



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

POSGRADO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Habilidades y Competencias para la Gestión del Cambio Organizacional

PROPUESTA DE CAMBIO EN EL ABORDAJE DEL TRABAJO EN TERRITORIO PARA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN DE LA INTENDENCIA DE MONTEVIDEO

Autores

**MUNDÍN, Karina
RODRIGUEZ, Jorge
MENDÁ, Fernando**

Tutora

FERREIRA, Carolina

Octubre 2021

ÍNDICE

1. Antecedentes

- 1.1 La Secretaría de Educación Física, Deporte y Recreación
- 1.2 El Programa Barrial y su propuesta de descentralización
- 1.3 La ley de descentralización y la transformación del Programa Barrial

2. Fundamentación y justificación

- 2.1 Fundamentación
- 2.2 Justificación

3. Descripción y análisis del problema

- 3.1 Árbol de Problemas

4. Identificación y formulación de objetivos

- 4.1 Árbol de fines y medios
- 4.2 Objetivo general
- 4.3 Objetivos Específicos

5. Marco Conceptual

- 5.1 Municipio y Deporte
- 5.2 Planificación Deportiva Municipal
- 5.3 Modelo de Identidad de las Organizaciones
 - 5.3.1 Dominios de las organizaciones
 - 5.3.2 Procesos y dimensiones de la gestión de las organizaciones
 - 5.3.3 Agendas y aprendizajes en la gestión del cambio en las organizaciones
- 5.4 Ley de Descentralización (Ley 19.272) ¿Qué hacen los Municipios?
- 5.5 La Coordinación como herramienta de gestión. ¿Por qué surge?
- 5.6. Innovación en la Gestión Pública

6. Marco Metodológico

- 6.1 Diseño de Intervención
- 6.2 Tamaño y selección de la muestra

7. Análisis de Resultados y Discusión

- 7.1 Análisis en el marco del Modelo de Identidad de las Organizaciones
 - 7.1.1 La **SEFDyR** y sus dominios
 - 7.1.2 La dialéctica en la gestión del cambio
 - 7.1.3 Actores Involucrados
- 7.2.2 Tratamiento de las Agendas
- 7.3 Análisis de innovación las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTICs)
- 7.4 Análisis de los datos recolectados
 - 7.4.1 Análisis cuantitativo y cualitativo

8. Síntesis y principales hallazgos

9. Conclusiones

10. Referencias bibliográficas

ANEXOS

- I. La **SEFDyR** en la estructura orgánica de la I.M.
- II. Lineamientos y objetivos estratégicos de la I.M.
- III. Listado de docentes encuestados
- IV. Estructura y resultado de la encuesta

1. Antecedentes

1.1 La Secretaría de Educación Física, Deporte y Recreación

La Secretaría de Educación Física, Deporte y Recreación -en adelante, **SEFDyR** -, tiene la misión de crear una política departamental en las áreas de su especialización (educación física, deporte y recreación) que diseñe, promueva, gestione, coordine y ejecute acciones con todos los sectores de la población de Montevideo, con el fin de ampliar el derecho a la práctica de la actividad física, fortaleciendo la participación ciudadana organizada, la integración y la inclusión social, con la consecuente mejora de la calidad de vida de vecinos y vecinas.

La **SEFDyR** adquiere su estatus actual por Resolución del Intendente No. 930/05 de fecha 28/02/2005 por la cual se resolvió transformar en Secretarías a determinadas Comisiones que actuaban en la órbita del Gobierno Departamental, entre ellas, a la antigua Comisión de Deportes de la Intendencia de Montevideo creada en el año 1990 como una de las primeras organizaciones temáticas dentro de la Intendencia de Montevideo, constituyéndose así en una importante referencia para otros gobiernos departamentales en cuanto al diseño, promoción y gestión de política públicas municipales de educación física, deporte y la recreación.

A partir de la actual definición de los lineamientos y objetivos estratégicos de la Intendencia de Montevideo, para la construcción de una política pública del deporte municipal, se proponen los siguientes ejes estratégicos:

- a) Construir políticas públicas deportivas
- b) Promover la práctica regular de la actividad física y el deporte
- c) Propiciar la universalidad del acceso a la práctica deportiva

1.2 El Programa Barrial y su propuesta de descentralización

Para el cumplimiento de sus cometidos, la **SEFDyR** realizaba intervenciones en el territorio con su **Programa Barrial**, que comprendía circuitos aeróbicos en distintas zonas de Montevideo, con actividades deportivas y recreativas en calles abiertas y en parques públicos, para integrar a toda la familia, además del Programa Playas, 19 Escuelas de Iniciación Deportiva, actividades físicas para la tercera edad, deporte para personas con discapacidad, “olimpiadas barriales”, fútbol barrial, etc.

La propuesta del Programa Barrial se llevaba adelante a través de 18 profesores de la **SEFDyR** pertenecientes a ese programa, que se distribuían en el territorio a razón de uno por cada Centro Comunal Zonal, y 3 coordinadores de región Oeste-Centro-Este (conforme la división territorial utilizada por la Intendencia de Montevideo para la ejecución de las políticas públicas en el marco del proceso de descentralización).

1.3 La ley de descentralización y la transformación del Programa Barrial

A partir de la creación del **Tercer Nivel de Gobierno** con la reforma constitucional aprobada por plebiscito de fecha 8 de diciembre de 1996 y, especialmente, la sanción de la ley No. 18.567 promulgada el 13/09/2009, reglamentaria de los artículos 262, 287 y de la disposición transitoria letra “Y” de la Carta Magna, y, específicamente en el Departamento de Montevideo, con el Decreto de la Junta Departamental No. 33.209 y modificativos, correspondió al Gobierno Departamental **proveer los recursos humanos y materiales necesarios a efectos de que los Gobiernos Municipales puedan cumplir con las atribuciones que les asignan las leyes.**

Por Resolución No. 5270/11 de la Intendente de Montevideo de fecha 17/11/2011 ¹ se consideró que:

- dentro de los objetivos generales de la **SEFDyR** se encontraba fortalecer el proceso de descentralización impulsando la participación organizada de los vecinos a través de la educación física, el deporte y la recreación, priorizando los sectores más desprotegidos;
- que trabajar en y con la comunidad había sido una premisa sustantiva en el Programa Barrial de la **SEFDyR**, demostrando un fuerte compromiso con las actividades socio-culturales y deportivo-recreativas que se planteaban en lo local;
- que en virtud de las tareas que ya desempeñaban los profesores de educación física en los Centros Comunales Zonales, en el marco del Programa señalado, y que involucraban, entre otras, las de organizar eventos, coordinar acciones institucionales, mejorar la gestión de espacios comunitarios y recreativos, asesorar a las autoridades locales en el área de su especificidad, ejecutar actividades deportivo-recreativas adecuadas al espacio y a la comunidad, promover proyectos con vecinos y vecinas, participar en comisiones temáticas de descentralización, se entendió que se había acumulado una vasta experiencia, a cual se potenciaría con su integración al Tercer Nivel de Gobierno.

Por dichos fundamentos, se resolvió descentralizar el **Programa Barrial** de la **SEFDyR**, *el que pasaría a desarrollarse en el marco del área social de cada Centro Comunal Zonal correspondiente a cada uno de los Municipios de Montevideo*, y trasladar a varios Profesores de Educación Física a los Municipios, para formar parte de dichos equipos sociales, estableciéndose desde allí las acciones a llevar adelante en el territorio.

En el marco del Plan de Apoyo a los Municipios propuesto por la **SEFDyR**, se generarían instancias de coordinación con los Gobiernos Municipales con el objetivo de establecer acciones conjuntas con los demás programas departamentales, para lo que se podrían definir instancias de articulación.

En los hechos, este cambio innovativo fue el origen de un conflicto entre la **SEFDyR** y los docentes territoriales, generando a partir de allí un pobre

¹ <http://www.montevideo.gub.uy/asl/asl/sistemas/gestar/resoluci.nsf/WEB/Intendente/5270-11>

relacionamiento con el territorio, con pocos recursos docentes, y escasa coordinación para la ejecución de los programas, cuya formulación y diseño se mantienen centralizados, quedando supeditado al vínculo personal entre los docentes de la **SEFDyR** y los docentes que fueron descentralizados el grado de incidencia o coordinación en el territorio.



Foto anterior: Sede de la **SEFDyR**

2. Fundamentación y justificación

Siendo parte de la **SEFDyR** como directores de programa, se encontró en el Posgrado de Transformación Organizacional la motivación para adentrarse en la tarea de elaborar una propuesta de cambio, enriquecida con la mirada externa de parte del equipo de trabajo que no se desempeña en el área, a los efectos de colaborar para hacer de la organización una verdadera herramienta de servicio público.

2.1 Fundamentación

Según un trabajo efectuado por Equipos Consultores sobre actividad física y hábitos deportivos de montevidéanos y montevidéanas realizado en noviembre de 2017 titulado "**Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevidéanos – 2017**"², casi la mitad de la población

² Microsoft PowerPoint - PRESENTACION Deportes y Actividad Física - IM - 2017 (montevideo.gub.uy)

practica deportes de forma constante. Estas conclusiones permiten fundamentar la presente propuesta de cambio

La encuesta tomó como universo a ciudadanas y ciudadanos desde los 16 años, residentes en los distintos Municipios de la ciudad.

La motivación principal para la práctica deportiva es mejorar la salud (59%). El estudio también revela la importancia que la población brinda a la actividad física y la necesidad de promoverla en todos los niveles, haciendo énfasis en fomentarla desde la niñez.

A continuación, se transcriben algunas reflexiones de dicho trabajo:

“La población montevideana se autopercibe fundamentalmente como sedentaria, aunque se reconoce de manera más o menos generalizada que la realización de deportes y actividad física está aumentando, motivada en gran medida (entre otras cosas) por las políticas públicas en este sentido”.

“La mayoría de los ciudadanos de los municipios B, C, CH y E practica algún deporte o realiza actividad física, mientras que en los municipios A, D, F y G la mayor parte no lo hace”.

“El lugar elegido por excelencia por los montevideanos para la práctica de deportes y actividad física es, entonces, el espacio público, y si bien la evaluación de estos espacios es relativamente buena, aparecen múltiples oportunidades de mejora, con cuestiones transversales a todo el departamento y cuestiones específicas de cada Municipio”.

Si bien la auto-percepción de la población es de “sentirse sedentaria”, se destaca el crecimiento de la práctica del deporte y la actividad física que se viene dando por parte de la población montevideana, a través del reconocimiento de las políticas públicas en el tema y la utilización para dicha práctica del espacio público por excelencia.

Las conclusiones del trabajo citado permiten fundamentar la presente propuesta de cambio dado que compete a la **SEFDyR**, de acuerdo a la misión explicitada en el apartado 1.1 ut supra, diseñar, promover, gestionar, coordinar y ejecutar acciones tendientes a disminuir el sedentarismo en la población del departamento, así como la desigualdad fuertemente marcada entre los Municipios de Montevideo, a la luz de la evidencia que los Municipios de la periferia son aquellos que tienen menos oportunidades para la práctica deportiva y presentan, consecuentemente, la mayor cantidad de demandas insatisfechas.

2.2 Justificación

El Posgrado de Transformación Organizacional nos ha enriquecido con un cúmulo de conocimientos y herramientas que nos capacitan y nos impulsan a analizar la situación actual de la **SEFDyR** en aras de formular y proponer un cambio que permita mejorar sustancialmente su relación con los territorios (Municipios).

A su vez, la voluntad política manifestada por este Gobierno Departamental de fortalecer el trabajo en territorio en diferentes áreas justifica el presente estudio que tiene como objetivo el diseño de una propuesta que apuesta a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Departamento de Montevideo.

Es notorio que, para ello, se deben profundizar los cambios en la Organización, tanto en materia de recursos humanos como en el ámbito de la gestión organizacional.

En este sentido, pensando en abordar la problemática del sedentarismo en la población del Departamento de Montevideo y en la necesidad de poder atender de mejor forma la demanda, surgen algunas preguntas como disparadores de este trabajo:

- ¿Cuál debería ser el funcionamiento de la **SEFDyR** para abordar de mejor manera el trabajo en territorio?
- ¿Debería haber un rediseño de los procesos de trabajo con los territorios?
- ¿Existe la posibilidad de innovar en las propuestas de **SEFDyR**, acercando la tecnología como medio para una transformación organizacional de la misma?

3. Descripción y análisis del problema

La **SEFDyR** es un servicio centralizado con abordajes distintos en el territorio para cada programa que promueve. Esto lleva a tener poca coordinación con los actores del territorio, tanto en la comunicación como en las propuestas que se llevan adelante, inclusive con superposición de propuestas entre la **SEFDyR** y los Municipios.

El presente proyecto de transformación organizacional, buscará analizar las formas de relacionamiento de la **SEFDyR** con el territorio para poder generar un cambio en la forma de trabajo que optimice la gestión de los recursos humanos, racionalice las propuestas de actividad física y mejore la comunicación, con el fin de poder llegar con dichas propuestas a más vecinos y vecinas, coadyuvando en la disminución del sedentarismo y mejorando su calidad de vida.

3.1 Árbol de Problemas

Aplicando la metodología de “Árbol de problemas”, se visualiza el cuadro con el análisis de la situación planteada. Esta herramienta permite mapear o diagramar el problema de forma de poder representar gráficamente qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias).

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: elaboración propia en base a la metodología del “árbol de problemas”

4. Identificación y formulación de objetivos

4.1 Árbol de fines y medios

Basado en la herramienta de análisis de “árbol de problemas” y, habiendo identificado el problema principal, relacionándolo con sus causas y efectos, se avanza en la metodología para poder especificar los objetivos en busca de sus soluciones.

De esta forma surgen las siguientes interrogantes:

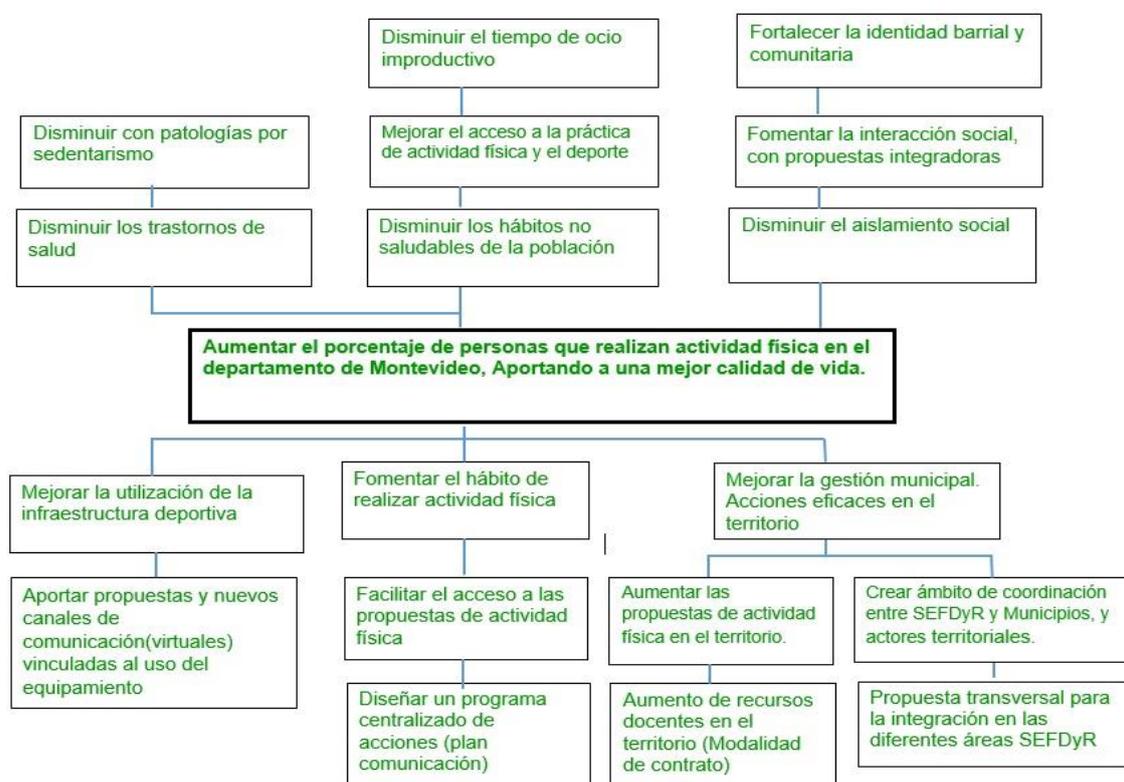
- A. ¿Se puede profundizar el trabajo de la **SEFDyR** en el territorio? Este trabajo parte de la hipótesis que la modalidad de trabajo en el territorio no es efectiva, primeramente, por los escasos recursos humanos y, luego, por la falta de coordinación entre docentes de distintas áreas y principalmente con los actores de los Municipios, en donde hay un choque de concepto en referencia al sentido de la urgencia y la visión de la dirección hacia dónde se debe ir en relación al trabajo en el territorio.
- B. Sobre la anterior inquietud acerca de las dificultades que implican la carencia de recursos humanos para el trabajo en el territorio y la escasa coordinación entre los docentes de las distintas áreas, entonces surge la

segunda interrogante: ¿es posible trabajar en una forma transversal, interáreas y de una manera más comprometida con el territorio?

- C. Por último, frente a la existencia de una demanda insatisfecha por parte de la población hacia las propuestas de actividad física que se brindan, ¿es posible llegar a mayor cantidad de población?; ¿es la innovación tecnológica el camino para ello?

De este modo, se plantea un “árbol de fines y medios”, formulando en positivo el problema detectado, sus causas y consecuencias. Esta herramienta permite transformar del árbol de problemas las causas en medios y los efectos en fines, además de guiar hacia el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: elaboración propia en base a la metodología del “árbol de fines y medios”

4.2 Objetivo general

En función de la misión descrita de la **SEFDyR** y su posición en la estructura organizacional, teniendo en cuenta además la demanda insatisfecha de la población en relación con la educación física, el deporte y la recreación, el presente trabajo buscará diseñar una propuesta que ayude a aumentar el

porcentaje de personas que realizan actividad física en el Departamento de Montevideo, bajando los niveles de sedentarismo y coadyuvando consecuentemente a una mejora en su calidad de vida.

4.3 Objetivos Específicos

- Promover mejoras a la gestión de la **SEFDyR** y su relación con los Municipios a través de las coordinaciones territoriales.
- Fomentar el hábito de la actividad física en los municipios del Departamento de Montevideo de manera homogénea, a través de formas de trabajo más transversales que integren diferentes áreas de la organización y tengan en cuenta las particularidades del territorio
- Ayudar al mejor aprovechamiento de la infraestructura deportiva de los espacios públicos del Departamento de Montevideo aportando propuestas innovadoras de carácter tecnológico para su utilización.

5. Marco Conceptual

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos teóricos que darán sustento a un posterior análisis del problema planteado, incursionando en la definición del ámbito que corresponde al deporte municipal o local, sus cometidos y áreas de acción. Posteriormente, se desarrolla un modelo de análisis organizacional que sea capaz de brindar el sustento a la gestión del cambio dentro de la **SEFDyR** y respecto a sus relaciones con otras instituciones.

A continuación, se aborda la normativa legal que implantó el actual modelo de descentralización, aportando elementos desde la perspectiva de lo cotidiano y con respecto a las áreas de gestión de los municipios sobre la base de una investigación de Udelar (Freigedo y otros) ³, finalizando con la descripción de la “Coordinación Efectiva” como herramienta que aporte a la gestión de un cambio posible, junto a los conceptos de innovación tecnológica referido a las nuevas propuestas de trabajo.

5.1 Municipio y Deporte

En Uruguay, no están definidos legalmente los cometidos y funciones de los Municipios en referencia al deporte.

La reciente ley N° 19.828 de fecha 18/09/2019 (“**Régimen de fomento y protección del sistema deportivo**”) ⁴ no incluye previsiones significativas que aporten al desarrollo del deporte en el ámbito municipal. Sin perjuicio de declarar

³ Autores: Sebastián Goinheix y Martín Freigedo. En Cardarello, A. y Ferla, P. (2019). *Descentralización en Uruguay. Propuestas para avanzar en la agenda*. Montevideo: Fundación Konrad-Adenauer, citado por Freigedo, M. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR)..

⁴ Ley N° 19828 (impo.com.uy)

en su artículo 2° “como derecho fundamental de los habitantes de la República acceder al deporte, a la educación física y a la actividad física sin discriminación alguna”, luego no desarrolla acciones específicas respecto a su vinculación con el ámbito local, limitándose a establecer en el artículo 4° literal B, como competencia de la Secretaría Nacional de Deporte, “generar políticas, acuerdos de gestión y condiciones de asistencia económica con los Gobiernos Departamentales, promoviendo la participación de los organismos locales públicos o privados de todo el territorio en la actividad deportiva.” y, con referencia al deporte comunitario, la previsión de que dicha Secretaría “articulará con otros actores públicos y privados el desarrollo de programas comunitarios de actividad física, deporte y recreación que atiendan a los intereses y necesidades locales.” (artículo 9°), tratándose en todos los casos de normas de carácter programático que hasta la fecha no han sido reglamentadas.

Esta ley en el artículo 9° inciso 1 y 3 dispone que “se considera deporte comunitario al conjunto de prácticas socioculturales asociadas al deporte, la actividad física y la recreación que se proponen, planifican y gestionan por y con los ciudadanos en el ámbito de una comunidad local, con el fin de potenciar el desarrollo integral de las capacidades de la población a través del disfrute y aprovechamiento de su tiempo libre...” y “la Secretaría Nacional del Deporte promoverá la formación de recreadores y monitores deportivos comunitarios, a efectos de que las comunidades locales cuenten con sus propios recursos humanos y físicos de recreación y tiempo libre. En el desarrollo de estas acciones se priorizarán, especialmente, los segmentos de población más vulnerables, tales como la primera infancia y los adultos mayores.”

Para encontrar otras regulaciones específicas al respecto, debemos remitirnos a normas, manuscritos y aportes bibliográficos internacionales, como lo son el “Manifiesto del deporte”, sancionado por el Consejo Internacional de la Educación Física y Deportes de la UNESCO (1968) ⁵ y la Carta Internacional de la Educación Física el Deporte, promulgada por UNESCO (1978) ⁶. La UNESCO es la organización de las Naciones Unidas con el mandato de promover la educación física, la actividad física y el deporte en el mundo como instrumento eficaz para alcanzar la paz y el desarrollo sostenible, sin importar fronteras geográficas ni diferencias sociales.

La Agenda 2030 y sus *Objetivos de Desarrollo Sostenible* reconocen “que el deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social.” ⁷

⁵ Consejo Internacional de Educación Física y Deportes de la UNESCO, C. de L. D. (2015). Manifiesto del Deporte. *Citius, Altius, Fortius*, 8(2). <https://doi.org/10.15366/citius2015.8.2.004>

⁶ UNESCO Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, 21 de noviembre de 1978; 2012 (oroplataybronce.com)

⁷ Deporte para el desarrollo sostenible (unesco.org)

Según Juan A. Mestre Sancho (2004) ⁸, los objetivos que describen a la misión del deporte a nivel municipal son la ocupación del tiempo de ocio de los ciudadanos y ciudadanas, así como la de mejorar su calidad de vida.

Referente al ocio, apunta a que dichos períodos (tiempos), son del dominio y selección individual y de la libertad de elección de la persona. Y nos ejemplifica, diciendo que hay personas a las que no les gusta el deporte en sus formas tradicionales, dando oportunidad a una práctica adaptada a sus condiciones y otras desarrolladas al aire libre. Siendo estas últimas de gran difusión en estos tiempos, para las civilizaciones urbanas, por su variedad, adaptabilidad a sus posibilidades y deseos personales, así como la vuelta a la naturaleza y su virtud como medio para la unión familiar. A esto concluye en que: **“La calidad de una civilización depende, en parte, de los ratos de ocio que ofrece y de su adaptación a las necesidades sociales”**

5.2 Planificación Deportiva Municipal

“La planificación la entendemos como un proceso hacia la búsqueda del logro de resultados, determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles” (Mestre Sancho, 2004)⁹. Esto permite, entender que cada planificación y cada planificador, estarán condicionados por diversos factores, que son cambiantes en cada caso y circunstancia, por tal motivo no se puede aplicar una misma planificación a todos los espacios de trabajo territorial.

La planificación como proceso administrativo, según Henri Fayol (1916)¹⁰, nos acerca al concepto de administración como equivalente a “prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar”. El desempeño del proceso administrativo puede ser descrito partiendo de sus actividades, de los cometidos, de sus funciones. Para Kast y Rosenzweig (1982) ¹¹, las funciones básicas de la administración están constituidas por un “núcleo central” en el que se toman las decisiones que, además de alcanzar los objetivos fijados, mantienen el equilibrio dinámico de todo el proceso, basados en la *Fijación de los objetivos, Planificación, Integrar los recursos, Organización, Aplicación y Evaluación*.

En este sentido, y en una forma amplia de administración, la estructuración de la organización es un fin en sí mismo. Por ende la administración de una organización requiere un proceso plausible, ordenado y lógico, aquí es donde la planificación como herramienta, como método, nos aporta al desarrollo del proceso organizacional.

La planificación deportiva municipal, se entiende como un proceso organizacional que tendrá una fuerte base administrativa, que ayudará a la

⁸ Mestre Sancho, Juan A. Planificación deportiva: teoría y práctica; bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte. Inde publicaciones - 2004

⁹ op. cit.

¹⁰ Teoría de Fayol, funciones y principios de administración – Apuntes Facultad. Exámenes y Apuntes en www.apuntesfacultad.com/teoria-de-fayol-funciones-y-principios-de-administracion

¹¹ Kast Fremont E. Y Rosenzweig James E. Administración En Las Organizaciones Capitulo 5 Cuarta Edición Editorial Mc Graw Hill México 1987

estructuración de un servicio público deportivo, buscando la ocupación del tiempo de ocio, salud física y esparcimiento.

La planificación deportiva municipal se puede generalizar, en Instalaciones deportivas, actividades deportivas, subvenciones y patrocinios, publicaciones, difusión, congresos, jornadas técnicas y gestión económica (Mestre Sancho, 1991)¹²

El siguiente esquema, logra contener la totalidad de las acciones, comprendidas como competencias de los municipios. Cada una de las 5 líneas de acción nos ordena, es permeable a las líneas políticas (plan de gobierno) y a la satisfacción de las necesidades deportivas municipales a cumplir para los vecinos y las vecinas de Montevideo.

Planificación Deportiva Municipal

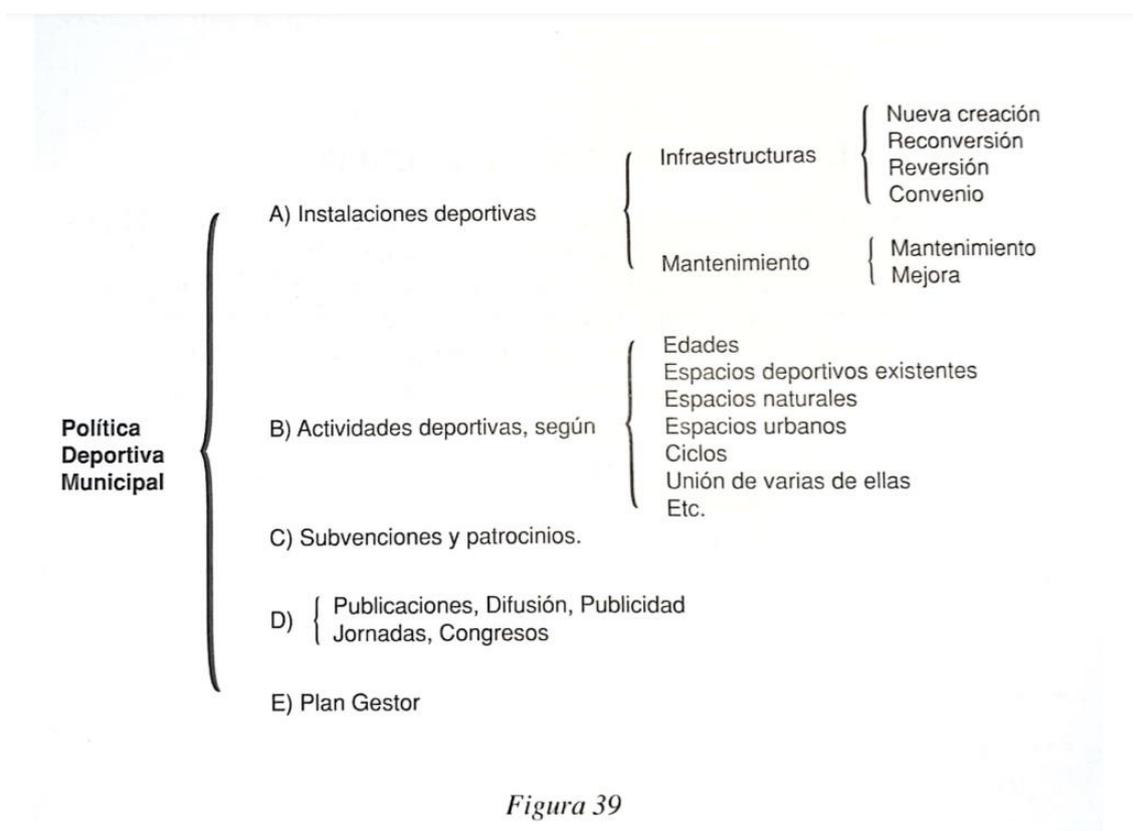


Figura 39

Fuente: Mestre Sancho, Juan A. La actividad física Municipal. Consellería de Cultura, Educació i Ciencia de la Generalitat Valenciana. Valencia 1991

¹² Mestre Sancho, Juan A. La actividad física Municipal. Consellería de Cultura, Educació i Ciencia de la Generalitat Valenciana. Valencia 1991. N° 50 y 51

Continuando con las afirmaciones de Mestre Sancho, J (2004) ¹³, el proceso planificador comienza luego de asumido el gobierno municipal y por cinco años (período de gobierno). Hasta el momento (previo a asumir) toda manifestación de política deportiva municipal pasaba por “declaraciones de intenciones generales” con respecto al deporte o una “exposición de la propia filosofía del partido político” en su programa de gobierno.

Al momento de asumir el gobierno, se transformará en la gestión política de la concreción, del alcance en cada uno de los cinco temas propuestos.

Así, el proceso planificador, comenzará por la determinación de las necesidades de la población y de las entidades deportivas, buscando el beneficio mutuo, gestionando de buena forma los servicios deportivos municipales.

El proceso de determinar los planes y proyectos a realizar estará dado en primera instancia por el parámetro del número de habitantes del municipio o barrio; luego por establecer un orden prioritario de actuación, en referencia a la urgencia, facilidad de aplicación, idoneidad, las interferencias y contradicciones, así como los apoyos. Lo que sí es claro es que los planes y proyectos no pueden desarrollarse en forma independiente entre ellos, sino que se debe obtener toda la información referida al municipio y la forma en que pueden impactar cada uno de ellos en el territorio.

De la conjugación de los puntos anteriormente mencionados, surgirá la propuesta concreta de actuación municipal determinada por planes deportivos de carácter quinquenal y luego estructurados en planes anuales, como forma de operativizar las actuaciones municipales.

5.3 Modelo de Identidad de las Organizaciones

Interesa abordar la propuesta de cambio a través del “Modelo de identidad de las organizaciones” desarrollado por Leonardo Schvarstein y Jorge Etkin. ¹⁴

El concepto de **identidad de las organizaciones**, que le da nombre al modelo, es lo que permanece constante en la organización a través del tiempo, es el invariante a lo largo del tiempo. ¹⁵

Se trata de un modelo sistémico y analítico que reconoce la existencia de diversos dominios para representar el fenómeno organizacional a través de su descripción y que también aporta elementos para producir un modelo de gestión de las organizaciones.

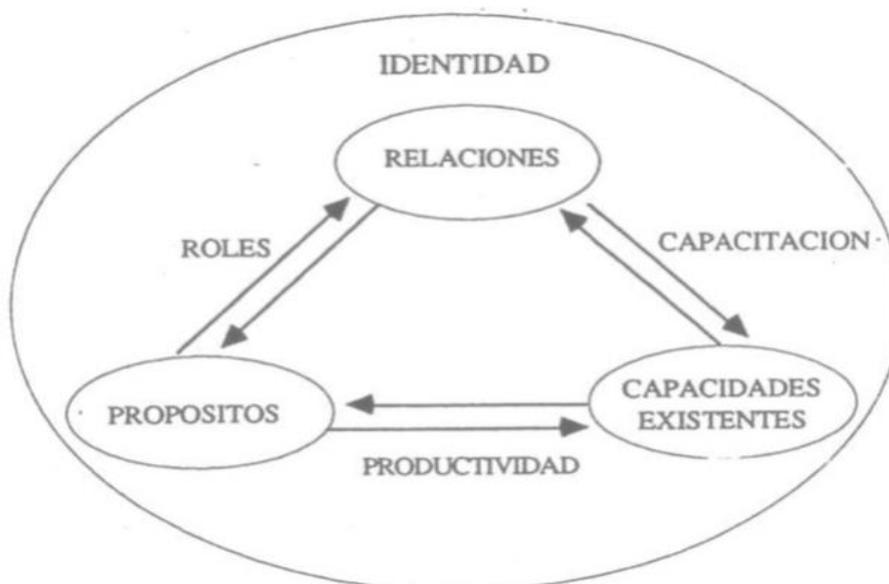
¹³ op. cit.

¹⁴ Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1997) Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires

¹⁵ Schvarstein, L. Modelo de identidad de las organizaciones - Agesic.

www.youtube.com/watch?v=6xgLG4QravQ&list=PLlzUOMsRZ1_DV_D7Y8xEXHhLI3evqPuf&index=8

MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES



FUENTE: Schvarstein, L. (1991) Psicología social de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires

5.3.1 Dominios de las organizaciones

A. Uno de los dominios del modelo es el de los **Propósitos**. Toda organización se distingue por tener un conjunto de objetivos, ideas, planes, programas, proyectos, etc., o sea todo aquello que se refiere a la dirección hacia donde se dirige la organización. Este dominio está regido por la lógica de la **racionalidad**. Cada propósito que existe en la organización tiene una racionalidad subyacente, por ejemplo propósitos económicos, sociales, tecnológicos, relacionales, etc. Por eso, las organizaciones, aunque manifiesten una racionalidad dominante, generalmente son multi-racionales porque tienen más de un propósito sustentado en diferentes racionalidades. En nuestra organización, como en todas ellas, hay diversos propósitos: organizacionales, particulares, políticos, sociales, centrales, locales, etc., resultando que no siempre dichos propósitos se alinean entre sí, pudiendo ser complementarios, aunque también en algunos casos antagónicos.

B. La articulación de los diversos propósitos requiere “organizar”, es decir, dirimir el conflicto que se genera entre propósitos sustentados en diferentes racionalidades, que no se alinean entre sí. Dicho conflicto de ideas se resuelve en el ámbito de las relaciones entre personas. Así se vislumbra un segundo dominio, el dominio de las **Relaciones**, que tiene que ver con el vínculo que establecen las personas en el marco del cumplimiento de sus roles. Este dominio tiene una lógica subyacente que explica el modo en el que se establecen las relaciones en la organización: el **poder**.

C. El tercer dominio que completa el modelo es el dominio de las **Capacidades**. Se trata de las capacidades (información, conocimiento) para

obtener una correcta utilización de los recursos. La lógica fundante de este dominio es la del **usufructo**.

5.3.2 Procesos y dimensiones de la gestión de las organizaciones

Cada uno de los dominios requiere gestión mediante la planificación de los objetivos y metas (dominio de los **Propósitos**), el establecimiento de relaciones armónicas entre los miembros de la organización en el desempeño de los distintos roles (dominio de las **Relaciones**) y introducir e implantar los recursos para transformarlos en capacidad en la organización (dominio de las **Capacidades**).

Los dominios no tienen ningún elemento en común entre sí (de las matemáticas: conjuntos disjuntos). Pero sí existe una relación de mutua reciprocidad y determinación entre los dominios. Ello hace que pueda definirse su relación como de “realimentación positiva”: más en un dominio produce más en los otros y menos produce menos. Ligado a esa relación de realimentación positiva podemos identificar procesos y dimensiones de gestión de la organización.

A. El proceso determinado por la realimentación positiva entre el dominio de los **Propósitos** y el dominio de las **Capacidades** es el de **productividad**, que se traduce como hacer el mejor uso de los recursos y de las capacidades a los efectos de satisfacer los propósitos, es decir, establecer la mejor relación posible entre fines (propósitos) y medios (capacidades para el uso de los recursos). La dimensión de la gestión que se aboca a establecer la mejor relación entre fines y medios en las diferentes áreas de la organización es la **dimensión administrativa**.

B. El proceso para dirimir -en el ámbito de las relaciones entre personas en el marco del desempeño de sus roles- los conflictos que se producen por la existencia de múltiples propósitos da cuenta de un proceso de **adjudicación y asunción de roles**. Los roles que las personas desempeñan en las organizaciones sustentan los diferentes propósitos existentes. Los roles tienen una función (un para qué) y un estatus (su relación con otros roles). Por eso, el proceso de adjudicación y asunción de roles ponen en contacto el dominio de los **Propósitos** y el dominio de las **Relaciones**. De esta forma, se denomina **dimensión sociopolítica** a la dimensión de la gestión que pone en relación estos dos dominios, es decir, la que se ocupa de arbitrar para que las diferentes racionalidades que existen en el dominio de los Propósitos generen la menor cantidad de conflictos posible en el dominio de las Relaciones.

C. El proceso que da cuenta de la relación entre los dominios de las **Capacidades** y de las **Relaciones** es el proceso de **capacitación**, el cual es el encargado de dotar a los individuos en el desempeño de sus roles de la información y conocimientos necesarios para poder usufructuar debidamente los recursos. Se identifica entonces la existencia de otra dimensión de la gestión de las organizaciones que es la **dimensión cognitiva**, es decir, la que se encarga de los procesos de asignación de sentido, mediante la comunicación, la información y el conocimiento.

5.3.3 Agendas y aprendizajes en la gestión del cambio en las organizaciones

Para gestionar organizaciones es necesario gestionar en las 6 dimensiones señaladas. Las de primer orden son las que tienen que ver con los dominios en sí (gestión de los **Propósitos**, de las **Capacidades** y de las **Relaciones**), y las de segundo orden, también llamadas **agendas**, son las que tienen que ver con la relación que se establecen entre los dominios (**dimensión administrativa, dimensión sociopolítica y dimensión cognitiva**). Estas últimas son las que están estrechamente vinculadas con la **gestión del cambio en las organizaciones**.

De acuerdo con esto, las organizaciones tienen que tener la capacidad de gestionar cambios, lo cual requiere un aprendizaje a los efectos de obtener las competencias adecuadas. En este sentido, el cambio no solo es el resultado del aprendizaje, sino que también es necesario que sea la causa del surgimiento de nuevos aprendizajes que le procuren los elementos para producir cambios. Hay una mutua complementariedad entre cambio y aprendizaje.

Los diferentes tipos de cambios ¹⁶ son:

- a) **cambio conservativo**, es aquel que se limita a resolver problemas. El tipo de aprendizaje que se necesita es el relacionado con la resolución de problemas o **aprendizaje I**
- b) **cambio innovativo** es el que genera nuevas alternativas para la resolución del problema y está relacionado con el tipo de **aprendizaje II**, o sea poder imaginar lateralmente otras alternativas que permitan resolver el problema
- c) **cambio radical**, es el que supera la generación de alternativas dentro del mismo paradigma, sino que va a la generación de una nueva lógica paradigmática, que se separa del modelo hegemónico, la cual a su vez, desprende una o más alternativas, lo cual está asociado al tipo de **aprendizaje III**.

5.4 Ley de Descentralización (Ley 19.272) ¿Qué hacen los Municipios?

“La descentralización es un proceso que implica devolución o transferencia hacia los niveles inferiores del Estado pero, al mismo tiempo, implica mantener y fortalecer algunas funciones de los Estados centrales”. ¹⁷

Existen 3 tipos de descentralización, a saber:

¹⁶ Schvarstein, L. Conferencia Cambio y aprendizaje. Agesic.

www.youtube.com/watch?v=Vwj20C_IXUQ&list=PLIzUOMsRZ1_DV_D7Y8xEXHHnLI3evqPuf&index=10

¹⁷ Freigedo, Martín. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

- **Administrativa.** Es el conjunto de políticas que permiten transferir a los gobiernos subnacionales la administración y la prestación de servicios sociales tales como educación, salud, asistencia social o vivienda.
- **Fiscal.** Se refiere al conjunto de políticas destinadas a aumentar los ingresos o la autonomía fiscal de los gobiernos subnacionales.
- **Política.** Conjunto de reformas constitucionales y electorales destinadas a abrir nuevos espacios de representación o activar los que ya existían pero permanecían latentes o inefectivos.

Según Faletti, G. (2003) ¹⁸ no todas las atribuciones transferidas, según el tipo del que se trate (las 3 mencionadas), garantizan la autonomía real de los actores locales en el territorio, de hecho el único tipo de descentralización que tiene un impacto directo en el grado de autonomía es la descentralización política.

La ley No. 19.272 ¹⁹, denominada “**Ley de Descentralización Política y Participación Ciudadana**,” vigente desde el 18/09/2014, habilita la creación del tercer nivel de Gobierno y Administración, una autoridad local que se denomina “Municipio”.

El primero de sus capítulos refiere a los principios y condiciones necesarias para establecer un Municipio en el territorio. Entonces, el Municipio, en una de las acepciones de la ley, es definido como circunscripción territorial en la que actúa una autoridad local. Es el caso del segundo inciso del artículo 1o., que dispone: “Cada Municipio tendrá una población de al menos dos mil habitantes y su circunscripción territorial urbana y suburbana deberá conformar una unidad, con personalidad social y cultural, con intereses comunes que justifiquen la existencia de estructuras políticas representativas y que faciliten la participación ciudadana”.

Corresponde plantearse, ¿qué hacen los Municipios?. Más allá de la especificación de la “materia municipal” que se determina en el artículo 7 de la citada ley, resulta sumamente ilustrativa la investigación de Udelar (Freigedo y otros) ²⁰, respecto a la identificación de las áreas de gestión específicas a las que se dedica un Municipio, realizado a partir del análisis de las resoluciones tomadas por los 30 municipios del Departamento de Canelones en el período julio 2015 a septiembre 2016.

¹⁸ Citado por Freigedo, Martín. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

¹⁹ Ley N° 19272 (impo.com.uy)

²⁰ Presentación cit.

ÁREAS DE GESTIÓN DE LOS MUNICIPIOS CANARIOS



FUENTE: Freigedo, M. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

En el cuadro anterior, claramente vemos que la Cultura (23,2%) y la recreación y el deporte (14%), se encuentran entre las tres áreas de gestión en donde los municipios han dictado la mayor cantidad de resoluciones.

En el siguiente cuadro, teniendo en cuenta los espacios donde se intervino y respecto de los cuales se ha dictado resolución queda evidente que resulta mayoritario el espacio público, como la vía pública y las plazas.

ESPACIOS DE INTERVENCIÓN DE LOS MUNICIPIOS CANARIOS



FUENTE: Freigedo, M. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

Por último, el siguiente cuadro hace referencia al contenido de las solicitudes al Municipio por parte de la ciudadanía, resultando que la cultura y la recreación y el deporte son los temas preponderantes en los que el Municipio es llamado a tomar decisiones

CONTENIDO DE LAS SOLICITUDES A LOS MUNICIPIOS CANARIOS



FUENTE: Freigedo, M. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

El estudio llega a la conclusión de que la mayor parte de los asuntos trabajados tienen que ver con temas laterales como mencionamos anteriormente (cultura y deporte). **Pareciera que los nuevos gobiernos locales operan en aquellos temas o ámbitos en donde, por existir competencias más difusas o por requerir de menos recursos, existen “ventanas de oportunidad” para la acción.**

5.5 La Coordinación como herramienta de gestión. ¿Por qué surge?

Según Repetto, 2005²¹, por “**coordinación**” se entiende el “...proceso mediante el cual se va generando sinergia entre las acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de gestión pública, al mismo tiempo que en dicho proceso se va construyendo un sistema de reglas de juego formales e informales a través de los cuales los actores participantes

²¹ Repetto, Fabián. (2005). La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina. en Repetto, Fabián (ed.) La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina, INDES-Guatemala, Ciudad de Guatemala, citado por Freigedo, Martín. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

encuentran fuertes incentivos a cooperar, más allá de sus intereses e ideologías particulares, habitualmente en conflicto entre sí.”

Esta herramienta surge por la mayor complejidad social que ha planteado enormes desafíos a la gestión de las políticas públicas y a su institucionalidad. Dicha complejidad social, supuso la generación de múltiples y diversas organizaciones, tanto públicas como civiles, destinadas a ocuparse de aspectos específicos de los problemas sociales. Estas organizaciones funcionan con lógicas de funcionamiento muy disímiles, y que en muchos casos operaron y operan de forma aislada entre ellas.

La respuesta a este problema ha sido de manera creciente, la consolidación de ámbitos de coordinación y/o articulación, a veces intersectorial, y a veces con reforzamiento de canales de comunicación entre entidades, además del fomento de un conjunto de instancias menos formalizadas y/o organizaciones no estatales.

La coordinación podrá ser tanto horizontal, entre diferentes ministerios o unidades del mismo nivel jerárquico; como vertical, al interior de una misma institución, o entre instituciones pertenecientes a distintos niveles territoriales.

Pero no todo es fácil en los procesos o acciones de coordinación. Según Repetto (2005)²² las dificultades que se presentan serían las siguientes:

1. en primer lugar, la creación de sinergias entre los participantes no es un proceso “natural” sino que implica necesariamente la inversión de recursos (técnicos, financieros, humanos, **pero sobre todo políticos**), para que los actores involucrados vean la necesidad de participar;
2. en segundo lugar, será necesario observar qué factores son los que brindan esta interdependencia entre los actores, por ejemplo si:
 - a. estas instituciones actúan sobre el mismo conjunto de población;
 - b. la actuación rutinaria de las instituciones implica un intercambio de recursos que es necesario hacer más fluido o eficiente;
 - c. existen razones de índole más político-ideológico, en el sentido de que el factor común lo constituye el conjunto de objetivos generales de cada institución;
3. por último, como cualquier proceso en el cual se crean reglas, ya sean estas formales o informales, **la actividad de coordinar** es inherentemente conflictiva, debido al hecho de que este accionar viene a insertarse en entramados institucionales fuertemente consolidados. Cualquier tipo de nueva regla o institución va a generar redistribución de recursos de poder entre los actores o agentes, y por lo tanto, eventualmente van a existir ganadores (potenciales apoyos) y perdedores (potenciales opositores).

²² op. cit.

“ ...cuando las políticas están muy arraigadas, la coordinación entre los sectores de políticas resulta particularmente complicada porque se considera una amenaza al statu quo.” (Shannon, 2005)²³

Los recursos disponibles para incentivar y promover la coordinación serán un factor muy importante a la hora de visualizar el funcionamiento de esta actividad. (Repetto, 2005) ²⁴

La razón de esto es que cuando se pongan a disposición recursos (por ejemplo, infraestructura para desarrollar ciertas políticas) que ya poseen los actores participantes, seguramente sea mucho más complicado lograr un involucramiento efectivo de los mismos en la dinámica de coordinación.

Es decir, en cierta forma la coordinación **debe ser una necesidad** para la mayor parte de los actores participantes, en orden de alcanzar un mejor funcionamiento.

Para lograr estos objetivos se deben tomar en cuenta algunos factores importantes:

- A. dotar a los dispositivos y ámbitos de coordinación de una apropiada jerarquía o poder político;
- B. solidez técnica;
- C. objetivos claros y precisos que le den sentido concreto a los esfuerzos de coordinación, y así poder arribar a resultados concretos.

De acuerdo a Ben-Gera (2009)²⁵ la conformación de un sistema efectivo de coordinación debería contar al menos con los siguientes puntos:

Primero: la agenda de gobierno debe estar planificada con anterioridad, de forma de que el ámbito local reciba los principales lineamientos estratégicos de antemano.

Segundo: los ministerios u otros organismos públicos como las intendencias deberían intercambiar fluidamente sus borradores de acción, para evitar posibles conflictos de intereses o la generación de externalidades negativas para otras arenas sectoriales.

Tercero: el gobierno toma las decisiones apoyado en información de calidad, la cual debería ser construida por alguna instancia formal de nivel inferior y elevada como insumo para las esferas nacionales o macro de coordinación.

²³ Shannon, M. (2005). “Mecanismos de coordinación”. En Yves C. Dubé, Franz Schmithüsen (ed.) Impactos intersectoriales de las políticas forestales y de otros sectores. Roma:FAO citado por Freigedo, Martín. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

²⁴ op. cit.

²⁵ Ben-Gera, M.(2009). Conference on Public Administration Reform and European Integration. Coordination at the Centre of Government for better policy making. Budva, Montenegro, citado por Freigedo, Martín. Presentación para PTO 2019-2020. Gestión pública a nivel local. IPC (UDELAR).

Cuarto: todas las decisiones tomadas en los diferentes niveles tengan en cuenta y se alineen con el presupuesto disponible para su implementación.

Quinto: las acciones de coordinación bilaterales (ya sean ministerios, gobiernos locales u otras organizaciones civiles) tendrán que vincularse claramente con las prioridades fijadas a nivel del gobierno nacional. Si cada una de esas estrategias persiguiera una agenda de forma autónoma, los riesgos de fractura serían muy grandes

Sexto: todo sistema de coordinación, para ser efectivo, debería contar con algún tipo de proceso estandarizado y reglamentado que determine cómo se resuelven eventuales disputas o desacuerdos menores entre los participantes. En este punto, será de extrema importancia el rol cumplido por el coordinador. Estas reglas no sólo legitiman al coordinador como una autoridad clara, sino que además reforzarán la confianza de los participantes, y por lo tanto, beneficiarán a la actividad pública.

Séptimo: deben contar con un monitoreo regular y constante. Por tanto será necesario dotar a la entidad convocante de un conjunto de capacidades técnicas para el monitoreo del funcionamiento de los diferentes eslabones del sistema.

5.6 Innovación en la Gestión Pública

Como aporte desde la innovación pública, Michael Moore ²⁶ nos dice que “la innovación pública es aquella que genera **valor público**, en el entendido de que es aquel valor, con el que una organización contribuye a la sociedad.” Según Moore el valor público tiene que ver con construir una ciudadanía más amplia e incluyente.

La **SEFDyR** genera y ofrece a la población de Montevideo, como valor público, propuestas para participar de actividades recreativas y deportivas que mejoran su calidad de vida, generando hábitos saludables en lo que refiere principalmente a la práctica de ejercicios físicos. Entendemos el valor público como la “ganancia” o “beneficio” que se genera para los ciudadanos.

Ahora, si bien entendemos que la innovación pública es dar valor público a los ciudadanos, a partir de la gestión pública, cabe la pregunta, ¿qué es **innovación**?

“Una innovación es una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción”. (Rogers, 1995) ²⁷

²⁶ Moore, Mark. Creating Public Value. Strategic Management in Government. Harvard University Press. 1995.

²⁷ Rogers, E. M. Diffusion of innovations (4th ed.). New York: Free Press, 1995

De acuerdo con Drucker (1985) ²⁸, “innovación es la herramienta específica de emprendedores, los fines a través de los cuales explotan el cambio como una oportunidad para un producto o servicio nuevo”.

En lugar de ser un hecho espontáneo y esporádico, la innovación es más bien el resultado de una estrategia y un proceso de innovación sistemático y permanente. Esto implica que las empresas establezcan actividades en su interior que les permitan entender las necesidades del mercado y de las personas y mecanismos para adaptarse y desarrollar nuevas soluciones constantemente.

Para comprender mejor cómo se generan procesos de innovación la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) clasifica la innovación en dos tipos: 1) de procesos y 2) de productos; siendo la innovación en procesos el “cómo” se producen las innovaciones y la innovación en producto como el “qué” resulta de los procesos de innovación. En ese sentido, los procesos pueden ser de naturaleza tecnológicos u organizacionales; mientras que los productos pueden ser bienes físicos o servicios, como se expone en la siguiente figura, cuadro modificado de OCDE (2001) por Amador, S. (2019)²⁹



Figura 1. Tipos de innovación pública. Fuente: Modificado de OCDE (2001, p. 12)

Fuente: Amador, S. Unidad didáctica: Introducción a la Innovación Pública. ESAP, Colombia, 2019.

Este trabajo propone ayudar al mejor aprovechamiento de la infraestructura deportiva de los espacios públicos del Departamento de Montevideo aportando propuestas innovadoras de carácter tecnológico para su utilización. En ese sentido, las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (**NTICs**) constituyen instrumentos fundamentales para la gestión eficiente de cualquier administración gubernamental en el actual mundo

²⁸ Drucker, P. La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa, 1985

²⁹ Amador, S. Unidad didáctica: Introducción a la Innovación Pública. ESAP, Colombia, 2019.

globalizado y con constantes cambios. Se posicionan en esta coyuntura como medios indispensables para generar canales de comunicación entre un gobierno y sus ciudadanos.

“La ciudadanía demanda cada vez con mayor frecuencia, una mayor transparencia de parte de los gobiernos, más descentralización, más independencia para expresar sus demandas, deseos, prerrogativas y prioridades. La participación ciudadana es uno de los componentes más importantes de los gobiernos democráticos, y en especial los municipales, más locales, con funciones directamente relacionadas a lo territorial y a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. La ciudadanía y los movimientos sociales organizados han aumentado su participación en el proceso de la toma de decisiones gubernamentales, y en muchos casos se puede ver un esfuerzo para alcanzar decisiones públicas en cooperación con la población.”³⁰

Esas herramientas, potenciadas en los últimos años a través de las “redes sociales”, pueden contribuir a obtener información valiosa de la comunidad para poder elaborar políticas y estrategias de acción más efectivas en lo concerniente al deporte, educación física y recreación para la comunidad. También ayudan a brindar respuestas oportunas a las demandas de los usuarios y ofrecer servicio de calidad, propiciando la participación ciudadana.

Las NTICs facilitan el acceso masivo de ciudadanos de características muy diversas, produciendo interacciones a través de múltiples canales de comunicación. Todas estas interacciones con los ciudadanos deben ser administradas a través de la combinación de estrategias, procesos, tecnología y personas.

Según Hugo Brunetta,³¹ “...nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente por qué medio debía comunicarse con nosotros; ahora nos contactará por el medio que desee y continuaremos la conversación como si nada...o atenerse a las consecuencias...” La comunicación multicanal propone colocar al ciudadano en el centro de la organización, permitiéndole decidir cuándo, cómo y por qué canal interactuar, ofreciéndole múltiples canales para acceder a la organización, con un servicio consistente en todos ellos y poniendo a disposición de todos los canales toda la información obtenida.³²

³⁰ Larrosa, M. y otros. Herramientas CiRM y las nuevas TICs como soporte del Gobierno Electrónico. Revista Digital del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional de La Matanza, Volumen 1, número 2, diciembre 2016.

³¹ Hugo Brunetta, citado por Gabriel Budiño en presentación de Posgrado en Transformación Organizacional

³² idem

6. Marco Metodológico

6.1 Diseño de Intervención

El marco analítico que sustenta el estudio se basa en la teoría de la planificación deportiva municipal (Mestre Sancho, 1991) ³³ para la valoración de la relación entre la **SEFDyR** y los Municipios, como tercer nivel de gobierno departamental, en relación a la eficiencia de las políticas públicas en deporte.

De este modo, se empleará una metodología descriptiva con análisis cuantitativos y cualitativos mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos.

Las áreas temáticas del estudio por las que se organizaron las preguntas y se utilizaron para el análisis de las respuestas son las siguientes:

- Organización en territorio
- Planificación
- Coordinación
- Relación interdisciplinaria e interinstitucional
- Demandas de la ciudadanía
- Innovación

6.2 Tamaño y selección de la muestra

Desde una perspectiva cuantitativa, la muestra se compone de encuestas a los docentes territoriales que se encuentran desempeñando tareas actualmente en el territorio de jurisdicción y competencia de los ocho Municipios en los que se divide geográficamente el Departamento de Montevideo (n=16).

Los/as ciudadanos/as que se desempeñan actualmente en los cargos de Alcaldes/sas, si bien detentan un poder político que los posiciona como actores de suma importancia en el territorio, las experiencias previas indican que no han tenido la calidad de decisores claves de la planificación deportiva municipal, sino que sus decisiones están generalmente motivadas e impulsadas por inquietudes y propuestas que les aportan otros actores locales, razón por la cual se resolvió prescindir de entrevistarlos.

Respecto a las direcciones políticas de la División Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación y de la propia **SEFDyR**, si bien se entiende que son muy importantes para llevar adelante la propuesta, se considera que, como se explicitó en el apartado 5.1.2 referido a “Planificación Deportiva Municipal”, ambas direcciones políticas se encuentran en pleno proceso de análisis y planificación de las propuestas en política deportiva municipal, por lo tanto, entendemos que será más provechoso llegar a ellos con la propuesta de cambio estructurada, para su entrevista y posterior análisis conjunto y de esa manera, mancomunadamente promover el cambio.

³³ Mestre Sancho, J y García Sanchez, E. Planificación y Gestión deportiva Municipal. Dirección General del Deporte. Viceconsejería de Cultura y Deportes. Gobierno de Canarias, 1992.

7 Análisis de Resultados y Discusión

7.1 Análisis en el marco del Modelo de Identidad de las Organizaciones

Abordada la organización Intendencia de Montevideo respecto de su **identidad**, se puede concluir que se trata de una organización pública territorial fuertemente normativizada, con funciones determinadas por la constitución y la ley, que posee una descentralización política fuerte pero débil en cuanto a la toma de decisiones y ninguna autonomía de los órganos territoriales en lo relativo a la generación de recursos propios. Las políticas basadas en los lineamientos estratégicos se determinan de forma centralizada, pero se pretende que los objetivos se cumplan a nivel local. De dichas características identitarias participa la **SEFDyR**, como órgano integrante de la estructura de aquélla.

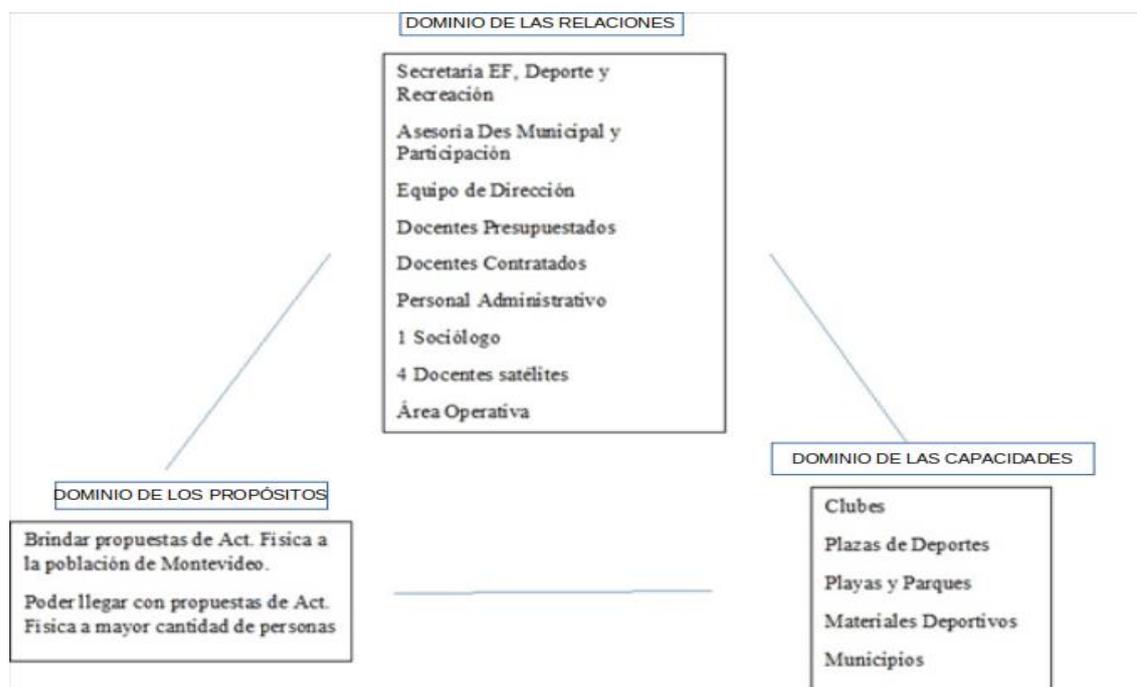
Corresponde entonces preguntarnos ¿cuáles son las **dimensiones relevantes de su identidad**? Se trata de las condiciones de existencia, las cuales si son alteradas de forma sustancial o desaparecen, se modifica la identidad de la organización, aunque las otras dimensiones permanecen invariadas. En el caso de la organización cuyo cambio se propone diseñar (la **SEFDyR**), en función de su misión y objetivo, existe una marcada necesidad de realizar **docencia directa en el territorio**. Se trata de una forma de prestación del servicio que marca una identidad de la organización. Esa interacción con la población a la cual se dirige el servicio permite un relacionamiento bidireccional que alimenta los programas y acciones que se planifican para satisfacer las necesidades de los habitantes del departamento de Montevideo y fortalece la participación ciudadana organizada.

Otra condición de existencia está dada por la prestación de servicios en los espacios públicos de forma **gratuita, integradora e inclusiva** de todos los sectores de la población de Montevideo. La gratuidad constituye otra de las dimensiones de existencia. Si desaparecieran cualquiera de las dimensiones antes mencionadas, ello conduciría a una transformación radical de la organización.

En base al marco metodológico descrito en el numeral **5.1.3**, que responde al “Modelo de identidad de las organizaciones” desarrollado por Leonardo Schvarstein y Jorge Etkin ³⁴, graficamos a la organización de la siguiente manera:

³⁴ Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1997) Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires.

MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES



Fuente: elaboración propia en base al “Modelo de identidad de las Organizaciones”

7.1.1 La SEFDyR y sus dominios

A. Respecto del **dominio de los propósitos**, si bien en la organización **SEFDyR**, como en todas las organizaciones se manifiestan múltiples racionalidades que coexisten y se manifiestan en las decisiones que se toman, la **racionalidad social** es claramente la dominante.

Evidentemente que, en el proceso de toma de decisiones no pueden eliminarse las otras racionalidades dominantes, como la política, la estructural, la normativa, la tecnológica, etc. En efecto, por ejemplo, la fijación de objetivos sociales está cruzada por racionalidades política (relaciones de poder IM-Municipios), estructural (relacionada con la estructura de la administración descentralizada), tecnológica (herramientas que la organización emplea para producir sus servicios en la población objetivo), etc.

Esa racionalidad **social** dominante no siempre es congruente con otras racionalidades pertinentes al diseño, esto es, las racionalidades política y estructural, dado que la primera impone trabajo en el territorio de forma planificada y coordinada para integrar a la totalidad o la gran mayoría de la población objetivo, de modo de poder realizar transferencias de recursos hacia los sectores y espacios menos favorecidos, no coincidiendo con la compartimentación estructural y autonomía política de los encargados de llevar a la práctica los programas.

Si la racionalidad dominante de la organización **SEFDyR** (**racionalidad social**) no siempre está alineada con otras racionalidades pertinentes al diseño

(racionalidades política y estructural), ello incide sobre la viabilidad del proyecto, por lo cual el objeto del cambio a diseñar (finalidad o propósito del mismo) deberá ser producto de una **negociación** entre los involucrados que ocurrirá en el marco de las relaciones de poder que los vinculan, dado que el alineamiento de los propósitos es una de las condiciones básicas para la eficacia de la organización.

El dominio de los propósitos está constituido por estrategias, objetivos, metas, planes y programas, resultando esencial para el diseño entender la sintaxis de estos propósitos, es decir, el modo en que están relacionados entre sí.

Si la **SEFDyR** pretende diseñar y ejecutar una política departamental (unidad territorial) en las áreas de su competencia y especialización para todos los sectores de la población de Montevideo (población objetivo), será necesario establecer adecuadamente **espacios de coordinación y articulación** para la promoción, gestión y ejecución de dicha política, creando los **incentivos** necesarios para que todos los involucrados se comprometan con la misma. El dominio de los propósitos de la organización estará más o menos ordenado en la medida en que dichos propósitos estén más o menos alineados entre sí.

En el relevamiento de las **variables de contexto** importa la dinámica que muestran los propósitos de la organización. Tratándose de una organización pública territorial fuertemente normativizada, con funciones determinadas por la constitución y la ley, los propósitos tienden a permanecer en el tiempo, sin perjuicio de la permeabilidad en los lineamientos y objetivos estratégicos que se producen a raíz de los cambios en los modelos hegemónicos relativos a salud, deporte y tiempo libre que se están generando en la sociedad. También resulta necesario explicitar que, en otro sentido, la descentralización es un proceso que, habiendo comenzado por lo político, tenderá ineluctablemente a profundizar hacia lo administrativo y financiero con el correr del tiempo.

Para alinear los propósitos y sus diferentes racionalidades subyacentes, será necesario ponerlos en contexto, **identificando las tensiones y las contradicciones** en el marco las cuales deberán ser realizadas. Al contexto social y político aludido, debemos agregar ahora el contexto sanitario que sin dudas supone un peso importante en la implementación de acciones tendientes a la ejecución de programas y planes de la organización. De esa forma se logrará “gerenciar desde y para la realidad” (Schvarstein, 1998) ³⁵.

Se entiende necesario trabajar para fortalecer el vínculo y las relaciones con el poder político mediante la instalación de ámbitos de intercambio que ayuden para el alineamiento de propósitos tanto de la visión política, como de la propuesta docente como forma de profundizar el trabajo en territorio.

B. En el **dominio de las capacidades**, de la forma considerada en el numeral 5.1.3, es de destacar la “cultura de la organización”. Se trata de valores y creencias, expresados en comportamientos normales de los miembros, así como en ritos y mitos de la organización. En lo que resulta pertinente al diseño del cambio propuesto, es marcada la **vocación de docencia directa y la**

³⁵ Schvarstein, L. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós, 1998.

interacción en el territorio: los “profes” dan clases de educación física a los vecinos y las vecinas en su hábitat cotidiano, y esto es una constante que se reproduce desde el ingreso y en los pasajes dentro de la organización.

La **SEFDyR** desarrolla su actividad a través de una estructura formal que se divide en las siguientes áreas:

- Dirección: 1 secretario ejecutivo, 4 directores de programas .
- Área operativa con la siguiente dotación de personal: 1 jefe operativo, 1 encargado de cuadrilla, 1 funcionario encargado de almacén, 3 funcionarios operativos, 1 chofer.
- Área administrativa con la siguiente dotación de personal: 1 director administrativo, 2 administrativas adjuntas a la dirección, 2 administrativas generales.
- Docentes: 8 docentes del Programa Atención a Personas con Discapacidad, 6 docentes del Programa Personas Mayores.
- Comunicación: 1 funcionario contratado.
- Compras: 1 funcionario.
- Funcionarios satélites: 1 funcionario en territorio (recreación), 1 funcionario en tareas varias, 1 funcionaria en el Crece.
- Velódromo Montevideo: 2 referentes docentes, 1 administrativo, 2 funcionarios de operativa, 1 jefa operativa.
- Servicio de Guardavidas: 140 funcionarios.

El entorno tecnológico es una variable determinante del diseño. Se trata de los métodos y procedimientos que utiliza la organización para transformar la realidad, los cuales inciden decisivamente en la elección de los sistemas de trabajo, de las formas de estandarizarlos, de las relaciones de realimentación entre información, decisión y acción.

Las nuevas tecnologías para acercar masivamente a la población las propuestas de educación física, deporte y recreación, están disponibles en la organización. Diversas plataformas han hecho posible una interacción impensada hasta hace un tiempo. La geolocalización del mobiliario urbano y la posibilidad de aportar información sobre la forma de utilizarlos o de interactuar mediante rutinas estandarizadas según determinados parámetros existentes en la sociedad, en un municipio o un barrio, acercan nuevas posibilidades de diseño del cambio. todo ello ayudará además a arraigar en el docente la idea de que la autorregulación del usuario para la prescripción de su actividad física es posible y deseable para alcanzar a un público que no puede acceder a las propuestas tradicionales.

La disponibilidad de recursos para proyectos y programas, tanto centralizados como descentralizados, depende de las asignaciones presupuestales de la Intendencia de Montevideo. Por eso, creemos que es necesario instalar en la agenda la necesidad de dotar de recursos a los proyectos y programas tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Montevideo mediante propuestas atractivas de educación física, deporte y recreación.

El espacio físico considerado como variable de contexto pertinente al diseño coincide con el territorio del Departamento de Montevideo, dividido en 8 circunscripciones territoriales denominadas Municipios. Tanto en su dimensión

externa (espacio-materialización) como en su dimensión interna (espacio-abstracción), es decir en la forma como se manifiesta concretamente y en su expresión simbólica, el territorio incide decisivamente en las políticas públicas referidas al área de especialización de la **SEFDyR**. Los Municipios que cuentan con amplios espacios públicos y otras infraestructuras que facilitan uso (locomoción, accesibilidad, seguridad, etc.) permiten a su población residente, y en algunos casos a población de otros Municipios, una mayor dedicación a la educación física, deporte y recreación. Eso se ve reflejado en las encuestas sobre autopercepción de realización de actividad física y lugares elegidos para dicha práctica. Por otra parte, se entiende necesario generar los ámbitos de trabajo en el territorio como espacio físico de encuentro de los equipos de trabajo para lograr profundizar el sentido de pertenencia.

La variable tiempo es un operador a tener en cuenta dado que existe una demanda insatisfecha de propuestas de actividad física y recreación fuera de los horarios estancos de trabajo actual de los docentes (de lunes a viernes y en horario de oficina), siendo necesario diseñar cambios en las actividades pautadas para los horarios extralaborales y los fines de semana, en congruencia con cambios en el sistema de recursos humanos.

El diseño propuesto debe contemplar que los procesos de toma de decisiones deben pasar por un equipo interdisciplinario que trabaje directamente en el territorio para atender la problemática integral y real del mismo desde todos sus puntos de vista y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades correspondientes.

C. Analizando el **dominio de las relaciones**, encontramos la noción de **poder** como racionalidad constitutiva de las relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización. El poder otorga cohesión y estabilidad y encuentra su par antagónico en la resistencia.

Si bien este análisis es insoslayable en todo diseño, dado que tendrá incidencia tanto en su desarrollo como en su implementación, en el diseño del cambio propuesto, dicha variable es de suma importancia. Como dijimos, se trata de una organización pública territorial fuertemente normativizada, con funciones determinadas por la constitución y la ley, que posee una descentralización política fuerte pero débil en cuanto a la toma de decisiones y ninguna autonomía de los órganos territoriales en cuanto a la generación de recursos propios. Las políticas basadas en los lineamientos estratégicos se determinan de forma centralizada, pero se pretende que los objetivos se cumplan a nivel local.

Por tanto, en este caso la organización **se constituye en una pluralidad de centros de poder y la finalidad o propósito del diseño deberá ser producto de una negociación entre los involucrados en torno a los intereses generales y particulares que ocurrirá en el marco de las relaciones de poder que los vinculan.**

Las resistencias de algunos involucrados por la modificación en las relaciones de poder que puedan surgir con motivo del diseño deberán ser **compensadas con incentivos potentes que instalen en su percepción la necesidad y la urgencia de los cambios.**

La historia de las relaciones personales y colectivas constituye un proceso previo que será determinante de los modos en los que los involucrados en el cambio vayan a **asumir el rol** que él mismo les adjudica. Como fue explicado, cuando se resolvió descentralizar el Programa Barrial de la **SEFDyR**, el que pasaría a desarrollarse en el marco del área social de cada Centro Comunal Zonal correspondiente a cada uno de los Municipios de Montevideo, se trasladó a varios Profesores de Educación Física a los Municipios para formar parte de dichos equipos sociales, y ello generó un conflicto entre la Intendencia y los docentes territoriales, generando a partir de allí un pobre relacionamiento con el territorio, con pocos recursos docentes, y escasa coordinación para la ejecución de los programas que se mantienen centralizados.

A pesar de ello, se trata de funcionarios profesionales que tienen una marcada vocación por su tarea, entendiendo que la **distancia de rol** entre el actor (persona) y el personaje que desempeña es pequeña y por tanto, en la relación dialéctica necesidad-satisfacción, es alta la satisfacción que les proporciona la organización, por lo que su motivación a ser partícipes del cambio también sería alta.

El clima laboral y las relaciones humanas entre los docentes brindan la posibilidad de moverse hacia lo positivo del trabajo en equipo y de una modalidad interdisciplinaria e intersectorial.

Sin embargo, habrá que tener especial cuidado de convocarlos para participar en el diseño del cambio, de manera que se sientan involucrados, llamándolos a jugar activamente la dialéctica sujeto productor – sujeto producido, **insertándose en ella de un modo instituyente**.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, es importante destacar que parte de los programas centrales de la **SEFDyR**, en particular el Programa de Verano, se potencia con la contratación de personal docente zafral, lo cual constituye un antecedente importante para fijar el contexto de actuación de los participantes del diseño. En efecto, esta práctica constante y normal de la organización puede constituirse en un importante antecedente a considerar por parte de los involucrados en el diseño a la hora de evaluar la fuerza de su poder de resistencia al proyecto.

Por último, la comunicación es más que una variable de contexto, pues fija un contexto de significación. En efecto, el relevamiento de la comunicación existente en la organización refiere a los procesos de asignación de sentido que se dan entre sus integrantes. En la situación actual de asignación de competencias entre la **SEFDyR** y los Municipios, basada en la autonomía política de los órganos del Tercer Nivel de Gobierno, existe una comunicación escasa e inadecuada donde se asume como obvio que los órganos locales tienen la potestad de decidir si aplican o no, con qué profundidad y con qué recursos, los programas centrales de la **SEFDyR**, los cuales responden a los lineamientos y objetivos estratégicos de la Intendencia.

7.1.2 La dialéctica en la gestión del cambio

De todo lo mencionado anteriormente se desprende que los rasgos de identidad de una organización se pueden descomponer, implícita o explícitamente, en pares polares que comportan diferentes formas de actuar y de pensar, que no se eliminan una la otra, sino que están asociadas de un modo simbiótico, esto es, se relacionan y dependen mutuamente.

Las relaciones dialógicas resultan de la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario. Son relaciones complementarias y antagónicas simultáneamente, que permanecen invariantes a lo largo del devenir de la organización, más allá de los intentos de resolución dialéctica que se ensayan en un momento determinado. Además, no necesariamente se trata de oposiciones dilémicas (excluyentes), siendo posible plantear un continuo entre ellas para precisar en qué punto se encuentra en una situación espacio temporal determinada.

Se trata de formas diferentes de concebir a la organización, dos lógicas de sentido contrario, que generan tensiones entre ellas y que se resuelven dialécticamente dentro de la estructura (relación que se establece en un momento dado entre los tres dominios de la organización). Schvarstein, L (1998)³⁶ presenta el análisis sistemático de las contradicciones como una de las políticas tendientes al logro simultáneo de la eficacia de la organización y de la salud de sus miembros.

TENSIONES IDENTIFICADAS

PARÁMETRO		
Identidad esquema		
Relación dialógica	Centralización	Descentralización
	Dependencia	Autonomía
Propósitos		
Lineamientos estratégicos	Programas centrales	Programas locales
Propuestas	Mandatadas	Consensuadas
Objetivos estratégicos	Salud, Cultura, Deporte, etc.	Alumbrado, Barrido, Calles
Relaciones		
Respaldo político	Poder central	Poder local
Estatuto del funcionario	Contratados	Presupuestados
	Movilidad	Inamovilidad
Capacidades existentes		
Recursos	Proporcionados por SEFDyR	Recursos propios
Tiempo	Actividades solo días hábiles	Actividades a demanda
Operativa	Trabajo por programa	Intersectorial e interdisciplinar
Gestión	Autogestión de la act. física	Docencia directa
Planificación	Central	Local

Fuente: elaboración propia en base al marco conceptual de "Identidad de las Organizaciones"

³⁶ Schvarstein, L. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós, 1998.

Cambiar está indisolublemente ligado a organizar. Existe dificultad para organizar y llevar adelante los cambios, incluso en aquellos guiados por objetivos que han sido consensuados. Aunque las metas que se persiguen no sean difíciles de acordar, la dificultad está en cómo lograrlas. Si bien el primer impulso es atribuirle la culpa de dicha dificultad a “la resistencia al cambio”, Leonardo Schvarstein³⁷ enseña que “existen en las organizaciones factores constitutivos que se oponen al cambio al velar por la estabilidad existente”. Es posible reconocer que aún en el caso de propósitos claros, estables y comunes, como son los de la **SEFDyR** respecto a fortalecer el trabajo en el territorio y mejorar la calidad de vida de los vecinos y las vecinas del departamento de Montevideo, existen en el diseño de un cambio una serie de tensiones que es necesario resolver.

Como la organización es un conjunto de interacciones entre personas tendientes al cumplimiento de sus propósitos, y como dichos propósitos involucran los propósitos generales de la organización y los particulares de los sujetos, en todo diseño siempre habrá intereses afectados, los cuales se tratarán de conciliar a través del mismo.

De lo anteriormente expuesto se desprende que, sin dejar de lado la resolución de las estructuras, procesos, sistemas y políticas que soporta el logro de los propósitos de la organización en su conjunto (diseño de organizaciones), nos interesa mayormente en este trabajo la resolución de las cuestiones socio-dinámicas que surgen a lo largo de la implementación del proceso de diseño (diseño en las organizaciones), es decir las relacionadas con cuestiones relativas a los sistemas de recursos humanos, sistemas políticos y sistemas simbólicos.

Diseño significa cambio, por lo que debemos diseñar procesos de cambio para implementar el diseño. El objeto del diseño es la finalidad o el propósito que el mismo persigue. En este caso se trata de **diseñar procesos de articulación y coordinación de acciones tendientes a la generación de propuestas de educación física, deporte y recreación para los vecinos y las vecinas del departamento de Montevideo en el marco de una política generada en forma centralizada de acuerdo a lo lineamientos organizacionales, pero con una lógica de descentralización de servicios y trabajo en el territorio** (meta-punto de vista).

Es necesario trabajar desde un primer momento en dos vertientes respecto a este paso: a) la explicitación clara del objeto de la intervención para tratar de evitar que los intereses particulares en juego de los diferentes actores (autoridades de los Municipios, especialmente el/la Alcalde, y los funcionarios “descentralizados”) impidan el cambio propuesto y b) que el carácter semiótico de la actividad de diseño (el proceso mismo de la actividad de diseño comunica cosas a los miembros de una organización), explicita que dicho objeto resultará de la negociación entre los involucrados en el marco de las relaciones de poder que los vinculan.

7.1.3 Actores Involucrados

³⁷ op. cit.

Los actores involucrados en el cambio propuesto que, directa o indirectamente, participan e influyen en la ejecución del proyecto para abordar el trabajo en territorio, quedan identificados en el siguiente cuadro:

Matriz de Acuerdos/ Confianza de los Actores Involucrados

ACUERDOS	Docentes contratados	Equipo de Dirección
	Coordinador Ejecutivo Operativa	División DM y P Docentes presupuestados Vecinos Municipios
	Administrativos Equipo Social	Docentes satélites

CONFIANZA

Fuente: elaboración propia, adaptado de Savage (1991)

La matriz de doble entrada adaptada de Savage, G y otros (1991)³⁸, hace referencia a los “**actores involucrados**” que influyen en la organización y deben ser tenidos en cuenta en el diseño de la gestión del cambio. El cuadro propone dos ejes críticos que son, por un lado, el potencial de amenaza que tienen dichos actores para procesar el cambio en la organización (Confianza) y, por otro, el potencial interés en colaborar con el mismo (Acuerdos).

De este modo, la matriz reduce los actores involucrados a 4 tipos de grupos y, consecuentemente, de acciones dirigidas hacia ellos.

A. Grupo de interés **Marginal** (baja confianza/bajo acuerdo). La estrategia a seguir con ellos es la de “controlar”. En este grupo nos encontramos con los funcionarios administrativos de la **SEFDyR** y con los equipos sociales de los Municipios. Se clasifican como el grupo de control ya que su desinterés puede en el caso de administrativos, enlentecer los procesos.

B. Grupo de interés de **No Apoyo** (alta confianza/bajo acuerdo). En este caso, se debe buscar la “Defensa” de estos actores ya que no son cooperativos y amenazan la organización. Se trata de los docentes satélites, quienes tienen ascendencia sobre el grupo con posibilidades de contagiar a los profesores territoriales para no ser colaborativos. Ellos trabajan directamente en el territorio o tienen influencia en algunos Municipios.

³⁸ Savage, G. y otros (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders" Academy of Management Executive

C. Grupo de interés de **Apoyo** (baja confianza/alto acuerdo). La estrategia es la de “Implicar” en la propuesta de cambio. Se trata de docentes contratados, principalmente en verano, y respecto de los cuales la implicancia en el proyecto requiere hacerlos parte de la propuesta de cambio. Sucede otro tanto con los funcionarios que se desempeñan en el área operativa, quienes son el brazo logístico para todos los eventos y propuestas recreativas. Se encuentra también en este grupo el Coordinador Ejecutivo de la **SEFDyR**, quién es nuevo en su cargo y debe ser involucrado en la propuesta.

D. Grupo de Interés Mixto (alta confianza/altos acuerdos). En este caso la estrategia es “colaborar” a los efectos de lograr la unión de dichos actores y mejorar la gestión. En este grupo, se encuentran los docentes presupuestados, entre quienes se encuentran los que trabajan en territorio (descentralizados), pero también se encuentran los docentes de los programas centralizados. La dirección política de la División Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación, que claramente se ve beneficiada con la propuesta ya que la mejora en la gestión y la coordinación entre la **SEFDyR** y los Municipios ayudará a un buen relacionamiento y tratamiento de la agenda sociopolítica. Por último, se ubica en este grupo al equipo de dirección de la **SEFDyR**, entre cuyos miembros se encuentran los promotores de este cambio innovativo.

7.2.2 Tratamiento de las Agendas

Como quedó señalado en el numeral 5.3.3, para gestionar organizaciones es necesario gestionar en **6 dimensiones o agendas**:

1. las 3 de primer orden son las que tienen que ver con los dominios en sí (gestión de los **Propósitos**, de las **Capacidades** y de las **Relaciones**), y
2. las 3 de segundo orden corresponden a la relación que se establece entre los dominios y son las que están más estrechamente vinculadas con la **gestión del cambio en las organizaciones**, a saber:
 - dimensión **sociopolítica** (todo cambio tiene una intencionalidad que debe considerarse en el marco de los intereses particulares de los miembros de la organización)
 - dimensión **cognitiva** (todo cambio importa la modificación de ciertas capacidades y es necesario que los participantes aprendan o reaprendan a interactuar utilizando estas nuevas capacidades)
 - dimensión **administrativa** (la consecución de todo objetivo requiere ciertos recursos que es necesario administrar a lo largo del proceso de cambio)

Por tanto, para la gestión del cambio propuesto en este trabajo, las agendas será necesario gestionar las siguientes agendas:

- **Agenda Sociopolítica:**

Para dirimir -en el ámbito de las relaciones entre personas en el marco del desempeño de sus roles- los conflictos que se producen por la existencia de múltiples propósitos, se pone en juego el proceso de **adjudicación y asunción de roles**. Dicho proceso pone en contacto el dominio de los **Propósitos** y el dominio de las Relaciones. La **dimensión o agenda sociopolítica** se ocupa de arbitrar para que las diferentes racionalidades que existen en el dominio de los Propósitos generen la menor cantidad de conflictos posible en el dominio de las Relaciones.

Se mencionó más arriba que la racionalidad dominante de la organización **SEFDyR (racionalidad social)** no siempre está alineada con otras racionalidades pertinentes al diseño (**racionalidades política y estructural**) y, como el alineamiento de los propósitos es una de las condiciones básicas para la eficacia de la organización, ello incide sobre la viabilidad del proyecto, por lo cual el cambio a diseñar deberá ser producto de una **negociación** entre los involucrados que ocurrirá en el marco de las relaciones de poder que los vinculan.

En el diseño del cambio propuesto se buscará la realización de acuerdos específicos para la realización singular de los propósitos por vía de la aceptación y el otorgamiento de poder. Los actores políticos tendrán que resignar poder, aceptar los límites que le impone la organización como medio para la satisfacción de los fines, porque el proceso de diseño (proceso de organizar) significa hallar la complementariedad en el antagonismo entre la búsqueda de la eficacia de la organización y la satisfacción de las necesidades particulares de sus miembros.

Será necesario establecer **espacios de coordinación y articulación** para la promoción, gestión y ejecución de la política pública del deporte local, creando los **incentivos** necesarios para que todos los involucrados se comprometan con la misma.

La organización Intendencia de Montevideo, donde se encartan los Municipios y la **SEFDyR**, se constituye en una **pluralidad de centros de poder** y la finalidad o propósito del diseño deberá ser producto de una negociación entre los involucrados en torno a los intereses generales y particulares que ocurrirá en el marco de las relaciones de poder que los vinculan.

Las resistencias de algunos involucrados por la modificación en las relaciones de poder que puedan surgir con motivo del diseño deberán ser **compensadas con incentivos potentes que instalen en su percepción la necesidad y la urgencia de los cambios**.

Por otro lado, los conflictos previos con los docentes territoriales, que forman parte de la historia de las relaciones personales y colectivas, puede ser determinante de la forma en la que los involucrados en el cambio vayan a **asumir el rol** que él mismo les adjudica. Actualmente existe un pobre relacionamiento con el territorio, con pocos recursos docentes, y escasa coordinación para la ejecución de los programas que se mantienen centralizados.

A pesar de ello, como se dijo, se valora positivamente que se trata de funcionarios profesionales con una marcada vocación por su tarea, por lo que la **distancia de rol** entre el actor (persona) y el personaje que desempeña es pequeña y por tanto, en la relación dialéctica necesidad-satisfacción, es alta la

satisfacción que les proporciona la organización, por lo que su motivación a ser partícipes del cambio también sería alta. Sin embargo, habrá que tener especial cuidado de convocarlos para participar en el diseño del cambio, de manera que se sientan involucrados.

En suma, entendemos que, tanto para el diseño del cambio como para su implementación, la agenda sociopolítica deberá enfocarse en:

- las autoridades jerárquicas del Segundo Nivel de Gobierno a través de la División de Desarrollo Municipal y Participación como órgano convocante de las autoridades políticas locales (Alcaldes y Concejos Municipales y Vecinales);
- el vínculo de las autoridades políticas centrales y locales con los docentes y el personal de Municipios;
- con referencia a los equipos de trabajo territoriales, también debemos gestionar los equipos sociales territoriales y los nuevos grupos docentes interdisciplinarios.
- los docentes territoriales, el personal de Municipios y los desarrolladores y asesores informáticos.

● **Agenda Cognitiva**

El proceso que da cuenta de la relación entre los dominios de las **Capacidades** y de las **Relaciones** es el proceso de **capacitación**, como encargado de dotar a los individuos en el desempeño de sus roles de la información y conocimientos necesarios para poder usufructuar debidamente los recursos. La **dimensión o agenda cognitiva** es la que se encarga de los procesos de asignación de sentido, mediante la comunicación, la información y el conocimiento.

Se deberá trabajar especialmente en la capacitación de los docentes y el personal de los Municipios. Las nuevas tecnologías para acercar masivamente a la población las propuestas de educación física, deporte y recreación, están disponibles en la organización. Diversas plataformas han hecho posible una interacción impensada hasta hace un tiempo. La geolocalización del mobiliario urbano y la posibilidad de aportar información sobre la forma de utilizarlos o de interactuar mediante rutinas estandarizadas según determinados parámetros existentes en la sociedad, en un Municipio o en un barrio, acercan nuevas posibilidades de diseño al cambio. Todo ello ayudará además a arraigar en el docente la idea de que la autorregulación del usuario para la prescripción de su actividad física es posible y deseable para alcanzar a un público que no puede acceder a las propuestas tradicionales, pero indudablemente se requiere la consecuente capacitación.

Por último, la comunicación es más que una variable de contexto, pues fija un contexto de significación. En efecto, el relevamiento de la comunicación existente en la organización refiere a los procesos de asignación de sentido que se dan entre sus integrantes. En la situación actual de asignación de competencias entre la **SEFDyR** y los Municipios, basada en la autonomía política

de los órganos del Tercer Nivel de Gobierno, existe una comunicación escasa e inadecuada donde se asume como obvio que los órganos locales tienen la potestad de decidir si aplican o no, con qué profundidad y con qué recursos, los programas centrales de la **SEFDyR**, los cuales responden a los lineamientos y objetivos estratégicos de la Intendencia.

Será necesario implementar un Plan de Comunicación, a los efectos de comunicar adecuadamente el diseño del cambio, que incluirá la revisión de las mismas formas de comunicación, y también su implementación: el cambio de la forma de trabajo, los hitos intermedios del plan y la propuesta de innovación tecnológica.

- **Agenda Administrativa**

El proceso determinado por la realimentación positiva entre el dominio de los **Propósitos** y el dominio de las **Capacidades** es el de **productividad**, que se traduce como hacer el mejor uso de los recursos y de las capacidades a los efectos de satisfacer los propósitos, es decir, establecer la mejor relación posible entre fines (propósitos) y medios (capacidades para el uso de los recursos). La dimensión de la gestión que se aboca a establecer la mejor relación entre fines y medios en las diferentes áreas de la organización es la **dimensión o agenda administrativa**.

Será necesario implementar un completo y exhaustivo calendario de actividades, reuniones para el seguimiento y cumplimiento de hitos planteados en el diseño del cambio propuesto y su implementación.

7.3 Análisis de innovación en Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTICs)

En lo que respecta al mejor aprovechamiento de la infraestructura deportiva de los espacios públicos del Departamento de Montevideo aportando propuestas innovadoras de carácter tecnológico para su utilización, existe la posibilidad de utilizar tecnologías del tipo **CRM** (Customer Relationship Management), que en el sector público se denomina **CiRM** (Citizen Relationship Management) con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los ciudadanos, gestionar en función al grado de satisfacción de los mismos y conocer sus inquietudes. La segmentación de los usuarios en el ámbito público sirve para “la identificación de los sectores más vulnerables, a fin de que sean estos últimos los destinatarios de la “atención preferencial” de acuerdo a sus necesidades”.³⁹

Las NTICs facilitan el acceso masivo de ciudadanos de características muy diversas, produciendo interacciones a través de múltiples canales de

³⁹ Herramientas CiRM y las nuevas TICs como soporte del Gobierno Electrónico. Mónica Larrosa, María Laura Pepe, Gabriela Gabay, Carlos Molina, Carlos Paradela y Carla Crocco. Revista Digital del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional de La Matanza, Volumen 1, número 2, diciembre 2016.

comunicación. Todas estas interacciones con los ciudadanos deben ser administradas a través de la combinación de estrategias, procesos, tecnología y personas.

En este sentido, la administración pública otorga una propuesta de valor en el proceso interactivo de aprendizaje con los ciudadanos:

1. Relacionarse para conocerlo realmente
2. Conocerlo para anticiparse sus necesidades
3. Satisfacerlo con los mínimos costos (eficiencia)

La información obtenida permitirá personalizar los servicios, basándose en la zona geográfica (CCZs), nivel social, seguridad, existencia de espacios públicos, y otro aspectos funcionales, dando la posibilidad de segmentar para gestionar más eficientemente la interacción con el usuario a los efectos de aportar información acerca de la correcta utilización del mobiliario urbano, la realización de una rutina acorde a las características del usuario o la sugerencia de circuitos de actividad física, entre otros.

De esta manera, para la propuesta transformación en la **SEFDyR** resulta indispensable la utilización de herramientas como las descritas para gestionar eficientemente los servicios de su competencia. Somos conscientes de que dicha transformación organizacional se encarta en una temática de descentralización normativa que problematiza la toma de decisiones al respecto y que "...tener un municipio con importantes gestiones a partir de sus TICs, depende en gran medida de la postura que muestre el alcalde frente a la tecnología." ⁴⁰ "Las posibilidades de éxito de la gestión basada en el E-Government tiene sobre todo que ver con esta decisión política que permita promover las acciones necesarias, impulse los cambios de paradigma, reacomode las estructuras y culturas de trabajo instaladas y cristalizadas." ⁴¹

Por último, se entiende necesario avanzar en la aplicación de otras innovaciones tecnológicas, como diagramar una serie de videos ilustrativos en los juegos saludables e infraestructura de espacios públicos para poder acceder a los mismos por un código QR. De esta forma, todo aquel que utilice alguno de los más de 40 juegos saludables, podrá acceder a el video explicativo de cómo utilizar el aparato y la dosificación de trabajo a realizar.

Además de la parte operacional y colaborativa, vale la pena hacer hincapié en la necesidad de proveer una parte analítica, en la que se realiza la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos del usuario de la o las aplicaciones. Esta parte adquiere dimensiones de alta sensibilidad e importancia, puesto que es la que aporta la información de interés desde el punto de vista político para la toma de decisiones.

La estrategia de difusión de los nuevos canales de participación para los ciudadanos a través de las NTICs es un aspecto a tener en cuenta especialmente para el éxito de la implementación. Pero dado que la puesta en marcha de estas

⁴⁰ Instituto Chileno de Estudios Municipales Gaspar Banda, "Gobierno Electrónico Municipal", Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile, 2011, citado por "Herramientas...", op. cit.

⁴¹ Herramientas, op. cit.

herramientas es muy probable que genere además cambios organizacionales, el énfasis colocado en la comunicación interna y externa nunca será excesivo.

7.4 Análisis de los datos recolectados

A los efectos de la valoración del vínculo entre la **SEFDyR** y los Municipios, como Tercer Nivel de Gobierno, en relación con la eficiencia de las políticas públicas en deporte, se emplea una metodología descriptiva con análisis cuantitativos y cualitativos mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos.

La muestra se compone de encuestas a los docentes territoriales que se encuentran desempeñando tareas actualmente en el territorio de jurisdicción y competencia de los ocho Municipios en los que se divide geográficamente el Departamento de Montevideo.

Las áreas temáticas del estudio por las que se organizaron las preguntas y se utilizaron para el análisis de las respuestas son las siguientes:

- Organización en territorio
- Planificación
- Coordinación
- Relación interdisciplinaria e interinstitucional
- Demandas de la ciudadanía
- Innovación

Sobre una muestra de 16 docentes territoriales a quienes se les envió la encuesta por correo electrónico, se han recibido 10 respuestas.

Si bien la muestra es pequeña, se estima que es suficientemente representativa del universo considerado.

7.4.1 Análisis cuantitativo y cualitativo

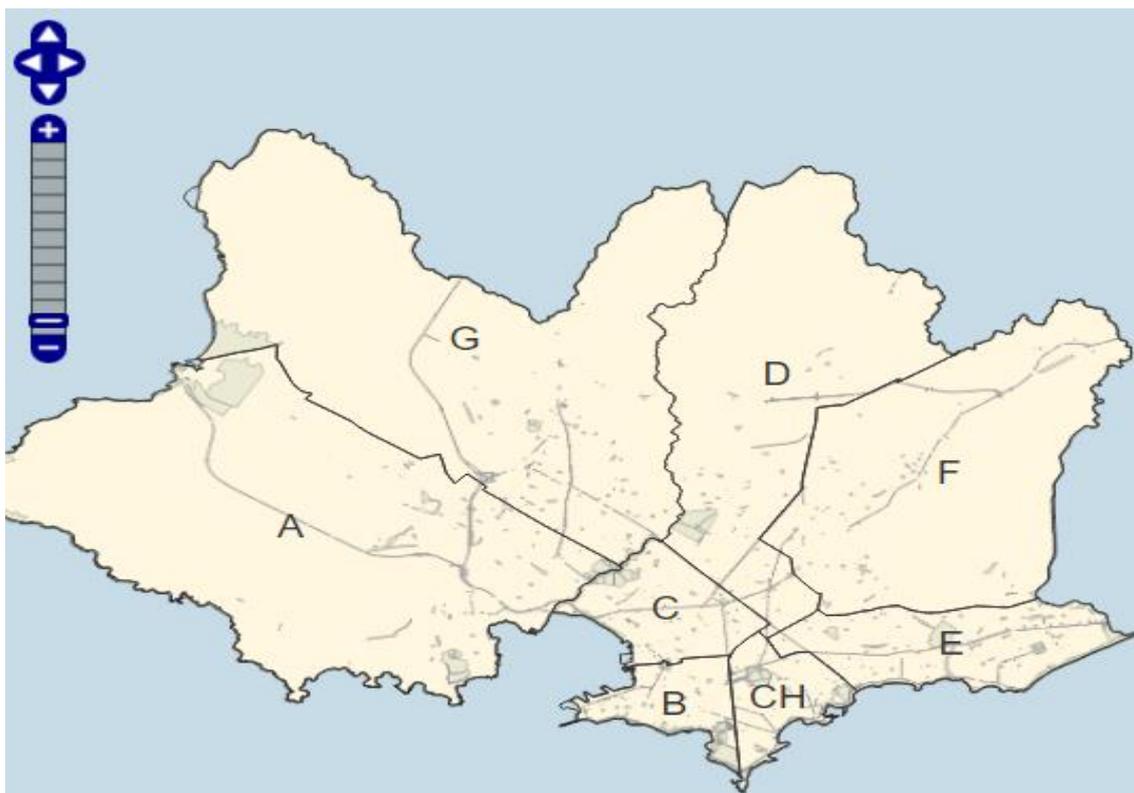
El presente trabajo parte de la hipótesis que la **SEFDyR**, de acuerdo a su misión y su posición en la estructura organizacional, es la idónea y competente para traducir los lineamientos institucionales referidos a la educación física, el deporte y la recreación en objetivos y metas concretos que sean aplicables a los territorios en los que se divide geográfica y políticamente el Departamento de Montevideo, estando en condiciones de articular y coordinar el diseño y la implementación de un cambio en la forma de relacionamiento de los distintos centros de poder y de ellos con los docentes territoriales.

En el análisis de las encuestas respondidas por los docentes territoriales se pueden confirmar algunas de las hipótesis que sustentan el trabajo, así como validar las diferentes propuestas tendientes a la consecución del objetivo general y los objetivos específicos perseguidos (apartado 4.2 y 4.3)

En la sección referida a la “**Organización en territorio**”, las respuestas nos indican que los encuestados se dividen a razón de 3 por el Municipio D, 2

cada uno por los Municipios B y F, y 1 por los Municipios C, G y CH. No hubo respuestas de los Municipios A y E. Llama la atención y se confirma la dispar distribución geográfica de los docentes en el territorio. Desde la resolución del Intendente N° 5270/2011 hasta la fecha hubo una continuidad en el objetivo explicitado de tener un docente por Centro Comunal Zonal (CCZ). El 60% de los docentes se radican en Municipios de la periferia centro norte del Departamento y el 40% en Municipios de la zona centro-sur, quedando sin respuesta el este y el oeste, resultando que en la zona oeste se dispone de 1 docente y en la zona este de 3 docentes.

MUNICIPIOS DE MONTEVIDEO



Fuente: <https://municipios.montevideo.gub.uy/>

Respecto al tratamiento de los temas de deporte en el Municipio, queda de manifiesto que los mismos son considerados por varios actores, principalmente los equipos sociales y luego el alcalde y el Consejo Municipal, dando la pauta que no hay un único modelo de actuación.

La evaluación que realizan los docentes respecto al relacionamiento con la autoridad política en los Municipios da la pauta que los profesores territoriales, tienen un relacionamiento con el Alcalde escaso o puntual (66%) con relación al tratamiento de los temas en deporte. A partir de ello, se puede confirmar la hipótesis de que se carece actualmente de un ámbito de planificación coordinada dentro del Municipio, y en especial con la **SEFDyR**.

El relacionamiento con la autoridad administrativa, frente al tema de deportes es muy poca o nula. Solo el 11% dice tener un relacionamiento

frecuente y un 55% plantea que es puntual, lo cual en este análisis se atribuye a la falta de planificación y coordinación a largo plazo.

Se consulta acerca de la existencia de Comisión de Deportes en el Municipio correspondiente. Solo el 40% se expresa afirmativamente acerca de su existencia. Se evalúa que, en el territorio total del Departamento, existen pocas Comisiones de Deportes, aunque si se consideran las respuestas sobre el ámbito de tratamiento de los temas de deporte, se puede concluir que constituyen un ámbito válido de participación y en los Municipios que cuentan con ellas, tienen un rol protagónico y resultan muy útiles.

Respecto a la integración de las Comisiones de Deportes se pone de manifiesto la ausencia de instituciones territoriales (organizaciones sociales, clubes deportivos y sociales, etc.) generando la reflexión acerca de la posibilidad de fomentar una participación más plural o institucionalizada en las mismas.

Se puede concluir el análisis para la sección “**Organización en territorio**”, en el sentido de responder a la pregunta; *¿cómo se funciona?*, en que hay una distribución dispar de los docentes territoriales y que no se acompaña a las necesidades y a la demanda de la población. Tampoco hay un modelo único de proceder en el tratamiento de los temas de deporte. Se consideran válidas y de gran utilidad las Comisiones de Deportes en los municipios que las tienen conformadas, pero carentes de participación institucional en su integración y con déficit en el aporte de organizaciones civiles.

En referencia al ámbito de la “**Planificación**”, se realizaron consultas sobre los temas frecuentemente abordados. La realización de jornadas recreativas y la solicitud de predios municipales para su utilización fueron objeto de la mayor demanda con un 44%, y lo siguen las actividades periódicas programadas con un 33%. Esto da la pauta de la necesidad insatisfecha de consumo de propuestas recreativas en el territorio y, en segundo término, la carencia de un equipo de seguimiento o acompañamiento para el tratamiento de convenios con las organizaciones sociales que operan territorialmente con temática relacionada.

La pregunta 8 se considera clave para determinar la existencia de una **planificación** a los efectos de la consecución de objetivos de largo plazo, como son los que responden a lineamientos estratégicos del Gobierno Departamental. El resultado es que en un 55,6% existe una planificación anual, la cual se considera básicamente operativa, es decir, destinada a planificar las actividades del año pero sin tener a la vista metas y objetivos a alcanzar, y lo que es aún peor, en un 44,4% no hay planificación alguna.

En el 55,6% de los casos en los que existe planificación territorial, se trató, de desentrañar la participación en la misma. Se destaca un porcentaje inesperadamente alto de la planificación solitaria del docente. Aquí es de esperar una planificación que pueda no contemplar necesariamente el interés general y se circunscriba al ámbito de lo posible personalmente para cada docente, de acuerdo con sus propios intereses, incentivos y necesidades. También se asigna importancia a la comprobación de que el equipo social del Municipio participa en

el 50% de los casos en los que existe planificación. Ese hecho es relevante porque marca una mirada interdisciplinaria en la planificación de la materia.

Acerca del origen de los insumos de la planificación, el 71,4% manifiesta no tomar lineamientos del Gobierno Departamental ni de las áreas temáticas competentes, lo cual denota carencias en la relación interinstitucional, y la inexistencia de ámbitos de coordinación y articulación válidos con los Municipios para definir objetivos y/o explicitarlos de forma más concreta, lo cual es y debe ser competencia de la **SEFDyR**.

Por otra parte, resulta también interesante comprobar que existen Espacios de Planificación Zonal (EPZ) en los Municipios, por lo cual es válido pensar que en dichos espacios deberían integrarse la **SEFDyR**.

Se consultó sobre la infraestructura deportiva en el territorio de gestión directa del Municipio o de la Intendencia, refiriéndose a centros multipropósitos de integración barrial que existen desde hace un tiempo en varias zonas de Montevideo, tales como *SACUDE* (SALud, CULtura y DEporte), *Plaza Casavalle* o el *CRECE* de Flor de Maroñas. La existencia de dicha infraestructura es una excelente oportunidad de desarrollo de propuestas de la materia que tratamos en este trabajo. Pero indudablemente presentan problemas de gestión coordinada entre los diferentes actores territoriales porque, si bien un 75% de los encuestados afirma que existen en sus zonas de influencia y competencia, el 66% de los docentes territoriales no participa de la planificación de los mismos. Se ha constatado que, en general, dependen de la planificación del Departamento de Cultura, ya que la mayoría de las instalaciones se gestionan desde dicho departamento.

Entrando en el tema de la “**Coordinación**”, se pone de manifiesto sobre la existencia de espacios formalizados de trabajo intersectorial y, claramente, en concordancia además con los resultados de las preguntas anteriores, encartadas dentro de las secciones sobre Organización y Planificación, el 50% de los encuestados afirma no contar con dichos ámbitos.

En lo que refiere al trabajo interdisciplinario en temas de deportes, la encuesta denota que al no existir ámbitos de coordinación efectiva dentro del Municipio es difícil que la **SEFDyR** pueda articular políticas deportivas. Un 30% de los encuestados responden que no realizan trabajo interdisciplinario, y la mayoría de los que lo realizan (40%), lo hacen con su equipo social.

Queda de manifiesto que el vínculo con la **SEFDyR** se canaliza mayormente a través de los coordinadores docentes de programa (70%), y no con la coordinación ejecutiva, que es el canal institucional de la Secretaría, lo cual confirma la hipótesis de que se trata de vínculos personales más que institucionales. Sin embargo, valoramos positivamente la existencia de alguna forma de relacionamiento, pero al mismo tiempo llama la atención que en el programa de la **SEFDyR** más descentralizado (personas mayores), donde hay efectivamente docente dependientes de la Secretaría en el territorio, casi no existe vínculo con los docentes territoriales descentralizados, ya que solo un 40% de los encuestados manifiesta tener algún tipo de relación.

En la temática relativa a las “**Relaciones intersectoriales**” y con resultados esperables de acuerdo con las respuestas anteriores, el 50% de los encuestados manifiesta no tener vínculo con docentes de otros municipios. De existir algún vínculo, el mismo se debe a la existencia de factores territoriales comunes o compartidos, pautados generalmente por territorios colindantes, siendo un 40% de las respuestas las que arrojan en esta línea el abordaje por el perfil territorial.

De las respuestas, se deduce que existe la necesidad de realizar coordinaciones y que efectivamente hay una interacción, siendo la temática abordada en lo territorial, lo social y por otros motivos, con igual porcentaje de un 40%. Se reafirma la hipótesis de que la **SEFDyR** debería generar un ámbito de coordinación con políticas sociales, salud, discapacidad, etc., a nivel del Gobierno Departamental.

En referencia a la “**Relaciones Interinstitucionales**”, si bien aumentan los porcentajes respecto a la respuesta anterior, en la cantidad de docentes que no tienen vínculo (44,4%); los que sí lo tienen, mantienen la proporcionalidad de la respuesta a nivel departamental en cuanto al perfil de dichos vínculos de trabajo.

Las preguntas asociadas a las “**Demandas de la ciudadanía**”, tanto de vecinos, como de organizaciones sociales, obtienen respuestas que apuntan a la solicitud de docencia directa y gestión de actividades, temas que se repiten en las preguntas anteriores, confirmando la hipótesis de trabajo y que refuerzan la temática a abordar. Esto reafirma, además, la viabilidad de la propuesta de formación de un grupo recreativo en **SEFDyR**, preponderantemente intersectorial.

Cuando se solicita a los encuestados el aporte de “**Propuestas de innovación**”, en realidad lo que surgen son propuestas de mejora. Los encuestados proponen cambios conservativos. Se confirma que uno de los abordajes acerca de los cuales es necesario trabajar con vínculos de capacitación y comunicación es el relativo a la innovación y específicamente la innovación en tecnología, dado que en las respuestas asociadas a la pregunta sobre la incorporación de herramientas tecnológicas para mejorar la oferta de servicios, la mayoría contesta que no lo tiene presente o que prioriza otras cosas, pero entre otras respuestas, encontramos dos que nos parece oportunas manifestar: una es la dificultad de conectividad en el territorio y la necesidad de brindar mayores puntos de conectividad y la otra es una propuesta de *georeferenciar* los espacios públicos donde se pueden realizar actividad física. Ambas consideraciones tienen relación con el propósito de este trabajo en cuanto a generar ámbitos de coordinación y articulación con el territorio a los efectos de ampliar el derecho a la práctica de la actividad física, fortaleciendo la participación ciudadana organizada, la integración y la inclusión social, con la consecuente mejora de la calidad de vida de vecinos y vecinas.

En síntesis, tomando los resultados del análisis de las encuestas, y teniendo en cuenta además la demanda insatisfecha de la población en relación

con la educación física, el deporte y la recreación, el presente trabajo pretende aportar una propuesta que ayude a aumentar el porcentaje de personas que realizan actividad física en el Departamento de Montevideo, bajando los niveles de sedentarismo y coadyuvando consecuentemente a una mejora en su calidad de vida.

Como quedó dicho al comienzo de este apartado, la **SEFDyR** es la organización idónea y competente para traducir los lineamientos institucionales referidos a la educación física, el deporte y la recreación en objetivos y metas concretos que sean aplicables a los territorios en los que se divide geográfica y políticamente el Departamento de Montevideo, lo cual desde los Municipios no se efectúa, y si se hiciera, no respondería a la visión del todo, que es necesario tener para ir mancomunadamente en una sola dirección, sin perjuicio de las diferencias existentes entre los distintos micro territorios.

Se visualiza una preponderancia del Alcalde en las resoluciones políticas referidas a deporte, pero sin una planificación previa que ayude a una mejor toma de decisiones, con lo cual las mismas pasan por otros carriles de análisis, como son los equipos sociales y los concejales municipales, atendiendo demandas de ciudadanía o de otros actores políticos.

Cualquier ámbito de coordinación que sea planteado, se debe integrar al territorio y los actores que allí trabajan en diferentes áreas, y además hacerlo de forma ampliamente participativa para que, en la medida en que se tengan en cuenta las realidades territoriales conocidas y manejadas por quienes allí trabajan, todos se sientan involucrados y se mitigue el rechazo. **Los dos niveles de coordinación que deben integrarse a ese ámbito son el político y el técnico.**

Por último, el 100% de los encuestados entiende que es oportuno generar **vínculos (coordinaciones) con la SEFDyR**, principalmente sobre el fortalecimiento de propuestas del Municipio, el aumento de las propuestas de los programas de **SEFDyR** en el territorio, y vuelve a presentarse como tercera temática solicitada, la colaboración en la gestión de espacios y convenios.

8. Síntesis y principales hallazgos.

En este trabajo se hizo referencia a los conocimientos y herramientas con los que el Posgrado de Transformación Organizacional ha enriquecido a los autores de este trabajo y mediante los cuales se hallaron caminos para formular una propuesta de cambio que permita mejorar sustancialmente el cumplimiento de la misión de la **SEFDyR** en su relación con los territorios (Municipios).

En ese sentido, y pensando en abordar la problemática del sedentarismo en la población del Departamento de Montevideo, en la necesidad además de poder atender de mejor forma la demanda, se plantearon algunas preguntas como disparadores del presente trabajo:

- ¿Cuál debería ser el funcionamiento de la **SEFDyR** para abordar de mejor manera el trabajo en territorio?
- ¿Debería haber un rediseño de los procesos de trabajo con los territorios?
- ¿Existe la posibilidad de innovar en las propuestas de **SEFDyR**, acercando la tecnología como medio para transformación organizacional de la misma?

A partir de allí fue posible explicitar el **objetivo general** en términos de diseñar una propuesta que ayude a aumentar el porcentaje de personas que realizan actividad física en el Departamento de Montevideo, bajando los niveles de sedentarismo y coadyuvando consecuentemente a una mejora en su calidad de vida, y con los siguientes **objetivos específicos**:

- Promover mejoras a la gestión de la **SEFDyR** y su relación con los Municipios a través de las coordinaciones territoriales.
- Fomentar el hábito de la actividad física en los municipios del Departamento de Montevideo de manera homogénea, pero teniendo en cuenta las particularidades del territorio.
- Ayuda al mejor aprovechamiento de la infraestructura deportiva de los espacios públicos del Departamento de Montevideo aportando propuestas innovadoras de carácter tecnológico para su utilización.

A través del desarrollo del presente trabajo se pudieron validar algunas hipótesis previas como así también llegar a hallazgos inesperados que permitieron construir alternativas de mejora en la propuesta de abordaje de la **SEFDyR** en el territorio.

Partiendo del marco teórico estudiado y habiendo efectuado la discusión y valoración de las conclusiones teóricas y el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos empíricos recabados, se concluye que es viable generar el cambio propuesto, atendiendo a las dimensiones o agendas que es necesario operar para gestionar el cambio, en especial, la agenda socio-política y en consideración de las diferentes variables puestas en tensión.

Como se vislumbra a lo largo del trabajo, pueden identificarse dos niveles de planificación y acuerdos o coordinación, a saber: el político y el técnico.

La experiencia indica que el nivel político legitimará la aceptación de los cambios propuestos, si bien a su vez será el más difícil de validar en función de los potentes intereses puestos en pugna, entendemos que la propuesta legitimada políticamente, aportará a una mejor forma de trabajo en lo técnico.

En síntesis, la propuesta de cambio que tenderá a lograr los objetivos generales y específicos declarados en este trabajo, que responden a su vez a las preguntas formuladas al inicio, y que, consecuentemente, tiene 3 ejes temáticos:

1. La jerarquización de la **SEFDyR** en relación con la nueva propuesta de trabajo en territorio y el relacionamiento con los distintos sectores de la Intendencia de Montevideo, los Municipios y la población.

a. Dado que la misión de la **SEFDyR** es crear una política departamental en las áreas de su especialización (educación física, deporte y recreación) que diseñe, promueva, gestione, coordine y ejecute acciones con todos los sectores de la población de Montevideo, con el fin de ampliar el derecho a la práctica de la actividad física, fortaleciendo la participación ciudadana organizada, la integración y la inclusión social, con la consecuente mejora de la calidad de vida de vecinos y vecinas, se concluye que el universo constituido por las propuestas y actividades que refieren a dicha temática es competencia de la **SEFDyR** y, en tal sentido, la autoridad central deberá impulsar su participación, en conjunto con cada Municipio, en la toma de decisiones y en el diseño de propuestas dirigidas a los vecinos y vecinas. De esta manera, cada uno de los programas en los cuales la **SEFDyR** organiza la prestación de sus servicios deberá tener su representación en el territorio.

Para ello, bastará con potenciar su actual ubicación en la estructura orgánica dado que la **SEFDyR** es un servicio que depende jerárquicamente de la División Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación 42. Esta División tiene entre sus cometidos “favorecer la coordinación de acciones en el territorio entre la Intendencia de Montevideo y los Gobiernos Municipales del Departamento que posibiliten el desarrollo de políticas públicas territoriales y sociales acordes a los planes de gobierno y a las realidades emergentes”, así como “fortalecer los espacios de articulación entre los Gobiernos Municipales y la Intendencia con la finalidad de procesar satisfactoriamente la descentralización y desconcentración de servicios y programas para la consolidación de las áreas de gestión, comunicación, promoción de la participación ciudadana y relacionamiento nacional y regional” 43 , por lo que se trata no solo del ámbito orgánico que tiene la competencia para convocar a los actores políticos involucrados en el diseño del cambio propuesto, sino que además detenta la competencia para crear y sostener los espacios de articulación pertinentes.

b. Se confirmó durante el estudio la ausencia de ámbitos de coordinación y articulación efectivos, lo cual redundaba en la carencia de una planificación a largo plazo que coloque su mira en los lineamientos y objetivos estratégicos que la institución ha diseñado -o debería diseñar con asesoramiento de la **SEFDyR**- para el deporte en todos los ámbitos. Este trabajo aporta la idea de generar instancias de planificación en conjunto entre **SEFDyR** y los Municipios. Se propone potenciar las instancias de participación de la **SEFDyR** en los EPZ (Equipos de Planificación Zonal) con frecuencia semestral en régimen de coordinación y planificación, especialmente aportando seguimiento y ajustes a la misma.

⁴² Por Resolución No. 1543/16 del 21/04/2016, se resolvió que la **SEFDyR** pasara a depender de la División Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación, la que a su vez, en la estructura actual, depende directamente de la Intendencia, siendo su vinculación administrativa a través de la Secretaría General.

⁴³ Artículo R. 19.63 del Digesto Departamental.

c. En concordancia con los dos puntos anteriores, se propone crear ámbitos de coordinación efectiva entre la **SEFDyR** y los Municipios, en dos niveles:

- i. a nivel político, entre las direcciones políticas de la División División Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación y la **SEFDyR** con los Alcaldes. Se entiende necesario atender especialmente las propuestas de los Alcaldes, ya que serán quienes nos habilitarán o convalidarán las propuestas en territorio. Se tratará de un ámbito de acuerdos y definición de las acciones de políticas públicas en referencia al deporte y la coordinación intersectorial (transversal con los otros Departamentos de Intendencia (Cultura, Políticas Públicas) que se verificará con frecuencia semestral, en los meses de Marzo y Setiembre.
- ii. a nivel operativo, generando un espacio de coordinación técnica para traducir en acciones concretas los lineamientos políticos definidos. Dichos ámbitos estarán integrados por los Directores de Programa de **SEFDyR** y los Equipos Sociales de los Municipios. Las reuniones tendrán una frecuencia bimensual (Marzo, Mayo, Julio, Setiembre, Noviembre, Enero). Se ha comprobado en este trabajo que en los Municipios en los cuales están operando Comisiones de Deportes, se perciben como importantes en cuanto tienen la capacidad de valorar en profundidad los temas de su especialidad. Por dicha razón se concluye que la propuesta debe validar dichos espacios por entender que aportan a la coordinación territorial y, asimismo, promover su creación en los Municipios en los que no las tienen y ampliar su integración, propiciando la participación de organizaciones sociales, clubes deportivos y otras.

2. La propuesta de una nueva forma de trabajo en el territorio que apunte a la mejora de la gestión municipal (local) y a ser más eficientes y eficaces en la generación e implementación de propuestas de actividad física para la población.

a. La propuesta incluye la prevención futura de que todos los ingresos docentes se realicen a través de la Unidad 3110 (SEFDyR) para que se mantenga el criterio de planificación y organización en lo que refiere a la educación física, el deporte y la recreación. De esta manera se jerarquiza la **SEFDyR** y se mantienen los lineamientos en concordancia en todo el Departamento.

b. Se propone una reorganización del trabajo de los profesores en el Municipio, a los efectos de generar grupos de al menos 3 docentes que trabajen directamente en el territorio en concordancia con la temática de los programas desarrollados por la **SEFDyR**. Para lograr el cumplimiento de su misión, la **SEFDyR** lleva adelante su actividad, principalmente, a través de cuatro programas de trabajo:

- **Programa Escuelas de Iniciación Deportiva.** Trabaja en territorio, con 41 propuestas de Iniciación deportiva, 26 docentes y 9 disciplinas deportivas.
- **Programa Personas Mayores.** Desarrolla espacios de actividades físicas en territorio, clubes y plazas de deportes con 8 docentes, dirigidos a personas mayores de 60 años.
- **Programa de Atención a Personas con Discapacidad.** Trabaja en espacios deportivos municipales, clubes y plazas de deportes con 11 docentes, ofreciendo propuestas deportivas y recreativas a la población en situación de discapacidad.
- **Programa Eventos.** Realiza el apoyo a federaciones deportivas respecto a legislación, organización, traslados de equipos y logística de circuitos callejeros.

La propuesta supone que cada uno de los programas tendrá un representante en territorio. El **Programa Personas Mayores** tendrá como mínimo un docente en cada Municipio, así como el **Programa de Atención a Personas con Discapacidad**. Esos docentes trabajarán en estrecho vínculo con el docente local, y se desempeñarán como representantes desde la Intendencia ante las comisiones barriales, tanto deportivas como sociales. De esta forma tendrá al menos tres (3) docentes en cada Municipio encargados de planificar, asesorar y llevar a cabo las propuestas recreativas y deportivas.

El **Programa Escuelas de Iniciación Deportiva** tendrá acción a través de su Coordinador sobre los 8 municipios llevando propuestas de escuelas de iniciación a cada uno de ellos a través de los instructores deportivos, manteniendo el mismo sistema actual de contratación a través de la Confederación Uruguaya de Deportes y trabajando en coordinación con el equipo docente del Municipio.

El **Programa Eventos** mantendrá su liderazgo en la gestión y organización de eventos que se realizan en todo el Departamento, en estrecha relación con los Municipios y con los equipos docentes de cada uno de ellos.

Se resalta la importancia de mantener la estructura de la **SEFDyR** y reforzarla con la contratación de más personal docente. Se propone entonces la contratación de 15 cargos docentes para la totalidad de los programas, distribuyéndolos de manera de poder atender las necesidades de trabajo con la comunidad. Hoy en día en territorio, el mayor porcentaje de propuestas de docencia directa se realiza a través de los docentes de los programas de la **SEFDyR** y no de los docentes que se encuentran en descentralización.

3. Propuesta de innovación en NTICs para las actividades físicas tendiente a la utilización de canales alternativos de acceso a la población y para el uso inteligente de la infraestructura deportiva existente en los espacios públicos del Departamento de Montevideo, especialmente en los espacios verdes.

a. La **recreación**, por ende, las propuestas recreativas, son los contenidos de las solicitudes que más se repiten en el territorio, por lo que se considera una propuesta innovadora la de crear un equipo de recreación itinerante en la **SEFDyR** que tenga por cometido generar propuestas para todos los Municipios, trabajando principalmente los días sábados y domingos. Se considera también una buena oportunidad para poder trabajar en forma transversal con el Departamento de Cultura disponiendo de un equipo mixto de talleristas.

b. Si bien desde el territorio no han surgido propuestas de innovación, principalmente en el área de la tecnología, como aporte a la mejora del servicio, sí surge desde el territorio la percepción de no poder atender a toda la demanda de docencia directa que la población solicita. Por otra parte, en la **SEFDyR** existen antecedentes de propuestas de aportes tecnológicos colaborativos para actividad física. En este sentido, se propone aportar a la ya existente aplicación de georreferenciación de monumentos en Parque Rodó ⁴⁴ (desarrollada por la Unidad Técnica de Alumbrado Público - UTAP) a los efectos de georreferenciar los circuitos aeróbicos, los juegos saludables (gimnasios al aire libre) y los espacios verdes idóneos para realizar actividad física y meditación (yoga).

Con referencia a los juegos saludables, que surgieron con mucha fuerza entre los años 2010 y 2015, y en los últimos años los aparatos de calistenia, requeridos principalmente por los más jóvenes, se propone la creación de un sistema de códigos "QR", a través de cuyo escaneo con un teléfono celular o tablet el vecino o vecina pueda acceder a un video explicativo de 30 a 40 segundos, donde se muestre la ejecución del ejercicio y se acceda a una guía metodológica de tiempos y cantidades de ejercicio a realizar, entre otros usos posibles mediante tecnología. Los videos serán realizados por los docentes de la **SEFDyR** en coordinación con los Municipios. Abarcarán tanto baterías de juegos convencionales como baterías de juegos adaptados. Estos videos se renovarán con una frecuencia de una vez por año al menos.

Se propone además mantener el programa **En Movimiento** como espacio diario de clases de gimnasia a través del canal de **TV Ciudad** y coorganizado entre **SEFDyR** y **TV Ciudad**. La experiencia piloto desarrollada durante la pandemia en el año 2020 y el ciclo 2021 que se está grabando y emitiendo en estos momentos (julio-noviembre 2021) han demostrado la importancia de esta propuesta. Siendo notorio que gran parte de los habitantes del departamento no participa de actividades deportivas en forma presencial, resulta de gran utilidad poder llegar a los hogares a través de esta modalidad y colabora con el objetivo de acceder a más personas.

9. Conclusiones

La propuesta desarrollada en este trabajo pretende propiciar un **cambio innovativo** a través de la generación de nuevas alternativas para la resolución del problema analizado. Se ha abocado a diseñar un cambio en la forma de

⁴⁴ [Lanzamiento de app Parque Rodó | Intendencia de Montevideo](https://montevideo.gub.uy/ciudad-y-cultura/agenda-cultural/lanzamiento-de-app-parque-rodó). <https://montevideo.gub.uy/ciudad-y-cultura/agenda-cultural/lanzamiento-de-app-parque-rodó>

relacionamiento de la **SEFDyR** con el territorio y consecuentemente en la implementación de un nuevo modo de funcionamiento que coadyuve a satisfacer la demanda insatisfecha planteada por los vecinos y las vecinas del departamento de Montevideo.

Se ha pretendido con este trabajo aportar soluciones posibles y reales a las acciones que buscan transversalizar cada uno de los programas, fortaleciendo al mismo tiempo el vínculo territorial con los Municipios. Para ellos, se ha diseñado una propuesta de trabajo o funcionamiento sobre la base de acordar y negociar en ámbitos institucionales la forma misma del diseño y de implantar espacios de planificación y de coordinación y articulación efectivas, que respeten las disimilitudes territoriales, pero que, a su vez, trasciendan las direcciones políticas de la **SEFDyR**, los Departamentos de Intendencia, así como las consecuencias de la descentralización política operada a favor de los Alcaldes.

Si se quiere cambiar es porque se tiene un problema que requiere nuevas soluciones. No es posible seguir intentando acercarse al territorio y racionalizar las propuestas de actividad física, con la solución instituida, lo cual ha demostrado ser altamente ineficaz. Es necesario pensar en nuevas soluciones que permitan llegar con dichas propuestas a más vecinos, colaborando a la disminución del sedentarismo y mejorando su calidad de vida.

Se entiende que el trabajo es arduo y los ámbitos de movimiento no son muy espaciosos, pero, como el cambio es ineluctable, las administraciones públicas de este siglo tienen que recoger “el guante” y avanzar de cara a la gente. “No pueden encararse los retos del siglo XXI y su revolución tecnológica con una organización basada en el siglo XIX. Las instituciones que ejercen de intermediarios sociales están en riesgo de desaparecer si no generan un nuevo valor”⁴⁵

De todos modos, como dijo el poeta: “Voy con las riendas tensas y refrenando el vuelo porque no es lo que importa llegar solo ni pronto sino con todos y a tiempo.”⁴⁶

10. Referencias bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo. Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos. Capítulos 1 y 2. (2016).

Equipos Consultores. Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos - 2017.

⁴⁵ Una Administración pública obsoleta – Carles Ramió, citado por Presentación Nuevos paradigmas de la gestión pública y municipal. Milanese, Alejandro, FCEA, Posgrados, UDELAR, 2020.

⁴⁶ León Felipe (1884-1968).

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires, 1997

Kast Fremont E. y Rosenzweig James E. Administración en las organizaciones. Capítulo 5. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1987.

Larrosa, Mónica y otros. Herramientas CiRM y las nuevas TICs como soporte del Gobierno Electrónico. Revista Digital del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional de La Matanza, Volumen 1, número 2, diciembre 2016.

Mestre Sancho, Juan A. La actividad física Municipal. Conselleria de Cultura, Educació i Ciència de la Generalitat Valenciana. Valencia 1991. N° 50 y 51

Mestre Sancho, Juan A. Planificación deportiva: teoría y práctica; bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte. Inde publicaciones - 2004

Mestre Sancho, J. y García Sanchez, E. Planificación y Gestión deportiva Municipal. Dirección General del Deporte. Viceconsejería de Cultura y Deportes. Gobierno de Canarias, 1992.

Moore, Mark. Creating Public Value. Strategic Management in Government. Harvard, University Press, London, England, 1995.

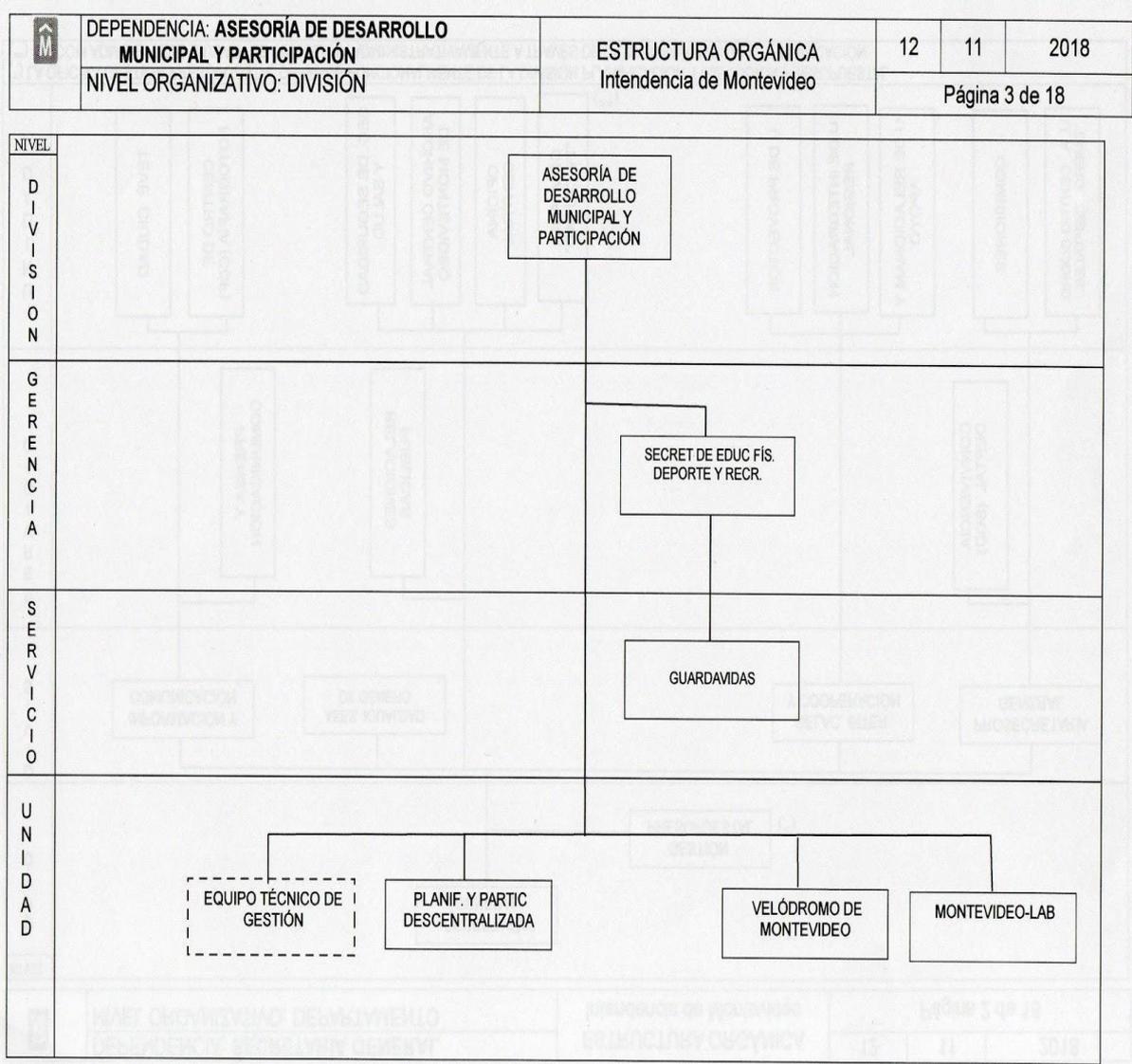
Savage, G. y otros. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 1991.

Schvarstein, Leonardo. Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes. Editorial Paidos. Buenos Aires, 1991.

Schvarstein, Leonardo. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Editorial Paidos. Buenos Aires, 1998.

ANEXOS

I. LA SEFDyR EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA I.M.



II. LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA I.M.

LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



1. PROMOVER UN SISTEMA DE MOVILIDAD EFICIENTE, SUSTENTABLE Y SEGURO

	Mejorar la circulación del tránsito y la seguridad vial.	Desarrollar un sistema de transporte metropolitano sustentable e integrado.	Mejorar y mantener la red vial.	Ampliar la gestión inteligente.	Reducir el impacto de la movilidad y de la gestión de cargas.	Fomentar los medios de transporte activo.
---	--	---	---------------------------------	---------------------------------	---	---

2. PROMOVER UN DESARROLLO AMBIENTALMENTE SUSTENTABLE

	Gestionar adecuadamente los residuos sólidos.	Avanzar en la formalización del círculo informal de basura.	Gestionar los servicios de saneamiento y de drenaje pluvial.	Impulsar la gestión ambiental integrada del territorio.	Contribuir a la mitigación del cambio climático.	Promover un cambio cultural en la ciudadanía.
---	---	---	--	---	--	---

3. FORTALECER LA INCLUSIÓN SOCIAL Y LA CONVIVENCIA

	Consolidar espacios públicos.	Fortalecer espacios interinstitucionales de diálogo y acción.	Incluir las perspectivas de derechos humanos e igualdad de género.	Articular estrategias de generación de empleo con actores clave.	Profundizar el proceso de transformación del modelo de atención y gestión de los servicios de salud.	Articular con el gobierno nacional las políticas de acceso a hábitat digno y soluciones habitacionales para familias vulnerables.	Orientar las políticas culturales hacia la integración y la convivencia.
---	-------------------------------	---	--	--	--	---	--

4. IMPULSAR UN MODELO DE DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVADOR

	Definir y actualizar periódicamente el Plan de Desarrollo de Montevideo.	Impulsar el desarrollo industrial, la logística, los servicios y el desarrollo rural.	Promover un modelo de turismo sustentable.	Promover el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Generar ámbitos que contribuyan al despliegue de un Montevideo innovador y creativo.	Promover la resiliencia de Montevideo.	Fortalecer los vínculos con la región y el mundo.
---	--	---	--	---	--	--	---

5. POTENCIAR EL RELACIONAMIENTO CON LA CIUDADANÍA Y LA PARTICIPACIÓN

	Impulsar la descentralización de las actividades en el territorio.	Potenciar espacios innovadores de participación activa de la ciudadanía.	Generar mayores niveles de información y nuevas herramientas de comunicación con la ciudadanía.	Garantizar una adecuada respuesta a los pedidos y reclamos de la ciudadanía.
--	--	--	---	--

6. REALIZAR UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADORA Y TRANSPARENTE

	Garantizar la transparencia de la gestión departamental y municipal.	Fortalecer el proceso de planificación estratégica institucional.	Garantizar una institución financieramente sustentable.	Enfocar los procesos de gestión humana hacia una transformación cultural al servicio de la ciudadanía y del proyecto institucional.	Optimizar otros servicios y prestaciones de valor público.	Promover la actualización tecnológica institucional junto con el análisis y el rediseño de los procesos.
---	--	---	---	---	--	--

III. LISTADO DE DOCENTES ENCUESTADOS

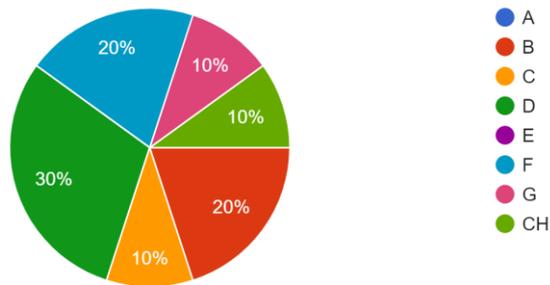
DOCENTE	MUNICIPIO	CCZ / ESPACIO
Profa. Estela Eiroa	A	14
Prof. Javier Peña	B	Plaza N° 1
Profa. Pilar Diaz	B	2
Profa. Adriana Miranda	B	1
Profa. Verónica Oliveira	C	3
Profa. Sandra Aldabe	C	16
Prof. Carlos Lacreata	D	10
Prof. Miguel Padilla	D	15
Prof. Fabián Berrueta	D	11
Prof. Raúl Treviño	E	6
Prof. Ricardo Curbelo	E	7
Prof. Guillermo Nantes	E	8
Prof. Eduardo Martinez	F	9
Prof. Alejandro Silvera	F	9
Prof. Pedro Hornos	G	Polideportivo Municipio G
Profa. Rossana Mouradaian	CH	5

IV. ESTRUCTURA Y RESULTADO DE LA ENCUESTA

A. ORGANIZACIÓN EN TERRITORIO

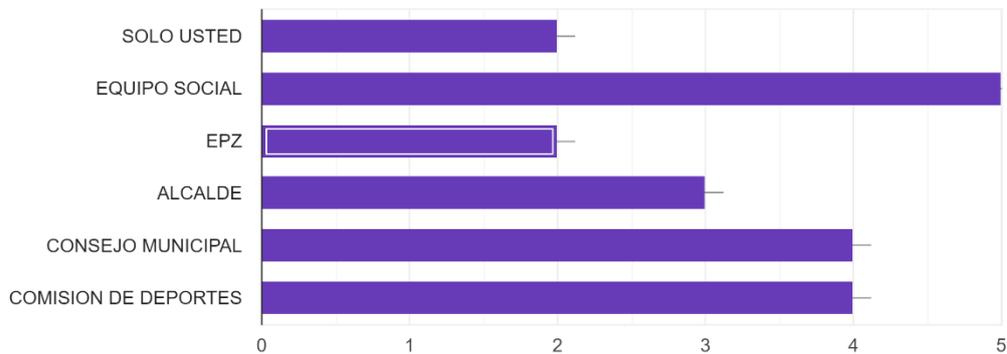
1- Usted desempeña su función docente en el Municipio:

10 respuestas



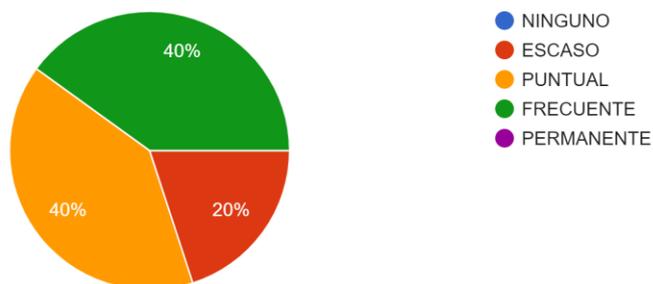
2. Los temas de deportes en su Municipio son tratados por:

9 respuestas

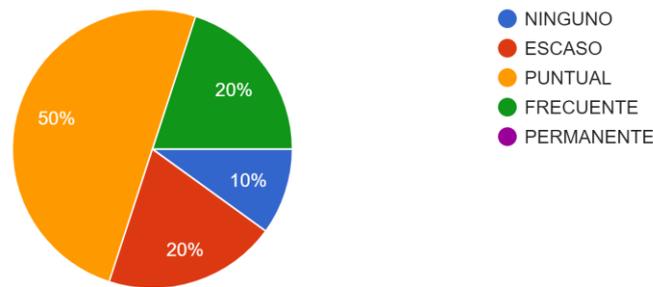


3. Entiende que el relacionamiento con la autoridad política, frente al tratamiento de temas de deportes es:

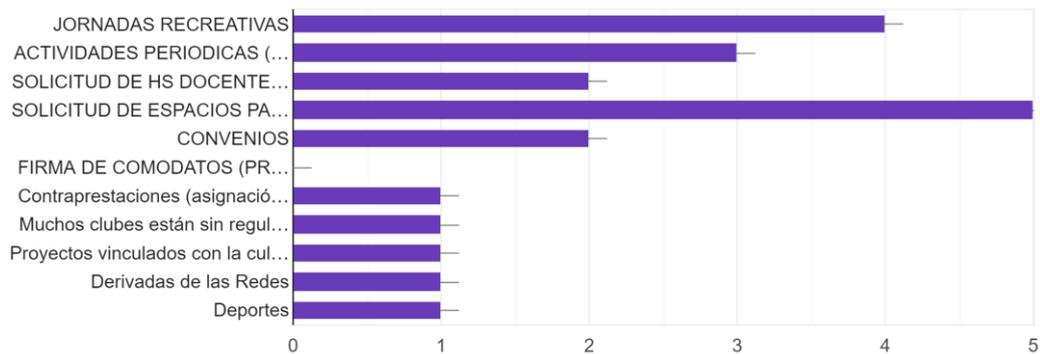
10 respuestas



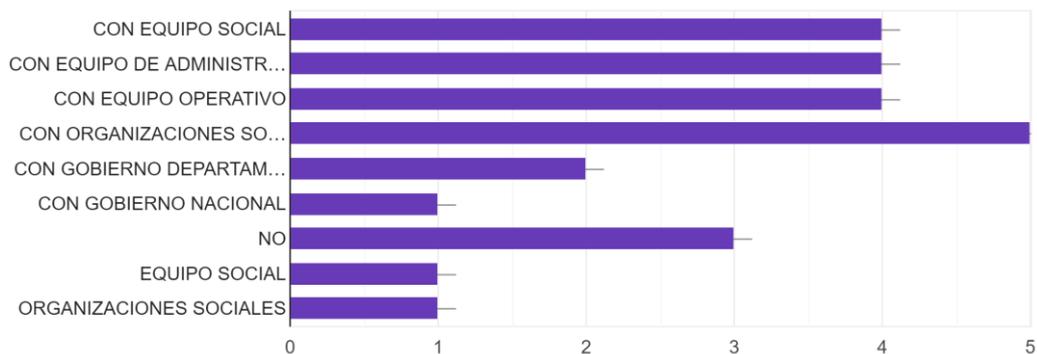
4. Entiende que el relacionamiento con la autoridad administrativa, frente al tema de deportes es:
10 respuestas



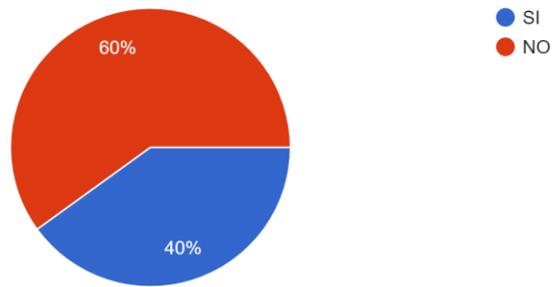
5. Cuales son los temas más frecuentemente abordados?
10 respuestas



6. Existe trabajo interdisciplinario en temas de deportes?
10 respuestas



7. ¿Existe Comisión de Deportes en su Municipio?
10 respuestas

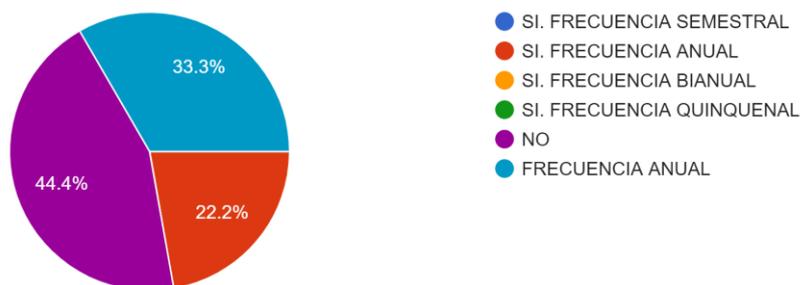


7.1 EN CASO AFIRMATIVO, COMO SE INTEGRA DICHA COMISION?
3 respuestas



B. PLANIFICACIÓN

8. ¿Existe un proceso de planificación deportiva en el Municipio?
9 respuestas



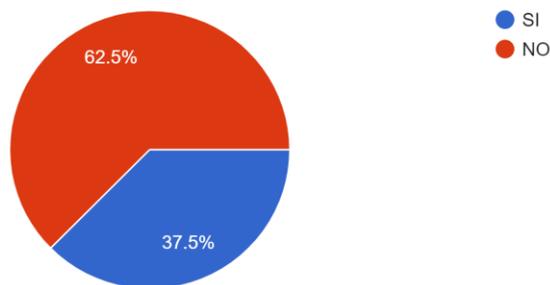
9. ¿Quién participa de la planificación?

6 respuestas



10. Toma lineamientos del Gobierno Departamental (SEFDyR u otros Servicios)?

8 respuestas



10.1 En caso afirmativo en la respuesta anterior, ¿podría describir brevemente cuales son los lineamientos ?

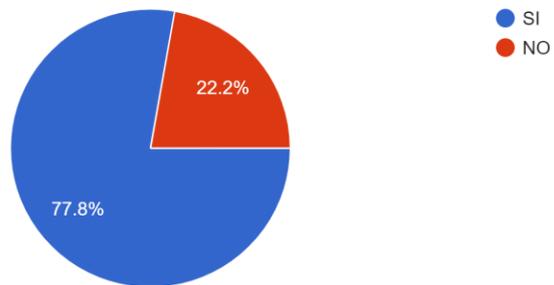
3 respuestas

Formular, ejecutar, supervisar y evaluar planes en el deporte

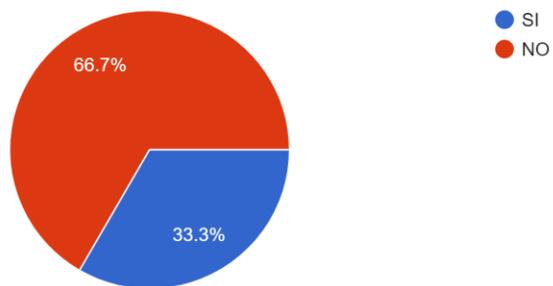
Coordinaciones y planificación a partir del PMD

Los de la SEFDyR

11. ¿Existe Infraestructura Deportiva de gestión directa (Municipio o Intendencia) en su territorio?
9 respuestas



12. Participa de la Planificación de dicha Infraestructura?
9 respuestas



C. COORDINACIÓN

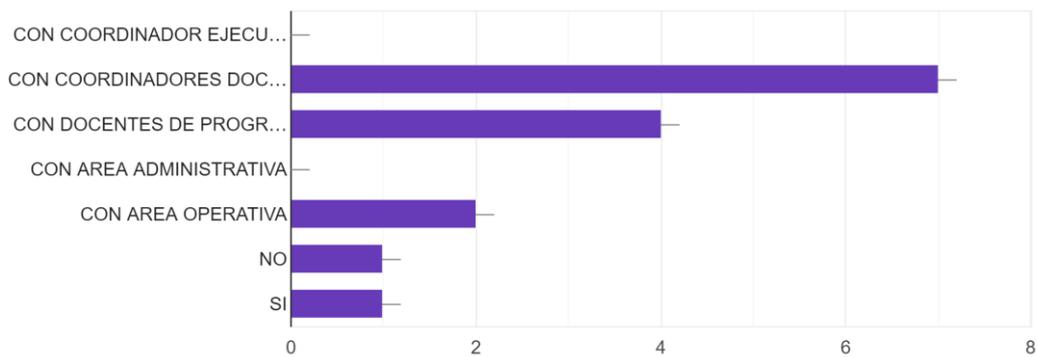
13. Existen espacios formalizados de trabajo Intersectoriales en deportes en el Municipio?

10 respuestas



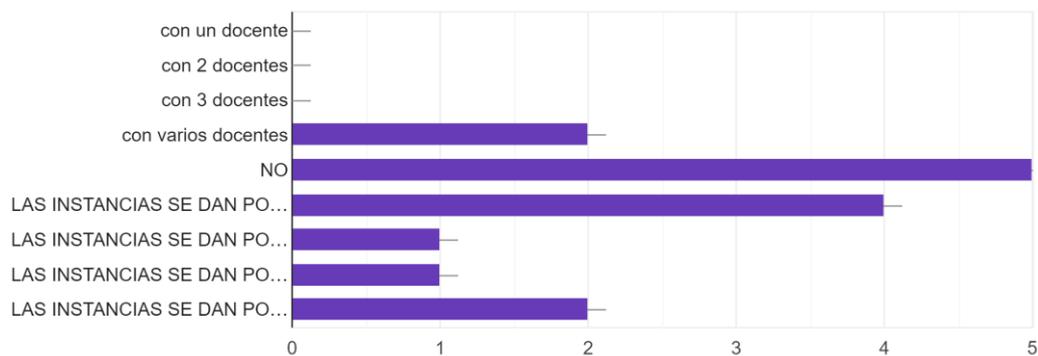
14. Tiene vínculo con la Secretaría de Educación Física, Deporte y Recreación?

10 respuestas



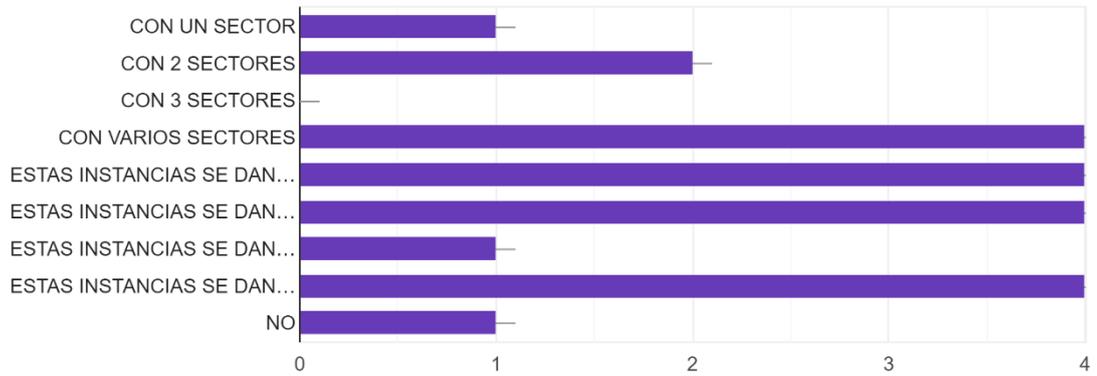
15. Tiene vínculo laboral con otros docentes territoriales de otros municipios? En caso afirmativo, ¿Cuál es el perfil de dicho trabajo?

10 respuestas



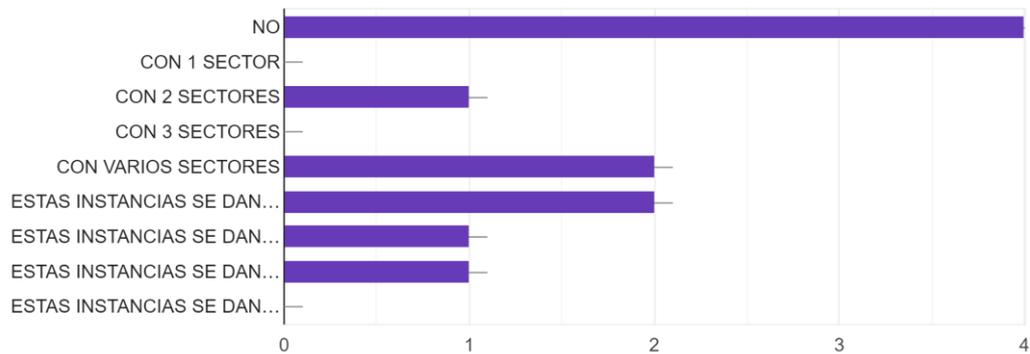
16. ¿Tiene vínculo laboral con otros Sectores de Gobierno Departamental? Que perfil tienen dichas instancias?

10 respuestas



17. ¿Tiene vínculo laboral con otros Sectores de Gobierno Nacional? Que perfil tiene dicho vinculo?

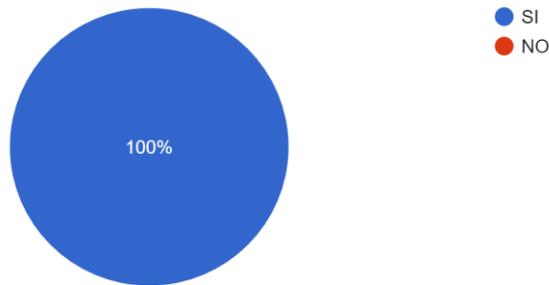
9 respuestas



D. RELACIONAMIENTO CON LA SEFDyR

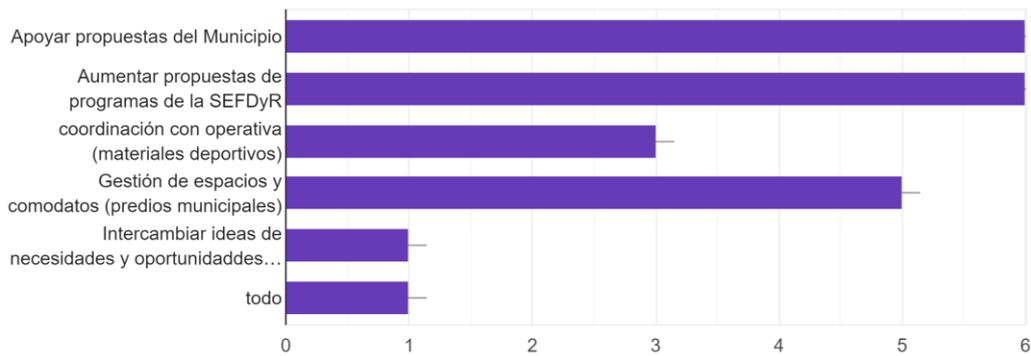
18. Entiende que es oportuno, tener un espacio de coordinación territorial con la Secretaría de Educación Física, Deporte y Recreación?

10 respuestas



19. De considerarlo oportuno y concretarse, que temas propone abordar junto a Secretaría de Educación Física, deporte y Recreación?

10 respuestas



E. DEMANDAS RECIBIDAS

20. ¿Cuáles son las demandas que se le plantean, en referencia al deporte por parte de los vecinos y las organizaciones sociales?

9 respuestas

Lugares y actividades para realizar Deportes

Propuestas de actividad pública

Apoyo de Recursos Humanos y Materiales para el desarrollo de Actividades deportivas

Presencia en espacios públicos, para propuestas permanentes y apoyo puntual

Mayor cantidad y variedad de propuestas. Contar con infraestructura de calidad para desarrollar las actividades.

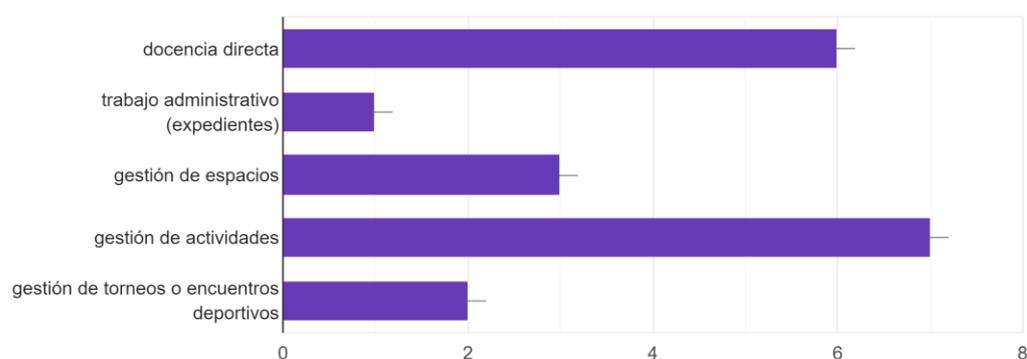
Infinidad de demandas relacionadas al acceso al deporte y la recreación

Propuestas deportivas para adolescentes

Cambiar el perfil

21. Cuáles son los temas más solicitados por organizaciones sociales y vecinos, en su trabajo?

10 respuestas



F. INNOVACIÓN

22. ¿Cómo se puede mejorar el servicio en el territorio? ¿Cuál es su propuesta innovadora?

8 respuestas

Tomar las fortalezas de los diferentes docentes y generar actividades que lleguen a la gente. Fomentar escuelas deportivas, de variados deportes y para toda la población (diversidad).

Se mejoraría el servicio con mas propuestas de los diferentes deportes llevadas adelante por profesores y técnicos.

Pasantías Udelar ISEF pagas, descentralización de recursos Humanos, convenios con clubes que impliquen vínculo con descentralización, plan de impulso a actividades descentralizadas según potencialidad específica de cada municipio

Contar con mayor cantidad de recursos humanos, económicos e incrementar sustancialmente la inversión que se realiza en infraestructura deportiva. También sería importante potenciar el canal comunicacional y de promoción de las diferentes opciones asociadas a la actividad física y deportes en el territorio.

No tengo propuesta innovadora, en el trabajo comunitario, entiendo que las propuestas se construyen con los vecinos y vecinas involucradas. Entiendo fundamental revertir la situación de alto nivel de ahogamiento, sobre todo en niños y niñas pequeños. Pero también, la importancia de hacer accesible el derecho al disfrute del agua en todas las edades. Particularmente, en la población con la que trabajamos se está lejos del agua geográficamente, y también simbólicamente. Sería fundamental que algunas políticas educativas que se están desarrollando en torno a la prevención del ahogamiento, pudieran llegar a nuestro territorio. Teniendo en cuenta la extensa formación que poseo en el área y por supuesto estaría dispuesta a desarrollar un trabajo en conjunto.

Trabajar con una metodología de Gestión Asociada.

Fusión y Organización pública privada para la gestión de recursos humanos técnicos y elaboración de propuestas en el área de Salud para el territorio del Municipio B Por las características que reúne el mismo en cuanto a entidades médicas y espacios al aire libre y cerrados deportivos Creación de un Centro de Salud con Programas Municipales y Nacionales en relación con Sutel Gremio de Antel Inversiones públicas privadas para el cerramiento y acondicionamiento de la piscina y vestuarios Sala

Es la llave a encontrar

23. ¿Visualiza una propuesta asociada a la tecnología (internet, web, app) que ayude a mejorar la propuesta deportiva que se brinda en el Municipio?

9 respuestas

Priorizo los valores sociales del deporte y actividad física.

Aumento de puntos con conectividad en el territorio. Para mayor acceso a la información .

si

Georeferencia de espacios con descripción detallada de la oferta dentro de cada municipio

Por el momento no, aunque hay que estar abierto a todo tipo de propuestas que permitan abrir el abanico de opciones, con la finalidad de llegar a la mayor cantidad posible de la población.

Por el momento no, en nuestro caso el acceso a Internet y dispositivos es muy escaso. En todo caso podría ser algún tipo de app que socialice las actividades desarrolladas en otros municipios o la secretaria y nos permita, ir sabiendo la tarea que desarrollan los compañeros.

Como herramienta de trabajo para un mejor desarrollo académico-profesional

Como un complemento Creo que nuestra profesión tiene su fuerte llegada con presencialidad Evidentemente aprendimos frente a la emergencia sanitaria la necesidad de educar al público en el área tecnológica y debe estar presente

Es el próximo desafío