

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**El centro de interés como propuesta innovadora en un  
club deportivo.**

Trabajo Final de Grado presentado  
al Instituto Universitario Asociación  
Cristiana de Jóvenes, como parte de los  
requisitos para la obtención del Diploma de  
Graduación en la Licenciatura en Educación  
Física, Recreación y Deporte.

Tutora: María Inés Vázquez

CAROLINA CABRERA

VANINA LOZANO

**MONTEVIDEO**

**2017**

## **Declaración de Autoría**

“Los abajo firmantes Carolina Cabrera y Vanina Lozano, somos autoras y responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes”

Carolina Cabrera \_\_\_\_\_; Vanina Lozano \_\_\_\_\_

## **Resumen**

El presente trabajo se enfoca en el estudio de caso de un Club deportivo ubicado en Montevideo, articulando los datos obtenidos en la aproximación diagnóstica con la propuesta de mejora generada.

A través de un diseño de investigación aplicada, se realizó una aproximación diagnóstica, que logró encontrar una problemática. En función de la misma, se desarrolló una propuesta de mejora que contemplara las demandas de los socios y las posibilidades del club, para solventar el problema detectado.

La problemática encontrada en la institución es la falta de oferta extracurricular, lo que limita la variedad de actividades para los socios. Desde un abordaje vinculado al trayecto recreación, se busca resolver dicho problema con la creación de un programa recreativo basado en el concepto de centro de interés.

Este programa, busca ser una propuesta innovadora, ya que intenta romper con las estructuras institucionales al transpolar un concepto educativo al ámbito deportivo. Asimismo, el proyecto busca despertar en los socios el sentimiento de lúdica, mediante actividades recreativas transformadoras que rompan con la cotidianeidad de la institución. De esta manera se intenta generar otros espacios y posibilidades que estimulen al asociado a permanecer en la institución.

**Palabras clave:** centro de interés, lúdica, innovación.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. ENCUADRE TEÓRICO.....	6
2.1. <i>La innovación</i> .....	6
2.2. <i>Los Centros de Interés</i> .....	10
2.3. <i>La Lúdica</i> .....	13
3. EL CASO EN ESTUDIO.....	16
4. PROPUESTA METODOLÓGICA .....	17
5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN .....	19
6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	25
7. BIBLIOGRAFÍA.....	27
ANEXOS .....	30

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento, corresponde al trabajo final de grado de la asignatura Taller de Proyecto Final II, enmarcado dentro del octavo semestre del Trayecto Recreación de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Este proyecto, se enfoca en el estudio de un club deportivo, cuyo proceso estuvo compuesto de tres grandes momentos. El primero constó de una aproximación diagnóstica, donde se detectó como problemática la carencia de actividades extracurriculares en la institución. Luego, en base a dicha aproximación, la elaboración de una propuesta de mejora, y por último, la justificación y análisis desde un marco teórico que sustente lo anterior. Juntas, estas etapas, corresponden al trabajo final de grado.

Con el fin de organizar la comprensión del trabajo, el mismo se dividirá en distintos apartados. Por un lado, el encuadre teórico, que integra los principales núcleos conceptuales que fueron elegidos para focalizar la temática en cuestión; la descripción del caso en estudio, que permite definir el perfil de la institución de práctica; y la presentación de la metodología utilizada, donde se explicita los pasos realizados durante el trabajo de campo. Posteriormente, un análisis de los datos en relación a la teoría, vinculando las evidencias con la propuesta de mejora y justificando las decisiones tomadas a lo largo del proceso; y por último, las conclusiones que surgen de dicho análisis.

Todo el proceso buscó que las estudiantes que realizan el estudio logren desarrollar una serie de competencias, debemos entonces, “considerar como competencias docentes el conjunto de aquellas experiencias, comportamientos, conocimientos y actitudes que pueden definir al docente dentro de la enseñanza de la educación física.” (Blázquez Sánchez, 2013, p. 2). Tomando las competencias del Programa de la Asignatura Proyecto Final II (2012), es posible destacar dentro del proceso las siguientes:

- Trabajar en equipo, entre pares y con docentes en forma disciplinar o interdisciplinaria para mejorar la calidad educativa.
- Promover la formación de un profesional reflexivo, que mediante un análisis crítico de la realidad, sea capaz de decidir e intervenir en forma pertinente.
- Actuar en forma empática, entendiendo por esto la capacidad de ponerse en el lugar de los otros a fin de comprender las formas de sentir y conocer a los niños, jóvenes y adultos que forman los diferentes grupos.

- Conocer la estructura y la organización de instituciones que desarrollen actividades físicas, deportivas y recreativas para poder elaborar programas de dirección y gestión de dichas actividades.

## 2. ENCUADRE TEÓRICO

En el marco del Trayecto Recreación, es que los conceptos a desarrollar a continuación buscan darle una mirada desde esta área a una problemática evidenciada en un club deportivo: la falta de oferta de actividades extracurriculares. Es por esto que la propuesta de mejora se basa en la relación de los conceptos: innovación, centros de interés y lúdica. Como puede observarse en el esquema presentado a continuación.



Es necesario definir a la actividad extracurricular como un momento de esparcimiento y a su vez, aprendizaje, que complementan la vida cotidiana de los individuos (Palacios López, 2012). Es preciso aclarar que, en el club donde se desarrolló el estudio, se tomará como actividad extracurricular aquella que se diferencie de la actividad principal del club, es decir, el básquetbol.

### 2.1. La innovación

Carbonell (2001) hace una distinción entre los conceptos de cambio e innovación, existiendo de todas maneras una relación. La innovación implica un cambio, sin embargo, un cambio no siempre involucra la innovación. En ocasiones, los cambios educativos son “meros diseños que adornan el paisaje escolar, pero que no modifican

en absoluto las concepciones sobre la enseñanza y el aprendizaje instaladas en el más rancio conservadurismo." (Carbonell, 2001, p. 5). Mientras que, al hablar de innovación, nos estamos refiriendo a cambios multidimensionales y procesuales. (Vázquez, 2013)

Vázquez (2013) analiza el concepto de "cambio" y su evolución desde la década de los 40-50 donde era asociado con procesos de "causa-efecto" hasta fines del siglo XX en que surgen otras perspectivas que asocian al cambio con conceptos como el de "complejidad", cuestionando la visión global de estos procesos y poniendo en evidencia la influencia de los contextos en los que se producen.

Esta autora destaca dos fenómenos del cambio en educación: el cambio como fenómeno multidimensional y el cambio como proceso. El primero promueve una visión holística ya que en los escenarios sociales es imposible establecer relaciones causales entre elementos. Ya sea que se analice desde un punto de vista de la institución (aquellas decisiones que le otorgan un perfil caracterizador a cada centro) o como organizaciones, es decir como un conjunto de estructuras (normativas, organigrama, funcionarios, capacidad edilicia), el enfoque debe incluir una mirada integral. Por otro lado, el cambio como proceso es definido por Raciene (citado por Vázquez, 2013, p. 120) "como toda transformación que sufre un sistema al pasar de un estado al otro". Como proceso, toda innovación posee fases a saber: iniciación, implementación, institucionalización y sustentabilidad.

El estudio del cambio debe también tener en cuenta las características de los escenarios organizativos en los que se desarrollan. Definir fortalezas y debilidades en el contexto a implementar dicho proceso, es fundamental. Desde este punto de vista puede ser analizado desde la perspectiva de las capacidades institucionales: autoevaluación, gobernabilidad y regulación interna (Vázquez, 2013).

Por otro lado, Petit, Abad, López, & Romero (2012) investigan los procesos de innovación particularmente en América Latina. Estos autores establecen la necesidad de diferenciación de dichos procesos para los diferentes países, remarcando la exigencia de "la construcción de una teoría autóctona" (Petit et al., p. 174).

Las organizaciones burocráticas y rígidas ceden su lugar a espacios de integración proactivos dinámicos y descentralizados. En función de esta realidad, los autores plantean como modelo alternativo, el concepto de Desarrollo Organizacional, en el que el progreso humano es una prioridad, teniendo en cuenta los profundos cambios sociopolíticos actuales. Asimismo destacan en esta idea, tres principios fundamentales: en primer lugar la necesidad de un análisis político-social para la implementación de

este tipo de proyectos; en segundo lugar el reconocimiento del valor de lo colectivo sobre lo individual y, por último, una visión histórica de los hechos organizacionales (Petit et al., p. 177-178).

El concepto de innovación ha variado a través del tiempo. En una primera instancia se posesionó como un modelo de desarrollo económico, evolucionado a una pluralidad de formas de desarrollo humano, social y cultural. Jason (citado por Petit et al., 2012, p. 180) plantea que “la sociedad es un centro de producción de creatividad que puede ser canalizada y convertida en innovación”. Este nuevo enfoque incluye la presencia de un “gerente”, definido como aquel que gestiona los esfuerzos productivos de una organización hacia el cumplimiento de determinados objetivos. Para lograrlos, este líder debe incluir elementos de dimensión tecnológica sino también aquellos pertenecientes a la dimensión organizativa, social, institucional, cultural y política de los procesos de innovación que no estaban presentes en proyectos de innovación anteriores.

“El concepto de innovación desde la perspectiva de la Escuela del Pensamiento Creativo y Transformador Latinoamericano constituye el resultado que se origina de un proceso social de construcción y aprendizaje colectivo...” (Petit et al., 2012 p.181). Estas experiencias son lideradas por un actor que se relaciona con la red de recursos, conocimientos, talentos, habilidades y los organiza y planifica para intervenir la realidad social y propiciar nuevos conocimientos que mejoren las condiciones de vida existentes, al tiempo que promocionen el desarrollo social y cultural de una comunidad.

Las dimensiones que constituyen el cambio paradigmático son seis: Filosófica, Histórico-Político, Conceptual-Disciplinaria, Económico-Productiva, Social-Colectiva y Epistemológica. Dicho modelo se perfila con una marcada visión humanista que fomenta la capacidad innovadora y el desarrollo organizacional, equitativo y en paz. (Petit et al., 2012, p. 184-185). Esta propuesta de innovación vehiculiza dicha visión humanista a través de la práctica de actividades lúdicas. Ellas contemplan las dimensiones antes mencionadas, con diferentes grados de predominio.

La Dimensión Social-Colectiva, instala la posibilidad de proximidad organizada. Los distintos autores de los sistemas de producción se benefician debido a que aumenta el grado de comunicación entre ellos. “La organización innovadora, entendida como espacio socialmente construido, debe ser en la práctica, la matriz favorecedora de la interacción entre actores...” (Petit et al.,, 2012, p. 194).

Debe puntualizarse que no solamente se refiere a un acercamiento geográfico, sino que, a su vez, debe favorecerse el trabajo asociativo, la confianza, la solidaridad y la cooperación; haciendo propicia una cultura de innovación sustentable. Esto último obliga a explicar la dimensión epistemológica. El paradigma crítico-integrista planteado por Méndez, (citado por Petit et al., 2012 p.195) “que permite seleccionar o construir el mejor método para diseñar nuevos conceptos a través de la misma relación dialéctica planteada en su momento por el materialismo histórico: la práctica social”. Esta teoría marxista aporta una visión totalizadora de la realidad social que es compatible con el pensamiento complejo y la perspectiva transdisciplinaria.

Suárez y Erbes (2014), por su parte, investigan qué enfoque deben poseer los sistemas nacionales de innovación para lograr procesos de crecimiento con equidad. Concuera con los autores anteriores en que la formulación de los proyectos debe poseer abordajes particulares de acuerdo a si pertenecen a países “en desarrollo” o “desarrollados”. Al mismo tiempo expresa que no existen recetas que puedan aplicarse a cada uno de los países de la región latinoamericana.

Este estudio nos aporta una perspectiva interesante en cuanto a la importancia de que estos procesos innovadores deban centrar sus objetivos en la generación, aplicación y apropiación de conocimientos. Entiende que, con promover únicamente la incorporación de tecnología, no se logra avanzar. Más aún, las autoras llegan a la idea de que, si el aumento de la tecnología no va asociado a procesos de cambios estructurales, las diferencias sociales se profundizan sin alcanzar la inclusión de sectores de la población que quedan rezagados: “Así, la incorporación de tecnología puede ser, tal como lo sostuvieron distintos autores estructuralistas fuente de reducción o de profundización de la heterogeneidad estructural que distingue a las economías latinoamericanas” (Suárez y Erbes, 2014, p.110). El progreso tecnológico circunscrito a un grupo reducido de la sociedad mantendrá marginado, económica y socialmente, al resto de aquella.

Por último, Díaz Larenas y otros estudian las percepciones de los profesores respecto a la investigación e innovación en sus contextos profesionales. Puntualizan la importancia de la formación docente permanente para alcanzar logros en contextos escolares heterogéneos con problemas sociales y culturales. El docente “puede y debe elaborar teoría desde la práctica” (Díaz Larenas et al., 2015, p. 4), es decir que su conocimiento surgirá de su experiencia en el aula. En palabras de Pérez Gómez (citado por Díaz Larenas et al., 2015, p. 4) es a partir de las evidencias que surgen en el aula,

que el docente investigará, planteando hipótesis de trabajo y alternativas de acción para realizar cambios.

Un docente innovador necesariamente deberá incorporar el factor de la comunicación como pilar de su accionar. Comunicación referida a las “relaciones establecidas tanto al interior del aula, entre el profesor y sus alumnos, como fuera del aula, entre los distintos actores de la comunidad”. (Díaz Larenas et al. 2015, p. 6)

Es prioritario que el rol de liderazgo esté presente en el educador, quien deberá conocer el proyecto del centro y la realidad del contexto en el que se maneja al realizar su labor. Para que el docente sea efectivamente un líder deberá sostener una cultura profesional colaborativa, involucrando a otros agentes de la comunidad respetando el carácter social de la escuela (Díaz Larenas et al., 2015). Padres, familiares, y otros integrantes de su comunidad educativa, deben tenerse en cuenta para su gestión.

Otro componente indispensable del docente innovador es su formación permanente. Fullan, Togneri y Anderson (citado en Anderson, 2010) puntualizan que dicha formación debe ser contextualizada, es decir, su perfeccionamiento deberá surgir del estudio de la o las problemáticas existentes en la institución en la que trabaja, aportando así a la mejora de las metas.

Imbernon (citado por Díaz Larenas et al., 2015, p. 9), aporta que está ya perimido el antiguo concepto de que el perfeccionamiento docente debe centrarse en la actualización científica, didáctica y psicopedagógica. Para este autor la teoría es descubierta por el profesorado a partir de sus prácticas docentes. Por lo tanto, el objeto de estudio surgirá de un profundo análisis de la realidad escolar, el que aportará la posibilidad de la revisión de la teoría y una posterior construcción de la misma.

## **2.2. Los Centros de Interés**

Para entender el concepto de Centro de interés, es necesario remontarse al origen del mismo. Decroly (citado por Castro De Amato, 1971) explica que el mismo planteó siete ideas claves para la concepción de dicho concepto: la globalización, la asociación, el interés, el vitalismo, la actividad, la individualización, y la socialización.

La idea de *globalización* sugiere que, dado el desarrollo cognoscitivo de los niños, los mismos perciben la realidad como un todo, en el cual algunos objetos se destacan por su significancia a la hora de satisfacer ciertas necesidades. Es por esto, que se plantea que “la enseñanza ‘globalizada’ ofrece unidades educativas que siendo

totalidades vitales íntegras, significan para el niño, al mismo tiempo, totalidades psicológicas” (Castro De Amato, 1971, p. 13). Estas totalidades psicológicas son las que le dan significancia al aprendizaje permitiendo la apropiación de nuevos conocimientos.

Por otro lado, la *asociación* sugiere que el niño genera una “asimilación de nuevos conocimientos por un caudal básico siempre existente” (Castro De Amato, 1971, p. 15). Esto plantea un modelo de aprendizaje en forma de “anillos concéntricos”, donde desde el punto de vista del niño – desde las *totalidades vitales* – se generan relaciones de espacio, tiempo, utilidad y causalidad. Esto permite al niño integrar contenidos alrededor de un tema para que éste adquiera su realidad significativa y vivencial. Dichos contenidos adquieren un orden que se adecua al desarrollo mental del niño (Castro De Amato, 1971).

El concepto de *interés* parte del carácter natural de egocentrismo que se presenta a tales edades, la preocupación del niño por sí mismo. Siendo el criterio de análisis de la realidad el punto de vista el niño, es decir, todo lo que tenga estrecha relación con su afectividad e interés (Castro De Amato, 1971).

La idea del *vitalismo* plantea el “enseñar para la vida y en la vida”, teniendo como contenidos principales las necesidades humanas básicas y la realidad que nos rodea. En función de esto, es que busca generar la relación entre estos dos contenidos: cómo puedo utilizar el medio que me rodea para satisfacer mis necesidades, es decir, que el niño genere herramientas que le permitan prepararse para la vida: en relación con la naturaleza y a la sociedad (Castro De Amato, 1971).

La idea de *actividad* se plantea desde dos puntos, por un lado hace referencia a la “actividad interesada”, es decir con un fin en sí misma, planteándose “a través de situaciones recreativas en el aprendizaje, una evolución normal de las actividades, que fueran desde el juego recreativo al juego educativo y de allí al trabajo con un fin intrínseco.” (Castro De Amato, 1971, p. 18). A su vez, la “actividad interesada” capta el interés del niño a través de la vivencia, ya que es a través de la misma que se genera la autonomía.

La *individualización* refiere a la concepción de que cada niño se desarrollará en base a sus propias posibilidades, proponiéndose por lo tanto una “educación individualizada”. Esto implica adecuar la enseñanza a las necesidades de cada niño, y para ello Decroly plantea la división de los niños por niveles, generados en base a tests psicológicos; esto implica una mayor homogeneidad en las clases, favoreciendo el trato personalizado (Castro De Amato, 1971).

Por último, la *socialización* plantea “la necesidad de realizar trabajos individuales complementados con trabajos colectivos” (Castro De Amato, 1971, p.19), ya que es en la relación social que el niño reconoce su autonomía. Así también, podrá comprender lo que sus pares pueden brindarle y como ha de retribuirles: fomentando el control de la conducta y el sentido de responsabilidad.

En base a estas ideas, es que surge el concepto actual de Centro de Interés, el cual sostiene que instituciones educativas “deberían garantizar la adquisición por parte de los alumnos de un conjunto de conocimientos culturales básicos, unidos a sus intereses y necesidades, para que puedan desenvolverse íntegramente y participar de un modo creativo y responsable en su comunidad” (Sánchez Iniesta, 2013, p. 8).

En función de esto, podemos definir al centro de interés como un modelo curricular abierto y flexible que se adapta a la realidad de la institución educativa, articulando entre el currículo oficial, el proyecto educativo de centro y los intereses de los estudiantes. (Sánchez Iniesta, 2013).

Estas definiciones se enfocan únicamente en el marco de la educación formal, pero siendo un club deportivo un centro de educación no formal capaz de generar experiencias significativas en los individuos que allí concurren, ¿podría traspolarse el concepto de centro de interés a un programa aplicado en una institución deportiva?

Para explicar el paralelismo que existe entre estas dos realidades, es necesario definir algunos conceptos más específicos del ámbito educativo, como pueden ser el currículo y el proyecto educativo de centro. El currículo o *curriculum* es un modo de organizar las prácticas educativas, donde se definen los contenidos a abordar y los resultados pretendidos del aprendizaje; en otras palabras, es el conjunto de conocimientos a superar por el alumno dentro de un ciclo (Gimeno Sacristán, 1988).

Por otro lado, el Proyecto Educativo de Centro (de ahora en más PEC) es un documento específico de cada centro educativo, en el que se determinan de manera clara los fines que persigue la institución; estableciendo así un “carácter propio” del centro, es decir su identidad. Aquí se incluirán los valores que se quiere transmitir, los objetivos curriculares que se quieren alcanzar y la metodología desde la cual pretende trabajar la institución.

En función de esto, y a pesar de las diferencias que existen entre estos dos conceptos, se puede asociar el concepto de currículo con el programa recreativo que se plantea como propuesta de mejora para la institución. Esta posible relación surge de que el programa recreativo pretende ser “un medio con actividades seleccionadas y

administradas por un equipo (...) cuyas acciones buscan de manera específica alcanzar determinados objetivos deseados por la organización, la comunidad y los participantes en general” (Duarte, 1999).

Es posible decir entonces, que a grandes rasgos, ambos documentos tienen como fin el organizar las prácticas – ya sean educativas o recreativas – buscando alcanzar los objetivos institucionales, así como el desarrollo de los individuos que participan de las mismas. Diferenciándose entre otras particularidades, en la manera de plantearse, ya que en el currículo se habla de contenidos, mientras que en el programa recreativo se va directo a las actividades y la metodología, siempre teniéndose en cuenta los objetivos que están detrás de esto.

En base a esta relación y al concepto de centro de interés, el programa recreativo que se propone generar para la institución deportiva debe estar amparado por el mismo. Es decir que el mismo debe ser, al igual que el curriculum educativo, “abierto y flexible en su concepción y estructura” (Sánchez Iniesta, 2013, p. 11). Deberá contemplar: los objetivos de la institución, la misión de la misma, los intereses y las necesidades de los socios y porque no, de los futuros socios.

Es posible entonces realizar una nueva comparación entre el PEC y la misión del centro, y para ello es necesario definir este último concepto. La misión de una organización son las “declaraciones generales de la finalidad de la organización y de qué espera lograr, dan una guía general de lo que sus integrantes consideran importante” (Robbins & Coulter, 2005, p. 166). Al igual que en el PEC, lo que importa definir en ambos casos es la finalidad de la institución, planteando un lineamiento a seguir; definiendo de esta manera la identidad de la institución.

Es así que, tanto el curriculum como el programa recreativo, en sus respectivas realidades, se vuelven el medio para llevar a cabo los objetivos de la institución, es decir, cumplir con su finalidad. Por lo tanto, a la hora de generar dichos documentos es necesario tener en cuenta el PEC//Misión (dependiendo del caso) para poder seguir los lineamientos institucionales desde su creación. Generando una coherencia interna entre lo macro: objetivos institucionales; y lo micro: metas a mediano-corto plazo.

### **2.3. La Lúdica**

Acercándonos hacia lo que la propuesta busca generar, la misma consiste en crear un espacio donde se priorice lo lúdico, en el que, a su vez, el participante logre un

desarrollo integral como sujeto. Pero ¿de qué hablamos cuando nos referimos a “lo lúdico”?

Para introducirnos a esta concepción, es interesante tener en cuenta el trabajo realizado por Lema y Machado. Dichos autores definen lúdica según el concepto de Jimenez, Alvarado y Dinello:

La Lúdica es más bien una actitud, una predisposición del ser frente a la vida, frente a la cotidianidad. Es una forma de estar en la vida y de relacionarse con ella en espacios cotidianos en que se produce disfrute, goce, acompañado de la distensión que producen actividades simbólicas e imaginarias como el juego, la chanza, el sentido del humor, el arte y otras series de actividades (sexo, baile, amor, afecto) que se producen cuando interactuamos sin más recompensa que la gratitud que producen dichos eventos (citado por Lema Álvarez & Machado Comba, 2013, p. 16)

Las actividades planteadas se organizan como un proceso potenciador de la dimensión humana, sin ser ellas un fin en sí mismas. Se apunta a que, la población implicada en el proyecto, experimente una instancia lúdica de tipo existencial, que le permita pensar y re pensar, comprendiendo su posición en la dimensión sociocultural. (Echeverri & Gómez, 2009)

Según el estudio de los autores Echeverri y Gómez (2009), la lúdica se maneja como herramienta dentro de procesos educativos formales. Frente a ello existen autores que critican la utilización de este concepto dentro de la educación formal. Para mostrar esta perspectiva Jimenez (citado por Echeverri & Gómez, 2009, p. 8) entiende que, utilizar el juego desde el punto de vista didáctico anula la esencia y la característica de lo lúdico como experiencia cultural ligada a la vida.

De esta manera, el implementar actividades lúdicas en una institución deportiva no formal, que es lo que se pretende en este proyecto de investigación, potenciaría el desarrollo integral del sujeto, siendo éste el principal objetivo de la lúdica. Asimismo, según Fullea (citado por Echeverri & Gómez, 2009, p. 11) existen tres categorías que se relacionan con el concepto de lo lúdico: la necesidad, la actividad, y el placer. La primera categoría, la necesidad lúdica, se vincula a un impulso vital que va ligado al desarrollo de la persona. Dicha necesidad se canaliza en la actividad lúdica propiamente dicha y ésta, alcanza la satisfacción o el placer. Enmarcando este concepto en nuestro proyecto, éste adquiere potencialmente oportunidades que generan espacios en los cuales la persona se desarrolla positivamente.

Echeverri y Gómez (2009) estudian la visión de la lúdica como proyecto de vida o dimensión humana. Para profundizar este concepto de lo lúdico como proyecto de

vida debemos saber que “todo juego forma parte de la conducta humana y, como forma de expresión y comunicación, es un suceso social basado en lo humano, en lo cultural” (Echeverri & Gómez, 2009, p. 16). En una sociedad en la que ganan el individualismo y la despersonalización, el juego brinda la instancia de recuperar lo original del ser humano. El juego humaniza y tiene implícito la capacidad de lograr una sociedad mejor. En el juego el participante potencia los valores morales, éticos, sociales, al mismo tiempo que experimenta un crecimiento personal y social equilibrado. El individuo, a través de la actividad lúdica, toma conciencia de sí mismo y de su relación con los otros. (Echeverri & Gómez, 2009)

Por último, estos autores citan a la “Fundación Con concreto” quien asume a la lúdica como un factor de desarrollo constante del ser humano en tres dimensiones: personal, en su interrelación con los otros y con su entorno. La participación del individuo en su entorno genera responsabilidad social: “dar y recibir para generar actitudes de vida” (Echeverri & Gómez, 2009, p. 18)

“La lúdica desde este punto de vista busca la positividad, produciendo beneficios biológicos, psicológicos, sociales y espirituales, entre otros, busca un hombre hacia la integralidad de ser, pensar y actuar en un constante proyecto de mejorar sus condiciones de vida” (Echeverri & Gómez, 2009, p. 18). Es entonces que se vuelve esencial para el programa recreativo que se propone, implementar la existencia de la lúdica, ya que es a través de la misma que se crearán nuevos lazos entre los socios y la institución.

### 3. EL CASO EN ESTUDIO

El caso al que se hace referencia en el presente trabajo corresponde al de un club deportivo que se encuentra ubicado en las inmediaciones de un Shopping Center. Siendo una institución “de barrio”, por ser pequeña en infraestructura y en número de socios. La misma se dedica al desarrollo del básquetbol como actividad central, con un enfoque meramente competitivo. Aunque posee actividades de carácter más social, como es el plantel de hándbol femenino, y un grupo de básquetbol con fines recreativos.

La institución posee una totalidad de 219 socios, integrado mayoritariamente por jóvenes en etapa de formativas de básquetbol, de edades que varían entre los 6 y los 19 años. Además cuenta con un plantel de Primera división de básquetbol, un plantel femenino de hándbol y un grupo reducido de adultos mayores.

El club tiene una directiva que trabaja de forma honoraria y que está conformada por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, un prosecretario y un protesorero. Además, existen tres vocales para formativas y dos vocales para primera división. Por otro lado, el club cuenta con un Técnico y un Ayudante Técnico para las categorías de formativas; un Técnico y un Preparador Físico (Profesor de Educación Física) para la primera división; y un Profesor de Educación Física encargado del plantel de hándbol.

Este club se instaló en su sede actual hacia el año 1940, teniendo en ese entonces, una cancha de básquetbol abierta, dos vestuarios y una cantina. Hoy por hoy cuenta con una cancha de básquetbol techada, que fue mejorada tras ganar el presupuesto participativo lo que le permitió colocar piso flotante. Además, posee cuatro vestuarios, uno de ellos construido hace menos de un año; una cantina y una secretaría. Se puede decir entonces que la infraestructura ha crecido de forma sumativa a lo largo de los años, es decir, se le han ido añadiendo espacios en función de las necesidades de los socios.

El barrio en el que se ubica la institución, es una zona residencial de clase media alta, en él se encuentran dos escuelas, un liceo de segundo ciclo, una dependencia de gobierno y un shopping center. Con respecto al vínculo que posee con la institución, el mismo presta sus instalaciones a las escuelas de la zona de forma gratuita, acuerdo que surge previo a ganar el presupuesto participativo y que tras ganarlo se reafirma.

Tras la realización de la aproximación diagnóstica se pudo detectar una problemática central: existe una falta de alternativas en la oferta de actividades. A su vez, se pudo detectar un mal aprovechamiento de los espacios y tiempos; por lo que, dentro de la propuesta de mejora, se plantea generar un organigrama que mejore dicha situación.

#### 4. PROPUESTA METODOLÓGICA

En este apartado se explicitarán los pasos que se llevaron a cabo a lo largo de toda la investigación. La misma, se enfocará desde un paradigma interpretativo, ya que la realidad es subjetiva y múltiple, y el investigador está inmerso en el contexto que va a estudiar. Siendo el paradigma, definido como “la orientación general de una disciplina, el modo de orientarse y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo” (Sautú, 2005, p. 24). Así mismo, como diseño utilizaremos el de la investigación aplicada, cuyo propósito fundamental es resolver un problema de la realidad en estudio (Sampieri, 2010).

En primer lugar, este trabajo de investigación recabó información a través de una aproximación diagnóstica, que propició de puntapié inicial para la elaboración de un programa con el cual intervenir en la institución deportiva, buscando ser una posible solución a un problema que se detectó en el Club. Dicho estudio tuvo una duración de cuatro meses, dividiendo al mismo en las fases de exploración, recolección de datos, análisis y conclusiones.

Buscamos realizar una investigación aplicada que se retroalimente a medida que se vaya ejecutando, donde se pretende respetar las fases de secuenciación que detallamos antes y con las cuales queremos trabajar de forma dinámica y espiralada, volviendo sobre ellas cuando sea necesario y entendiendo que siempre es en busca de un bien mayor.

El estudio de casos es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas. (Barrio del Castillo et al. s/a).

También Hernández Sampieri (2010, p. 396) dice que el objetivo central del estudio de caso se basa en “seleccionar ambientes y casos que nos ayuden a entender con mayor profundidad un fenómeno y aprender de éste.” En base a esto es que tuvimos la necesidad de realizar el estudio de caso del Club, a fin de poder conocer su realidad y así mediante un trabajo en conjunto poder identificar un problema y abordarlo desde un programa de intervención.

Presentando lo que fue utilizado como instrumento de recolección de datos utilizamos encuesta y entrevista. Las mismas tuvieron como finalidad la exploración exhaustiva de datos que nos orienten a la búsqueda de posibles soluciones a nuestro problema. Para poder realizar el estudio de caso se orientó hacia un universo de estudio, enmarcado en todos participantes activos del Club, y delimitado la muestra, en el caso

de la encuesta, en 15 jóvenes que forman parte de las formativas; mientras que la entrevista fue dirigida al presidente. (Ver anexo 1)

Lo que respecta a la encuesta, a la cual Hernández Sampieri (2010, p. 217) nombrará como cuestionario, es definida por el mismo como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Las preguntas a realizar pueden ser abiertas, de respuesta libre para el encuestado, o cerradas, donde el investigador le ofrece opciones de respuesta al encuestado. En el caso de la encuesta realizada en la aproximación diagnóstica, la misma fue mixta, utilizando tanto preguntas abiertas como cerradas.

Por otro lado, la entrevista Hernández Sampieri (2010, p. 418) nos orienta hacia “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta.” Posteriormente a esto explica que está definida “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” Es en base a estas dos citas que tomamos la entrevista semi-estructurada como nuestro instrumento de recolección de datos.

A continuación, se presentará una tabla donde se definen los instrumentos, a quienes fueron aplicados y cuando se realizaron.

<b>Fase</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Muestra</b>
<i>Exploratoria</i>	Entrevista	Marzo	Tesorero del club.
<i>1ra Colecta</i>	Encuesta	Junio	Jugadores de formativas.
<i>2da Colecta</i>	Entrevista	Julio	Presidente del club.

En tanto a la búsqueda de un problema, es que surgieron ciertas preguntas a fin de orientar nuestra investigación. Siendo las mismas: *¿Qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club?*, y *¿De qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta?*

En el siguiente apartado, se analizarán los datos recabados con la finalidad de contestar a dichas incógnitas, relacionándolas a su vez con la propuesta de mejora que se planteó para la problemática encontrada.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN

El proceso de análisis tiene como fin explicitar los datos recabados a lo largo de todo el proyecto, relacionándolos a su vez, con el marco teórico que lo ampara, buscando explicar en qué se basan las decisiones y medidas tomadas a la hora de generar la propuesta de mejora. Dichos datos, surgen de dos instancias: la aproximación diagnóstica – 1era y 2da colecta – y la propuesta de mejora en si misma – particularmente las reuniones que se mantuvieron con la institución –; siendo la primera instancia el puntapié inicial para la creación de este proyecto.

Para darle un orden al análisis utilizaremos la matriz de datos realizada en la aproximación diagnóstica (ver anexo 1), donde se aprecian de manera codificada las respuestas a la encuesta realizada a los jugadores de formativas del club, así como la entrevista al presidente. Las conclusiones que se extraen de la matriz pueden resumirse de la siguiente manera: se evidencian dificultades en la dimensión administrativa-organizacional y pedagógica-didáctica. La dimensión administrativa abarca el gobierno de la institución, sus recursos humanos y financieros, controlando la evolución de las acciones que ella misma planifica. Por otro lado, la dimensión organizacional determina un estilo de funcionamiento e incluye los organigramas, la distribución de tareas y los objetivos institucionales. En lo que respecta a la dimensión pedagógica- didáctica, ésta define a la institución diferenciándola de otras. Se incluyen aquí la definición de qué modalidades de enseñanza y de qué teorías se nutre el centro. Posterior a esto, se tendrá en cuenta la planilla operativa que surge de la propuesta de mejora, donde se resume, de alguna manera, lo convenido durante las reuniones con los referentes de la institución (Frigerio, Poggi & Tiramonti, 1992).

A la hora de responder a la primera pregunta de investigación: ¿Qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club?; es necesario acudir a las encuestas realizadas en la primera colecta de datos.

La primera evidencia que vale resaltar surge de las encuestas realizadas a los jóvenes de formativas que concurren a la institución, donde se puede apreciar un claro sentimiento de pertenencia hacia la misma. Esto se ve reflejado a la hora de proponer nuevas actividades, formas para mejorar el club, jornadas de integración, y soluciones para lo que ellos ven como problemática. Es así que se detecta un claro interés de los jóvenes por ser parte de la institución de una manera proactiva, es decir desde la toma de decisiones, y es en base a esta “demanda” que surge la necesidad de aplicar un dispositivo que tome la forma de un Centro de Interés. A través de dicho dispositivo se

hace partícipe a los jóvenes, teniendo en cuenta sus gustos, necesidades e intereses, siempre que no se deje de lado los valores institucionales.

En las respuestas a la pregunta número 8 – ¿Qué alternativas propondría para mejorar las ofertas que el club tiene hoy? –, donde los encuestados dejan entrever una preocupación por la institución, dando ideas como “hacer jornadas entre nosotros para mejorar el club” (E8, P8)<sup>1</sup> o “podríamos hacer rifas, venta de comida” (E6; E5, P8), se refleja un claro sentido de pertenencia. La Real Academia Española define a la pertenencia como el “hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución, etc.”.

También surge la necesidad de generar actividades de carácter más social, como se plantea en la siguiente respuesta: “actividades de integración como por ejemplo mezclar categorías grandes con las chicas y hacer prácticas mixtas dos veces al mes” (E14, P6). El programa recreativo busca ser, de alguna manera, un punto de encuentro para los socios, una instancia de intercambio que unifica, ya que surge de las necesidades e intereses de los propios participantes.

Es aquí donde el concepto de centro de interés juega un rol principal, ya que tiene en cuenta los objetivos institucionales y los intereses de los socios, sin dejar de lado su enfoque hacia el desarrollo de estos últimos. Al aplicar este dispositivo el club debe tener en cuenta la demanda de los socios, que varía entre actividades de carácter deportivo – como handball, fútbol, sala de musculación – y actividades de carácter más recreativo: “venir los sábados a hacer actividades que no sean basketball, poner juegos de mesa” (E11, P8), el “futbolito” o el ping pong. Existe una necesidad clara de “que también haya recreaciones para los mayores.” (E12, P6), siendo un 78% de los encuestados quienes les gustaría realizar otras actividades en el club.

Las propuestas de los jóvenes coinciden de alguna manera con los objetivos que persigue el club, por ejemplo la captación de nuevos socios: “Proponer actividades extra socios y por poner un ejemplo, los fin de semana invitar a padres, gente del barrio, etc. a concurrir al club, sería una manera de llenar de gente el club y de esa manera seguir creciendo como club social.” (E14, P8).

Retomando la segunda pregunta de investigación: ¿De qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta? Es posible visualizar que el club pretende mejorar dicha oferta, pero carece de una estrategia que se enfoque desde el área pertinente, es decir a nivel pedagógico-didáctico. De acuerdo con lo planteado en este proyecto solo un cambio holístico, integrador, multidimensional, que atienda diferentes variables

---

<sup>1</sup> De aquí en más la letra “E” acompañada de un número, hace referencia a la Encuesta codificada con ese número. Asimismo, la letra “P” acompañada de un número, hace referencia a la Pregunta codificada con ese número.

puede, efectivamente generar un impacto tal que logre el proceso innovador. Las propuestas esgrimidas hasta el momento tienden a ser funcionales, es decir, a corto plazo resuelven la problemática, pero sin embargo esto no se mantiene en el tiempo, esto lo explicita el propio presidente en la entrevista que se le efectuó: “una de las cosas que nos resultó pila es poner la mesa de ping pong” (Entrevista 1, P.10)

Con estas ideas, el club pretende fomentar mayor sentido de pertenencia hacia la institución, la mesa de ping pong se pensó como una propuesta y se llevó a cabo, otra posible solución que se recaba de la entrevista es “armar un salón para ellos” (Entrevista 1, P.10). Queda bien marcada en la expresión que la idea es que se apropien del lugar, es pensado “para ellos”, pero aún sigue siendo una idea en el imaginario del presidente.

Teniendo en cuenta los intereses de los involucrados es que se pretende fomentar el sentimiento de bienestar en la institución, vivenciándola como lugar propio: “El club era tu segunda casa” (Entrevista 1, P.10). Siguiendo a los autores Bouwsema y Collier, nos acercamos a la definición de sentido de pertenencia como: “la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes;” (Dávila de León & Jiménez García, 2014, pág. 274). Pretendemos partir de esta base teórica para relacionarla con la intención del presidente en lo que respecta a la creación de un espacio para los jugadores, de forma tal que se sientan parte, valorados, y aceptados por todos los integrantes de la institución.

La propuesta busca fortalecer los vínculos interpersonales a través de la expresión por parte de los niños, jóvenes y adultos de la institución, de sus intereses y necesidades. De esta manera se logrará la participación activa de los socios en las necesidades cotidianas del club. “...que los padres se involucren o por lo menos vean los problemas que tiene el club...”. (Entrevista 1, P.10) Con el mismo objetivo de alcanzar el logro de un espacio de bienestar para los miembros del club es que este proyecto incluye a la lúdica como herramienta integradora.

Como ya se definió, la lúdica implica una actitud vital que tiene como motor el sentimiento de placer. La instalación de un espacio lúdico permite el desarrollo de momentos de disfrute y goce que arraigan al individuo en la institución ya que las actividades generan en él un vínculo de pertenencia.

Solo teniendo en cuenta los intereses de los involucrados es que este proyecto lograra ser innovador. Carbonell discrimina algunos elementos constitutivos de un proyecto de innovación educativa. Son trece puntos que, no necesariamente deben

evidenciarse juntos. En ellos se plantean ideas tales como la de proceso gradual, la creación de ámbitos democráticos y atractivos para el alumnado, la reflexión teórica, la autonomía pedagógica de los centros y del profesorado, entre otros conceptos. Pero nos interesaría centrarnos en el primero, redactado por el autor de la siguiente manera: “El cambio y la innovación son experiencias personales que adquieren un significado particular en la práctica, ya que ésta debe atender tantos los intereses colectivos como los individuales” (Carbonell, 2001, pág. 6)

Hemos organizado el proyecto a partir de la siguiente premisa: atender como una prioridad los intereses de toda la comunidad institucional. El proyecto busca por lo tanto la participación activa de todos los componentes: las expectativas de quienes conforman la institución. Continuando con el planteo de Carbonell, las intenciones planteadas anteriormente obligan a llevar a cabo enfoques multidimensionales, o lo que el mismo llama “el cambio o la metáfora del puzzle” (Carbonell, 2001, pág. 8). El problema evidenciado debe ser abordado con acciones coordinadas por todas las áreas constitutivas de la institución. “La innovación no se emprende nunca desde el aislamiento y la soledad sino desde el intercambio y la cooperación permanente como fuente de contraste y enriquecimiento.” (Carbonell, 2001, pág. 6)

Un factor que influye en la promoción de la innovación se centra en las redes de intercambio y cooperación. La institución posee como fortaleza la existencia de canales de comunicación ya afianzados con otros actores comunitarios tales como: las escuelas de la zona y otros clubes deportivos. Actualmente el club posee un vínculo de colaboración con otras instituciones. “siempre se le prestó a todas las escuelas del barrio...” (Entrevista 1, P8).

El presente proyecto pretende profundizar, y si es posible ampliar, dichas redes inter-institucionales. La propuesta también está dirigida a ahondar en el intercambio y en la cooperación intra-institucional, es decir, el que se genera entre los propios integrantes de esta comunidad deportiva. Las redes sociales jugarán un papel importante en el logro del feedback deseado.

Carbonell (2001) también plantea la importancia de la contextualización territorial del proyecto. Promueve reforzar la solidaridad entre centros pertenecientes a un mismo territorio. Un proyecto de innovación hecho en soledad es infértil. Es necesario que la propuesta tenga en cuenta la realidad en la que está inmerso el club adecuándose a las mismas.

Partiendo de la idea de que la innovación implica un cambio de estructuras en profundidad, es que apelamos a una de las características más importantes del juego: su poder transformador. “El juego en general y los juegos en particular pueden tener un increíble poder transformador” (Lema & Machado, 2013, p. 7)

Tomamos esta característica del juego para instalar en el club un ambiente lúdico que genere cambios profundos en sus bases institucionales, cabría entonces preguntarnos, cuál será el rol de los educadores, o en este caso del líder pedagógico. Siguiendo a Lema & Machado (2013) la respuesta versaría acerca de la construcción clara y precisa de los objetivos planteados por el colectivo y conocidos por todos: “Se trata de construir una doctrina común, de tener muy claro el qué, el para qué y el cómo. De velar porque haya una verdadera coherencia ente el discurso, la práctica y el contexto de intervención” (Lema & Machado, 2013, p.93). De los datos recabados en la matriz, surge la convicción por parte de alguno de los encuestados de la necesidad de un cambio institucional: “Proponer actividades extra socios y por poner un ejemplo los fines de semana invitar a padres, gente del barrio...” (E14, P8). Estimular la apertura social del club, es la visión de este socio.

La presente propuesta busca crear espacios que estimulen la integración de la comunidad y club y viceversa. El rol del docente, según las perspectivas teóricas presentes en este trabajo, consistirá en el acopio de información acerca de las motivaciones e intereses de los socios, su articulación en una planificación coherente y contextualizada para luego, por último, liderar acciones conjuntas que permitan acceder a las metas propuestas.

Desde el abordaje de la propuesta de mejora, es necesario traer a colación dos documentos: por un lado las actas de reunión, generadas en tres instancias mantenidas con referentes de la directiva de la institución; y por otro, la planilla operativa, donde se presenta la información del plan de acción de forma organizada. Las reuniones fueron tres, y tuvieron como finalidad el intercambiar visiones, avances y dudas para que la propuesta de mejora tuviese en cuenta las necesidades y también recursos institucionales.

A lo largo de las reuniones con la institución, existió la necesidad de explicitar la necesidad de un espacio de carácter recreativo, y es a partir de la comprensión de dicha línea de trabajo que se consolida la propuesta de mejora tal como se presentó.

Como objetivo general de la propuesta de mejora se planteó “Generar un programa recreativo que acerque la institución a la comunidad” (ver anexo 2). Como ya

se mencionó previamente, la intención del club es que los socios consideren a la institución como su casa, es decir, que se apropien de la misma; y esto solo puede suceder si la oferta del club tiene en cuenta los intereses de los participantes.

Es por esto que dentro de los objetivos específicos el primero plantea “analizar los intereses de los jóvenes de formativas para tener en cuenta en la realización del programa recreativo”, entendiendo que los jóvenes de formativas, por ser el grueso de la masa de socios, serán quienes más concurran a la actividad. Aun así, por tratarse de una propuesta enfocada desde el concepto de centro de interés, abarcará las necesidades e intereses de todos los que se acerquen a dicho espacio. Es por esto, que dicho objetivo se orienta mayoritariamente hacia el área pedagógica-didáctica.

Como segundo objetivo específico se formuló “reorganizar los espacios y horarios que posee el club”; buscando con esto apuntar hacia el área administrativa-organizacional, el otro pilar débil de la institución. La mejora de esta dimensión favorecerá a la creación del programa recreativo, ya que no solo le brindará espacio para las actividades, sino que permitirá que los jugadores tengan momentos en común, favoreciendo así la socialización y la integración entre las categorías.

Por último, el tercer objetivo específico propone “generar un plan de difusión del nuevo programa recreativo hacia la comunidad”; es aquí donde la innovación juega un papel fundamental, ya que el uso de las tecnologías aplicado a un programa recreativo implica un giro circunstancial para la institución a la que nos enfrentamos. A través del plan de difusión no solo se busca promocionar a la propuesta y al club, sino que será un medio para seguir en contacto con los socios, y que los mismos participen aun cuando están en su casa, ya sea por medio de las fotos, los videos o publicaciones como eligiendo las propuestas que quieren llevar a cabo en el espacio físico del programa.

## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En nuestras primeras aproximaciones a la realidad del club pudimos experimentar que se encuentra detenido en un pasado y a espaldas de los grandes cambios sociales, culturales y tecnológicos. Parece detenido en el tiempo, demostrando una escisión entre las propuestas planteadas por el club y las demandas e intereses de la comunidad en la cual está inserto.

A partir de los datos relevados en la aproximación diagnóstica mediante las encuestas y la entrevista, se evidenció que las áreas en las que el club poseía debilidades eran el área administrativa-organizacional y pedagógica-didáctica. Las evidencias prueban que los actores involucrados tienen conciencia de las carencias presentes en la institución, pero las estrategias que se han puesto en marcha para paliar la situación no han logrado los resultados deseados.

Es el enfoque desde el que se posicionan para generar dicha solución lo que falla, parándose desde el ¿qué hacer? Y dejando de lado el ¿cómo hacerlo? Al responder únicamente a la primera interrogante es que se generan soluciones que a corto plazo pueden funcionar, pero que no cumplen con la meta principal: que los socios se apropien del espacio.

La propuesta de mejora busca ser una solución para las carencias de ambas áreas. Por lo que, el plan de innovación debe tener en cuenta el criterio de auto-sustentabilidad, es decir, que la institución no deba asumir gastos significativos, sino que el ingreso de nuevos socios sea el motor monetario de la actividad.

Al mismo tiempo, la propuesta busca que el club pueda ofrecer a la comunidad un abanico de actividades que apunten a la creación de un ambiente propicio para generar vínculos interpersonales e interinstitucionales. Siendo, a través de dichos vínculos, que la propuesta logre auto-sustentarse.

Esta propuesta innovadora pretende desestructurar los marcos conceptuales que este club deportivo ha mantenido por años. Debido a que el diseño del proyecto tiene como uno de sus conceptos estructuradores a la lúdica, este se tiñe de sus características. Sentimos especial apego a la creencia de que la lúdica es caos, "...el caos es más bien la ausencia de orden, el vacío previo a todo orden." (Lema Álvarez & Machado Comba, 2013, p. 40). Pretendemos pues, desestructurar lo estructurado, crear el caos para luego instaurar un nuevo orden que sea vivenciado como un nuevo y mejor escenario.

De esta manera la practica dará cuenta de que esta propuesta finalmente se convierta en un proyecto innovador, si y solo si, la población del club genere sus propios espacios y sienta en ellos el espíritu lúdico.

A modo de cierre retomaremos las preguntas de investigación, que han sido el motor y guía de todo el estudio, con el fin de contestarlas. Con respecto a la primera pregunta: *¿Qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club?*, consideramos que: más allá de la actividad específica que se lleve a cabo, lo importante es resaltar el espíritu lúdico, ya que éste será el motor del dispositivo, los propios socios apropiándose de ese espacio.

Con relación a la segunda pregunta: *¿De qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta?*, creemos que el mismo debe consolidar procesos innovadores. Al adquirir esta mirada, es que nace la posibilidad de insertar una línea recreativa dentro de la oferta de la institución, siendo un espacio catalizador para la transmisión de los valores institucionales.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127>

Barrio del Castillo, I.; González Jiménez, J.; Padín Moreno, L.; Peral Sánchez, P.; Sánchez Mohedano, I. y Tarín López, I. E. (s/a). *Métodos de Investigación Educativa: El estudio de casos*. Universidad Autónoma de Madrid. (16). Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/EstCasos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/EstCasos_doc.pdf)

Blázquez Sánchez, D. (2013). *Diez competencias docentes para ser mejor profesor de educación física: la gestión didáctica de la clase*. Barcelona, España: Editorial INDE.

Carbonell, J. (2001). *La innovación educativa de hoy*. Madrid, España: Ediciones Morata.

Castro De Amato, L. (1971). *Centros de interés renovados*. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.

Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología*, 32(2), 273-302. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/10950/11460>

Díaz Larenas, C., Solar, M. I., Soto Hernández, V., & Conejeros Solar, M. (2015). Las percepciones de los profesores respecto a la investigación e innovación en sus contextos profesionales. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(2), 1-30. doi: <https://doi.org/10.15517/aie.v15i2.18960>

Duarte, H. (1999). *El programa recreativo*. Paipa, Colombia: Funlibre. Recuperado de <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio1vg/AserRecreativo.html>

Echeverri, J. H., & Gómez, J. G. (2009). Lo lúdico como componente de lo pedagógico. Recuperado de <http://blog.utp.edu.co/areaderecreacionpcdyr/files/2012/07/LO-LUDICO-COMO-COMPONENTE-DE-LO-PEDAGOGICO.pdf>

Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas: cara y ceca*. Buenos Aires, Argentina: Federación de Educadores Bonaerenses.

Gimeno Sacristán, J. (1988). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid, España: Morata.

Gómez Gallardo, L. M., & Macedo Buleje, J. C. (2010). Importancia de las TIC en la Educación Básica Regular. *Tecnología de Innovación*, 14(25), 209-224.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.

Lema Álvarez, R., & Machado Comba, L. A. (2013). *La recreación y el juego como intervención educativa*. Montevideo, Uruguay: Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Palacios López, A. (2012). Las actividades extracurriculares y el mejoramiento cualitativo de la educación. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Recuperado de: [http://www.academia.edu/8808776/ACTIVIDADES\\_EXTRACURRICULARES](http://www.academia.edu/8808776/ACTIVIDADES_EXTRACURRICULARES)

Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2012). Desarrollo organizacional innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, 28(67), 173-205. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3102556010>

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México DF, México: Pearson Educación.

Sánchez Iniesta, T. (2013). *¿Qué son los centros de interés?*. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

Sautú, R. (2005). *Todo es Teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Lumiere.

Suárez, D., & Erbes, A. (2014). Desarrollo y subdesarrollo latinoamericano un análisis crítico del enfoque de los sistemas de innovación para el desarrollo. *Redes*, 20 (38), 97-119.

Vázquez, M. I. (2012). Programa de la asignatura Taller de Proyecto Final II. Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes, Montevideo, Uruguay.

Vázquez, M. I. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. *Educación*, 22(42), 117-134. Recuperado de:  
Dialnet-aAutogestionDeProcesosDeCambioEnCentrosEducativos-5056908%20(1).pdf

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

### RESUMEN

La institución elegida como objeto de nuestro proyecto es un club deportivo, siendo su actividad principal el basquetbol. Está ubicado en Montevideo, en las cercanías del Nuevo Centro Shopping.

Se evidencia una carencia de sentimiento de pertenencia de los socios hacia el club. Este estudio propone identificar qué actividades motivarían la permanencia de los socios en la institución fuera de su actividad central. Así mismo, este análisis pretende reconocer cuales son las estrategias de acción llevadas a cabo por la directiva del club frente a esta problemática.

La propuesta metodológica utilizada es cualitativa, utilizando herramientas para la recolección de datos, tales como: entrevistas y encuestas. En primer lugar una entrevista al tesorero del club; en segundo lugar encuestas realizadas a integrantes de formativas y, por último, entrevista al presidente.

Palabras claves: beneficios del ocio, actividades recreativas, sentido de pertenencia.

### INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio se realiza dentro de la asignatura Proyecto Final 1 de la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte, del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes. Dicho estudio consiste en la realización de un diagnóstico a una institución, elegida por los estudiantes, donde se busca identificar una problemática a abordar.

Tras contactar con la institución, se procedió a entrevistar a un miembro de la directiva del Club que pudiera brindarnos una imagen global de la situación en la que se encuentran, viéndose claramente una problemática a afrontar.

En dicha entrevista se pudo llegar a la conclusión de que la problemática ya era conocida por la directiva, aunque no lograban conseguir una aproximación propicia a su solución. Por ende, consideramos pertinente apropiarnos de esta problemática, con el fin de dilucidar que había por detrás de la misma. Buscando obtener una imagen más

amplia en cuanto a fuentes de información, permitiendo así conocer la realidad del centro en su totalidad.

El presente trabajo busca responder a las siguientes preguntas de investigación:

*¿Qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club? Y ¿De qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta?* Utilizando para esta tarea dos instrumentos, por un lado la encuesta a los socios, y por el otro la entrevista la presidente de la institución.

Este informe contiene entonces, una breve reseña teórica que sustenta el enfoque que se le dio al estudio, la metodología utilizada para la recolección de datos, y el análisis de los mismos con sus conclusiones correspondientes. Además se presentan los anexos que respalda el análisis.

## PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El interés por abordar esta temática surge de nuestra área de estudio: la recreación. Consideramos que los clubes de barrio, como es el caso de la institución elegida, cumplen una función crucial en el uso del tiempo libre y en el desarrollo del ocio de quienes concurren a dichos centros. Es importante mencionar, que el uso correcto del tiempo de ocio aporta beneficios a la calidad de vida de quienes lo practiquen.

En el artículo de Ana Goytia (2008) menciona la clasificación de Driver y Burns en la que se habla de dos categorías de beneficios: el beneficio final y los beneficios intervinientes. Los primeros refieren al valor final que el individuo le da a la experiencia de ocio, viendo a la misma como una fuente de satisfacción. Mientras tanto los beneficios intervinientes se subdividen en dos grupos, aquellos que generan un progreso o crecimiento positivo en el individuo (le permiten desarrollarse como tales) y los beneficios que previenen situaciones no deseadas o mantienen situaciones deseadas.

Con esto, podemos afirmar que la promoción de estos espacios es sumamente importante para el desarrollo de las personas que allí concurren, fundamentalmente para los jóvenes ya que les brinda un espacio en cual crecer en un ambiente en donde se promueven valores como la tolerancia, el respeto, la solidaridad y el compañerismo.

La problemática detectada es la falta de un espacio para los socios en el puedan realizar actividades, más allá del deporte que practiquen en la institución. Esto atenta contra la idea anteriormente planteada del club como espacio de encuentro para el desarrollo del ocio.

De esto se desprenden dos preguntas que guiarán la investigación:

*¿Qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club?*

*¿De qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta?*

## PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO

El club se encuentra en las inmediaciones de un Shopping Center, siendo una institución “de barrio”. La institución se dedica principalmente al desarrollo del básquetbol como actividad central, con un enfoque competitivo. Aun así posee actividades de carácter más social, como es el plantel de hándbol femenino, y un grupo de básquetbol social.

Su principal población son jóvenes en etapa de formativas de básquetbol, de edades que varían entre los 6 y los 19 años. Además cuenta con un plantel de Primera de básquetbol, un plantel femenino de hándbol y un grupo reducido de adultos mayores. Por lo que en total, el club cuenta con 219 socios.

El club tiene una directiva que trabaja de forma honoraria y que está conformada por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, un prosecretario y un protesorero. Además, existen tres vocales para formativas y dos vocales para Primera.

Por otro lado, el club cuenta con un Técnico y un Ayudante Técnico para las categorías de formativas; un Técnico y un Preparador Físico (Profesor de Educación Física) para la Primera; y un Profesor de Educación Física encargado del plantel de Hándbol.

Con relación a la infraestructura, el club ha crecido de forma sumativa a lo largo de los años, es decir, se le han ido añadiendo espacios. Se instaló en su sede actual hacia el año 1940, y hoy por hoy cuenta con una cancha de básquetbol techada, que fue mejorada tras ganar el presupuesto participativo lo que le permitió colocar piso flotante. Además, posee cuatro vestuarios, uno de ellos construido hace menos de un año; una cantina y una secretaría.

Con respecto al vínculo de la institución con el barrio, el mismo presta sus instalaciones a las escuelas de la zona de forma gratuita.

## ENCUADRE TEÓRICO

Con el fin de tener una mejor comprensión de la problemática es necesario abordar ciertos conceptos teóricos que orienten el estudio, para obtener así un diagnóstico más preciso.

Para comenzar, es pertinente definir qué es el ocio y cuáles son sus beneficios. El ocio según Argyle (tal como se cita en Espada, 2010) son “aquellas actividades que la gente hace en su tiempo libre porque quiere, en su interés propio, por diversión, entretenimiento, mejora personal o cualquier otro propósito voluntariamente elegido que sea distinto de un beneficio material.”

En función de esto, es posible determinar que la práctica del ocio brinda a los individuos una serie de beneficios. Beard y Ragheb (1980) presentan 6 distintos tipos de beneficios: psicológicos, educativos, sociales, de relax, fisiológicos y estéticos; viéndose reflejados en la institución varios de ellos. Los beneficios psicológicos, particularmente el sentimiento de pertenencia y la diversión, los sociales, por el intercambio con otros, y los beneficios educativos, por el desarrollo individual no solo físico sino también en valores; se ven claramente reflejados en las actividades que el club busca promover.

Por otro lado, es importante definir a que refiere el sentimiento de pertenencia. Según la Real Academia Española la pertenencia es el “hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución, etc.”. Esto puede ser sustancial al analizar por qué no se generan espacios recreativos entre los jóvenes; es decir por qué su concurrencia a la institución se limita a los horarios de práctica.

Además, es clave asociar al club como un espacio donde la integración cumple un rol fundamental, siendo el sentido de pertenencia el principal generador de la misma.

“Los clubes y asociaciones deportivas hacen posible que se formen grupos sociales, sin perjuicios, donde funcionan todos los parámetros propios de la dinámica de grupo y donde todo el mundo puede expresar y crear de acuerdo con su papel dentro del mismo” (MARTINEZ, 1995, p.28)

Que el club deportivo logre formar espacios e instancias de intercambio y perfeccionamiento individual y social, genera beneficios para ambas partes, tanto para el socio como para la propia institución.

En primer lugar para el socio, quien se ve incluido dentro de un grupo el cual lo contiene y que le permite ser protagonista, es decir un participante activo dentro de dicha comunidad. Esto favorece su propio desarrollo, principalmente en valores, tales como responsabilidad, iniciativa, solidaridad, compañerismo, etc.

Por otro lado, para el club, al ofrecerle lo anteriormente mencionado al socio se asegura la permanencia del mismo en el club. Esto es la clave para la existencia de la institución, ya que sin socios el club deja funcionar.

Siguiendo a Christianne Gomes (2012), definimos recreación a todas aquellas actividades realizadas durante el tiempo libre y que fueron elegidas para alcanzar placer o satisfacción. Asimismo, para entender a la recreación como fenómeno social y educativo se deben conocer sus orígenes. Éstos se remontan a finales del siglo XIX, en Estados Unidos, con la creación de Hull Houses, y playgrounds. Las primeras eran casas comunitarias en las que se ofrecían servicios sociales tales como clases, enfermería, información relacionada a derechos civiles y actividades recreativas. Los playgrounds los que fueron inspirados en los parques infantiles de Berlín, Alemania. Éstos eran simples parques infantiles pero debido a su importante convocatoria a la que se unieron los padres y hermanos, estos programas debieron ser ampliados anexándoseles música, teatro, deportes, trabajos manuales y más opciones. La Playground Association of America, tuvo como presidente a Joseph Lee para quien la recreación no es un lujo sino una necesidad. De esta manera la recreación fue concebida como una “propuesta de intervención deliberada, o sea, como una acción dirigida, intencionalmente, por profesionales especializados” (Gomes y Elizalde, 2012, p.235). Este proyecto acercar ofrecer al club una propuesta recreativa en el sentido antes definido. Son actividades recreativas que buscan acompañar el crecimiento integral de los socios, son consideradas útiles y saludables tanto desde el punto de vista físico como moral y social. (Gomes y Elizalde, 2012, p.236)

En suma, entendemos que la oferta incluye un doble beneficio. Por un lado a los socios les habilita espacios en los cuales poder desarrollar sus capacidades sociales, así como también las motrices y cognitivas. También, para el club, es beneficioso en cuanto a que potencialmente busca pueda atraer nuevos socios.

Para finalizar es necesario recalcar, que el sentimiento de pertenencia se ve estrechamente vinculado con el ocio, siendo mencionado como uno de sus beneficios. Ya que es por medio de las actividades recreativas que el socio se ve involucrado en la institución, relacionándose con otros socios y generando vínculos que lo acercan más al club.

## PROPUESTA METODOLÓGICA

Para comenzar a describir la propuesta metodológica es necesario comenzar por definir el estudio de casos.

El estudio de casos es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas. (Barrio del Castillo et al. s/a).

El universo de estudio a abordar es un Club deportivo y social, siendo los actores involucrados en él individuos de entre 6 y 19 años, y a su vez, directivos de la institución. Esto permite observar ambas caras de la problemática, pudiendo recolectar datos desde variados puntos de vista.

Por ende, para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas. La primera fue la *encuesta* (ver anexo 2), la cual se realizó a los jóvenes del club para obtener respuesta a nuestra primera pregunta de investigación: ¿qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club?

Se eligió la encuesta ya que esta permite recolectar datos de forma masiva, dado que se encuestó a 15 adolescentes de la institución. Esta se realizó con preguntas abiertas, las cuales brindaron opiniones más personales, y preguntas cerradas, que otorgaron datos de carácter cuantitativo.

Por otro lado, para responder a la pregunta: ¿de qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta?, se acudió a la *entrevista* (ver anexo 3); la cual se realizó al presidente del club. Este instrumento fue seleccionado ya que permite recabar más información, dado que por tratarse de una técnica más personal consigue llegar a opiniones más profundas por parte del entrevistado.

El diseño de ambos instrumentos se realizó en base a quienes iban a ser encuestados o entrevistados, teniendo en cuenta las edades y los datos que se pretendían recabar. Ambos fueron probados en otra institución de carácter similar a la que se refiere este estudio.

## ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos fueron analizados en base a una matriz que divide a los mismos según cuatro dimensiones: Administrativa, Organizativa, Identitaria y Comunitaria. En base a ello se pudo dar respuesta a las preguntas anteriormente formuladas.

De la encuesta, hay que aclarar que los insumos son recabados como “sugerencias” o posibles demandas. Los encuestados comparten la preocupación de encontrar soluciones ya que poseen, según lo observado en esta encuesta, un marcado vínculo de pertenencia al club. Aquí se ve de manera latente la dimensión comunitaria, ya que los jóvenes se involucran en la búsqueda de soluciones para la problemática que el club presenta, a pesar de que esto no es solicitado en la encuesta.

Como primer dato relevante se pudo observar que el 64% de los encuestados concurren todos los días y que, a su vez, el 75% de los mismos le gustaría realizar otras actividades en el club (ver anexo 5, Frec.). Se puede dilucidar que existe un interés por realizar más actividades, pero el club no puede ofrecerlas por la carencia edilicia que posee.

Las actividades que se incluyen en la demanda de los encuestados son en su mayoría de carácter deportivo, y en lo que se refiere al sentido de pertenencia, surge la necesidad de fomentar espacios de intercambio entre categorías. Podemos decir que las actividades que despiertan más interés en la población de dicho club son handball, fútbol, gimnasio (entendiéndose como sala de musculación), futbolito y piscina.

De acuerdo con la información relevada, la institución posee carencias en las dimensiones “Organizacional” y “Administrativa”. Entendemos, desde una perspectiva sistémica que se deben visualizar dichas carencias como producto de un conjunto de variables. Como club barrial, el mismo presenta un presupuesto escaso lo que dificulta el rol administrativo. Sin embargo, entendemos que la dimensión organizacional puede ser encarada más efectivamente. Se sacaría más provecho a los recursos con los que se cuenta haciendo un mejor uso de los organigramas, de la organización de las tareas y la división del trabajo. Redistribuir el tiempo y los espacios es lo que plantean los encuestados, por lo que esto es lo que se plasmó en el modelo de análisis (ver anexo 6).

En la entrevista, el presidente expresa el reconocimiento de una problemática instalada en el club que aún no tiene solución. “Uno de los principales problemas que no hemos podido resolver todavía es el atraer gurises.”, “...hace muchos años atrás....

el club era tu segunda casa...". (Ver anexo 5, entrevista) Su observación de la realidad le permite identificar un cambio en los hábitos y gustos de las nuevas generaciones que obligan a la realización de modificaciones estructurales de la institución. De sus propias palabras se puede extraer la idea de que el Club fue siempre, únicamente, un club de basquetbol.

En la actualidad, esa oferta resulta escasa. Esto se reafirma con la idea de que, además de no ser una oferta atractiva, tampoco logra por si sola sustentar económicamente al club. "...los sponsors no cubren todos los gastos, entonces económicamente, yo siempre digo, el básquetbol para mí, es inviable." (Ver anexo 5, entrevista). Pudiéndose dilucidar la situación económica del club, siendo la falta de recursos monetarios pieza clave en la problemática asentada.

El presidente intenta atender estas demandas y pone a prueba estrategias, tales como los son la compra de la mesa de pin-pong o su proyecto de crear una sala de juegos. Según nuestro entender, su propuesta para solucionar el problema está basada en percepciones personales, en intuiciones, en actividades de ensayo y error. La toma de decisiones no es el fruto de un estudio y posterior aplicación de estrategias pedagógico-didácticas. Esto se expresa en el modelo de análisis que surge de la entrevista (ver anexo 7)

Para finalizar es necesario entrelazar los datos recabados en ambas colectas con el fin de llegar a una conclusión. Lo primero que cabe destacar es el interés por ambas partes de mejorar la institución, tanto los socios como el presidente en representación de la directiva buscan cada uno de su perspectiva una solución al problema.

En función de esto podemos decir que sería necesario fomentar una mayor comunicación entre ambas partes, para de alguna manera unir fuerzas. Es por esto que creemos pertinente que exista un mediador entre ambos grupos, que logre organizar tiempos, espacios y recursos de la institución en función de las necesidades, demandas o intereses de los socios.

## CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo con la información relevada, la institución presenta carencias en las dimensiones "Organizacional", "Administrativa" y "Pedagógica". Entendemos, desde una perspectiva sistémica que se deben visualizar dichas carencias como producto de un conjunto de variables. Como club barrial, el mismo posee un presupuesto escaso lo que dificulta el rol administrativo. Sin embargo, entendemos que la dimensión organizacional

puede ser encarada más efectivamente. Se sacaría más provecho a los recursos con los que se cuenta haciendo un mejor uso de los organigramas, de la organización de las tareas y la división del trabajo. Redistribuir el tiempo y los espacios es lo que plantean los encuestados. Por último, los datos obtenidos dan muestra de un déficit en el área pedagógica como lo es la falta de motivación por parte de los socios hacia las propuestas ajenas al deporte basquetbol. Según lo expuesto por el presidente el club ha perdido el sentimiento de pertenencia que antes poseían los socios. Haciendo una vinculación lógica de los datos recabados, podemos concluir que existe una comunicación efectiva entre los diferentes ámbitos de la institución. Lo que el socio espera se relaciona de manera directa con lo que club está en vías de brindar.

En base a la primera pregunta de investigación planteada: “¿Qué tipo de actividades recreativas generarían interés en la población de dicho club?”, y buscando ser abordada y contestada en la encuesta realizada a los jóvenes de formativas de esta institución, podemos decir que las actividades que despiertan más interés en la población de dicho club son: handball, futbol, gimnasio, futbolito y piscina. También pudimos observar que el 64% de los encuestados concurren todos los días y que al 75% le gustaría realiza otras actividades en el club. (Ver anexo 5, Frec.)

Con relación a la segunda colecta de datos, buscando responder a nuestra segunda pregunta de investigación: ¿De qué manera el club se prepara para fortalecer esta oferta?, podemos decir que el mismo presenta carencias a nivel pedagógica-didáctica. Consideramos de gran importancia y sumamente valorable la receptividad del club para con las necesidades de los socios, pero sería más rico si esas necesidades fueran organizadas y evaluadas por un líder pedagógico. Es de carácter primordial jerarquizar las demandas y proyectar ordenadamente su correcto abordaje. También resulta interesante destacar que el club encuentra una respuesta favorable frente a la propuesta recreativa del ping-pong por parte de los socios. (Ver anexo 5, entrevista) Esto nos aporta datos relevantes frente a los gustos de los jóvenes en cuestión.

## BIBLIOGRAFÍA

Beard, J. G. y Ragheb, M. G. (1980). Measuring leisure satisfaction. *Journal of Leisure Research*. 12 (1) 20-33.

Barrio del Castillo, I.; González Jiménez, J.; Padín Moreno, L.; Peral Sánchez, P.; Sánchez Mohedano, I. y Tarín López, I. E. (s/a). Métodos de Investigación Educativa: El estudio de casos. Universidad Autónoma de Madrid. (16). Recuperado de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf) Acceso: 13/07/2017.

Espada Mateos, M. (2010). El ocio creativo a través de la Educación Física. *EF Deportes*. 144, (1). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd144/el-ocio-creativo-a-traves-de-la-educacion-fisica.htm>

Diccionario de la Lengua Española. *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Gomes, C. L.; Elizalde, R. (2012). *Horizontes latinoamericanos del ocio*. Brasil, Belo Horizonte. Editorial UFMG.

Goytia Prat, A. (2008). Ocio y calidad de vida: el ocio como experiencia beneficiosa. *Revista Agathos*, 4-13.

Martínez Gámez, M. (1995). *Educación del ocio y tiempo libre con actividades físicas alternativas*. Madrid, España: Lib Deportivas Esteban Sanz.

## ANEXO

### 1. INSTRUMENTOS

Técnicas	Destinatarios	Fecha aplicación
1. Encuesta	Se aplicará a los deportistas de los planteles de basketbol del club. (aquellos que estén en formativas)  Realizándose 14 encuestas de un total aproximado de 40 deportistas.	En la semana del 12 al 16/06/17
2. Entrevista	Se entrevistará al Presidente del Club Yale.	Fecha tentativa: 27/06/17

### 2. ENTREVISTA EXPLORATORIA

¿Cómo funciona la institución?

¿Hace cuánto tiempo se encuentra la institución en el barrio?

- ¿Cuál es el grado de participación de los vecinos en el club?
- ¿Cuáles son los objetivos del club: competitivos, sociales, culturales, recreativos?
- ¿Cuáles son las principales actividades en el club?
- ¿Qué franja etaria es la que presenta mayor concurrencia al club?
- ¿Cuáles son las fortalezas del club?
- ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Tienen algún plan a futuro para mejorarlas?
- ¿Qué cantidad de tiempo promedio concurre un socio al club? ¿Realiza la actividad y se retira o permanece más tiempo?
- ¿Qué espacios son los que los socios normalmente habitan?

### 3. PRIMERA COLECTA DE DATOS

#### Encuesta a los deportistas

¿A qué categoría perteneces?

Pre infantiles

Infantiles

Cadetes

Juveniles

¿Hace cuantos años concurre a la institución?

1 año o menos.

Entre 1 y 2 años.

Más de 2 años.

¿Cuántos días a la semana frecuentas el Club Yale?

1 o 2 días por semana.

2 o 3 días por semana.

3 o 4 días por semana.

Todos los días.

Cuando concurre al club, ¿cuántas horas permaneces?

Entre 1 y 2 horas.

Entre 2 y 3 horas.

Más de 3 horas.

Solo el tiempo que dura la práctica.

¿Le gustaría realizar otras actividades en el club?

Si

No

En caso de que la respuesta anterior haya sido *Si*, ¿cuáles?

En el caso de sugerir nuevas actividades, ¿consideras que el club cuenta con los espacios necesarios para realizar las mismas?

¿Qué alternativas propondría para mejorar las ofertas que el club tiene hoy?

¿Desea agregar algo más sobre este tema?

#### 4. SEGUNDA COLECTA DE DATOS

##### Entrevista al presidente

¿Cuánto tiempo hace que usted está vinculado al club?

¿En qué áreas el club ha crecido durante su presidencia?

¿Cuáles fueron las estrategias para alcanzar estos logros?

Durante su presidencia, ¿ha aumentado el número de socios significativamente? ¿Por qué?

¿Cuáles son los recursos económicos con los que cuenta la institución?

¿Qué dificultades afronta su mandato para alcanzar el presupuesto necesario para el club?

¿Qué relación posee el club con otras instituciones cercanas del barrio?

¿Cuáles son, según su criterio, las principales fortalezas de la institución?

#### 5. MATRIZ DE ANÁLISIS

##### DIMENSIONES

Friguerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I., (1999) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para pensar su gestión.

	ORG.	ADM.	IDENT.	COM.	SECTORES/ ACTORES	TEMAS RELACIONADOS
E1		P8: "Nuevos materiales como pelotas, etc. para las prácticas."			Jugador Pre infantil	
E2				P6: "Gym, hándbol, fútbol, diferentes deportes"	Jugador Pre infantil	
E3		P7: "no hay espacio suficiente"		P6: "Gimnasio, handball, fútbol, sala".	Jugador Pre infantil	
E4		P8: "mas gradas"		P6: "Gimnasia, futbol"	Jugador Pre infantil	
E5		P7: "no hay espacio suficiente"		P6: "Piscina" P8: "Podríamos hacer rifas, venta de comida"	Jugador Pre infantil	
E6		P8: "agrandar el club"		P6: "Educación física." P8 "podríamos hacer rifas, venta de comida"	Jugador infantil	

E7		P8: "Comprar aparatos, piscina..."		P6: "Musculación, handball, gimnasio"  P8: "...haciendo fiestas"	Jugador infantil	
E8		P7: "Para lo único que cuenta el espacio sería para un gimnasio".	P8: "hacer jornadas entre nosotros para mejorar el club"	P8: "hacer jornadas entre nosotros para mejorar el club"	Jugador cadete	
E9					Jugador cadete	
E10				P6 "Futbolito"  P8: "Venir los sábados a hacer actividades que no sean básquetbol, poner juegos de mesa".	Jugador cadete	
E11	P7: "creo que lo único que afecta es la organización, daría perfectamente para las actividades que deseen".			P6: "Poder tener un gimnasio toda la categoría juntos, así podemos ayudar a los que no son tan experimentados en el tema"  P8: "Poder hacer cosas individuales sin tener que transcurrir al club, es decir, si voy a un gym en mi"	Jugador cadete	

				tiempo libre, ahorrarme el tiempo que tenemos en el gimnasio con el profe”		
E12	<p>P6: “que también haya recreaciones para los mayores”.</p> <p>P6: “que dividan mejor los horarios cuando hay cancha alquilada”.</p>	P6: “estaría bueno que armen el gimnasio”;		<p>P8: “En el caso de los mayores algunas charlas o incluso comidas porque no hay muchos vínculos entre el cuerpo técnico y formativas con los padres. También que esto esté incluido para los jugadores”.</p>	Jugador cadete	
E13				<p>P6: “Gimnasio”</p> <p>P8 “Hacer jornadas y rifas”</p>	Jugador cadete	
E14	P7: “tendría que distribuir mejor sus horarios para poder realizar actividades”.			<p>P6: “Actividades de integración como por ejemplo mezclar las categorías grandes con las chicas y hacer prácticas mixtas dos</p>	Jugador juvenil	

				<p>veces al mes”.</p> <p>P8: “Proponer actividades extra socios y por poner un ejemplo, los fin de semana invitar a padres, gente del barrio, etc. a concurrir al club, sería una manera de llenar de gente el club y de esa manera seguir creciendo como club social”.</p> <p>P6: “mezclar las categorías grandes con las chicas y hacer prácticas mixtas dos veces al mes”.</p>		
Frec.	<p>P4:</p> <p>1 y 2: 5p.</p> <p>2 y 3: 5p.</p> <p>+3: 3p.</p> <p>Lo que dura la práctica: 1p.</p>	<p>P5:</p> <p>Si: 11p.</p> <p>No: 3p.</p>	<p>P2:</p> <p>&lt;1: 1p.</p> <p>1&lt;&gt;2: 1p.</p> <p>2&lt;: 11p.</p> <p>P3:</p> <p>1 o 2: 0p.</p>			

			2 o 3: 0p. 3 o 4: 6p. Todos los días: 9p.			
Entr evista	<p>P9: “más que un club deportivo es como una familia”</p> <p>P10: “porque hay pila de padres que pueden dar una mano... no económicamente pero viene y te dice... “yo soy herrero” ... y te arregla esto y “yo soy carpintero” y de repente si estamos en las dos categorías.. que no debe de haber menos de veinte pibes....y vinieron seis padres....”</p> <p>P11: “Y después que tengas el lugar hay que ver la inversión y lo que podría atraer más gente, que está planteado para hacerlo, pero.... No sé si lo voy a ver yo, es hacer un gimnasio de</p>	<p>P2: “el área más grande fue en la parte edilicia, el vestuario...”</p> <p>P3: “derivar cierto dinero a la parte edilicia.”</p> <p>P5: “y...los recursos económicos, básicamente son los alquileres de las canchas, las cuotas de los socios y las cuotas de formativas...”</p> <p>P6: “hay un costo que nosotros no lo tenemos bien evaluado, ...lo tenemos evaluado pero no lo podemos compensar, ...uno de ellos es el tema formativas...el tema formativas es un tema que nos lleva, mensualmente entre 30 y 40 mil pesos y después tenés</p>	<p>P10: “Yo creo que formativas fue claro, la otra vez cuando hablamos..., que hablaron con nosotros que hace muchos años atrás.... El club era tu segunda casa... hoy por hoy las formativas... terminan de practicar, ni se bañan, ... ahora les impusimos que se bañen.... Una de las cosas que nos resultó pila fue poner la mesa de ping pong, de hecho hace diez minutos se fueron de hacer ping pong y otra de las cosas</p>	<p>P8: “siempre se le prestó a todas las escuelas del barrio”</p> <p>P9: “yo creo que la fortaleza que tiene el club es la gente que hace que el club siga funcionando.”</p>	Presidente del Club Yale	

	<p>pesas para que la gente mayor o los gurises vengan a hacer....ahí podés atraer más gente... pero otra cosa no hay.”</p>	<p>que afrontar un plantel del primero que....tenés sponsors pero los sponsors no cubren todos los gastos, entonces económicamente, yo siempre digo, el básquetbol para mí, es inviable. Pero bueno...”</p> <p>P7: “al ser un club pobre, de barrio, los jugadores que generalmente se destacan, generalmente te los vienen a buscar y vos pedís un dinero y como vos necesitás cualquier dinero, te ofrecen otra plata y vos tenés que acceder. Ha pasado en caso de tres jugadores.”</p> <p>P9: “acá se dan becas cuando se puede, hay gurises que de repente no te pueden pagar y bueno...”</p>	<p>que queremos hacer es, en la parte de adelante, armar un salón para ellos, que tengan el ping pong, que se sientan compenetrados, pila de gurises están compenetrados con el club, pero queremos que todos estén compenetrados. Yo creo que el faltante que nosotros estamos teniendo con formativas, sobre todo, es quizá para los más chicos, porque no le encontramos la vuelta viste? Qué podés poner... dijimos de poner dos play station adelante, poner unas computadoras... y ta....</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		siguen jugando...”	Para ver si los acercas...”  P10: “Uno de los principales problemas que no hemos podido resolver todavía es el atraer gurises.”			
--	--	--------------------	---	--	--	--

## 6. MODELO DE ANÁLISIS DE LA ENCUESTA



## 7. MODELO DE ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA



## **Anexo 2: PROPUESTA DE MEJORA**

### Resumen

La institución elegida como objeto de nuestro proyecto es un club deportivo, siendo su actividad principal el basquetbol. Está ubicado en Montevideo, en las cercanías de un shopping center.

A partir de la aproximación diagnóstica realizada durante los meses de abril-julio de 2017, surge la necesidad de generar un programa recreativo abierto a la comunidad. En el estudio realizado se evidencian como fortalezas de la institución la presencia de personas allegadas que trabajan comprometidamente en mejorar la realidad de la misma.

Esta propuesta de mejora busca ser un proyecto innovador adaptando el concepto de centro de interés proveniente del ámbito educativo, a un entorno deportivo-recreativo. De esta forma se buscará hacer foco en identificar qué actividades motivarían la permanencia de los socios en la institución fuera de su actividad central basados en las preferencias de la misma comunidad. De ésta forma se procura el incremento de la población que concurra a partir de nuevas propuestas innovadoras.

Este proyecto de investigación se enmarca según (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 509) dentro de un diseño de investigación-acción, donde su finalidad principal se basa en “aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”.

Las reformas estructurales de las que habla Sampieri las reflejamos en la propuesta recreativa y de actividad física que se propone dentro del programa de actividades que el club presenta a su comunidad.

Palabras clave: centro de interés, actividades recreativas, proyecto innovador.

## 1. Introducción

Tras la realización de una aproximación diagnóstica de la institución, se prosiguió a comunicar los resultados obtenidos, es decir, la problemática encontrada. En ese primer encuentro se resuelve mantener una totalidad de 3 reuniones, siendo este encuentro la primera de ellas.

Con la idea de generar un espectro lo más amplio posible de ideas y posibilidades, se planteó, en el primer encuentro la herramienta “lluvia de ideas”. En esta, se busca suscitar las posibilidades reales que detenta el club para llevar esos conceptos a la práctica. Además, se comienza a diagramar los horarios y espacios del club, para que sea tangible la posibilidad de realizar modificaciones a los mismos con el fin de optimizarlos.

Con los aportes que surgen de la reunión, se elabora un primer acercamiento a una propuesta de mejora. Confeccionado este documento, se invita a una segunda reunión, en la que se presentan los lineamientos generales de la propuesta creada por este equipo y se discuten los objetivos redactados. Con el feedback obtenido en esta última reunión, se amplía y corrige el borrador de propuesta.

En un tercer encuentro se presenta el borrador final, en el que se plantea junto con la propuesta recreativa una propuesta de difusión pertinente para la misma, junto con el cronograma y la lista de actividades a realizar.

## 2. Objetivos de la propuesta

**Objetivo General:** Generar un programa recreativo que acerque la institución a la comunidad.

**Meta General:** El programa recreativo elaborado

### **Objetivos Específicos:**

Analizar los intereses de los jóvenes de formativas para tener en cuenta en la realización del programa recreativo.

Reorganizar los espacios y horarios que posee el club.

Generar un plan de difusión del nuevo programa recreativo hacia la comunidad.

### **Metas Específicas:**

Listado de intereses de los jóvenes de formativas armado.

Diagrama de espacios y tiempos disponibles del club realizado.

Plan de difusión hacia la comunidad realizado.

Estos objetivos planteados, tanto el general como los específicos, son el resultado de la evidencia relevada durante la aproximación diagnóstica. Tanto en las encuestas como en los datos que surgen de la entrevista realizada al presidente del club, se evidencia la escasa presencia de los jóvenes de formativa en horario “extra curricular” (tomando como curricular las horas de práctica).

Además, los datos recabados de la entrevista al presidente dejan en claro una problemática organizacional para la que no se vislumbran posibles soluciones. Tras una primera reunión (ver anexo 1) se puede vislumbrar que los integrantes de la directiva de este club son capaces de visualizar el problema, pero no poseen herramientas para su abordaje, debido a una falta de recursos. Por lo que, la propuesta de mejora pretenderá atender las demandas de los socios teniendo en cuenta las posibilidades del club.

En un segundo encuentro (ver anexo 2) se plantea un programa creado en base al concepto de centro de interés como una herramienta pedagógica, se recomienda la presencia de un profesional que investigue cuáles son los intereses de la población implicada. La misma busca organizar y proporcionar una alta gama de actividades destinadas al aumento de la carga horaria del joven en la institución.

Dicho profesional enfocará su tarea en la creación de un clima institucional de alegría, compañerismo, y de buenos valores que incentiven a participar de la propuesta, tanto a los jóvenes que ya asisten, como a miembros de la comunidad barrial que aún no se integraron. La diversidad de propuestas que se plantean, busca crear condiciones favorables para la inserción de nuevos socios a la comunidad.

Con la finalidad de crear un cronograma de actividades atractivo para la población y que logre cumplir su cometido – acercar la institución a la comunidad – es que se vuelve necesario analizar los intereses de dicho grupo objetivo, previo a su implementación.

Al mismo tiempo, buscando aproximarnos a las reales posibilidades del club, es que en la segunda reunión se maneja un diagrama de horarios y espacios de la institución a fin de conocer las actividades ya existentes y sus horarios (ver anexo 2), esto permitirá que la propuesta se amolde a los espacios y tiempos que ya maneja el club.

En una tercera reunión, se presenta el borrador final de la propuesta de mejora, adosándole un plan de difusión dentro de la misma (ver anexo 3). Ya que, siendo el objetivo general el “generar un programa recreativo que *acerque* la institución a la comunidad”, se vuelve necesario que exista una difusión de las actividades con el fin de atraer más participantes y potenciales socios.

### 3. Desarrollo de la propuesta

Esta propuesta de mejora tiene como punto de partida la necesidad de un cambio en la institución elegida. Jaume Carbonell (2001) aporta su teoría de innovación educativa como “un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes.” Específicamente nuestro proyecto de innovación en acción consiste en la aplicación de una metodología didáctica perteneciente al campo educativo que se aplica en un club deportivo.

Luego de detectar que la debilidad de la institución se centraba en la falta de permanencia horaria de los socios, así como también la necesidad de un aumento de la población social, se entendió que, las actividades deberían seleccionarse en torno a las necesidades e intereses de los participantes. (Sánchez Iniesta, *¿Qué son los centros de interés?*, 2013). Esta metodología exige, para su aplicación, un modelo curricular abierto y flexible, que al trasponer al área en la que se enfoca esta propuesta, se traduce en una propuesta de servicios con tales características – siendo dicha propuesta el nuevo programa recreativo –. Esto favorece su implementación en el centro deportivo elegido.

La propuesta comienza con un relevamiento de los intereses de los socios, buscando detectar que tipo de demanda existe. Posterior a esto, se plantea un análisis del uso de los espacios, enfocándose en la redistribución de los mismos y sus tiempos de uso; con esto se generará un diagrama de espacios que favorezca la realización de todas las actividades. En función de estos dos factores, se proseguirá a desarrollar un “*Programa Recreativo*” que abarque los intereses anteriormente recabados, teniendo en cuenta a su vez, los recursos que presenta el club, y la disposición espacial y temporal anteriormente mencionada.

Juntamente con esta acción se creará un plan de difusión. Se planteará utilizar para la misma: recursos informáticos e internet – específicamente las redes sociales –. Estos canales de información permitirán que la masa social del club y la comunidad se informen y elijan acerca de las actividades a realizar. El uso de la tecnología juega un papel importante en la difusión masiva de la información y generando que los integrantes

de la comunidad sean protagonistas en el proceso de innovación del centro. Siguiendo a Gómez y Macedo (2010), la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación generan un canal de comunicación abierto a la colaboración e intercambio. (Gómez Gallardo M. L., 2010).

Se accionará el plan de difusión el mes previo al comienzo de las actividades y durante el período que se realicen las mismas, esto tiene como fin el generar una convocatoria desde la expectativa que genera el lanzar una nueva propuesta, y posteriormente seguir ganando potenciales usuarios a medida que se difunden las distintas propuestas del programa en acción (Ver cronograma, p.9).

Por último, se realizará una evaluación de la efectividad de la propuesta a través del análisis de la concurrencia a las actividades dentro del programa, así como también del número de inscripciones que se hayan efectuado tras la aplicación de la propuesta.

#### 4. Planilla Operativa

OBJETIVOS	General: <i>Generar un programa recreativo que acerque la institución a la comunidad.</i>		Meta General <i>El programa recreativo elaborado</i>
	Específicos: 1. Analizar los intereses de los jóvenes de formativas para tener en cuenta en la realización del programa recreativo. 2. Reorganizar los espacios y horarios que posee el club. 3. Generar un plan de difusión del nuevo programa recreativo hacia la comunidad.		Metas específicas  Listado de intereses de los jóvenes de formativas armado.  Diagrama de espacios y tiempos disponibles del club realizado.  Plan de difusión hacia la comunidad realizado.
ACTIVIDADES	<p>1.1 Analizar los datos relevados de las encuestas realizadas durante el diagnóstico.</p> <p>1.2 Realizar un listado de intereses.</p> <p>2.1 Verificar la utilización de espacios y los tiempos de uso para un mejor aprovechamiento de los mismos.</p> <p>2.2 Generar un diagrama de espacios y actividades.</p> <p>2.3 Crear un programa recreativo en función de los intereses y el diagrama.</p> <p>3.1 Crear afiches, volantes y flyer digital para la difusión de la propuesta.</p> <p>3.2 Plan de difusión en redes sociales: flyer digital, imágenes de las actividades, videos de las propuestas.</p> <p>3.3 Puesta en práctica del plan de difusión.</p> <p>2.4 Puesta en práctica del programa recreativo.</p> <p>2.5 Evaluación de la efectividad de la propuesta.</p>		
ACTIV.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Docente especializado.	Mes 1	Datos de las encuestas realizadas en el diagnóstico (de ser necesaria una nueva encuesta).

1.2	Docente especializado.	Mes 1	
2.1	Docente especializado y Directivos.	Mes 2	Horarios actuales del club.
2.2	Docente especializado y Directivos.	Mes 2	
2.3	Docente especializado.	Mes 3	Conocer los materiales disponibles, encargado de actividad.
3.1	Encargado de difusión.	Mes 4	Presupuesto para impresión.
3.2	Encargado de difusión.	Mes 4 al 12.	Acceso a página del club.
3.3	Encargado de difusión.	Mes 4	Acceso a página del club.
2.4	Docente especializado.	Mes 5 al 12.	Materiales específicos (determinados en el programa creado)
2.5	Docente especializado y Directivos.	Mes 12.	Planillas de concurrencia, planilla de inscripciones del club.

## 5. Cronograma

CRONOGRAMA												
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1.1												
1.2												
2.1												
2.2												
2.3												
3.1												
3.2												
3.3												
2.4												
2.5												

## 6. Bibliografía

Carbonell, J. (2001). *La innovación educativa de hoy*. Madrid: Ediciones Morata.

Castro De Amato, L. (1971). *Centros de interés renovados*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz.

Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología Vol. 3*, 273.

Díaz Larenas, C., Solar, M. I., Soto Hernández, V., & Conejeros Solar, M. (Mayo de 2015). Las percepciones de los profesores respecto a la investigación e innovación en sus contextos profesionales. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-30.

Duarte, H. (1999). *El programa recreativo*. Paipa, Colombia: Funlibre.

Echeverri, J. H., & Gómez, J. G. (2009). *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <http://blog.utp.edu.co/>

Gómez Gallardo, L. M., & Macedo Buleje, J. C. (2010). Importancia de las TIC en la Educación Básica Regular. *Tecnología de Innoación*, 14(25), 209-224.

Gómez Gallardo, M. L. (2010). *IMPORTANCIA DE LAS TIC EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR*.

Lema Álvarez, R., & Machado Comba, L. A. (2013). *La recreación y el juego como intervención educativa*. Montevideo: Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (21 de Marzo de 2012). Desarrollo organizacional innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, 28(67), 173-205. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3102556010>

Presidente. (Martes de Julio de 2017). Entrevista 1. (C. Lozano, Entrevistador)

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México , México: Pearson Educación.

Sacristán, J. G. (1988). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica* (10ª ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

Sánchez Iniesta, T. (2013). *¿Qué son los centros de interés?* Buenos Aires: MAGISTERIO DEL RÍO DE LA PLATA.

Sánchez Iniesta, T. (2013). *¿Qué son los centros de interés?* Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Suarez, D., & Erbes, A. (2014). Desarrollo y subdesarrollo latinoamericano un análisis crítico del enfoque de los sistemas de innovación para el desarrollo. *Redes*, XX(38), 97-119.

Vázquez, M. I. (Marzo de 2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. *Educación*, XXII(42), 117-134.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo N° 1

## ACTA DE REUNIÓN N° 1.

Fecha: 29/08/2017

Participan: Carolina Cabrera – Vanina Lozano – Nelson

Objetivos del encuentro:

Presentar el diagnóstico realizado.

Principales temáticas trabajadas:

“Lluvia de ideas” para posibles soluciones (con el fin de detectar que tienen en mente desde el club).

Acuerdos establecidos:

Se realizarán al menos 3 instancias, en las que se intercambiará los avances con el fin de que los mismos estén acordes a las posibilidades del club.

Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Generar una grilla de horarios y espacios del club en su totalidad.

Presentar una tentativa de objetivo y plan de acción (a modo de ejemplo).

Fecha de próxima reunión:

12/09/2017

## 7.2. Anexo N° 2

### ACTA DE REUNIÓN N° 2.

Fecha: 12/09/2017

Participan: Carolina Cabrera – Vanina Lozano – Nelson

Objetivos del encuentro:

Presentar una tentativa de objetivo y plan de acción para su validación.

Revisar la grilla de horarios y espacios para mejorarla.

Principales temáticas trabajadas:

Ajuste de los objetivos para que estos se alineen a las posibilidades del club.

Ajuste tentativo (a modo de hipótesis) de horarios para un mejor uso de los espacios.

Acuerdos establecidos:

Los objetivos quedan validados.

Se realizará una última reunión donde se presentará el plan de acción y de difusión.

Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Presentar una tentativa de plan de acción y de difusión (a modo de ejemplo).

Fecha de próxima reunión:

28/09/2017

### 7.3. Anexo N° 3

#### ACTA DE REUNIÓN N° 3

Fecha: 12/09/2017

Participan: Carolina Cabrera – Vanina Lozano – Nelson

Objetivos del encuentro:

Presentar la mejora del plan de acción.

Presentar un plan de difusión para el programa recreativo.

Principales temáticas trabajadas:

Revisión del plan de acción.

Ajuste del plan de difusión.

Acuerdos establecidos:

Se validan los planes de acción y difusión.

Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Entrega de la propuesta de mejora final.

Fecha de próxima reunión:

Sin fijar.