



RIO NEGRO
UNIVERSIDAD NACIONAL
Sede Atlántica

PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPORTE EN LA CIUDAD DE
ESQUEL-CHUBUT

Proyecto de gestión presentado para cumplir los requisitos finales para la
obtención del título de licenciado en educación física

LÓPEZ EZEQUIEL

Dirección: Lic. Cuenca Paola

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO NEGRO

2024



Subsecretaría de Deportes. Municipalidad de Esquel

Índice de contenido

1. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1 Contexto.....	4
1.2 ¿Qué es y por qué necesitamos un Plan Estratégico?.....	6
2. MISIÓN Y VISIÓN.....	12
2.1 MISIÓN: Filosofía y principios básicos. Razón de ser.....	12
2.2 VISIÓN: ¿A dónde se quiere llegar?.....	12
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
3.1 Marco político.....	13
3.2 Marco sociológico.....	14
3.3 Opinión de los usuarios.....	16
3.4 Entorno jurídico.....	17
3.5 Recursos humanos.....	18
3.6 Recursos materiales e infraestructura.....	19
3.7 Recursos económicos.....	20
4. ANÁLISIS MATRIZ DAFO: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES..	21
4.1 Debilidades.....	21
4.2 Amenazas.....	21
4.3 Fortalezas.....	22
4.4 Oportunidades.....	23
5. OBJETIVOS.....	24
5.1 OBJETIVOS GENERALES.....	25
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
6. ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN.....	27
6.1 Estrategia de consolidación.....	27

6.2 Estrategia de aprovechamiento de los recursos deportivos naturales.....	27
6.3 Estrategia de diferenciación de servicios deportivos.....	27
7. ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO.....	28
7.1 Estrategia de calidad total.....	28
7.2 Estrategia de investigación e innovación de servicios deportivos.....	28
7.3 Estrategia de mejora en la calidad de los recursos humanos.....	28
7.4 Estrategia de posicionamiento.....	29
8. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	30
8.1 Introducción.....	30
8.2 Proyectos.....	31
-Escuelas Deportivas 2024.....	31
-Fondo para el Desarrollo Deportivo y Registro Municipal de Entidades Deportivas.....	32
-Multideportes: escuela de iniciación deportiva.....	33
-Colonia de vacaciones.....	34
-Colonia de adultos mayores.....	35
-Colonia para personas con discapacidad.....	36
-Esquel unido en movimiento.....	37
-Newcom.....	38
-Escuela de deporte adaptado.....	39
-Naturaleza Deportiva.....	40
-Próximo destino: Esquel Deportes.....	41
-Inversiones privadas para un deporte local en crecimiento.....	42
-Agenda computarizada.....	43
-Capacitación permanente del personal.....	44
-Gestión deportiva moderna.....	45
-Instalaciones accesibles.....	46
-Ampliación de la infraestructura municipal.....	47
-Construimos deporte en los barrios.....	49
9. INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	49
9.1 Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos operativos de cada proyecto.....	50
9.2 Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos específicos del PE.....	54
9.3 Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos generales del PE.....	56
9.4 Control, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual.....	59
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

1. JUSTIFICACIÓN

1.1 Contexto

La Subsecretaría de Deportes de la Municipalidad de Esquel tiene la responsabilidad de conducir y coordinar ejecutivamente la adecuada gestión integral de acciones para promover la calidad de vida de la comunidad local a través del deporte, la actividad física y la recreación, en el marco del desarrollo humano equitativo (Honorable Concejo Deliberante de Esquel, 2023).

Esta institución se encarga también de la gestión de los servicios de infraestructura del Fondo para el Desarrollo Deportivo, la integración de organizaciones de la sociedad civil, la gestión de servicios de apoyo para personas con discapacidad y adultos mayores, de promover un estilo de vida que mejore la salud pública, de la gestión de prestación de servicios a la comunidad y gestiones de servicios de apoyo al deporte de competencia, así como también de brindar asesoramiento, acompañamiento, formación y ayuda económica a través del diseño y la ejecución de planes a los distintas organizaciones que promueven las actividades deportivas y recreativas en la ciudad.

El concepto de salud pública en su sentido más amplio puede considerarse como la actividad encaminada a mejorar la salud de la población. Según la Organización Mundial de la Salud (1946), la salud es un estado completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Esta definición considera la salud no sólo como un fenómeno somático (biológico) y psicológico, sino también social. Hoy en día, la mayor parte de los recursos de los servicios médicos se ocupan de resolver los problemas curativos del sector enfermo conocido. De ahí que dichos sistemas funcionen en realidad como servicios curativos para unos pocos. Pero los problemas de la población son mucho más amplios. Incluyen no sólo la parte visible del iceberg, es decir, aquellos pacientes que acuden al sistema, sino también su parte oculta: aquellos que no acuden al sistema, así como quienes, aun estando sanos, son vulnerables a la enfermedad y cuya vulnerabilidad podría eliminarse o reducirse con la intervención del sistema de

salud. El sujeto de intervención del sistema de salud es, pues, todo el iceberg (toda la población) y no sólo la parte visible (Navarro, 1998).

La vasta literatura científica fundamenta los grandes beneficios devenidos en realizar actividades físicas, deportivas y recreativas, y la apropiación del tiempo de ocio como pilares fundamentales en la salud humana (Blair, Kohl, Gordon & Paffenbarger, 1992; Bouchard, Shephard, Stephens, Sutton, & McPherson, 1990; Guillen, Felix & Castro Sánchez, 1997; Tabares, J. F., 2001), con lo cual el fomento de estas prácticas a través de la Municipalidad de Esquel es un gran beneficio para su población.

Cuando la actividad física y el deporte se realizan adecuadamente y de forma regular, se reducen los riesgos de mortalidad prematura y mejora la protección contra el desarrollo de enfermedades graves y crónicas no transmisibles. La promoción de actividades físicas y deportivas en la población puede ser, según informes de la Organización Mundial de la Salud, una gran herramienta para combatir uno de los principales problemas de las sociedades modernas: el sedentarismo, que perjudica la salud física, psíquica y social de la comunidad.

La Secretaría de Deporte, Educación Física y Recreación (2016) describe en su *Plan Estratégico del Deporte Argentino 2016-2020* algunas de las enfermedades en las que el ejercicio físico regulado colabora con su tratamiento y rehabilitación, como por ejemplo el EPOC, personas con trasplantes de órganos, sobrepeso y obesidad, enfermedades cardiovasculares y diabetes, entre otras (pp. 84-87).

Según los últimos informes de la Organización Panamericana de la Salud (2023), en Argentina, durante el año 2020, el 83,5% del total de muertes por enfermedad por Covid-19 se concentró en las edades superiores a los 60 años, y resultó la segunda causa de muerte a partir de esta edad (p. 17). Se debe considerar la importancia de incluir a estas edades en programas de actividad física teniendo en cuenta las ventajas existentes más allá de prevenir y tratar enfermedades como ser fomentar la independencia y autonomía, reducir los síntomas de depresión, proporcionar el disfrute, mejorar la calidad de vida, la autoestima, la comunicación y los vínculos sociales.

Considerando la responsabilidad de la Subsecretaría de Deportes de Esquel de promover y coordinar acciones que beneficien a la comunidad, la implementación de un Plan Estratégico se vuelve indispensable para impulsar el desarrollo deportivo de la ciudad. Sustentado en un marco teórico que avala los efectos positivos de la actividad física en la salud física, mental y social de las personas, y que describe los métodos adecuados para su elaboración, el *Plan Estratégico del Deporte en la ciudad de Esquel 2024-2028* será una guía elemental para la ejecución efectiva y organizada de nuestro accionar. Este plan fortalecerá y optimizará la gestión de la Subsecretaría, definiendo los recursos y pasos necesarios para materializar los beneficios del deporte, la actividad física y la recreación en una mejora tangible de la calidad de vida de nuestra población.

1.2 ¿Qué es y por qué necesitamos un Plan Estratégico?

A lo largo del tiempo, distintos autores han abordado, según sus interpretaciones, la acción de planificar.

Para Ander-Egg (1989) planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos, habida cuenta de la limitación de los medios (p. 9).

París Roche (2011) establece que la planificación puede ser formal o informal, que exige una reflexión sobre nuestro entorno, suponiendo una previsión de lo que puede llegar a pasar y realizando una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer. A su vez, se considera a la planificación como un proceso inseparable de la dirección (pp. 12-13).

Si nos abocamos al ámbito deportivo, la planificación puede ser entendida como “un proceso que persigue la consecución de unos resultados, establecidos de antemano, en relación a unas necesidades, existentes o creadas; su sistemática consistirá en analizar, prever y ordenar las acciones posibles y los medios disponibles, buscando la eficiencia y la eficacia, controlando y evaluando su desarrollo y los logros alcanzados” (Mestre Sancho, 2004).

En cuanto al concepto de estrategia este ha estado ligado históricamente al régimen militar, definiéndose estrategia como el arte de distribuir y hacer actuar los medios militares para alcanzar los objetivos de la política (Hart Liddell, 1967). Con el tiempo se ha extendido a otras áreas, introduciéndose en el ámbito de la gestión deportiva.

Algunos autores definen la estrategia como el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización (Thompson y Strickland, 1998).

El autor Mestre Sancho (2004), en su libro *Planificación Deportiva, teoría y práctica*, brinda una serie de pautas que condicionan, configuran y engloban el proceso:

- La planificación no es intuitiva, no puede dejarse al azar. Por el contrario, ha de seguir un proceso; debe, como se ha dicho en algún momento, planificarse.
- Los fines sobre todo, y también los objetivos, deben estar en concordancia con los problemas y consiguientes necesidades, debiendo aquellos establecerse y determinarse claramente. De lo contrario, se corre el riesgo de planificar un proceso encaminado hacia algo diferente de lo que realmente se precisa para el primero de los casos y sin saber para qué en el segundo.
- Las metas, los objetivos y en última instancia los fines, deben ser alcanzables, realistas (lo que no excluye cierta osadía y cierto nivel de riesgo).
- La planificación es un proceso secuencial y lógicamente ordenado, no se desarrolla todo él, simultánea ni caprichosamente.
- La planificación está inmersa en el medio ambiente, no pudiendo ni desprenderse ni trabajarse al margen del mismo.
- Toda planificación presupone un cambio efectivo con respecto a la situación existente, de la que se parte.
- Se planifica para la ejecución. No puede hablarse de verdadera planificación del trabajo exclusivamente teórico sin intención de su posterior puesta en práctica; debe, por tanto, existir voluntad de hacerla efectiva (p. 54).

Realizar este proceso nos permite, como organización, abordar las distintas situaciones que puedan surgir en el futuro asumiendo el menor riesgo posible de forma concreta, ordenada, con adaptabilidad ante los cambios y una clara dirección que sea conocida por la totalidad de sus integrantes.

En el siguiente cuadro, se presentan diversas perspectivas sobre el concepto de Planificación Estratégica recopiladas de autores referentes en la temática:

Autor/es	Definición de Planificación Estratégica
Sacristán, C. A., Jerez, V. H., & Ajenjo, J. A. F. (1996)	Definen la Planificación Estratégica como la formulación y selección de objetivos y estrategias, con el fin de elaborar un plan estratégico, el cual para su debido desarrollo deberá ser implantado dentro de la empresa. Este proceso dota de sentido al direccionamiento empresarial, definiendo los objetivos y estrategias en un entorno en constante cambio, asegurando la coherencia y eficacia de las actividades organizacionales (pp. 99-101).
Soucie, D. (2002)	Afirma que la Planificación Estratégica implica determinar cómo se utilizan los recursos de la institución u organización, estableciendo los grandes objetivos y políticas que forman la estrategia global de la organización. Es fundamental en ámbitos como las federaciones deportivas, donde cada entidad compite por recursos y atención para respaldar sus programas y metas. Menciona la competencia por recursos entre organismos similares, como por ejemplo las federaciones deportivas, y sobre la necesidad de elaborar planes estratégicos para definir claramente la misión y las direcciones a seguir (p. 65).

Sancho, J. A. M. (2004)	Considera que la Planificación Estratégica implica la elaboración de un sistema de trabajo dirigido a alcanzar unos fines deseados para la satisfacción de una necesidad deportiva, utilizando estrategias de gestión y planificaciones a largo plazo (pp. 19-20).
Hernández, R. A. (2005)	Describe la Planificación Estratégica como un proceso que implica tomar decisiones sistemáticas sobre los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para lograr objetivos predeterminados. Se basa en el análisis de SWOT y establece metas y objetivos claros, medibles y alcanzables. Para Hernández, el PE consiste en un enfoque estratégico para decidir o planificar lo que se debe hacer, mientras que el plan operativo se enfoca en cómo hacerlo (pp. 268-271).
Paris, R. F. (2011)	La define como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijado sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos o internos, que afectan a la organización (pp. 44-49).

Al comparar estas definiciones se observan tanto similitudes como diferencias. Todos los autores coinciden en la importancia de la planificación estratégica para lograr alcanzar objetivos a largo plazo y en la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio. También mencionan a la formulación y

selección de objetivos y estrategias como parte integral de este proceso, siendo algo elemental para guiar las acciones de la organización y garantizar su coherencia y eficacia. Sin embargo, varían en el enfoque; mientras algunos se centran en planes estratégicos específicamente a nivel empresarial deportivo (como Sacristán, Jerez y Ajenjo), otros adoptan una perspectiva más amplia, considerando diversas organizaciones deportivas (Soucie, Sancho, Hernández y Paris), que pueden abarcar municipios, federaciones, clubes, empresas deportivas, entre otras.

Destaca la definición propuesta por Paris Roche, quien hace hincapié en la necesidad de actualizar y dar seguimiento continuo al Plan Estratégico. Su enfoque se centra en adaptar las estrategias a los cambios del mundo del deporte y realizar un análisis exhaustivo del entorno antes de establecer los objetivos de la organización. Estos conceptos son particularmente relevantes para el presente trabajo, ya que se utilizará el método conocido como DAFO para caracterizar de manera concisa los datos recopilados sobre la situación actual de la Subsecretaría de Deportes de Esquel.

El método DAFO (o SWOT por sus siglas en inglés), mencionado en los libros de Hernández, Paris Roche y Mestre Sancho, busca integrar en un mismo análisis los aspectos tanto externos como internos que pueden influir positiva o negativamente en una organización.

Profundizando en las características esenciales de un Plan Estratégico, tal y como las define Paris Roche (2011), este debe ser:

- Flexible: para adaptarse permanentemente a los cambios del entorno.
- Global: para abarcar a toda la organización deportiva en su conjunto.
- Operativo: para que sea factible implementarlo en la realidad.
- Participativo: para que resulte de un proceso participativo lo más amplio posible de la entidad.
- Formal: porque conlleva un método en su realización, aprobación y seguimiento con resultado de un producto concreto acorde a la organización.

- Conocido por el conjunto de la organización: para que todos sus miembros comprendan su importancia y se comprometan con su implementación (pp. 45-46).

En definitiva, el *Plan Estratégico del Deporte en Esquel 2024-2028* debe ser una herramienta flexible, integral y participativa que permita impulsar el desarrollo del deporte y mejorar la calidad de vida de la población.

La Subsecretaría de Deportes asume el compromiso de trabajar en conjunto con todos los actores involucrados en el deporte para hacer realidad este plan.

2. MISIÓN Y VISIÓN

2.1 MISIÓN: Filosofía y principios básicos. Razón de ser

Impulsar el deporte, la actividad física y la recreación en Esquel como actividades promotoras de la salud, la educación en valores, la inclusión social y el desarrollo humano para toda su población. Gestionar acciones que fomenten la participación equitativa en estas actividades, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de la comunidad y a fortalecer el tejido social.

2.2 VISIÓN: ¿A dónde se quiere llegar?

Para el año 2028, Esquel se habrá convertido en un polo deportivo de referencia en la región, con una población activa y saludable que disfruta de la actividad física, el deporte y la recreación en un entorno natural preservado, consolidando a su vez un modelo turístico-deportivo que atrae visitantes y dinamiza la economía local.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Marcos del análisis externo

3.1 Marco político

El marco político alude a las disposiciones gubernamentales actuales que afectan de forma diversa a cada organización deportiva.

En la provincia de Chubut, el máximo órgano rector del deporte es el ente Chubut Deportes, que para el ciclo 2024 promueve programas de inclusión para personas con discapacidad, fomenta el deporte social con programas de Juegos comunales, brinda capacitaciones de RCP a entidades deportivas, gestiona la participación de deportistas chubutenses en eventos deportivos a nivel regional, nacional e internacional, y articula acciones con municipios de la provincia. Es considerado clave y estratégico mantener buenas relaciones con este organismo para promover el deporte esquelense e impulsar la participación de sus deportistas en eventos de gran categoría así como también gestionar capacitaciones y cursos para el perfeccionamiento de nuestro personal.

El mapa político nacional establece cambios significativos, como la transferencia del Ministerio de Deporte y Turismo al Ministerio del Interior, donde se convierte en Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes. Bajo esta nueva estructura, se alinea la Subsecretaría de Deportes de Nación. La actual política nacional de ajuste busca reducir los costos del Estado, lo que puede afectar la inversión en deporte. Es importante considerar este contexto para establecer estrategias que nos permitan obtener los recursos necesarios para impulsar el deporte en nuestra ciudad. Por ejemplo, la disminución del presupuesto asignado al ENARD para el 2024 debe ser tenida en cuenta al planificar cómo brindar soporte a nuestros deportistas locales en el ámbito del alto rendimiento.

En cuanto al nivel local, se destaca la actualización del manual de organización general del ejecutivo por parte del Honorable Consejo Deliberante de Esquel mediante la Ordenanza N°174/2023. A partir del 01/01/2024, la Secretaría de

Deportes y Recreación pasó a denominarse "Subsecretaría de Deportes" y depende en línea ascendente directa de la "Secretaría de Turismo, Deporte y Cultura", dirigida por un Secretario. En la Subsecretaría de Deportes, la estructura de un Secretario y un Director se redujo a un solo Subsecretario de Deportes como máximo dirigente. Esta medida busca economizar recursos, optimizar la asignación de partidas presupuestarias y modernizar el organigrama municipal. Una gestión directa y una comunicación constante con el área de turismo pueden facilitar la realización de eventos deportivos que atraigan turistas, así como también trabajar en conjunto para la adecuación de escenarios naturales turístico-deportivos y la reglamentación de las prácticas pertinentes, entre otras acciones que beneficien el desarrollo local.

En este sentido, Esquel puede considerarse como la ciudad más importante de la cordillera chubutense en cuanto a oferta de servicios y desarrollo, y cuenta con grandes referentes en distintas disciplinas deportivas. El desarrollo deportivo de la ciudad, la disponibilidad de escenarios deportivos y entornos naturales privilegiados para la práctica deportiva, sumados a las características propias de destino turístico destacado de la Patagonia, resaltan el potencial para ser sede de diversos eventos deportivos. Entre 2022 y 2023, se destaca la realización de los Juegos ParaEPADE y ParaARAUCANIA, el Abierto Argentino de XCO, el Torneo Bi Nacional Patagónico de Natación, entre otros.

3.2 Marco sociológico

La participación ciudadana en actividades deportivas está profundamente arraigada en la cultura local de Esquel, lo que sugiere un ambiente propicio para el desarrollo de iniciativas tanto deportivas como recreativas respaldadas por el gobierno local. Sin embargo, la Subsecretaría de Deportes enfrenta limitaciones físicas y territoriales para cubrir la demanda, dado el crecimiento demográfico y las necesidades en aumento. Las últimas grandes inversiones en infraestructura deportiva fueron en 2001, con la inauguración del gimnasio municipal, y en 2010, con la apertura de la residencia deportiva. Estas obras permitieron un crecimiento de la actividad y mejoraron la calidad de los servicios prestados. En el caso del

natatorio municipal, la infraestructura tiene una antigüedad de más de 40 años, con una estructura limitada y poco eficiente, lo que ha llevado a una extensa lista de espera de nuevos ingresantes.

Cabe destacar que las estaciones y el clima influyen considerablemente en su desarrollo, dado que la mayoría de las actividades se realizan al aire libre durante la primavera y el verano, mientras que en otoño e invierno se trasladan a espacios cubiertos. Es importante señalar que esta transición estacional no afecta a todos los deportes por igual, ya que quienes son amantes del esquí, el snowboard y otros deportes de invierno esperan con ansias la llegada de la nieve para dirigirse a las montañas, así como también aquellos que en su pasión por la naturaleza, continúan disfrutando de las actividades al aire libre durante todo el año.

En cuanto a la historia deportiva de la ciudad, se puede considerar que es un fiel reflejo de la determinación y el talento de su comunidad, donde numerosos deportistas se han destacado a lo largo de los años, ya sea en competencias individuales o en equipo, convirtiéndose en pilares esenciales de nuestra identidad deportiva. La mayoría practica su deporte de forma amateur, dedicando tiempo, esfuerzo y recursos para cumplir tanto con sus responsabilidades laborales y familiares como con las exigencias del entrenamiento y sus calendarios deportivos. Estos atletas no sólo representan la excelencia deportiva, sino que también son agentes de cambio en nuestra comunidad, inspirando a las próximas generaciones a perseguir sus sueños y promoviendo valores tales como la perseverancia y la solidaridad a través de su participación activa, por lo cual es fundamental que tengan un respaldo por parte de la Municipalidad.

También es esencial reconocer las barreras sociales y económicas que enfrentan algunos residentes para participar plenamente en actividades deportivas. La falta de acceso puede derivar de diversas razones, como problemas de transporte, identidad barrial o instalaciones inadecuadas. Es necesario abordar estas disparidades y trabajar para ampliar nuestras iniciativas deportivas, asegurando que lleguen a todos los rincones de nuestra comunidad.

Otra consideración importante es el impacto social de la pandemia por COVID-19, especialmente en nuestros adultos mayores. Como grupo de alto riesgo,

han experimentado períodos más prolongados de aislamiento, lo que pudo haber afectado su bienestar físico y emocional. El deporte y las actividades recreativas pueden desempeñar un papel vital en su recuperación y en la reconexión con la comunidad.

Por último, es necesario destacar el crecimiento exponencial de personas que participan en actividades al aire libre o en entornos naturales, aprovechando la ubicación privilegiada de Esquel en un valle rodeado de montañas, ríos y lagos. Esta tendencia puede considerarse una consecuencia lógica del crecimiento demográfico demostrado por el último Censo del INDEC (2022) del Departamento Futaleufú, al cual Esquel pertenece. Es fundamental regular estas actividades para garantizar la seguridad de quienes las realizan y proteger nuestro preciado medio ambiente.

3.3 Opinión de los usuarios

No se han hallado registros de encuestas, sondeos o métodos similares llevados a cabo desde la Municipalidad en anteriores gestiones (salvo en el sector turístico y de desarrollo social) para conocer el grado de satisfacción de los usuarios sobre los servicios brindados por la Secretaría de Deportes y Recreación. Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías existentes, es más sencillo establecer una cercanía con los ciudadanos de Esquel para conocer su opinión, ya sea a través de redes sociales, formularios de encuestas u otras formas de comunicación digitales

Se puede considerar que la alta demanda por parte de la población que participa de las propuestas de la Subsecretaría, tanto como el uso intensivo de sus instalaciones, indican un grado de aceptación positivo de las políticas públicas que desarrolla la institución. Cada año, luego del primer semestre y al finalizar el ciclo de las escuelas deportivas municipales, los docentes a cargo de las mismas realizan informes evaluativos de los proyectos llevados a cabo, la cantidad de participantes de los mismos y sus necesidades. Ese material será el insumo con el que se prevé realizar los ajustes correspondientes para fomentar el desarrollo de las mismas e instrumentar los medios necesarios para incluir a una mayor parte de la comunidad en las actividades deportivas y recreativas que se lleven a cabo.

3.4 Entorno jurídico

En los últimos años, se han constituido legalmente clubes, ligas y asociaciones en distintas disciplinas deportivas en Esquel. Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrentan es la falta de espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades; por otra parte, a medida que el nivel de competencia crece, la necesidad de viajar y participar en distintos torneos se convierte en otro obstáculo debido a los elevados costos asociados.

Además del desarrollo deportivo promovido por el Estado, la ciudad cuenta con un gran número de clubes sociales y deportivos, ligas y asociaciones que representan una parte significativa de la población, tanto de niños, niñas y adolescentes como de adultos. El fútbol de salón ha experimentado un crecimiento considerable, con más de 70 equipos distribuidos en 3 ligas, mientras que el voleibol, a través de una asociación incipiente, ha experimentado un crecimiento exponencial. Asimismo, el fútbol 11 cuenta con la participación activa de la Liga del Oeste, la Liga de Veteranos y la Liga Independiente, cada una con un gran número de equipos.

En cuanto a las normativas locales, actualmente está en vigencia la Ordenanza N° 129/2020, la cual determina en su art. 1° que se destine el cincuenta por ciento (50%) de lo recaudado por multas de alcoholemia positiva en el rango de graduación de 0,01 a -0,50 gr/1000 cm³ de alcohol en sangre al fondo de desarrollo deportivo. Este fondo otorga tres clases de becas deportivas: Beca al Rendimiento Deportivo, Beca Estímulo y Beca a los Deportistas Olímpicos e integrantes de Selecciones Nacionales.

También se encuentra vigente la ORDENANZA N °140/2020 “CREACIÓN DEL REGISTRO MUNICIPAL DE ENTIDADES DEPORTIVAS” que establece una base de datos de las entidades deportivas legalmente constituidas de la ciudad de Esquel, favoreciendo a las mismas con igualdad de oportunidades para acceder a beneficios tales como ayudas económicas, desarrollo de actividades deportivas, asesoramiento, capacitaciones, subsidios, además de brindarles el derecho de proponer acciones y colaborar en el diseño e implementación de diferentes programas, planes, campañas, actividades, etc.

Por último, aunque más antigua, sigue vigente la Ordenanza 33/84, que regula el uso del gimnasio municipal y del natatorio municipal. Esta ordenanza

establece el protocolo de adjudicación de espacios, reglas a cumplir, organización de espectáculos rentables, arancelamiento, entre otros temas relacionados con el uso de estas instalaciones.

Marcos del análisis interno

El funcionamiento actual de la Subsecretaría de Deportes se sostiene con una serie de recursos humanos, económicos, materiales y de infraestructura que son los que establecen los límites del alcance del área. La condición para poder ampliar el campo de acción del área es aumentar los recursos.

3.5 Recursos humanos

- 81 empleados municipales

La estructura de la Secretaría de Deportes y Recreación aprobada y presupuestada en el manual organizacional ejercicio 2023 establece un total de 81 puestos para el funcionamiento del área, habiendo 9 puestos jerárquicos como Jefe de Unidad y 72 puestos sin Jefatura. Con el nuevo organigrama para el ejercicio 2024, el total de puestos financiados por el municipio pasa a ser de 166 empleados municipales. Lógicamente, este aumento numérico se debe a la fusión de las tres Secretarías en una sola denominada “Secretaría de Turismo, Deporte y Cultura” como se mencionó anteriormente.

●56 docentes de educación física (24 titulares y 32 interinos)

Durante el año 2020, el municipio implementó ajustes económicos debido a la pandemia de COVID-19, lo que llevó a una reducción en el presupuesto asignado para las horas cátedra del cuerpo docente. Esta medida tuvo un impacto significativo en las actividades ofrecidas por la institución. A medida que se fue restableciendo la normalidad en el desarrollo deportivo, se incrementaron gradualmente las horas de enseñanza. En mayo de 2021, la Secretaría administraba alrededor de 630 horas cátedra, y en la actualidad supera las 900 horas. El plantel docente ha crecido notablemente en respuesta a la creciente demanda de actividades. Sin embargo, para la incorporación de nuevos espacios y actividades en diversos barrios de la ciudad, se requiere una mayor disponibilidad de este recurso humano.

Durante el año 2023, la Secretaría de Deportes y Recreación de Esquel brindó a su personal una capacitación sobre R.C.P. y uso de cardiodesfibrilador (DEA), un curso para dirigentes deportivos, una capacitación teórica y práctica de Olimpíadas Especiales Argentinas, un taller denominado "Psicología deportiva, yoga y alto rendimiento" y un curso de formación para árbitros de fútbol.

Como parte del proyecto de fortalecimiento de la Subsecretaría de Deportes, se propone instaurar un programa integral de formación continua dirigido tanto al personal operativo como el docente y enfocado en mejorar la atención al público, el manejo de situaciones complejas, el fomento del trabajo en equipo, la resolución de conflictos, legislación vigente, entre otros aspectos relevantes para el desempeño eficaz de sus funciones y poder ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

3.6 Recursos materiales e infraestructura

Respecto a los recursos materiales, es necesario llevar a cabo una revisión y renovación. Las escuelas deportivas municipales han logrado obtener materiales e insumos gracias a la colaboración de grupos de padres, convenios de contraprestación y donaciones. Sin embargo, debido al uso intensivo por gran cantidad de personas es natural que tengan un rápido desgaste. Realizar inversiones de forma periódica como forma de mantenimiento evitaría la necesidad de renovarlos en su totalidad afrontando un mayor costo.

Por otro lado, la infraestructura actual presenta una clara saturación en términos de capacidad y sufre un desgaste constante. Las instalaciones de la Subsecretaría de Deportes son utilizadas por miles de personas durante todo el día, desde la mañana hasta altas horas de la noche. Es necesario no sólo ampliar la infraestructura para satisfacer la demanda de la comunidad, sino también asignar recursos para su correcto mantenimiento, asegurando así un funcionamiento óptimo a largo plazo.

3.7 Recursos económicos

Según la web oficial del gobierno de Esquel, la suma del presupuesto ejecutado mensualmente durante todo el 2023 por la Secretaría de Deportes y Recreación fue de \$482.155.749, siendo categorizado en los siguientes items:

- Complejo deportivo municipal
- Residencia deportiva
- Seguros
- Producido eventos deportivos

En cuanto a la recaudación, el área actualmente recibe ingresos por los servicios brindados en el natatorio municipal y en la residencia deportiva. Estos ingresos están destinados a solventar parte de los costos del funcionamiento de cada espacio. Además, se encuentra regulado el alquiler del gimnasio municipal, del ring de boxeo, del gimnasio de pesas y el servicio de sauna y jacuzzi (este último, actualmente fuera de servicio).

4. ANÁLISIS MATRIZ DAFO: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

4.1 Debilidades

- **Infraestructura limitada:** La Subsecretaría enfrenta limitaciones en términos de infraestructura física e instalaciones. Las existentes, como el gimnasio municipal y el natatorio, son insuficientes para satisfacer la creciente demanda debido al cupo limitado de las mismas.
- **Limitaciones de recursos:** Existe una necesidad de recursos adicionales, tanto humanos como financieros, para ampliar el alcance de las actividades de la Subsecretaría, incluyendo la contratación de más personal y el mantenimiento de equipos deportivos.
- **Barreras geográficas:** Algunos segmentos de la población no pueden acceder a las actividades debido a limitaciones geográficas, lo que resalta la necesidad de mayor extensión y accesibilidad.
- **Falta de un sistema de gestión integral:** Ausencia de procesos y herramientas para el seguimiento y evaluación de las actividades propuestas.
- **Capacitaciones escasas:** La Subsecretaría gestiona menos de dos cursos por año para cada categoría de su personal, lo que representa una cifra insuficiente para mantener actualizado a los agentes operativos, coordinadores y docentes en áreas como tecnología, legislación, gestión de proyectos, manejo de situaciones conflictivas, primeros auxilios, etc.

4.2 Amenazas

- **Masificación:** La alta demanda puede reducir la calidad de la experiencia si no se prevén e instrumentan los medios y recursos para su contención.

- Competencia de recursos: La Subsecretaría puede enfrentar competencia por recursos limitados y financiamiento con otras áreas municipales.
- Desafíos económicos: Recortes presupuestarios podrían afectar la financiación de programas deportivos y recreativos.
- Actividades al aire libre: Eventos deportivos al aire libre son vulnerables a condiciones climáticas adversas que pueden perjudicar su realización.
- Contaminación ambiental: El impacto de las actividades realizadas en la naturaleza pueden conllevar una degradación ambiental.

4.3 Fortalezas

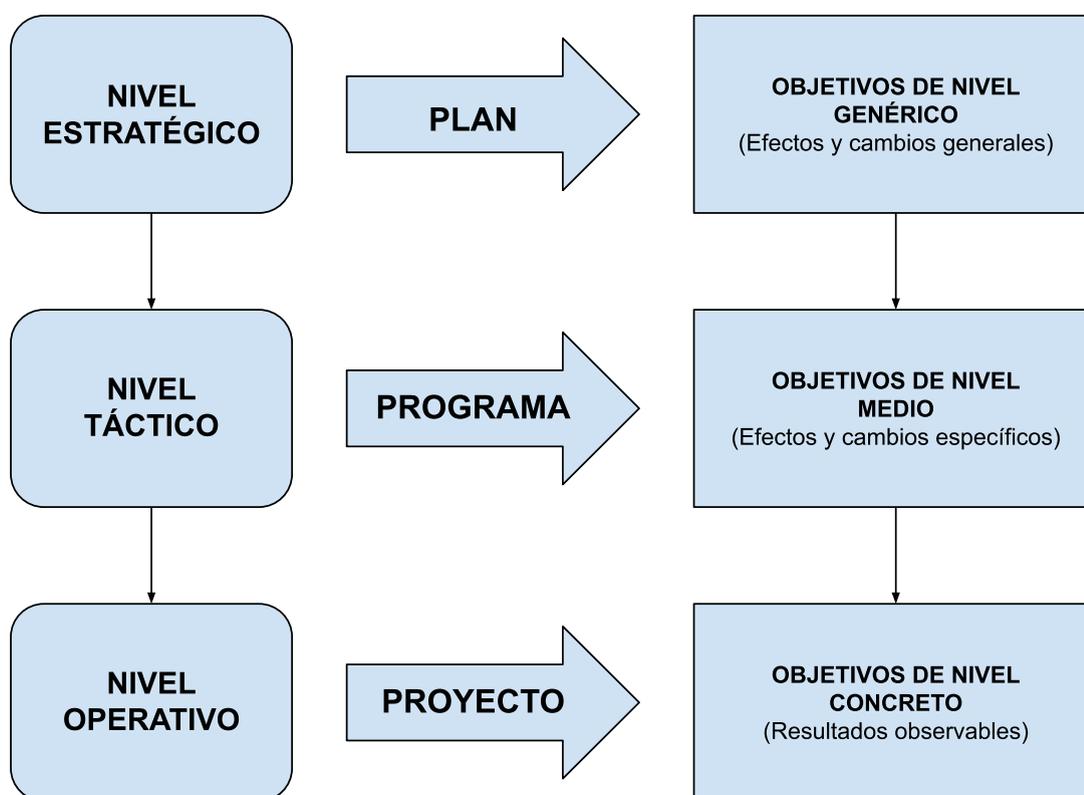
- Comunidad activa: Esquel tiene una fuerte cultura de deportes y actividad física.
- Logros deportivos: La ciudad ha producido numerosos atletas exitosos, contribuyendo a la identidad deportiva de la ciudad.
- Potencial turístico: El entorno natural de Esquel y su reputación como destino turístico pueden generar ingresos y reconocimiento.
- Diversidad de ofertas: Se ofrece una amplia gama de actividades deportivas y recreativas.
- Nexos con área de Turismo: Al integrarse en la misma Secretaría, Turismo y Deporte se pueden beneficiar de gestiones realizadas en conjunto con mayor fluidez.

4.4 Oportunidades

- **Atractivo turístico:** Esquel puede albergar más eventos deportivos para impulsar el turismo local y otras alternativas deportivas ocasionales para recaudar fondos.
- **Interés ciudadano:** Las actividades deportivas y recreativas en Esquel se encuentran en alza con un interés notorio por parte de la ciudadanía.
- **Asociaciones público-privadas:** Colaboraciones con clubes y asociaciones pueden ayudar a satisfacer la demanda local y diversificar la oferta.
- **Relaciones con entidades referentes:** Fortalecer la cooperación con entidades clave en el ámbito deportivo, como Chubut Deportes, puede brindar acceso a programas de inclusión, capacitaciones y eventos deportivos de alto nivel para los deportistas de Esquel.
- **Nuevas tecnologías disponibles:** La Subsecretaría tiene a su disposición una amplia gama de herramientas digitales para facilitar el contacto y la comunicación con la población. Entre ellas se encuentran las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), las encuestas por formularios online y otros medios digitales como aplicaciones móviles y sitios web informativos.

5. OBJETIVOS

Los objetivos son el elemento central de un proyecto y definen lo que se quiere conseguir o los resultados que se esperan. Deben ser coherentes, viables, motivadores, participativos, adaptados a los recursos existentes y evaluables. Galan (2004) en su *Manual Básico de Elaboración y Evaluación de Proyectos* sugiere que a cada nivel de planificación le corresponde un tipo de objetivo (pp. 30-32).



Teniendo en cuenta la naturaleza del Plan Estratégico del Deporte en Esquel 2024-2028, se establecen tres niveles de objetivos:

- **Objetivos generales:** Expresan el propósito central y los efectos generales que se quieren conseguir. Estos objetivos consideran el análisis del entorno y los factores internos y externos que influyen tanto positiva como negativamente. Son de carácter corporativo, vinculando a su vez la filosofía y finalidad (misión y visión) con las estrategias y proyectos concretos que se llevarán a cabo (Paris Roche, 2011).

- **Objetivos específicos:** Son coherentes con los objetivos generales ya que derivan de estos y permiten concretarlos. Refieren a los efectos y cambios específicos relacionados al nivel medio de concreción.
- **Objetivos operativos:** Desarrollan y concretan los objetivos específicos. Son cuantificables, mensurables mediante indicadores y expresan los resultados inmediatos de la acción. Los mismos serán mencionados en cada proyecto del POA (Plan Operativo Anual).

5.1 OBJETIVOS GENERALES

- A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad.
- B. Desarrollar el potencial del deporte como factor influyente en la economía local.
- C. Optimizar los modelos de gestión y administración de la Subsecretaría de Deportes.
- D. Mejorar la infraestructura de las instalaciones deportivas municipales.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad

- A1. Fortalecer el desarrollo de las escuelas deportivas municipales.
- A2. Fomentar la formación de deportistas de alto rendimiento.
- A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas.
- A4. Promover la inclusión social a través del deporte.
- A5. Promover y regular la práctica de actividades deportivas en la naturaleza.

B. Desarrollar el potencial del deporte como factor influyente en la economía local

- B1. Posicionar a Esquel como destino turístico deportivo de referencia en la región patagónica.

B2. Fomentar la inversión privada en el sector deportivo.

C. Optimizar los modelos de gestión y administración de la Subsecretaría de Deportes.

C1. Implementar un sistema de gestión integral que permita evaluar los alcances del plan.

C2. Capacitar al personal de la Subsecretaría.

C3. Modernizar los procesos administrativos y tecnológicos de la Subsecretaría.

D. Mejorar la infraestructura de las instalaciones deportivas municipales

D1. Mejorar el estado de las instalaciones y su accesibilidad.

D2. Ampliar la infraestructura deportiva existente.

D3. Construir nuevas instalaciones deportivas en diferentes barrios.

6. ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN

6.1 Estrategia de consolidación

Tras una etapa de crecimiento, la estrategia más adecuada sería la de consolidación. Después de analizar el mercado deportivo local, se busca consolidar las actividades y programas que estén teniendo un impacto positivo en la sociedad, permitiendo que continúen existiendo y desarrollándose de forma armoniosa. Esta estrategia tiene como fin seguir incentivando la demanda social existente.

6.2 Estrategia de aprovechamiento de los recursos deportivos naturales

La estrategia de aprovechamiento de los recursos deportivos naturales tiene como objetivo hacer uso del privilegiado entorno natural de Esquel para proporcionar una variedad de actividades al aire libre, como senderismo, ciclismo de montaña, escalada en roca y natación en aguas abiertas, entre otras. También se pretende desarrollar programas de turismo deportivo que utilicen de forma benéfica los recursos naturales de la región con el fin de atraer a visitantes interesados en participar de actividades al aire libre.

6.3 Estrategia de diferenciación de servicios deportivos

Esta estrategia apunta a ofrecer servicios deportivos que se distingan de la oferta tradicional o más generalizada. Dado que la Subsecretaría desde hace años ofrece actividades que han logrado arraigarse en la cultura local, hoy en día es necesario descentralizarlas del ámbito municipal para que también sean ofrecidas por clubes, asociaciones civiles o iniciativas privadas. El enfoque no se basa en competir por una posición privilegiada, sino en dirigir los recursos hacia actividades aún no desarrolladas en el mercado local o que no estén igualmente disponibles para toda la ciudadanía.

7. ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO

7.1 Estrategia de calidad total

Los parámetros de calidad total deberían estar presentes en todas las organizaciones, sean privadas o públicas, siendo el compromiso interno de sus miembros un factor fundamental para lograrlo. Se resalta la importancia de esta estrategia debido a la necesidad de expansión provocada por la alta demanda que no debe repercutir negativamente en la calidad de los servicios brindados. En un futuro, la calidad total deberá ser la norma para todas las instalaciones, programas, actividades y otros servicios deportivos que se ofrezcan desde la Subsecretaría.

7.2 Estrategia de investigación e innovación de servicios deportivos

Los servicios deportivos municipales se aplican luego de definir las estrategias de diferenciación de la organización, deben orientarse hacia una oferta que complemente otras entidades deportivas locales, en vez de competir con ellas. Nuestra responsabilidad es respaldar a estas entidades existentes en el municipio, y al mismo tiempo, exigir mejoras en sus estándares de gestión. La estrategia, en nuestro caso, implica replicar modelos innovadores y exitosos de otros municipios similares, con el objetivo de introducir servicios deportivos que aún no se ofrezcan en nuestra ciudad. Esto nos permitirá aprovechar el potencial sin explotar en áreas específicas del deporte local.

7.3 Estrategia de mejora en la calidad de los recursos humanos

Se centra en la búsqueda de la calidad a través de la mejora del desempeño de los recursos humanos, comprendiendo que es el mayor potencial de nuestra organización. Buscaremos su perfeccionamiento, actualización, participación en toma de decisiones, seguridad laboral, promoción, entre otras mejoras de este recurso clave. Esta estrategia se alinea con los estándares de calidad total previamente mencionados y se vincula estrechamente con las estrategias de diferenciación y consolidación propuestas.

7.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento hace referencia a la difusión que facilita expandir el conocimiento sobre el servicio y estabilizar en términos del imaginario de los potenciales usuarios las características de aquello que se ofrece. Esta percepción se construye mediante la diferenciación de otros servicios, priorizando una imagen positiva o comparativa en relación con aquellos con los que se rivaliza. Claro está que no se pretende competir con otras organizaciones deportivas locales, sino más bien resaltar la dimensión social de los programas de inclusión, accesibilidad, participación ciudadana y los servicios de calidad ofrecidos por la Subsecretaría de Deportes.

8. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

8.1 Introducción

El Plan Operativo Anual (POA) es un puente entre el nivel estratégico y el nivel operativo de una organización, permitiendo la realización de sus propósitos a través de acciones diarias, siendo a su vez más participativo que el Plan Estratégico (PE) que es propio de los mandos superiores.

Está compuesto por proyectos anuales, objetivos específicos y estrategias funcionales. Los proyectos son las unidades más operativas y mensurables del PE y se pueden definir como un conjunto de actividades articuladas con el fin de producir bienes o servicios, resolver problemas o satisfacer necesidades, con un presupuesto asignado y con responsables de su ejecución; los proyectos están establecidos en un período concreto. Los programas, por su parte, reúnen y articulan un número determinado de proyectos de similar naturaleza, enfocados a un mismo conjunto de objetivos específicos.

A continuación se presenta el POA correspondiente al primer año de gestión:

8.2 Proyectos

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A1. Fortalecer el desarrollo de las escuelas deportivas municipales												
Objetivo Operativo	-Renovar el ciclo anual para el año 2024 de las escuelas deportivas de: atletismo, boxeo, ciclismo, educación física infantil, senderismo adultos, gimnasia adultos funcional, gimnasia deportiva y artística, gimnasia fitness adultos, handball, karate, vida en la naturaleza y voley. -Completar los cupos por escuela deportiva en al menos un 80% de su capacidad.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar y promover el crecimiento armónico de las actividades ofrecidas que han tenido buena recepción" 7.1 Estrategia de calidad total. "Ofrecer actividades deportivas y recreativas de calidad"												
Proyecto	-Escuelas Deportivas 2024												
Responsable	-Coordinador de Escuelas Deportivas Municipales -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/2024 al 31/12/2024												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto	■												Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing	■	■											Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones		■											Registro envío
4. Cierre de inscripciones			■										Listado inscriptos
5. Contratación seguro			■										Nómina seguro
6. Dictado de clases			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Informe y diagnóstico
7. Receso invernal							■						Licencia docentes
8. Evaluación primer cuatrimestre							■						Informe primer cuatrimestre
9. Reinicio actividades								■					Listado participantes
10. Finalización de ciclo y evaluación de cierre.												■	Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A2. Fomentar la formación de deportistas de alto rendimiento												
Objetivo Operativo	-Otorgar 10 becas estímulo a deportistas destacados de la ciudad. -Financiar 5 proyectos deportivos de instituciones locales registradas durante todo el año												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar y promover el deporte de alto rendimiento" 7.1 Estrategia de calidad total. "Financiar a deportistas que se destaquen en su disciplina e instituciones deportivas para lograr un nivel deportivo local de alta calidad"												
Proyecto	-Fondo para el Desarrollo Deportivo y Registro Municipal de Entidades Deportivas												
Responsable	-Comisión del Fondo para el Desarrollo Deportivo (FDD) -Comisión del Fondo para Entidades Deportivas de Esquel (FEDE)												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Creación Comisión FDD y FEDE													Resolución designación de miembros
2. Llamado a presentación de proyectos deportivos													Lista de instituciones solicitantes
3. Llamado a presentación de solicitud becas													Lista de deportistas solicitantes
4. Fiscalización y asignaciones													Acta de beneficiarios
5. Transferencias mensuales a beneficiarios													Comprobantes de transferencias
6. Evaluación semestral y renovación o reasignación de becas													Acta de reunión
7. Evaluación anual													Informe final
8. Memoria y cierre de cuentas													Memoria

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas.												
Objetivo Operativo	-Crear la escolita de iniciación deportiva brindando una experiencia integral en una variedad de deportes individuales y de equipo, para niños y niñas de 6 a 12 años durante el ciclo anual de marzo a diciembre.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar las propuestas de la Subsecretaría en todo el ejido municipal habitado" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir en medios locales los talleres y actividades deportivas de carácter social e inclusivo ofrecidos por la Subsecretaría"												
Proyecto	-Multideportes: escuela de iniciación deportiva												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	03/01/24 al 20/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a escuela Multideportes													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Dictado de clases													Informe y diagnóstico
7. Difusión mediática de las actividades													Notas periodísticas
8. Finalización de ciclo y evaluación de cierre.													Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A4. Promover la inclusión social a través del deporte.												
Objetivo Operativo	-Realizar la colonia de vacaciones de verano durante los meses de enero y febrero -Ofrecer un espacio de apoyo y recreación para niños y niñas una vez finalizado el ciclo lectivo, fomentando la integración del deporte, el cuidado de la salud y el contacto con la naturaleza.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar las propuestas recreativas de la Subsecretaría durante el verano" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir en medios locales el desarrollo de la colonia de vacaciones municipal"												
Proyecto	-Colonia de vacaciones												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 29/02/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a colonia de vacaciones													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Realización de actividades de colonia													Colonos y profesores en actividad
7. Evaluación de proyecto													Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas. A4. Promover la inclusión social a través del deporte.												
Objetivo Operativo	-Realizar una colonia de vacaciones durante los meses de enero y febrero específica para la población de adultos mayores -Incluir por lo menos a 50 personas de la tercera edad en la propuesta de verano de la Subsecretaría.												
Estrategias	6.3 Estrategia de diferenciación de servicios deportivos. "Realizar una colonia de vacaciones diferente a las ofrecidas en el mercado local que tenga por beneficiarios a la población de adultos mayores" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir en medios locales el desarrollo de la colonia de adultos mayores"												
Proyecto	-Colonia de adultos mayores												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 29/02/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a colonia de vacaciones para adultos mayores													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Realización de actividades de colonia													Colonos y profesores en actividad
7. Evaluación de proyecto													Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas. A4. Promover la inclusión social a través del deporte.												
Objetivo Operativo	-Realizar una colonia de vacaciones durante los meses de enero y febrero accesible a las personas con diferentes discapacidades.												
Estrategias	6.3 Estrategia de diferenciación de servicios deportivos. "Realizar una colonia de vacaciones diferente a las ofrecidas en el mercado local con accesibilidad para toda la población" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir en medios locales el desarrollo de la colonia para personas con discapacidad"												
Proyecto	-Colonia para personas con discapacidad												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 29/02/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a colonia de vacaciones para personas con discapacidad													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Realización de actividades de colonia													Colonos y profesores en actividad
7. Evaluación de proyecto													Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas. A4. Promover la inclusión social a través del deporte.												
Objetivo Operativo	-Aumentar el número de participantes de las propuestas de la Subsecretaría de Deportes un 30% -Sumar actividades en 10 barrios alejados del Polideportivo Municipal desde marzo a diciembre -Integrar los 25 barrios de la ciudad, desarrollando actividades comunitarias, itinerantes, encuentros y torneos deportivos												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar las propuestas de la Subsecretaría en todo el ejido municipal habitado" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir en medios locales los talleres y actividades deportivas de carácter social e inclusivo ofrecidos en los barrios"												
Proyecto	-Esquel unido en movimiento												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	03/01/24 al 20/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a escuelas deportivas itinerantes													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Dictado de clases													Informe y diagnóstico
7. Difusión mediática de las actividades													Notas periodísticas
8. Realización de torneos y competencias trimestrales													Cronograma, listado de inscriptos y reglamentos
9. Realización de juegos esquelenses de invierno													Cronograma, listado de inscriptos y reglamento
10. Finalización de ciclo y evaluación de cierre.													

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas. A4. Promover la inclusión social a través del deporte.												
Objetivo Operativo	-Llevar a cabo la escuela municipal de Newcom para adultos mayores de 60 años durante el ciclo anual de marzo a diciembre.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar las propuestas de la Subsecretaría en todo el ejido municipal habitado" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir en medios locales los talleres y actividades deportivas de carácter social e inclusivo ofrecidos por la Subsecretaría"												
Proyecto	-Newcom												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	03/01/24 al 20/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a escuelas de Newcom													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Dictado de clases													Informe y diagnóstico
7. Difusión mediática de las actividades													Notas periodísticas
8. Finalización de ciclo y evaluación de cierre.													Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas. A4. Promover la inclusión social a través del deporte.												
Objetivo Operativo	-Ofrecer la escuela municipal de deporte adaptado durante el ciclo anual de marzo a diciembre como una alternativa de calidad a las personas con discapacidad para la práctica deportiva.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar las propuestas de la Subsecretaría en todo el ejido municipal habitado" 7.1 Estrategia de calidad total. "Brindar la misma alta calidad de prestaciones a los participantes de la escuela de deporte adaptado que los de las demás propuestas ofrecidas por la Subsecretaría"												
Proyecto	-Escuela de deporte adaptado												
Responsable	-Coordinador de Deporte social -Docente/s a cargo												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	03/01/24 al 20/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Elaboración folleto publicitario y marketing													Borrador folleto y flyers
3. Difusión y apertura de inscripciones a escuelas de deporte adaptado													Registro envío
4. Cierre de inscripciones													Listado inscriptos
5. Contratación seguro													Nómina seguro
6. Dictado de clases													Informe y diagnóstico
7. Difusión mediática de las actividades													Notas periodísticas
8. Finalización de ciclo y evaluación de cierre.													Informe final

Objetivo General	A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad												
Objetivo Específico	A5. Promover y regular la práctica de actividades deportivas en la naturaleza.												
Objetivo Operativo	-Señalizar 4 senderos periurbanos y 4 de montaña nuevos los primeros dos meses -Realizar 3 eventos deportivos que promuevan el cuidado ambiental antes de fin de año -Realizar un taller educativo por trimestre abierto a la comunidad, con referentes de los deportes de montaña (escuelas de mountain bike, senderismo, vida en la naturaleza, montañistas capacitados, deportistas destacados, etc.) -Crear y difundir mapas, guías e infografía de los deportes de montaña y senderos habilitados en zonas cercanas durante todo el proyecto												
Estrategias	6.2 Estrategia de aprovechamiento de los recursos deportivos naturales. "Desarrollar los deportes en la naturaleza aprovechando el entorno natural de Esquel con un uso sostenible y ecológico" 7.2 Estrategia de investigación e innovación de servicios deportivos. "Investigar proyectos de deportes en la naturaleza de ciudades con mayor desarrollo en el área para la aplicación de medidas similares adecuadas a nuestra realidad"												
Proyecto	-Naturaleza Deportiva												
Responsable	-Subsecretario de Deportes -Coordinador de Escuelas Deportivas Municipales												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	03/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Acta de aprobación
2. Relevamiento de las zonas y proyección de nuevos senderos													Documento del diagnóstico y mapas
3. Señalización de sendas en Reserva Natural Urbana la Zeta													4 Sendas periurbanas nuevas habilitadas
4. Señalización de sendas en la Hoya y Cordón Esquel													4 Sendas de montaña nuevas habilitadas
5. Eventos "Huella deportiva" en RNU la Zeta y CAM la Hoya													Cronograma, reglamento, inscriptos y podios
6. Talleres abiertos de montaña													N° de participantes
7. Ecorunning "Día mundial de las montañas 11/12"													Limpieza de senderos y registro del evento
8. Difusión infografías, guías, mapas y actividades ofrecidas.													Registro de marketing digital
9. Encuesta de opinión a la comunidad													Respuestas de Google Forms
10. Evaluación final													Informe final

Objetivo General	B. Desarrollar el potencial del deporte como factor influyente en la economía local												
Objetivo Específico	B1. Posicionar a Esquel como destino turístico deportivo de referencia en la región patagónica.												
Objetivo Operativo	-Ser sede de al menos 3 eventos deportivos internacionales en el presente año. -Gestionar la realización de al menos 4 competencias deportivas provinciales avaladas por Chubut Deportes en Esquel -Fijar durante el primer mes del proyecto que el calendario deportivo de las distintas federaciones deportivas tengan a Esquel como sede. -Gestionar la realización del Rally Argentino en Esquel para Junio -Realizar los eventos deportivos tradicionales: "Tetratlón Douglas Berwyn" (Club Andino), "Trepada a la Hoya", "Media Maratón al Paraíso", "Doble Lago Futalaufquen", "Triatlón Esquel", "Vuelta al Paraíso" en sus fechas correspondientes -Firmar convenio de apoyo mutuo en materia deportiva con la ciudad vecina de Trevelin en Enero para todo el año.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Gestionar la realización de eventos deportivos locales, provinciales, nacionales e internacionales para consolidar a Esquel como destino turístico deportivo" 7.4 Estrategia de posicionamiento. "Difundir ampliamente a Esquel como ciudad Turística-Deportiva de referencia"												
Proyecto	-Próximo destino: Esquel Deportes												
Responsable	-Intendente -Secretario de Turismo, Cultura y Deportes -Subsecretario de Deportes -Comisión de Eventos turístico-deportivos de Esquel												
Recurso financiero	Financiación mixta con entidades privadas												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Resolución de aprobación
2. Creación de comisión "Eventos Turístico-Deportivos de Esquel"													Acta miembros de comisión
3. Programación de eventos anuales													Calendario deportivo
4. Convenios para uso de espacios privados													Convenio con propietarios
5. Aporte a eventos tradicionales de Esquel													Resolución aportes a eventos deportivos
6. Fortalecimiento del vínculo con Trevelin													Convenio deportivo con Trevelin
7. Difusión mediática de eventos deportivos													Notas periodísticas, difusión de flyers y marketing digital
8. Evaluación final													Informe anual

Objetivo General	B. Desarrollar el potencial del deporte como factor influyente en la economía local												
Objetivo Específico	B2. Fomentar la inversión privada en el sector deportivo.												
Objetivo Operativo	-Conseguir al menos 2 auspiciantes privados por cada evento realizado a través de la Subsecretaría de Deportes -Ampliar el registro de entidades deportivas con personería jurídica de 10 a 15 antes de diciembre -Firmar convenios de contraprestación de servicio con 5 clubes y/o empresas deportivas antes de Junio -Lograr que al menos 1 empresa invierta en un proyecto de infraestructura deportiva municipal antes de fin de año												
Estrategias	6.3 Estrategia de diferenciación de servicios deportivos. “Descentralizar actividades del ámbito municipal para que también sean ofrecidas por clubes, asociaciones civiles o iniciativas privadas” 7.4 Estrategia de posicionamiento “Comunicar a la comunidad las inversiones privadas en el sector deportivo favoreciendo su promoción”												
Proyecto	-Inversiones privadas para un deporte local en crecimiento												
Responsable	-Intendente -Secretario de Turismo, Cultura y Deportes -Subsecretario de Deportes												
Recurso financiero	Financiación externa del sector privado												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Resolución de aprobación
2. Difusión de la propuesta													Notas periodísticas
3. Foro de inversores													Cronograma evento
4. Reunión para nuevas entidades deportivas													Acta reunión
5. Convenios de contraprestación con privados													Convenios firmados
6. Auspiciantes de eventos deportivos													Logos de privados y donaciones
7. Difusión y marketing para privados													Flyers con logos de la Subsecretaría y privados
8. Evaluación anual													Informe final

Objetivo General	C. Optimizar los modelos de gestión y administración de la Subsecretaría de Deportes.												
Objetivo Específico	C1. Implementar un sistema de gestión integral que permita evaluar los alcances del plan.												
Objetivo Operativo	-Establecer el calendario deportivo y las acciones del plan de gestión en un sistema digital. -Realizar 1 reunión por quincena con equipos directivos, coordinadores y jefes de área fijadas en la agenda para evaluar el desarrollo del plan.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar el desarrollo del plan estratégico en una agenda digital dinámica, intuitiva y actualizada" 7.1 Estrategia de calidad total. "Utilizar una agenda computarizada que ofrezca una calidad superior al papel en practicidad y actualizaciones periódicas"												
Proyecto	-Agenda computarizada												
Responsable	-Subsecretario de Deportes -Director Modernización												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Resolución de aprobación
2. Desarrollo de Agenda Digital y software													Agenda computarizada
3. Primera reunión y capacitación de uso de software													Calendario digital compartido
4. Reuniones quincenales													Acta reunión
5. Evaluaciones del desarrollo del PE													Informes quincenales
6. Reunión anual de cierre y balances													Informe anual

Objetivo General	C. Optimizar los modelos de gestión y administración de la Subsecretaría de Deportes.												
Objetivo Específico	C2. Capacitar al personal de la Subsecretaría.												
Objetivo Operativo	-Ofrecer capacitaciones a la totalidad del personal en 3 cursos/talleres al año para cada sector. -Gestionar 2 cursos de Chubut Deportes para docentes de la Subsecretaría antes de Septiembre.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Gestión de cursos y capacitaciones que consoliden el servicio brindado a la comunidad a través de personal calificado y actualizado" 7.3 Estrategia de mejora en la calidad de los recursos humanos. "Realizar capacitaciones para todo el personal de la Subsecretaría"												
Proyecto	-Capacitación permanente del personal												
Responsable	-Subsecretario de Deportes												
Recurso financiero	Financiación mixta con el ente Chubut Deportes												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/10/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto	■												Resolución de aprobación
2. Convenio con Chubut deportes	■	■	■										Convenio firmado
3. Capacitación "Diversidad, inclusión y perspectiva de género"			■	■									Asistencia personal docente
4. Curso Seguridad e higiene			■	■									Asistencia personal operativo
5. Curso básico RCP y primeros auxilios					■								Asistencia personal operativo/docente
6. Taller "Comunicación efectiva y servicio al cliente"						■							Asistencia personal operativo
7. Capacitación en deportes varios							■	■	■				Asistencia personal docente
8. Evaluación final del proyecto y cantidad de empleados capacitados										■			Informe final

Objetivo General	C. Optimizar los modelos de gestión y administración de la Subsecretaría de Deportes.												
Objetivo Específico	C3. Modernizar los procesos administrativos y tecnológicos de la Subsecretaría.												
Objetivo Operativo	-Sistematizar las inscripciones a escuelas deportivas municipales mediante soporte informático antes de marzo -Ofrecer formas de pago digital para las escuelas deportivas aranceladas -Crear una base de datos actualizada de usuarios inscriptos con factores demográficos												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Modernizar a través de sistemas informáticos la gestión de las escuelas deportivas municipales" 7.1 Estrategia de calidad total. "Facilitar inscripciones online y formas de pago que mejoren la experiencia de los usuarios"												
Proyecto	-Gestión deportiva moderna												
Responsable	-Subsecretario de Deportes -Director Modernización												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Resolución de aprobación
2. Desarrollo de software y base de datos digital													Software y página web en funcionamiento
3. Inscripciones online a escuelas deportivas													Listado de inscriptos
4. Sistema de pago de seguro online													Nómina de asegurados
5. Sistema de pago de aranceles online													Comprobantes de pago
6. Generar base de datos y estadísticas de usuarios													Base de datos de usuarios
7. Evaluación anual y balances													Informe final y cierre de cuentas

Objetivo General	D. Mejorar la infraestructura de las instalaciones deportivas municipales												
Objetivo Específico	D1. Mejorar el estado de las instalaciones y su accesibilidad.												
Objetivo Operativo	-Cambiar el portón de acceso al vestuario de discapacidad del natatorio por uno nuevo. -Realizar tareas de mantenimiento y pintura en residencia deportiva y natatorio municipal la segunda quincena de febrero. -Instalación de 4 cámaras de seguridad en el patio exterior del Polideportivo municipal. -Acondicionar la cancha de beach handball antes del verano para su pretemporada.												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar el crecimiento del deporte local con mejoras en la infraestructura existente" 7.1 Estrategia de calidad total. "Realizar mejoras estructurales para ofrecer servicios deportivos de mayor calidad"												
Proyecto	-Instalaciones accesibles												
Responsable	-Subsecretario de Deportes -Jefe de área división mantenimiento municipal												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto	■												Resolución de aprobación
2. Planimetría, especificaciones técnicas y memoria descriptiva	■												Documento técnico
3. Definir presupuesto económico para solicitar financiamiento	■												Presupuesto
4. Colocación de cámaras de seguridad		■											Cámaras colocadas
5. Colocación de portón nuevo en natatorio de personas con discapacidad		■											Portón de accesibilidad nuevo
6. Pintura y Mantenimiento residencia deportiva		■											Residencia deportiva acondicionada
7. Pintura y mantenimiento natatorio municipal		■											Natatorio municipal acondicionado
8. Evaluación semestral de uso y condiciones						■							Informe semestral
9. Acondicionamiento de cancha de beach handball											■		Cancha de beach handball acondicionada
10. Memoria y cierre de cuentas												■	Memoria

Objetivo General	D. Mejorar la infraestructura de las instalaciones deportivas municipales												
Objetivo Específico	D2. Ampliar la infraestructura deportiva existente.												
Objetivo Operativo	-Construir una nueva pista de atletismo reglamentaria -Realizar mejoras edilicias a la infraestructura sanitaria en el área que incluye el skatepark, las canchas de tejo y las canchas de beach handball -Optimizar y expandir la distribución de espacios en el Complejo Deportivo habilitando el ingreso por la calle Libertad a peatones y bicicletas -Remodelar el natatorio municipal con vestuarios en planta baja												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar el crecimiento del deporte local con ampliaciones de la infraestructura existente" 7.1 Estrategia de calidad total. "Realizar mejoras estructurales para ofrecer servicios deportivos de mayor calidad"												
Proyecto	-Ampliación de la infraestructura municipal												
Responsable	-Intendente -Director de Obras públicas -Secretario de Turismo, cultura y deporte -Subsecretario de Deportes												
Recurso financiero	Financiación mixta con provincia												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Resolución de aprobación
2. Planimetría, especificaciones técnicas y memoria descriptiva													Documento técnico
3. Definir presupuesto económico para solicitar financiamiento													Presupuesto de las diferentes obras
4. Aprobación de financiación en provincia													Convenio firmado con gobierno provincial
5. Llamado a licitación													Empresa adjudicada
6. Obra "Nueva Pista de Atletismo"													Pista de atletismo reglamentaria
7. Mejoras en sanitarios de la pista													Sanitarios remodelados
8. Habilidad entrada calle Libertad y señalización de la misma													Ingreso y egreso señalizado
9. Vestuarios accesibles en planta baja del natatorio													Natatorio Municipal remodelado
10. Evaluación y seguimiento de las obras													Informes mensuales
11. Difusión de las obras a la comunidad													Notas periodísticas
12. Memoria y cierre de cuentas													Memoria

Objetivo General	D. Mejorar la infraestructura de las instalaciones deportivas municipales												
Objetivo Específico	D3. Construir nuevas instalaciones deportivas en diferentes barrios.												
Objetivo Operativo	-Construir 3 playones deportivos en distintos barrios -Construir una nueva bicisenda que unifique al menos 3 barrios de la ciudad												
Estrategias	6.1 Estrategia de consolidación. "Consolidar el crecimiento del deporte local con nuevas infraestructuras deportivas" 7.1 Estrategia de calidad total. "Realizar obras en los distintos barrios que favorezcan su conectividad, desarrollo deportivo e integración, mejorando el alcance de la Subsecretaría para ofrecer servicios deportivos de calidad a toda la comunidad"												
Proyecto	-Construimos deporte en los barrios												
Responsable	-Intendente -Director de Obras públicas -Secretario de Turismo, cultura y deporte -Subsecretario de Deportes												
Recurso financiero	Financiación interna de la Municipalidad												
Inicio y finalización	01/01/24 al 31/12/24												
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1. Presentación y aprobación de Proyecto													Resolución de aprobación
2. Planimetría, especificaciones técnicas y memoria descriptiva													Documento técnico
3. Definir presupuesto económico													Presupuesto de las diferentes obras
4. Llamado a licitación													Empresa constructora adjudicada
5. Obras "Tres playones deportivos para los barrios"													Playones deportivos
6. Evaluación y seguimiento de las obras													Informes mensuales
7. Difusión de las obras a la comunidad													Notas periodísticas
8. Memoria y cierre de cuentas													Memoria

9. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Según Galan (2004), la evaluación es un instrumento básico para la toma de decisiones y sirve para conocer y analizar cómo se lleva a la práctica un proyecto, para introducir los factores correctores que se necesiten en el transcurso de la acción y para conocer las razones y los factores que determinan el éxito o el fracaso de los resultados que se preveían cuando se formularon los objetivos del proyecto (p. 76).

El esquema propuesto se compone de tres niveles de objetivos: generales, específicos y operativos, cada uno asociado a unos indicadores determinados, y una cuarta categoría para la evaluación del POA. Esta estructura sigue un orden jerárquico de lo general a lo específico y permite obtener una mirada integral de la implementación del Plan Estratégico para su mejor control y seguimiento. Cada nivel de objetivos desarrolla y concreta el nivel inmediatamente superior.

9.1 Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos operativos de cada proyecto

PROYECTO	OBJETIVO A EVALUAR	INDICADOR	TIPO
-Escuelas Deportivas 2024	-Renovar el ciclo anual para el año 2024 de las escuelas deportivas de: atletismo, boxeo, ciclismo, educación física infantil, senderismo adultos, gimnasia adultos funcional, gimnasia deportiva y artística, gimnasia fitness adultos, handball, karate, vida en la naturaleza y voley.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Completar los cupos por escuela deportiva en al menos un 80% de su capacidad.	-Índice de practicantes por escuela	Cuantitativo
-Fondo para el Desarrollo Deportivo y Registro Municipal de Entidades Deportivas	-Otorgar 10 becas estímulo a deportistas destacados de la ciudad.	-N° de becas otorgadas	Cuantitativo
	-Financiar 5 proyectos deportivos de instituciones locales registradas durante todo el año.	-N° de proyectos financiados	Cuantitativo
-Multideportes: escuela de iniciación deportiva	-Crear la escuelita de iniciación deportiva brindando una experiencia integral en una variedad de deportes individuales y de equipo, para niños y niñas de 6 a 12 años durante el ciclo anual de marzo a diciembre.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo

-Colonia de vacaciones	-Realizar la colonia de vacaciones de verano durante los meses de enero y febrero.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Ofrecer un espacio de apoyo y recreación para niños y niñas una vez finalizado el ciclo lectivo, fomentando la integración del deporte, el cuidado de la salud y el contacto con la naturaleza.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Colonia de adultos mayores	-Realizar una colonia de vacaciones durante los meses de enero y febrero específica para la población de adultos mayores	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Incluir por lo menos a 50 personas de la tercera edad en la propuesta de verano de la Subsecretaría.	-Número de participantes	Cuantitativo
-Colonia para personas con discapacidad	-Realizar una colonia de vacaciones durante los meses de enero y febrero accesible a las personas con diferentes discapacidades.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Esquel unido en movimiento	-Aumentar el número de participantes de las propuestas de la Subsecretaría de Deportes un 30%.	-Índice de participantes	Cuantitativo
	-Integrar los 25 barrios de la ciudad, desarrollando actividades comunitarias, itinerantes, encuentros y torneos deportivos.		
	-Sumar actividades en 10 barrios alejados del Polideportivo Municipal desde marzo a diciembre.	-N° de actividades en los barrios	Cuantitativo
	-Integrar los 25 barrios de la ciudad, desarrollando actividades comunitarias, itinerantes, encuentros y torneos deportivos.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Newcom	-Llevar a cabo la escuela municipal de Newcom para adultos mayores de 60 años durante el ciclo anual de marzo a diciembre.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Escuela de deporte adaptado	-Ofrecer la escuela municipal de deporte adaptado durante el ciclo anual de marzo a diciembre como una alternativa de calidad a las personas con discapacidad para la práctica deportiva.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Naturaleza Deportiva	-Señalizar 4 senderos periurbanos y 4 de montaña nuevos los primeros dos meses.	-N° de nuevos senderos	Cuantitativo
	-Realizar 3 eventos deportivos que promuevan el cuidado ambiental antes de fin de año.	-N° de eventos deportivos de índole ambiental	Cuantitativo
	-Realizar un taller educativo por trimestre abierto a la comunidad, con referentes de los deportes de montaña (escuelas de mountain bike, senderismo, vida en la naturaleza, montañistas capacitados, deportistas destacados, etc.) .	-N° de talleres realizados	Cuantitativo

	-Crear y difundir mapas, guías e infografía de los deportes de montaña y senderos habilitados en zonas cercanas durante todo el proyecto.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Próximo destino: Esquel Deportes	-Ser sede de al menos 3 eventos deportivos internacionales este año.	-N° de eventos deportivos internacionales	Cuantitativo
	-Gestionar la realización de al menos 4 competencias deportivas provinciales avaladas por Chubut Deportes en Esquel.	-N° de competencias deportivas provinciales	Cuantitativo
	-Fijar durante el primer mes del proyecto que el calendario deportivo de las distintas federaciones deportivas tengan a Esquel como sede.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Gestionar la realización del Rally Argentino en Esquel para Junio.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Realizar los eventos deportivos tradicionales: "Tetratlón Douglas Berwyn" (Club Andino), "Trepada a la Hoya", "Media Maratón al Paraíso", "Doble Lago Futalaufquen", "Triatlón Esquel", "Vuelta al Paraíso" en sus fechas correspondientes.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Firmar convenio de apoyo mutuo en materia deportiva con la ciudad vecina de Trevelin en Enero para todo el año.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Inversiones privadas para un deporte local en crecimiento	-Conseguir al menos 2 auspiciantes privados por cada evento realizado a través de la Subsecretaría de Deportes.	-N° de auspiciantes	Cuantitativo
	-Ampliar el registro de entidades deportivas con personería jurídica de 10 a 15 antes de diciembre.	-N° de entidades deportivas registradas	Cuantitativo
	-Firmar convenios de contraprestación de servicio con 5 clubes y/o empresas deportivas antes de Junio.	-N° de convenios con privados	Cuantitativo
	-Lograr que al menos 1 empresa invierta en un proyecto de infraestructura deportiva municipal antes de fin de año.	-N° de inversiones privadas en infraestructura	Cuantitativo
-Agenda computarizada	-Establecer el calendario deportivo y las acciones del plan de gestión en un sistema digital.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Realizar 1 reunión por quincena con equipos directivos, coordinadores y jefes de área fijadas en la agenda para evaluar el desarrollo del plan.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo

-Capacitación permanente del personal	-Ofrecer capacitaciones a la totalidad del personal en 3 cursos/talleres al año para cada sector.	-N° de capacitaciones realizadas por sector	Cuantitativo
	-Gestionar 2 cursos de Chubut Deportes para docentes de la Subsecretaría antes de Septiembre.	-N° de cursos ofrecidos a docentes	Cuantitativo
-Gestión deportiva moderna	-Sistematizar las inscripciones a escuelas deportivas municipales mediante soporte informático antes de marzo.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Ofrecer formas de pago digital para las escuelas deportivas aranceladas.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Crear una base de datos actualizada de usuarios inscriptos con factores demográficos.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Instalaciones accesibles	-Cambiar el portón de acceso al vestuario de discapacidad del natatorio por uno nuevo.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Realizar tareas de mantenimiento y pintura en residencia deportiva y natatorio municipal la segunda quincena de febrero.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Instalación de 4 cámaras de seguridad en el patio exterior del Polideportivo municipal.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Acondicionar la cancha de beach handball antes del verano para su pretemporada.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Ampliación de la infraestructura municipal	-Construir una nueva pista de atletismo reglamentaria.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Realizar mejoras edilicias a la infraestructura sanitaria en el área que incluye el skatepark, las canchas de tejo y las canchas de beach handball.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Optimizar y expandir la distribución de espacios en el Complejo Deportivo habilitando el ingreso por la calle Libertad a peatones y bicicletas.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	-Remodelar el natatorio municipal con vestuarios en planta baja.	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
-Construimos deporte en los barrios	-Construir 3 playones deportivos en distintos barrios.	-N° de playones deportivos construidos en los barrios	Cuantitativo
	-Construir una nueva bicisenda que unifique al menos 3 barrios de la ciudad	-Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo

Escala de valoración con observaciones (ejemplo):

Objetivo operativo	Proyecto	Valoración	Observaciones
-Construir una nueva bicisenda que unifique al menos 3 barrios de la ciudad	-Construimos deporte en los barrios	Realizado con dificultades leves	La obra pudo finalizarse pero se extendió el período de construcción un mes adicional a lo programado

9.2 Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos específicos del PE

A1. Fortalecer el desarrollo de las escuelas deportivas municipales

- Cantidad de participantes de las escuelas deportivas municipales (*cuantitativo*).
- Índice de practicantes por escuela (*cuantitativo*).
- Índice de docentes por escuela (*cuantitativo*).

A2. Fomentar la formación de deportistas de alto rendimiento

- Cantidad de deportistas becados (*cuantitativo*).
- Cantidad de medallas obtenidas por deportistas becados en competencias nacionales e internacionales (*cuantitativo*).
- Cantidad de proyectos realizados por instituciones deportivas financiadas por la municipalidad (*cuantitativo*).

A3. Ampliar y diversificar la oferta de actividades deportivas y recreativas

- Número de nuevas actividades incorporadas a la oferta (*cuantitativo*).
- Número de participantes en las nuevas actividades deportivas y recreativas (*cuantitativo*).
- Nivel de satisfacción de los usuarios con la nueva oferta de actividades deportivas y recreativas (*cualitativo*).

A4. Promover la inclusión social a través del deporte

- Número de personas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad social que participan en las actividades ofrecidas (*cuantitativo*).

- Porcentaje de personas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad social que participan en actividades deportivas y recreativas en relación con la población total de este grupo (*cuantitativo*).
- Nivel de satisfacción de estas personas con las actividades deportivas y recreativas ofrecidas (*cualitativo*).

A5. Promover y regular la práctica de actividades deportivas en la naturaleza

- Número de eventos deportivos en la naturaleza realizados (*cuantitativo*).
- Ingresos generados por eventos deportivos y turísticos en la naturaleza (*cuantitativo*).
- Número de senderos y áreas naturales acondicionadas para la práctica deportiva (*cuantitativo*).

B1. Posicionar a Esquel como destino turístico deportivo de referencia en la región patagónica

- Cantidad de eventos deportivos con participantes de otras localidades realizados (*cuantitativo*).
- Número de medios de comunicación que promocionan el deporte local (*cuantitativo*).

B2. Fomentar la inversión privada en el sector deportivo

- Número de inversiones/donaciones del sector privado al deporte local (*cuantitativo*).
- Cantidad de espacios privados usados por el municipio (*cuantitativo*).
- Montos invertidos del sector privado en infraestructura municipal (*cuantitativo*).

C1. Implementar un sistema de gestión integral que permita evaluar los alcances del plan

- Número de informes estadísticos generados para la toma de decisiones (*cuantitativo*).
- Percepción del personal sobre la utilidad de la agenda computarizada (*cualitativo*).

C2. Capacitar al personal de la Subsecretaría

- Número de capacitaciones gestionadas (*cuantitativo*).
- Número de participantes por capacitación (*cuantitativo*).

C3. Modernizar los procesos administrativos y tecnológicos de la Subsecretaría

- Número de procesos automatizados (*cuantitativo*).
- Nivel de satisfacción de los usuarios con los nuevos servicios digitales ofrecidos (*cualitativo*).

D1. Mejorar el estado de las instalaciones y su accesibilidad

- Número de instalaciones o sectores acondicionados para su uso (*cuantitativo*).
- Número de instalaciones deportivas accesibles para personas con discapacidad (*cuantitativo*).
- Nivel de satisfacción de los usuarios con el estado de las instalaciones deportivas (*cualitativo*).

D2. Ampliar la infraestructura deportiva existente

- Número de instalaciones o sectores remodelados y ampliados (*cuantitativo*).
- Superficie total de nuevas instalaciones deportivas (*cuantitativo*).

D3. Construir nuevas instalaciones deportivas en diferentes barrios

- Número de barrios con nuevas instalaciones deportivas (*cuantitativo*).

9.3 Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos generales del PE

A. Impulsar las prácticas deportivas y recreativas en la comunidad

- Número de actividades deportivas y recreativas ofrecidas: Se contabilizan talleres, escuelas deportivas y propuestas ofrecidas a la comunidad.
- Tasa de participación en actividades deportivas y recreativas: Número de personas que participan en actividades deportivas y recreativas en relación

con la población total del municipio.

- Número de eventos deportivos y recreativos organizados: Este indicador registra la cantidad de eventos deportivos y recreativos que se organizan en el municipio, incluyendo eventos propios y eventos realizados por terceros con apoyo del municipio.
- B. Desarrollar el potencial del deporte como factor influyente en la economía local
- Total de visitantes por eventos deportivos organizados por la Subsecretaría de Deportes: Sumatoria de personas deportistas y no deportistas que visitan Esquel con motivo de un evento deportivo. Estos datos se recolectarán en conjunto con la Subsecretaría de Turismo.
 - Ingresos generados por eventos deportivos organizados por la Subsecretaría de Deportes: Total de ingresos generados por eventos deportivos en la ciudad, incluyendo inscripciones, alojamiento, transporte y gastronomía.
 - Inversión pública y privada en infraestructura deportiva: Total de inversión realizada en la construcción, remodelación y mantenimiento de infraestructura deportiva en el municipio.
- C. Optimizar los modelos de gestión y administración de la Subsecretaría de Deportes
- Costos operativos de la Subsecretaría de Deportes: Total de costos operativos, incluyendo gastos de personal, infraestructura, materiales y servicios.
 - Índice de procesos administrativos automatizados: Porcentaje de procesos administrativos que se realizan de forma automática.

D. Mejorar la infraestructura de las instalaciones deportivas municipales.

- Superficie de las instalaciones deportivas municipales: M2 de suelo destinado y construido con instalaciones deportivas
- Número de instalaciones deportivas remodeladas y/o acondicionadas:
Cantidad de instalaciones o sectores que han sido trabajados para mejorar su estado y funcionalidad.

Todos los indicadores cuantitativos descritos se complementarán con una evaluación de características cualitativas que comprende los siguientes métodos:

-Focus group.

-Evaluación anual del POA en curso.

-Valoración de concreción de cada POA llevado a cabo y su evolución.

-Evaluación de eficacia y eficiencia de las estrategias adoptadas en una escala de valoración de 1 a 10, siendo 1= “nada eficaz” y 10= “muy eficaz”.

El objetivo del proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico siempre será la retroalimentación, que cumple importantes funciones, clasificadas en dos niveles por Paris Roche (2011):

EN EL NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN GENERAL	EN EL NIVEL DE UNIDAD CONCRETA
-Modificar objetivos y estrategias.	-Corregir objetivos.
-Insistir o reforzar actuaciones.	-Definir prioridades y problemas.
-Corregir planteamientos de método.	-Motivar.
-Corregir indicadores.	

9.4 Control, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual

La evaluación permanente del POA se establece como el mecanismo diario que mide el grado de cumplimiento y ejecución de los proyectos a desarrollar, en un año o en una temporada deportiva, para lograr el cumplimiento del Plan Estratégico (Paris Roche, 2011). La misma será llevada a cabo con informes de seguimiento mensuales elaborados entre directivos, coordinadores y jefes de área.

Los proyectos se evaluarán periódicamente con soporte informático, teniendo en cuenta los datos obtenidos de los indicadores asignados a sus objetivos operativos, añadiendo una valoración según su nivel de cumplimiento y un espacio para comentarios adicionales.

Estado del proyecto:

- No iniciado
- En proceso
- Realizado

Nivel de cumplimiento:

- Realizado (excelente)
- Realizado (bien)
- Realizado (regular)
- Realizado (con dificultades leves)
- Realizado (con dificultades moderadas)
- Realizado (con dificultades graves)
- No se pudo realizar
- Sin calificar

Parámetros de referencia:

- Realizado (excelente): Supera ampliamente las expectativas en cuanto a calidad, cumplimiento y resultados.
- Realizado (bien): Cumple con las expectativas básicas en cuanto a calidad, cumplimiento y resultados.
- Realizado (regular): No cumple con las expectativas en cuanto a calidad,

cumplimiento o resultados.

- Realizado (con dificultades leves): Se ha completado, pero con algunas dificultades que no han afectado significativamente el resultado final.
- Realizado (con dificultades moderadas): Se ha completado, pero con dificultades que han afectado parcialmente el resultado final.
- Realizado (con dificultades graves): Se ha completado de manera deficiente debido a dificultades significativas.
- No se pudo realizar: El proyecto no se ha concretado por diversas razones (detallarlas).

Ejemplo:

Proyecto	Archivo	Estado	Nivel de cumplimiento	Notas
Colonia de vacaciones	📁 Arc...	Realizado ▾	Realizado (exc... ▾	Realizado en tiempo y forma con amplia participación ciudadana.
Ampliación de la infraestructura municipal	📁 Arc...	En proceso ▾	Sin calificar ▾	
Escuelas Deportivas 2024	📁 Arc...	No iniciado ▾	Sin calificar ▾	

Referencias

- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1989). *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. ICSA-Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
- Blair, S. N., Kohl, H. W., Gordon, N. F., & Paffenbarger, R. S., Jr (1992). *How much physical activity is good for health?*. Annual review of public health, 13, 99–126. <https://doi.org/10.1146/annurev.pu.13.050192.000531>
- Bouchard, C., Shephard, RJ, Stephens, T., Sutton, JR & McPherson, BD (1990). *Exercise, fitness, and health: the consensus statement*. <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/19921892113>
- Galan, J. L. (2004). *Manual Básico de Elaboración y Evaluación de Proyectos*. INEF Galicia.
- Guillén García, F., Castro Sánchez, J. J., & Guillén García, M. Á. (1997). *Calidad de vida, salud y ejercicio físico: una aproximación al tema desde una perspectiva psicosocial*. Revista de psicología del deporte, 6(2), 0091-110. <https://ddd.uab.cat/record/63598>
- Hart, BH Liddell (1967). *Estrategia, segunda edición revisada* . Nueva York: Fredrick A. Praeger Publishers.
- Hernández, R. A. (2005). *Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Honorable Concejo Deliberante de Esquel. (2023). *Manual de organización general del departamento ejecutivo. Ejercicio 2024*. https://www.hcdesquel.com.ar/OrdenanzaList?showmaster=categorias&fk_idcategoria=8

INDEC (2022) *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos* (p. 35).

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demo_graficos.pdf

Navarro, V. (1998). Concepto actual de la salud pública. Capítulo 3. En *Salud Pública* (pp. 49-54).

<https://ifdcsanluis-slu.infod.edu.ar/sitio/material-de-estudio-del-ano-2013/upload/navarro.pdf>

Organización Panamericana de la Salud (2023). *Indicadores básicos Argentina 2022*. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/57287>

Organización Mundial de la Salud. (1946). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*.

<https://www3.paho.org/gut/dmdocuments/Constituci%C3%B3n%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de%20la%20Salud.pdf>

Paris, R. F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4a. ed.) Editorial Paidotribo.

Sacristán, C. A., Jerez, V. H., & Ajenjo, J. A. F. (1996). *Gestión y dirección de empresas deportivas: Teoría y práctica*. Editorial Gymnos.

Sancho, J. A. M. (2004). *Planificación deportiva: Teoría y práctica; bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte* (Vol. 601). Editorial Inde.

Sancho, J. A. M. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local* (Vol. 652). Editorial Inde.

Secretaría de Deporte, Educación Física y Recreación (2016). *Plan Estratégico del Deporte Argentino 2016-2020*.

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005586.pdf>

Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva* (Vol. 605).

Editorial Inde.

Tabares, J. F. (2001) *El Desarrollo Humano como marco de análisis del ocio en la actualidad*. FUNLIBRE-Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*.