis que estoy desarrollando correspondiente a la Licenciatura en Actividad Física y Deporte de la Universidad de Flores.
Le ruego conteste con exactitud los datos requeridos. Su respuesta será anónima y no lo comprometerá en modo alguno

MARCELO KNOPOFF

1. **Edad**

2. **Antigüedad en el trabajo**

3. **Horas asignadas**

4. **Categoría**

5 Estudios (especificar el título obtenido)
Primarios
Secundarios
Terciarios
Universitarios
Otros

6 Ingresó a éste trabajo por(marcar con una cruz): concurso abierto
Concurso cerrado
Ingreso directo
Pase
Otros

7 Situación laboral (marcar con una cruz):
Planta permanente
Contratado
Ad honorem / voluntario
Otros

8. Cuantas veces se reúne para planificar con sus superiores, o recibe instrucciones u otro tipo de comunicaciones en relación con el trabajo, departe de ellos (marcar con una cruz)

Todos los días
Una vez por semana
Una vez por mes
Una vez por año
Menos de una vez por año

9. Utiliza una planificación personal?
Siempre
A veces
Nunca

10. Evalúa usted su trabajo y los resultados?
Siempre
A veces
Nunca

11. Cuando fue aproximadamente que recibió la última incentivación, premio o ascenso? Especifique si nunca recibió.

12. Su desempeño es evaluado por sus superiores?

13. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos por sus alumnos?
Muy satisfecho
Poco satisfecho
Insatisfecho

14. Cantidad aproximada de personas concurrentes a sus clases

15. Grado de satisfacción personal en relación con el empleo
Insatisfecho
Poco satisfecho
Satisfecho
Muy satisfecho

11.2. Modelo de encuesta para usuarios

Señor / a usuario /a del Polideportivo Parque Chacabuco:
Me encuentro desarrollando una Tesis como alumno de la Universidad de Flores, y en función de ella estoy investigando algunos datos relacionados con el funcionamiento del polideportivo.
Le ruego colabore conmigo respondiendo a mis preguntas, su respuesta será anónima y no lo comprometerá en modo alguno.

MARCELO KNOPOFF

1. **Edad**

2. **Sexo**

3. **Distancia aproximada entre su casa y el Polideportivo**

4. **Ocupación:**
   Ama de casa
   Estudiante
   Empleado
   Docente
   Profesional
   Jubilado
   Desocupado
   Otros

5. **Cuantas veces asiste a realizar actividades a éste polideportivo?**
   De vez en cuando
   Una vez por semana
   Dos veces por semana
   Tres veces por semana
   Más de tres veces por semana

6. **Por qué comenzó a venir?**
   Por acompañar amistades
   Por consejo de amistades u otros
   Por propaganda del gobierno
   Por comentarios barriales
   Por propaganda barrial

7. **Satisfacción con el servicio dispensado**
   Muy satisfecho
   Satisfecho
   Poco satisfecho
   Insatisfecho

8. **Satisfacción con el mantenimiento y las instalaciones en general:**
   Muy satisfecho
   Satisfecho
   Poco satisfecho
   Insatisfecho

9. **Estudios(marcar el que se haya obtenido título)**
   Primarios
   Secundarios
   Terciarios
   Universitarios
   Otros

10. **Cuantas veces practica deporte u otras actividades socio culturales o recreativas?**
    De vez en cuando
    Una vez por semana
    Dos veces por semana
    Tres veces por semana
    Más de tres veces por semana

11. **Según su parecer, la disponibilidad de horarios, actividades e instalaciones son:**
    Suficientes
    Escasos Insuficientes

12. **En que medida ha conseguido concretar los objetivos que lo motivaron para desarrollar alguna actividad en el polideportivo?**
    Muy satisfactorio
    Satisfactorio
    Poco satisfactorio
    Insatisfactorio

13. **Cuantas veces es consultado o evaluado / encuestado acerca de su nivel de satisfacción o sugerencias en relación con el polideportivo y sus actividades?**
    Cada 30 días
    Cada 6 meses
    Una vez por año
    Menos de una vez por año

14. **Dónde practica éste tipo de actividades?**
    Sólo en instituciones públicas
    Sólo en instituciones privadas
    En ambas

11.3. Bibliografía

Revista “Apunts”, número 43, Barcelona, 1996

“Deporte y Sociedad”, Dirección de Manuel Salvat, texto de Antonio Franco Estadella, entrevista a Michael Morris Killanin, Salvat Editores, S.A.-Barcelona, 1973

Sociología Política del Deporte, Jean Marie Brohm, Edition Universitaires, 1976

“ El servicio deportivo y recreativo municipal”, Profesor Jorge Stoppani”, Editorial Gymnos,

“Principios Fundamentales de la Metodología Pedagógica”, Dr. Wilbert Salas Rodríguez, editor Luis Fernández G, Ensayos Pedagógicos, 1ª Edición 1958

“Compendio de Didáctica General” Luiz A. De Mattos, Editorial Kapelusz, 1ª edición 1965

Andrés, Oscar Martin
“Manual Práctico de Organización Deportiva”
Gymnos, 1996

“La gestión del Deporte Municipal”
INDE 1997
Mestre Sancho, Juan A.
Garcia Sánchez, Eduardo

“Planificación deportiva Teoría y Práctica”
INDE 1997
Mestre Sancho, Juan A