

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

MÁSTER EN NATACION

Proyecto de investigación presentado a la
Asignatura Proyecto Final II

Docente: Leonardo Barrios

DIEGO DELIOTTI
RODRIGO VARELA

MONTEVIDEO

2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“En esta declaración, Diego Deliotti y Rodrigo Varela son los autores 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”

Diego Deliotti

Rodrigo Varela

Índice

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	I
RESUMEN	IV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ENCUADRE TEÓRICO	3
2.1 Natación	3
2.2 Máster en Natación	4
2.3 Marketing y Clubes Deportivos	7
2.4 Aproximación Diagnóstica	9
2.5 Plan de Mejora	10
3. EL CASO EN ESTUDIO	13
4. PROPUESTA METODOLOGICA	16
4.1- Paradigma y Modalidad de Investigación	16
4.2- Preguntas de investigación orientada al estudio	17
4.3- Universo y muestra	17
4.5- Presentación y fundamentación de cada uno de los instrumentos elaborados	20
5. ANALISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACION	23
5.1. Aproximación diagnostica	23
5.2 Plan de mejora	30
6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	34
6.1- Resultados	34
6.2- Conclusiones	35
7. BIBLIOGRAFIA	36
8. ANEXOS	39
ANEXO 1-HORARIOS SEMANALES DE LA INSTITUCION	I
ANEXO 2-ENTREVISTA EXPLORATORIA	II
ANEXO 3- MATRIZ EXPLORATORIA	III
ANEXO 4- ANTEPROYECTO	IV
ANEXO 5- CUADRO DE ELABORACION DE INSTRUMENTOS	V
ANEXO 6- ENTREVISTA A LA DUEÑA	VI
ANEXO 7- ENTREVISTA PROFESORES PROFESORES	VII
ANEXO 8- MATRIZ Y ANALISIS	VIII
ANEXO 9-ENCUESTAS	IX
ANEXO 10 - TESTEOS	XII
ANEXO 11-ACTAS DE REUNION	XIII
ANEXO 12- PLANILLA OPERATIVA	XVII
ANEXO 13 INFORME DE APROXIMACION DIAGNOSTICA	XIX
ANEXO 14 PLAN DE MEJORA	XXXV

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Interrogantes para elaborar un diagnóstico institucional, Lopez (s.f.)	10
Ilustración 2 fuentes: Google maps, elaboración propia	14
Ilustración 3 modelo de la primera colecta de datos. Elaboración propia.....	25
Ilustración 4 modelo de la segunda colecta de datos. Elaboración propia.	27
Ilustración 5 modelo comparativo entre la primera y segunda colecta de datos. Elaboración Propia	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calendario competencias máster en natación, elaboración propia (2017)	7
Tabla 2 duración de las fases del trabajo realizado, elaboración propia	20
Tabla 3 matriz exploratoria, elaboración propia	23
Tabla 4 formato de la planilla operativa.....	33

RESUMEN

Los escenarios educativos, son dinámicos y cambiantes como la sociedad en la que vivimos, afrontan hoy en día la necesidad de encontrar soluciones distintas para atender adecuadamente a sus diversos públicos. El nuestro en particular, trata de una institución educativa privada, organizada como un club deportivo pero con específicos fines educativos. Realizado un estudio de todas las actividades que desarrolla, se detectó que una en particular presenta dificultades, a pesar de que hoy en día tiene un auge muy importante a nivel internacional, se trata de la natación máster. Resultó que esta disciplina tiene muy pocos alumnos, por lo que la estructura disponible está totalmente desaprovechada.

Se realizó una investigación desde una perspectiva holística, integral y multidisciplinaria. En el marco de una metodología cualitativa el estudio de casos nos permitió abordar en su totalidad el escenario antes descrito.

Se dio inicio al trabajo, utilizando múltiples herramientas de recolección de datos, recabando la opinión y el conocimiento de todos los actores involucrados, comprendiendo las singularidades de la institución objeto de estudio, del grupo de alumnos y/o potenciales socios, los distintos requerimientos y aspiraciones, y el plan de mejoras necesarios para crear el ámbito ideal.

Detectamos los factores causales que se atribuyen a la problemática y se procedió a realizar un plan de mejoras, que nos dé una visión nueva de la institución y permita aquilatar su potencial. El estudio demuestra que la comprensión y el abordaje de la temática del poco interés en realizar la actividad, surge de la debilidad de una de las distintas dimensiones institucionales, siendo la administrativa la responsable.

Aspiramos a que este modelo trascienda por innovador a otras instituciones y a la mayor cantidad de actores interesados, para que resulte reconocido como un instrumento de inclusión y extensión educativa acorde a la realidad actual.

Palabras Clave: máster en natación, consolidación de grupo, institución deportiva.

1. INTRODUCCIÓN

Se procederá a realizar en este apartado una descripción del proceso que llevo a cabo la elaboración del Trabajo Final de Grado. El mismo será presentado para la aprobación de la asignatura Proyecto final II y como parte de los requisitos para la obtención del Diploma de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (LEFRyD) del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ).

Durante el proceso del curso, hemos desarrollado competencias generales como el trabajo en equipo, entre pares de manera interdisciplinaria. También como futuro profesionales se ha trabajado desde la reflexión y análisis críticos para las elaboraciones o acciones pertinentes a la realidad del contexto en estudio. En cuanto al grupo en estudio, en esta ocasión los alumnos de máster en natación, encontramos que mediante la interacción con docentes y socios de la institución, se pudo poner en el lugar del que disfruta el servicio, de manera que al tomar acciones, pueda ser la solución más efectiva posible.

Este proyecto investigó de manera holística, multidisciplinaria, integral y participativa el funcionamiento de una institución educativa, consta de dos trabajos a lo largo del año, el primero una aproximación diagnóstica y luego un plan de mejora destinada a dicha institución.

En una fase inicial los estudiantes se acercaron a la institución deportiva, por medio de una carta de presentación formal para así poder establecer una relación interinstitucional de carácter anónimo. Una vez realizado esto, se comenzó con la recolección de información con las personas más pertinentes de la institución, como primera recolección de datos, se entrevistó a la directora (Entrevista Exploratoria, ver Anexo 2), para obtener información general de la institución, para luego poder crear un anteproyecto, en base a la entrevista semiestructurada, donde se delimitó un tema de estudio asociado a las problemáticas encontradas. Esto dio lugar a una segunda recolección de datos, en este caso con la dueña y dos profesores, realizándose entrevistas con cada uno de ellos (ver Anexo 6 y 7). Recolectada esta información se procedió a la elaboración de una matriz y modelo de análisis obteniendo información relevante del área más afectada. Cada área se compone por: organizativa, administrativa, comunitaria e identitario pedagógica, centrandó el problema de estudio directamente en el área administrativa.

En un similar proceso, se efectuaron 40 encuestas auto administradas (ver Anexo 9), dando lugar a un segundo modelo y matriz de análisis que en conjunto con la anterior se unificaron para crear la última matriz y modelo de análisis, pertinente para confirmar y dar a entender el área más afectada. Para culminar se elaboró un informe de aproximación diagnóstica que entregado a la institución con la finalidad de dar a conocer el problema identificado para posteriormente poder realizar una intervención que favorezca el funcionamiento de dicha institución.

En una segunda fase se elaboró un plan de mejora, por medio de una planilla operativa, con las posibles líneas de trabajo para cumplir con los objetivos planteados. La planilla operativa consistió en plantear los objetivos, las metas, las actividades y los presupuestos que se necesitan para llevar este plan. El plan de mejora se realizó luego de terminar la Aproximación Diagnóstica, el cual lo podemos describir como una propuesta de solución según Gustavo y Figueroa (2005). El trabajo consistió en 4 encuentros, en la primera instancia de reunión (21/8) con la dueña de la institución, se le presentó el cuadro de síntesis del informe de aproximación diagnóstica, presentando los posibles factores causales del problema detectado en la institución, luego la explicación del trabajo que se realizó en el 8vo semestre, siendo este el plan de mejora con las posibles líneas de trabajo para una solución al problema. En una segunda instancia (29/08), se trabajó sobre los objetivos generales y específicos y se definieron las metas que se buscaron con cada objetivo, estos aspectos comprometieron tanto a los socios como a todos los funcionarios de la institución, dado que la captación de socios involucra a todos los actores. En el tercer encuentro con la dueña (05/09), se trabajó en cuanto a las actividades que se realizaron para cumplir los objetivos específicos, por ende el objetivo general. Finalizando con una cuarta reunión (13/10) en donde se presentó un informe sobre lo trabajado a lo largo de este tiempo, encontrando al final del informe la planilla operativa para llevar a cabo el plan de mejora. Este plan tiene fechas estimadas, en la cual la institución puede hacer uso ahora como en otro tiempo, dependiendo de las necesidades y disponibilidades.

El trabajo busco renovar algo ya construido como lo es la institución y los grupos de máster en este caso, tratando de realizar las acciones necesarias para potenciar o lograr lo deseado para esta. Vale aclarar que si bien el proyecto culminará en un tiempo determinado, buscará a futuro sentar situaciones de sostenibilidad para a futuro poder estar abierto a nuevos proyectos o posibles mejoras de lo ya creado (Gustavo y Figueroa, 2005).

2. ENCUADRE TEÓRICO

A continuación se abordarán aquellos conceptos esenciales para la realización de la presente investigación dado que servirán para una mejor comprensión del problema y cumplimiento de los objetivos, entre ellos encontraremos la Natación, el Máster en Natación, Marketing y Clubes Deportivos, Aproximación Diagnóstica y Plan de Mejora.

2.1 Natación

Según Parlebas (2001) la natación se puede definir como un deporte psicomotriz, dado que es una práctica que si bien hay competencia de varios individuos, estos no tienen ninguna interacción de oposición o de cooperación. La RAE (2017) define a la natación como “la acción y efecto de nadar”, entendiéndose por nadar, “Trasladarse en el agua, ayudándose de los movimientos necesarios, y sin tocar el suelo ni otro apoyo”. Por otro lado, Iguarán (1972) explica que esta práctica se realizaba y se la realiza en lagos, mares, ríos, entre otros, las mismas que se convertían a más de una simple práctica en una competencia, lo que años más tarde esta práctica no se quedaría solo en eso, sino que el ser humano mismo llegó a convertirla en un deporte, con obstáculos para su mayor apreciación y el desarrollo de habilidades en la persona. A su vez Pardo (2016) entiende que la natación puede ser practicado por personas de cualquier edad, dado que la tensión que ejerce el agua sobre las articulaciones y huesos es menor que en la tierra. En la misma línea, López (2015) entiende que natación es un deporte, predominantemente aeróbico, el cual es muy completo, posible para la práctica en cualquier edad.

Según la FUN (Federación Uruguaya de Natación, s.f.) es un deporte, en el cual se basa fundamentalmente en el tiempo y marca, siendo unas de las atracciones en estos tiempos romper los récords. Por otro lado, Scaffo (s.f.) entiende que de todas las maneras de realizar actividad física, para la mejora de salud, el bienestar físico o la competencia; es recomendable practicar dicho deporte sin importar la edad, sexo o discapacidades. Gaines (2000) entiende que puede mejorar nuestros movimientos y estiramientos, aumentando nuestro engrama motor, obteniendo energía y resistencia, ayuda a controlar el peso y mejorar la composición corporal, tonifica los músculos, incrementa la flexibilidad, previene lesiones, aumenta la agilidad y la coordinación y controlar el estrés. Alivian toda la carga del peso, eliminando toda presión sobre las

articulaciones, favoreciendo a una mejora de la circulación sanguínea, dado que la gravedad influye en menor proporción estando dentro del agua (Hipo gravidez).

Para Colado Sánchez (2004), el entrenamiento acuático aumenta la confianza, autonomía por lo tanto una mejor calidad de vida en el individuo que lo practica. Siguiendo con este autor, explica que el gasto calórico que se produce en el medio acuático es mayor que realizar actividades en el medio terrestre. Según Wilke y Madsen (1990) la natación deportiva puede brindar muy buenas experiencias, momentos de goce, vivencias, esfuerzos en el entrenamiento, alegría por los éxitos, decepciones por los fracasos y nuevas amistades, quedando así muchas vivencias deportivas para recordar. Esto también puede influenciar en otros campos y etapas de la vida: el buen gusto del agua, el acostumbamiento al esfuerzo regular, la constancia, el buena manejo social dentro de un grupo y un buen planteamiento de objetivos realistas.

Dentro de este deporte encontramos diferentes modalidades de competición, entre ellas encontramos: natación, buceo, nado sincronizado, waterpolo, saltos ornamentales, aguas abiertas y máster, este trabajo se centrará en esta última.

2.2 Máster en Natación

Natación máster internacional

En 1986 se reglamentó la actividad máster en el Congreso de Madrid, España. Esta consta actualmente de varias prácticas deportivas, waterpolo, larga distancia o aguas abiertas, los saltos ornamentales y la natación sincronizada (Federación Uruguaya de Natación, s.f.). Para Hang (2011) “La natación en máster es una disciplina orientada a personas mayores de 20 años y sin límite de edad” (p.112). Este autor maneja varios conceptos que definen la natación en máster como una actividad espiritual-social y deportiva para personas adultas. Personas en las cuales se provienen desde la elección de comenzar a aprender la actividad desde adultos, hasta ex-nadadores que quieren seguir manteniendo su forma deportiva y el placer por el deporte. Los motivos son varios, pueden ser fines estéticos corporales para mantener una buena forma, fines sociales, formar un grupo de amigos y compartir momentos, también pueden ser por salud y bienestar, de manera que este autor maneja el concepto de descargar tensiones, en el cual la persona busca al final del día relajarse y disfrutar de una actividad que quite las tensiones que le provocó la jornada laboral. También muchas veces los grupos máster participan de actividades o competencias fuera de su club, siendo un motivo para

sociabilizar con otras instituciones o el mismo grupo. Según López (2015) explica el auge que vive esta disciplina en estos últimos años, existiendo un aumento de clubes y deportistas que eligen practicarlo dado los beneficios que aporta a la salud. Por otro lado, más allá que sea el máster una práctica deportiva y social, son muchos los nadadores que sus metas son buscar nuevas marcas personales.

Según el reglamento RFEN (Real Federación Española de Natación, 2017), cualquier tipo de las diferentes modalidades debe de promover el bienestar físico, amistad y el entendimiento. Los deportistas para poder competir debe ser mayor a 25 años, deben de estar inscriptos en su federación y es ella la que puede registrar e inscribir a sus deportistas en una de las categorías por cada disciplina. Por otro lado un deportista no podrá inscribirse ni registrarse por su cuenta, solamente podrá la federación o un representante del club, para las actividades internas, una vez que el deportista compite en representación de su país, el único habilitado a registrarlo es su federación. Las pruebas individuales de natación, son categorías que van de 5 en 5 años hasta que sea necesario, en caso de que las pruebas sean de relevos las categorías varían según el resultado de la suma de edades de cada uno de los integrantes del equipo, las categorías son, 100-119, 120-159, 160-199, 200-239, y así sucesivamente. Hang (2011) explica que la liga en Argentina, quienes tienen entre 25 y 30 le corresponde la categoría A, de 30 a 35 años B, y así sucesivamente, siendo a su vez, las categorías divididas por sexo. La conexión de las pruebas y reglamentos a nivel internacional son exactamente iguales o similares a nivel local, siendo esta investigación centrada en el máster en Uruguay.

Al nombrar la muestra con la que se trabajara esta investigación, debemos saber y conocer el perfil general de los nadadores de máster. Trappe y Sangenis (como se cita en López, 2015), dividen en tres grupos: de 25 a 35 años, de 35 a 65 años y de 65 en adelante. La población de 25 a 35 (adultos jóvenes) posee buena condición física y buena masa muscular siendo poco frecuente la pérdida de masa ósea, estos individuos pueden en general practicar cualquier tipo de entrenamiento. El grupo de 35 a 65 años (senior) en general presenta por el lado de las mujeres, la etapa de la menopausia lo cual lleva a la pérdida de masa ósea. Tanto masculino como femenino les cuesta mantener la masa muscular, aumentando en algunos depósitos del cuerpo grasa. En esta etapa se recomienda alternar la natación con actividades de impacto pudiendo ser una corre caminata, cinta, etc. Por último el grupo de 65 años en adelante (veteranos) se debe tener un mayor control en cuanto a alimentación, hidratación y ejercicio físico

dado que se acrecienta paulatinamente la atrofia muscular y la sarcopenia. Presentando también al llegar a esta edad un aumento de la grasa corporal, siendo menor que una persona que no ha practicado deporte en la juventud.

Natación máster en Uruguay

La división máster consta de dos periodos a lo largo de la historia, en 1989 surgió en Uruguay y por motivos organizativos en 1998 se desintegró, para luego re volver en el 2003, fundándose así la Liga Nacional de Natación Máster (F.U.N, s.f.). Según la FUN, la división máster es aquella que divulga, desarrolla y promueve la natación máster como actividad física, actividad saludable y como un método para fortalecer la integración social, el autoconocimiento personal y como mejora de la condición física de los deportistas máster, por todo el territorio nacional. A su vez el máster busca al mismo tiempo brindar una serie de actividades deportivas organizadas para lograr que las personas sigan con la práctica de natación por el resto de la su vida. Es una actividad que sobre todas las cosas busca reforzar en todas sus actividades y encuentros el vínculo afectivo de las personas. Esto no quiere decir que deje de ser una disciplina donde busque el mayor rendimiento y competencia para algunos competidores, siendo para Hang (2011) un deporte de placer y de sufrimiento suceden simultáneamente como un proceso donde el sufrimiento por el sacrificio dentro su lugar en el inicio del periodo con el contacto con el agua, mientras que respetando con constancia los principios del entrenamiento ocurrirá una etapa donde se detenga el sufrimiento para seguir con una de disfrute, estando en un estado de orgullo por el sacrificio.

Para poder competir en máster de natación se necesita estar al día con una serie de requisitos que la FUN impone, cuyos requisitos son: estar afiliados, ficha médica vigente, certificada de responsabilidad, estar al día con la matrícula, entre otros requisitos. Para poder ser partícipe de las actividades del máster en natación el deportista debe de ser mayor a 25 años y tener condición de deportista (ficha médica), al mismo tiempo las competiciones se dividen por categorías, cada categorías se establecen por edad, teniendo un periodo de 5 años por categoría, es decir, están las categorías Máster de 25-29 años, 30-34, 35-39,40-44,45-49,50-54,55-59,60-64,65-69 y así hasta la categoría 85-89, existe una categoría Pre-máster que va desde los 20-24 años. A lo largo del año se realizan diferentes pruebas de máster, cuyas pruebas son, el

Máster 4, Circuito Nacional, campeonato nacional absoluto máster, los desafíos, torneo de clubes, open de velocidad y travesías oficiales. (Artículos 1, 3, 4, 13, 18, 19, p. 1-4). A continuación se adjuntará un cuadro (ver tabla 1) donde se podrán ver el itinerario anual de las competencias relacionadas al máster en natación a nivel nacional

CALENDARIO 2017 MÁSTER EN NATACIÓN	
Abril	1ª etapa circuito nacional
Mayo	2ª etapa circuito nacional
Junio	3ª y 4ª etapa circuito nacional
Julio	Desafío 24 hs
Agosto	Desafío 60 min
Setiembre	5ª etapa circuito nacional y Desafío 8 hs
Octubre	XIV campeonato LNNM
Noviembre	Torneo internacional

Tabla 1 Calendario competencias máster en natación, elaboración propia (2017)

2.3 Marketing y Clubes Deportivos

Según Kotler (tal como se cita en Nogales, 2006), el marketing es la “orientación, filosofía o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia” (primer párrafo introducción). Según la Real Academia Española (2017), define a la captación como la “acción y efecto de captar”, por captar, la RAE entiende que es la percepción de algo por medio de los sentidos.

A partir de lo expuesto, el estudio busca averiguar las razones por las cuales no se consigue formar nuevos grupos de máster en natación, queriendo investigar cuales son las necesidades y deseos de los socios para poder conseguir ese público. Según expresa Monserrat (tal como se cita en Monserrat, Quiles y González, 2013, p.525) “la correcta gestión de las estrategias para propiciar la adhesión de nuevos miembros posibilitará de una forma más eficiente y eficaz el correcto desarrollo de los objetivos de la empresa, es decir, su crecimiento y expansión”. Tal es así que Monferrer (2013) entiende el

marketing como una función organizativa, la cual debería de tener necesariamente cualquier institución. Por lo tanto el estudio buscará las estrategias más eficientes y eficaces para captar este determinado público a través de diferentes herramientas, entre ellas la aproximación diagnóstica.

Con respecto a clubes deportivos, podemos ver que el público en estudio se encuentra en una institución deportiva, por lo tanto se dará a definir el mismo, sus rasgos y funciones. Podemos apreciar que dicho título está conformado por dos palabras que se pueden tratar de forma individual, para luego poder formular una definición conjunta. A su vez Manrique y Garibaldi (2010) define a los clubes como un lugar en donde las personas se juntan con el fin recreativo, social, deportivo y cultural y donde estas personas comparten vínculos en común con las demás, ya sean intereses, experiencias, profesiones, entre otras. Por lo tanto un club deportivo podemos decir que es un lugar donde se encuentran personas con varios intereses en común, en donde hacen actividad física, socializan entre ellos y practican deportes. A su vez Nogales (2006), afirma que el deporte en los clubes deportivos es un servicio, dado que el producto que brinda no es tangible. Este autor clasifica a las instituciones por rasgos o caracteres, para institución en estudio las mismas son Intangibilidad y ausencia de propiedad.

El marketing deportivo según Mullin (tal como cita Gutiérrez, 2008, p. 16) trata de “todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios, de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio”. Desarrollando así dos progresos: la comercialización de bienes y servicios deportivos, destinado a los consumidores del mismo y luego utilizando el deporte para promocionar productos de consumo, industriales y servicios. Siguiendo con el autor, los participantes primarios son lo que juegan el deporte, los secundarios son los árbitros y los directivos de cada cuadro, el terciario serían los periodistas. En cuanto a los espectadores primarios hace referencia a los que presencian en directo el evento, los secundarios los que ven el evento por los medios de comunicación (televisión, radio, etc.) y los terciarios los que son participantes del evento pero de una manera indirecta, por medio de comentarios de espectadores primarios o secundarios. Tomando siempre en referencia a estos conceptos a los socios

como actores primarios, secundarios profesores y actores institucionales, pudiendo también tomar como terciarios a las familias.

Siendo así el concepto de marketing en clubes deportivos, se entiende que un club debe apuntar a cubrir las necesidades de los consumidores para poder lograr el cometido. Teniendo que elaborar objetivos y estrategias para poder saber los deseos de cada cliente o alumno. Dentro de una organización debería de cumplir con cubrir las necesidades de cada consumidor antes clasificado.

2.4 Aproximación Diagnóstica

La aproximación diagnóstica es un proceso de análisis, que involucra a los diversos actores de la comunidad, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica (Ministerio de Educación del Gobierno de Chile, 2012). Por otro lado, con los datos obtenidos de la realidad se pueden definir los problemas institucionales detectados, para elaborar planes de acción que permitan responder a esas dificultades detectadas de la forma más ajustada posible. La detección de un aspecto o problema, posibilita una innovación, es la clave para emprender acciones adecuadas y obtener logros (Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa, 2011)

Por lo cual se puede decir que es una representación lo más objetiva de la realidad de la institución, sustentada por la valoración y evaluación que hicieron los practicantes en el proceso. Ferreyra, Salgueiro y Castongo (2011) consideran la evaluación como una tarea que acompaña el trabajo realizado por los evaluadores y dicha tarea al mismo tiempo es acompañada por otros, en este caso, la institución. No solo acompaña la evaluación de los investigadores, sino que también menciona el problema, genera una decisión para solucionarlo y se lleva a cabo esa resolución, aunque estos últimos puntos se detallan con más minuciosidad en el plan de mejora.

A partir de aquí se presenta un cuadro (Ver Ilustración 1) que describe con interrogantes cada etapa del proceso del Diagnóstico Institucional, siendo cada etapa en consecuencia de la anterior.

¿Cómo es la institución actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> •Descripción de la institución en la actualidad •Síntesis de su historia más reciente
¿Qué ocurre en ella?	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de los problemas: variables e indicadores
¿De qué manera y en qué medida?	<ul style="list-style-type: none"> •Cuantificación y cualificación de indicadores •Relaciones entre indicadores •Redefinición y ajuste de variables
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de los factores causales de los problemas
¿Desde cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> •Momentos de generación o de incremento de los problemas
¿Con qué contamos para resolverlos?	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de factores que favorezcan las soluciones, fortalezas actuales y potenciales •Identificación de requisitos de las soluciones
¿Qué pasaría si no resolvemos los problemas?	<ul style="list-style-type: none"> •Pronóstico de la tendencia
¿Por dónde empezamos?	<ul style="list-style-type: none"> •Selección de problemas según criterios •Jerarquización en orden de resolución

Ilustración 1 Interrogantes para elaborar un diagnóstico institucional, López (s.f.)

Existen varias herramientas para el cumplimiento de cada etapa (entrevistas, encuestas), siendo esenciales para el cumplimiento del trabajo (Batthyány y Cabrera, 2011).

2.5 Plan de Mejora

Luego de realizada la Aproximación Diagnóstica de la institución ya definida, se procede a realizar un plan de mejora con los factores causales del problema en cuestión, es imprescindible para realizar el plan, un amplio y profundo diagnóstico.

Se entiende por Plan de Mejora como el documento que refleja el “proceso y las acciones que se realizan en un centro, implicando a toda la comunidad educativa para conseguir la mejora de los procesos y de los resultados del centro teniendo en cuenta el contexto y el punto de partida” (Cantón, 2005, p.318). Por otro lado, la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, s.f.) define al plan de mejora como una forma de integración de decisiones estratégicas para incorporar cambios a diferentes procesos de organización para así poder mejorar en servicios. A su vez a través del plan de mejora, se puede controlar y seguir las acciones implementadas y también la implementación de nuevas acciones para casos no previstos que se puedan presentar.

Siguiendo con el autor es muy importante la formulación de objetivos y sus respectivas tareas para cumplirlos. Como primer requisito para la elaboración de un plan de mejora, se deberá de identificar el área a mejorar, donde en dicha área se observan sus fortalezas y debilidades. Una vez detectada el área se podrá comenzar con la superación del problema, por medio de la formulación de objetivos y sus respectivas actividades para poder cumplirlos, por lo tanto superar las debilidades. Un penúltimo paso sería la realización de una planificación, ya que algunas actividades que se plantea para poder cumplir el objetivo, por condicionantes externas, no se pueden llevar a cabo en un determinado tiempo, por lo tanto se deberá de organizar de manera que las actividades con menos condicionantes sean las primeras en realizarse, para así al mismo tiempo ir resolviendo las condicionantes de las demás y poder ir agregándolas y realizarlas. Y por última, la institución puede optar por llevar un seguimiento, es decir, un cronograma para seguir realizando las actividades.

Las características de un plan de mejora según Espiñeira, Muñoz y Ziemer (2012), son las siguientes: es una acción que cada institución realiza de manera voluntaria; el compromiso con el trabajo debe ser de todo el centro, involucrando a todos sus agentes, todos o la mayoría de las partes deben estar enteradas de que se quiere lograr y de que se trata; la institución debe de estar abierta al cambio y ser positivos, dado que afecta de forma negativa cuando se es rígido y poco flexibles a nuevas propuestas; debe de existir un diagnóstico previo como punto de partida; la identificación y conocimiento de las mejoras tienen que ser objetivas y basarse en hechos o resultados, a través de instrumentos adecuados; los objetivos propuestos deben de ser alcanzables y reales; a través de este proceso debe estar en constante autoevaluación, dado que a medida que se va implementando se debe de dar una retroalimentación para poder corregir posibles errores.

Gastos de Operación y de Inversión

Estos dos conceptos fueron necesarios para la utilización de la planilla operativa donde se mencionan los tipos de gastos que necesita la institución para el plan de mejora.

Cuando hablamos de que se va a necesitar para la realización de cada actividad, nos referimos tanto a lo humano (cantidad de personas), como lo material y económico. Por lo tanto tenemos que tener en cuenta el presupuesto que dicho proyecto va a manejar. En este caso se buscó que el proyecto no tuviera un presupuesto muy alto. Con

respecto al presupuesto Gustavo y Figueroa (2005, p.29) “El presupuesto es la expresión monetaria de todos los gastos necesarios para la ejecución del proyecto”, siguiendo con el autor, él mismo reconoce 3 tipos de gastos presentes, cuyos gastos son, el de inversión, que es el gasto que hace referencia a lo que se necesita adquirir para poder realizar la actividad siendo estos de larga duración, el gasto de operación, que es el gasto que se necesita solamente en el momento de la actividad, decir solo se utiliza cuando se realiza la actividad y el gasto personal, que es el gasto honorario de cada persona que destinó tiempo para la realización de actividades. En este trabajo el gasto personal, se tomó como parte del gasto de operación.

3. EL CASO EN ESTUDIO

La institución donde se realizó el trabajo, se fundó el 15 de Abril de 1997, se encuentra en la Ciudad de la Costa, en el barrio Solymar, predominantemente de clase media y la mayoría de sus socios son personas que viven en las cercanías del lugar. Es una institución de Enseñanza no formal, realizada fuera del marco del sistema oficial de educación, en la que se educa a través de la Natación, el juego, la Educación Física y el Deporte (MEC, Dirección de Educación, 2005). Las actividades que brindan tienen como objetivo formar, a través del movimiento, individuos autónomos, solidarios y sanos, dándole un lugar relevante al aspecto social, según como dice la dueña de la institución “por mi formación me interesaba que esto fuera una institución educativa de educación no formal como escuela de natación” (EE, p2). Otra característica es la integración de personas con capacidades diferentes tanto físicas como intelectuales, adaptándose en base a las necesidades del alumnado y las posibilidades de la institución. Por otro lado, los encuentros, intercambios o competencias deportivas complementan el concepto de enseñanza, siendo la filosofía de la institución formar seres competentes y no competitivos.

Es una escuela que brinda servicios para todo público, sobre enseñanza de natación y deportes colectivos, pero más que nada al máster en natación. Como se mencionó anteriormente, la filosofía apunta a lo social, es decir, no le interesa tener planteles de alto rendimiento de natación o de ninguna tipo de deporte colectivo, en caso de tener un alumno que quiera ser profesional en alguna de los servicios que ellos brinda, esta institución deriva a esa persona a otra institución deportiva, que tenga los mismos deseos que la persona y mejores instalaciones, dado que esta institución no está afiliada a ningún tipo de federación no siendo obligatorio la formación de futuros deportistas de élite, en caso del máster en natación pertenece a una organización nacional llamada Master de Uruguay.

En cuanto a instalaciones (Ver ilustración 2), cuenta con un gimnasio polideportivo, donde se realizan las clases de enseñanza de los deportes colectivos, ya sean basquetbol, voleibol, futbol y además se utiliza como espacio para realizar gimnasia ya sean de preescolares y escolares como también para adultos. Además de esto, cuenta con dos piscinas (una abierta y una cerrada), en invierno solo una está en funcionamiento dado que no tiene techo, temperatura ideal, siendo el funcionamiento de las dos en el verano.

Cuenta con una cantidad elevada de materiales para llevar a cabo sus clases, pero en cuanto a instalaciones sufre de varios problemas, como ya se dijo anteriormente 1 de las 2 piscinas está en funcionamiento todo el año, y además cuenta con un espacio que no tiene uso, que se utiliza para guardar materiales estropeados.



Ilustración 2fuentes: Google maps, elaboración propia

Con respecto a la personal cuenta con una gran cantidad de gente capacitada para realizar sus labores, ya sean desde mantenimiento de las instalaciones, profesores a cargo de las clases, hasta gente capacitada para lo administrativo. Hasta la fecha, la institución cuenta con 9 de mantenimiento y vestuarios, 30 profesores, 2 telefonistas, 1 secretaria y 1 coordinadora. También cuentan actualmente cuenta con 900 socios, de una franja etaria de mayor participación de adultos y adultos-mayores y 200 personas que están por convenios con escuelas, colegios y liceos cercanos de la zona, predominantemente una franja etaria de preescolares.

De acuerdo al censo realizado en el 2011, la Intendencia Municipal de Canelones elaboró una descripción cuantitativa de las características más relevantes de los municipios y las microrregiones de Canelones. De la misma surge que la región denominada Ciudad de la Costa, que inicia en Paso Carrasco y finaliza en el Pinar, incluye todos los balnearios intermedios. La cantidad de habitantes estimada para esta zona ronda en los 91 mil, de los cuales tomando en cuentas la faja etaria que nos interesa (mayor de 20 años en adelante), representan un 73%, por lo que nuestro mercado potencial sería de alrededor de 66 mil personas. Esta estimación, sin duda deberá ser corregida, tomando en cuenta factores socio económico, sanitario, e incluso

tomar en cuenta personas con otros intereses distintos. De todas formas el estudio deja un margen muy importante de mercado potencial al cual se debería de tratar de captar.

Con respecto a las actividades y horarios de la institución (ver Anexo 1), hay horarios matutinos y vespertinos para todas las edades con sus respectivas actividades, por ejemplo, con respecto a los preescolares (3-5 años) cuentan con actividades de enseñanza de natación y educación física inicial los días Lunes, Miércoles y Viernes de 09:00-11:10, 14:00-15:15 y de 17:15-18:30 y los Sábados de 10:30-11:45. Al mismo tiempo los escolares (6-11 años) Lunes, Miércoles y Viernes de 09:40-11:10, 14:30-16:00 y 17:45-19:30, Martes y Jueves de 09:15-11, 14:00-15:45 y de 17:00-19:20 cuentan con actividades como gimnasia y deporte, enseñanza de natación, basquetbol y futbol, y los días Sábados de 09:00-10:30 enseñanza de natación y gimnasia y deporte.

Los liceales (12-15 años) cuentan con actividades como piscina libre, enseñanza de natación, gimnasia y deporte, voleibol y gimnasia acuática los días Lunes, Miércoles y Viernes 10:30-12:00, 16:00-17:45 y 19:20-21:15, Martes y Jueves 15:45-17:30 y 19:20-20:45 y los Sábados de 08:15-09:45.

Los jóvenes y adultos (16 años en adelante) cuenta con piscina libre, enseñanza de natación, fitness, gimnasia acuática, gimnasia, voleibol, voleibol acuático, entrenamiento funcional, basquetbol y futbol los días Lunes, Miércoles y Viernes de 07:45-12:00, 11:00-14:00 y 17:00-22:00, Martes y Jueves de 07:45-10:15, 11:00-14:00, 16:00-22:00 y los Sábados de 08:00-09:45.

Por último los días sábados de 11:00-12:12:30 cuenta con estimulación acuática para bebés (de 4 meses a 2 años) y con piscina libre de 13:00-16:00 para todos los socios.

La participación de la institución con la comunidad los hace por medio de actividades, donde se piden que los participantes donen alimentos u objetos que no usen. Por otro lado, se les realiza un precio diferencial a los alumnos que vienen de instituciones públicas, alumnos con diferentes discapacidades, hijos de socios. Descuentos que se coordinan con el Ministerio de Educación y Cultura y con la comisión de padres de las escuelas públicas.

4. PROPUESTA METODOLOGICA

En el siguiente capítulo se describe el proceso realizado a lo largo de la investigación, definiendo aspectos generales del mismo y detallando cada una de sus etapas dentro de la aproximación diagnóstica y plan de mejora.

4.1- Paradigma y Modalidad de Investigación

Este estudio se encuentra dentro del paradigma interpretativista con un enfoque cualitativo, con una modalidad de investigación aplicada, utilizando una metodología de estudio de casos.

Según Batthyány y Cabrera (2011, p.77) “el paradigma interpretativista, reflejado en el enfoque denominado cualitativo, se propone comprender e interpretar la realidad social en sus diferentes formas y aspectos”. Para esto utiliza técnicas que no involucra el análisis por variables, siendo por casos y sin uso de la estadística.

La investigación aplicada tiene como principal objetivo generar conocimiento con intervenciones directas y en tiempos de mediano plazo en la sociedad en estudio (Lozada, 2014).

El estudio de caso se define como una herramienta de investigación, la cual mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio (Yin, tal como se cita en Martínez y Piedad, 2006). Barrios, González, Padin, Peral, Sánchez y Tarín (s.f.) con casos se hace referencia a aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés de investigación. Los casos se pueden utilizar de manera que profundicen en un proceso de investigación a partir de previamente datos analizados, son esenciales para investigaciones de menor complejidad, dentro de instituciones con escaso tiempo, espacio y recursos. Con respecto a las características un estudio de caso es particular, es decir, está orientado a comprender la realidad singular, a su vez es descriptivo ya que al finalizar el estudio de caso se genera una descripción cualitativa. A su vez el estudio de caso se utiliza como medio de tomas de decisiones, por el hecho de que puede descubrir nuevos significados, confirmar lo que ya se sabe o ampliar la información. Además de todo el estudio de caso es inductivo, se basa en el razonamiento para generar hipótesis que guíen el caso. Existen 3 modalidades o tipos de estudios de caso, entre ellas están el estudio intrínseco de casos, cuyo propósito es el de alcanzar la mayor comprensión del caso en sí, obteniendo al final un informe descriptivo en su mayoría. El estudio instrumental de casos con un propósito de analizar

para la obtención de la mayor claridad de un tema o aspecto, esta modalidad busca definir la razón de porque pasan dichas cosas. Estudio colectivo de casos, donde todo el interés pasa por la investigación de un fenómeno, población o condición general por medio de un exhaustivo estudio sobre varios casos. Para este estudio utilizamos una modalidad instrumental, ya que nos interesa analizar el porqué de la falta de grupos de máster.

Este trabajo se basa en el estudio y la recolección de datos subjetivos, con la aplicación directa del objetivo de estudio y el contexto siendo con la metodología mencionada de gran ayuda para la cual se midió y registró las conductas de las personas involucradas.

4.2- Preguntas de investigación orientada al estudio

Con las preguntas de investigación que fueron elaboradas en la aproximación diagnóstica se buscó conocer, comprender y describir diferentes aspectos del máster en natación, características generales, como la institución realiza la captación de socios para que sean parte del grupo de máster, también si los medios por los cuales la institución realiza la captación son los mejores para llevarlo a cabo, qué espacios tiene para el máster la institución, entre otras cosas.

Se presentan las preguntas formuladas con las cuales se inició el trabajo.

¿Cuáles son los elementos que permiten crear y consolidar un grupo máster de natación?

¿Qué estrategias utiliza la institución para hacer la captación de usuarios para el máster de natación?

¿Cuáles serían las consecuencias que tendría la escuela si se llegara a formar un grupo de máster en natación?

4.3- Universo y muestra

El universo de estudio será una institución deportiva ubicada en un barrio de carácter obrero de clase media en la ciudad Canelones, Solymar, Uruguay. La muestra que focaliza este estudio, son el grupo de máster en natación. Los agentes externos que influyen en objeto de estudio son varios, profesores, directora, funcionarios y socios.

Los actores consultados fueron: la dueña para la primera colecta de datos, correspondiente a la entrevista exploratoria (ver Anexo 2), ya que es la dueña de la institución deportiva y la que más información sobre la institución nos podría brindar. Luego para las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 6 y 7), se le realizaron a la directora nuevamente y a dos profesores, que fueron elegidos porque son los profesores con más años dentro del club y los que están a cargo de la mayoría de la carga horaria con respecto al máster en natación dentro de la institución. Por último las encuestas auto administradas (ver Anexo 9) se realizaron a 40 socios elegidos de forma aleatoria, ya que se buscó también ver la visión de los socios acerca de la problemática encontrada en la institución.

4.4- Fases del estudio y duración total

A continuación se presentarán las fases del estudio y cuánto tiempo llevo cada una, yendo de lo macro a lo micro, es estudio constó de dos fases las cuales cada una estuvieron divididas en sub-fases.

Fase 1- Aproximación diagnóstica:

La primera fase del trabajo realizado durante todo el año, se denomina, aproximación diagnóstica, dicha fase es el resultado de una exhaustiva recolecta de datos, que busca dar respuestas a las preguntas de investigación, visualizar el área de la institución más comprometida y dar claros argumentos de porque dicha área es la más comprometida.

La recolecta de datos, se base en 3 sub fases: la primera de ellas fue una entrevista exploratoria (ver anexo 2), aplicada a la dueña de la institución. Con los datos obtenidos se procedió a la elaboración de una matriz exploratoria (ver anexo 3) para luego realizar un anteproyecto (ver anexo 4), a partir de este se abordó el cuadro para los instrumentos de recolección de datos para la segunda instancia de recolección (ver anexo 5).

La segunda instancia de recolección de datos, la cual, se utilizó nuevamente la entrevista semi estructurada, y fue aplicada nuevamente a la dueña (ver anexo 6) y a 2 profesores de la institución relacionados al máster en natación (ver anexo 7), con una serie de preguntas ya más relacionadas con la problemática encontrada, una vez realizadas las entrevistas, se realizó una matriz de análisis y un modelo de análisis(ver anexo 8) de dichas entrevistas para detectar la dimensión más afectada de la institución.

En última instancia, se realizó otra colecta de datos, la cual consistió en la utilización de la encuesta auto administrada (ver anexo 9), con preguntas abiertas y cerradas a 40 socios de la institución, para luego hacer nuevamente una matriz de análisis con su 2do modelo de análisis (ver anexo 8), y ver si se volvía a repetir la dimensión más afectada de la primera colecta de datos.

Con respecto a las colecta de datos, tanto para las entrevistas como para las encuestas, previo a su utilización en la institución, se realizó un testeo (ver anexo 10), según García y Quintanal (s.f.) el testeo o prueba piloto es una prueba del instrumento. Se busca mediante uno o varios intentos una adecuada presentación de las preguntas de manera que puedan comprenderse bien y provoquen la respuesta que se desea, también la duración de la entrevista o el cuestionario deberá de probarse dado que de ser muy extensa pueda aburrir a la persona y si es muy escueta no se recabara la suficiente información, por último el hilo conductor de las preguntas se pondrá a prueba a la hora de realizar este proceso. Una vez realizado dicho paso, en caso de ser necesario, se cambió, agregó, elimino alguna pregunta u opciones de los instrumentos elaborados para un mejor entendimiento y validez de la recolecta de datos.

Para la fase de las entrevistas semiestructuradas se realizó un testeo que involucró a 2 profesores y un coordinador de área deportiva de un club.

En cuanto a la encuesta, las preguntas fueron testeadas involucrando a 3 socios de otra institución con iguales características que la institución investigada.

Una vez finalizado ambos modelos se procedió a triangular la información obtenida y confeccionar un modelo de análisis definitivo.

Una vez culminada la recolecta de datos, se respondieron las preguntas de investigación, utilizando todos los trabajos elaborados hasta ese momento y a partir de esto se elaboró un último trabajo denominado informe de aproximación diagnóstica (ver anexo 13) el cual fue entregado a la institución deportiva, para que pueda estar al tanto de todo lo realizado y las falencias relacionadas a la institución por parte los investigadores.

Fase 2- Plan de Mejora

Una vez culminada el informe de aproximación, se procedió al plan de mejora (ver anexo 14), esta fase consistió en un trabajo en conjunto de los investigadores y un referente de la institución, la cual permitió a los investigadores realizar una planilla operativa (ver anexo 12). Consistió en 4 encuentros con dicho referente en la

institución, donde se trabajó sobre los puntos que conforman el plan de mejora. Una primera reunión fue destinada a la presentación de la síntesis del informe de aproximación, presentación del trabajo posterior y concretar los objetivos generales y específicos con los cuales se iban a trabajar en dicho plan de mejora. La segunda reunión consistió en concretar las metas que se busca con el trabajo y con los objetivos. Para la tercera reunión se buscó establecer las diferentes actividades, con todo lo que las actividades necesitan (materiales, profesionales, etc.) que se realizarán para poder cumplir con los objetivos y las metas propuestas. Luego como última reunión se utilizó para presentación del plan de mejora a la institución, con todo lo trabajado hasta ese momento, donde se le sumó el precio total que la institución deberá de gastar para poder llevar a cabo todo lo que se trabajó. En cada una de las reuniones de trabajo se fueron confeccionando actas (Ver Anexo 11).

A continuación se presenta un cuadro (ver tabla 2) con la duración de cada una de las fases del trabajo realizado a lo largo del año.

Meses	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Fase 1									
E. exploratoria									
Entrevistas									
Encuestas									
Fase 2									
plan de mejora									
Trabajo final de grado									

Tabla 2 duración de las fases del trabajo realizado, elaboración propia

4.5- Presentación y fundamentación de cada uno de los instrumentos elaborados

En este apartado se hablará sobre cada uno de los instrumentos que se utilizaron durante el transcurso de la investigación, como primera instancia se realizaron una entrevista exploratoria (ver anexo 2), 3 entrevistas semi-estructuradas (ver anexos 6, 7) y encuestas semiestructuradas (ver anexo 9) para poder recolectar información. Luego en una segunda instancia se utilizó una planilla operativa (ver anexo 12), obteniendo como resultado el plan de mejora (ver anexo 14).

Entrevista exploratoria

En la primer instancia se utilizó la entrevista, la cual “se refiere a una forma especial de encuentro, una conversación a la que se recurre con el fin de recolectar determinado tipo de informaciones en el marco de una investigación” (Marradi, Archenti y Piovani, 2007, p.215). Siendo más específico, se realizó una entrevista exploratoria (ver anexo 2) a la dueña del club. El objetivo de esta herramienta se identificar los temas más relevantes y características de la situación del club (Murillo, s.f.). Se realizó el 24 de marzo en la institución, recolectando datos generales así como también el problema de estudio, la captación de un grupo de máster. Luego de desgravada la entrevista, se pasó a realizar el análisis de la misma.

Entrevistas a la dueña y profesores

En la segunda instancia de recolección de datos, se diseñaron tres entrevistas semiestructuradas (ver anexos 6 y 7), las cuales fueron testeadas en otra institución a personas pertinentes de la colecta, docentes y directora general. A las entrevistas luego del testeo se le agregaron preguntas y se corrigieron errores de redacción para un mejor entendimiento y validez de la recolecta de datos. Según Murillo (s.f., p.8), “el investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener”. En este sentido, la entrevista a diferencia de la exploratoria, busca información más específica con objetivos ya delimitados. La entrevista se le realizó a tres actores: dos profesores de máster en natación (21 y 22 de junio) y a la dueña (23 de junio) en la institución

Encuesta semi estructurada

La última instancia de recolección de datos, consistió en la utilización de la encuesta auto administrada (ver anexo 10), con preguntas abiertas y cerradas a 40 socios de la institución. Según García y Quintanal (s.f. p.1) la encuesta “se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.”. Dichos instrumentos fueron diseñados para responder a las preguntas de investigación planteadas, los cuales fueron probados para su validación

previamente a su aplicación en el campo. El testeo se realizó en un club a 3 socios, luego de la prueba se realizaron cambios en cuanto al orden de las preguntas y redacción.

5. ANALISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACION

Dentro del análisis de datos, se desarrollaran los datos extraídos de los actores institucionales trabajados en las siguientes fases: fase exploratoria, primera colecta de datos, segunda colecta con sus respectivas matrices y modelo de análisis.

5.1. Aproximación diagnóstica

Fase exploratoria.

Como se mencionó anteriormente, la finalidad de esta herramienta era generar un primer acercamiento con la institución, para recabar datos generales y poder descifrar posibles problemáticas asociadas a nuestro trayecto, que dentro de las posibilidades de los investigadores, puedan brindar soluciones al problema. En la siguiente tabla (ver tabla 3) se muestra la matriz de análisis de la herramienta aplicada para la base del armado de la primera colecta.

ENTREVISTA EXPLORATORIA	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>“Lo humano y lo profesional” p.14</i> <input type="checkbox"/> <i>Trato familiar con el socio.</i> <input type="checkbox"/> <i>Capacitación de funcionarios.</i> <input type="checkbox"/> <i>La dueña es Licenciada en Educación Física.</i> <input type="checkbox"/> <i>Gente que de diferentes edades aún no sabe nadar(Oportunidad)</i>
DIFICULTADES:	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Limitante económica (desisten por el frío en invierno).</i> ● <i>Solo son una escuela de natación</i> ● <i>Piscina de la intendencia</i>
PROBLEMAS ASOCIADOS AL TRAYECTO:	<p><i>P1: Captación de liceales para entrenamiento en natación.</i></p> <p><i>P2: Captación de adultos para máster en natación.</i></p> <p><i>P3: Falta de desarrollo y recursos para Triatlón.</i></p>
PERSONAS IMPLICADAS:	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>P1:Liceales</i> ● <i>P2 y 3 Adultos</i> ● <i>P 1,2 Y3:Dueña</i>
OBSERVACIONES GENERALES	<p>Mejora del programa de entrenamiento tanto de liceales como adultos, manejo de la publicidad y gestión para la captación de potenciales socios.</p>

Tabla 3 matriz exploratoria, elaboración propia

El tema central asociado al trayecto fue la captación de un grupo de máster, habiendo ya un grupo, el objetivo era captar más grupos dado que se posee todo lo que se necesita para el entrenamiento de esta disciplina “Martes y jueves no está viniendo nadie de natación de adultos...es una actividad donde (...) tienes la instalaciones y tienes un docente preparado (EED, p.17). Además sufren de un mal funcionamiento de la gestión, que ellos mismos reconocen, aunque cada vez lo van mejorando “Nosotros tuvimos 10 años con muy mal funcionamiento, la gestión estaba mal, estábamos funcionando mal a nivel interno” (EED, p. 6), esto demuestra la importancia de la función organizativa, presentando uno de los posibles factores causales por los cuales no existe un buen funcionamiento, en cuanto al marketing, este no han podido encontrar la forma de llegar a reconocer las necesidades de los socios y cómo satisfacerlas. Esta falla es sin duda una causa importante de no haber podido realizar una captación de socios acorde a las necesidades de la institución. Como se puede observar de la tabla de la matriz (ver tabla 3), relacionando todos los datos recabados como el FODA, contexto, entre otros temas, se decidió elegir el problema asociado al trayecto de entrenamiento (P2). Una vez realizada la entrevista exploratoria, se notó que la captación de grupos máster era una de sus falencias y fue lo que motivó a los investigadores a considerar este problema, como para mejorarlo.

Primera colecta de datos

La primera colecta de datos con diferencia a la primera instancia de aproximación fue más específica, buscando recabar información para el análisis y el armado de las respuestas de investigación. Se procedió a realizar 3 entrevistas semiestructuradas, los agentes involucrados fueron la dueña y dos profesores relacionados con el máster, encontrando un punto en común en cada entrevista en relación al tema de investigación. De las entrevistas realizadas se recabaron las siguientes opiniones que se consideran de mayor importancia por lo cual las transcribimos a continuación, y corresponden a cada uno de los entrevistados antes mencionados “hacer una buena difusión (...) en este momento es lo que nos está faltando” (ED, p. 2), “el club se difunde por otros lados que capaz que hoy no está llegando” (EP1, p. 3), “la verdad que te soy sincero, no sé cómo lo maneja el club acá” (EP2, p. 4).

Los datos obtenidos revelaron 4 posibles factores causales: Primero: poca pertenencia al club, “lo básico es establecer una pertenencia” (EP2, p. 2); “llevar a alguien que no que tiene poca, poco tiempo en la natación o que está por fuera de la natación, poder buscarle la vuelta como para, para incluirlo en algo así” (EP1, p.2). Segundo: falta de imagen del club siendo otra imagen que quiere transmitir el club, “a nosotros nos conocen como escuela de natación, y piensan que trabajamos solo con niños, niños, bebés y preescolares. Falta la imagen, la nueva imagen que es esto, adultos” (ED, p.5).Tercero: falta de información sobre actividades de máster, “sin duda que le falta mucha más, más información a la gente, también no, para que se entere de todas estas cosas” (EP1, p. 2). Cuarto: falta de manejo de la publicidad, “...una página web, que no está actualizada, ósea que no da buenos resultados y tenemos que insistir con la persona que diseñó la página porque no nos dan bola...” (ED, pág. 2). Esos factores no solo hacen alusión al problema de estudio, sino que también brindan información en cuanto a una falta de organización en general de parte de la gestión del club. Para llegar a definir los elementos del modelo de análisis (ver ilustración 3) se confeccionó una matriz (ver anexo 8) conformada por las dimensiones del campo institucional.

Modelo 1er Colecta de datos

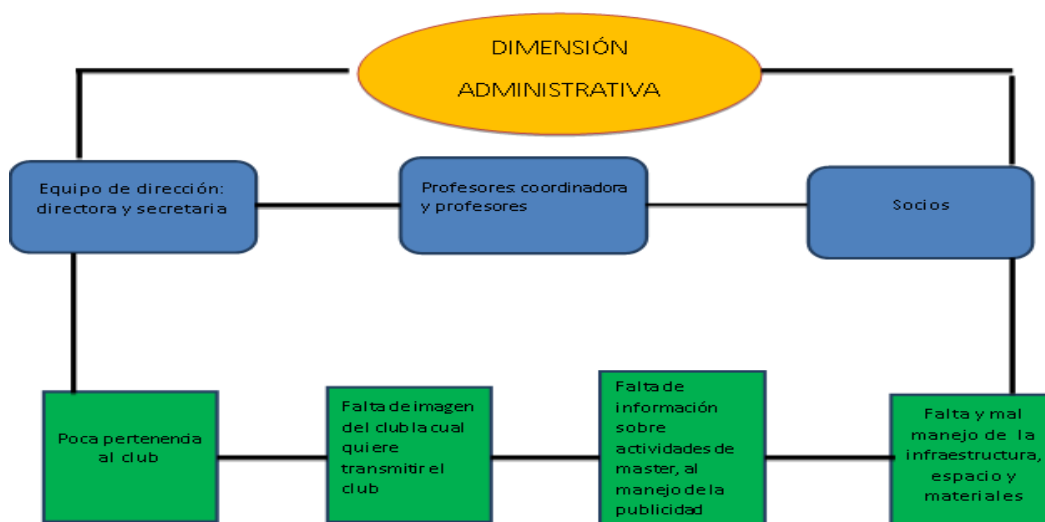


Ilustración 3 modelo de la primera colecta de datos. Elaboración propia

A la elección de la dimensión Administrativa se arribó dado que la misma se encuentra en reiteradas oportunidades en los distintos puntos de las diferentes

entrevistas hechas. También la justificación de la selección de la dimensión fue por varias repeticiones de los temas relacionados a la investigación, como el manejo de la información, recursos económicos y tiempos disponibles para las actividades. Los agentes involucrados, tienen una incidencia tanto directa (Equipo de dirección: directora, secretaria y coordinadora), como también indirecta (profesores y socios). Tomando en cuenta el marco teórico, podemos ver que el equipo de dirección juega un papel de participante secundario, mientras que los profesores y socios tiene un papel de espectadores primarios.

Fase de segunda colecta de datos.

En cuanto a la difusión del máster, notamos que la mayoría de los socios del club han tenido contacto con la natación, 72,5%, (segunda colecta de datos p. 1), por lo que no se debería de empezar de 0 con respecto a técnicas y entrenamientos de natación, ahora la mayoría de ellos al mismo tiempo no ha escuchado nada sobre el máster, 52,5% (segunda colecta de datos, p. 1), por lo tanto, se podría decir que la difusión del máster dentro del club no se está realizando de buena manera. Un punto que no favorece sobre esto es que los socios no muestran interés en ser parte de grupo de máster, 60% (segunda colecta de datos, p. 3), porque no tiene tiempo, no les gustan las competencias, porque no les da el físico, entre otras. Se descartó la idea de que el nombre de “escuela” pueda llegar a condicionar la inscripción de adultos, 77,5% (segunda colecta de datos, p. 171), no siendo un problema de la imagen brindada por el club. Según otros resultados surge la opinión de que el club no está apto para poder albergar más grupos de máster que los que ya tiene, esto podría deberse a la infraestructura, 62,5% (segunda colecta de datos, p. 1).

Una vez culminada la recolecta de datos, se realizó un modelo a de análisis (ver ilustración 4) extrajeron 3 factores causales: a) falta de promoción e información de actividades a los socios, b) falta en el manejo de la publicidad y marketing, c) falta y mal manejo de la infraestructura y espacio. Dichas causas se vuelven a encontrar tras la segunda colecta, por lo tanto podemos decir se sigue encontrando información sobre la falta de organización en la parte de la gestión del club. Por otro lado se pudo resolver la interrogante sobre si la pertenencia al club, se podría afectar por el uso del nombre “escuela” de natación, y se concluyó que no es un factor negativo.

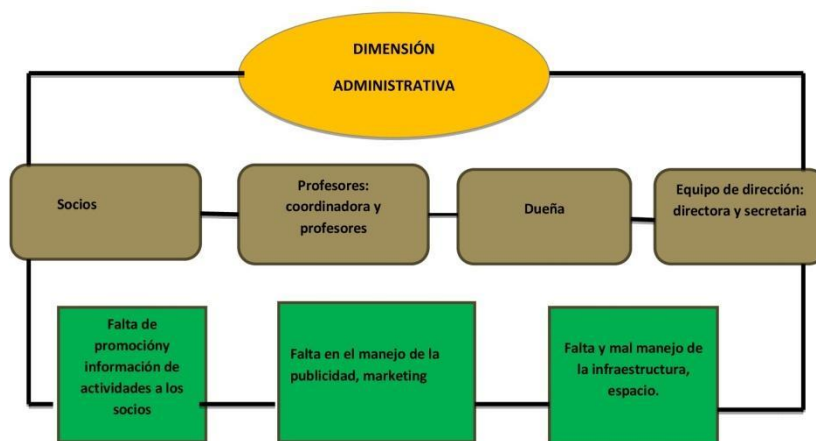


Ilustración 4 modelo de la segunda colecta de datos. Elaboración propia.

Fase del modelo final

Una vez analizados los dos modelos, se realizó un modelo comparativo final (ver ilustración 5) entre los dos primeros y concluimos que tanto el área como las preocupaciones vuelven a ser las mismas, el área más afectada tanto para la primera como para la segunda colecta de datos fue la Administrativa, mientras que en los factores causales se ven en ambas recolecciones, la falta de promoción e información a los socios sobre las actividades del club, la falta y el mal manejo de la publicidad y el marketing y la falta y mal manejo de la infraestructura y espacios. Por otro lado un aspecto que se observó en la primera colecta que no se volvió a observar en la segunda fue, el hecho de si la imagen como “escuela” de natación era un factor por los cuales no captaban socios dentro de las edades requeridas y fue un factor que según la segunda colecta de datos no es negativo en cuanto a este ítem, 77,5% respondieron que no (segunda colecta de datos, p. 3).

En cuanto a factores positivos de la institución, en la primera colecta hubo una notoria característica en relación a dónde apunta el club, la cual es a lo social, y luego de analizar la primera colecta se pudo confirmar dicha característica, donde también se vuelve a confirmar con la segunda colecta de datos ya que cuando se le preguntó a los encuestados que definan en pocas palabras lo que debe de tener un grupo para perdurar en el tiempo (pregunta n°6, segunda colecta de datos, p. 3) todas las respuestas fueron apuntadas a lo social “compañerismo, unión, lealtad, buen vínculo alumno-profesor, entre otras”. Podemos afirmar entonces que viendo el concepto de máster en el marco

teórico, el club debería apostar a la formación de grupos de máster, siempre y cuando dichos grupos apuesten a lo social.

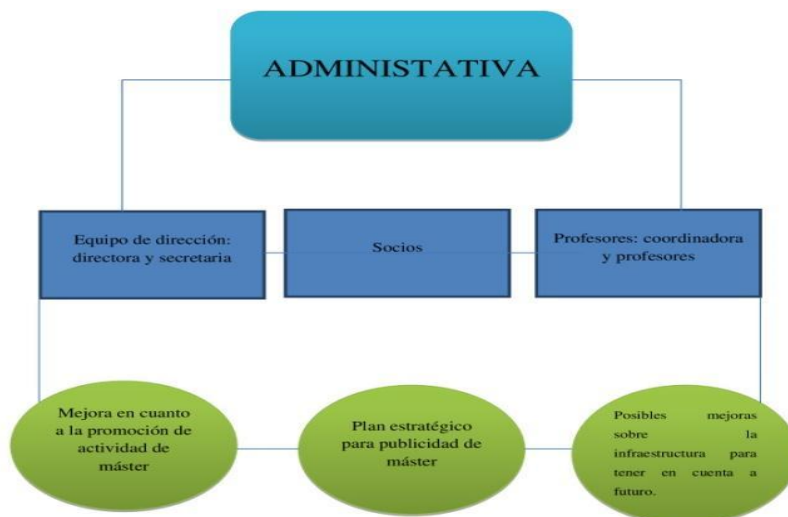


Ilustración 5 modelo comparativo entre la primera y segunda colecta de datos.
Elaboración Propia

Preguntas de Investigación

Se retoman las preguntas formuladas inicialmente y se le da respuesta a partir de tres aspectos, el marco teórico generado, los datos de todos los actores involucrados en la colecta de datos y el análisis.

¿Cuáles son los elementos que permiten crear y consolidar un grupo máster de natación?

Como se definió en el apartado del marco teórico, la natación en máster le da un espacio relevante en cuanto a lo social, la filosofía del club y lo que transmiten los actores involucrados, también apuntan a lo social. En este caso lo que crea y consolida un grupo de máster a lo largo del tiempo es mantener siempre bien atendida el área social. Como se mencionó en una de las entrevistas con los docentes en la 1er colecta de datos, “un equipo para que se consolide un equipo, primero tiene que tener una pertenencia de una institución, una piscina, estar cómodo en esa piscina o sentirse lo más cómodo posible, y además obviamente, amalgamar con los compañeros también no” (EP2, p. 2). También para que se den estos aspectos mencionados es necesario

llevar una sistematización de las actividades “primero tener profesionales que conozcan el tema... hacer planificaciones con objetivos que sean reales y estimulantes” (ED, p. 2).

¿Qué estrategias utiliza la institución para hacer la captación de usuarios para el máster de natación?

La institución apuesta a la captación interna de los socios que ya tiene, “ósea hacia afuera no necesitamos y hacia adentro si lo necesitamos” (ED, p.4). En cuanto a la publicidad que maneja para atraer socios se descubrió que utilizan página de Facebook y tienen página de internet, también hacen folletos y publicaciones en el diario “tenemos, el Facebook (...), una página web... hacemos volantes... hacemos avisos iguales a estos volantes...revistas de la zona, la revista del cable, cable plus... (ED, pág. 2). Tal es así la 2da colecta de datos, en los porcentajes dan que las personas conocen de la institución por medio de una persona, 62,5% (encuesta, p.1). Esto reafirma que la institución apuesta al “boca a boca” más que por redes sociales o medios de comunicación.

¿Cuáles serían las consecuencias que tendría la escuela si se llegara a formar un grupo de máster en natación?

Según los datos analizados, existen preocupaciones en cuanto a la infraestructura, suponiendo que no dé el espacio para ese público que apuntan captar. En la entrevistas de la 1er colecta mencionan que la “consecuencia es el espacio” (EP2, p. 5). En relación a la 2da colecta de datos, la pregunta si ¿Les parece que la infraestructura del club da para sumar más grupos de máster?, el porcentaje de respuesta de los encuestados dio un 62,5% que NO (encuesta, p. 3). Este dato puede suponer también que no quieren que les afecte la suma de personas en sus actividades dentro de la institución.

A su vez en la primera recolección de datos se obtuvo que una consecuencia positiva para la institución sería un aumento a nivel económico en cuanto se sumen más grupos de máster, ya que si esto ocurre, habrían nuevos socios, y con esto habría más ingresos y a su vez gracias a esto la institución gana más difusión por sus socios o el prestigio que gana si aumenta económicamente, “tendría un peso extra la institución, pero creo que va a ser a beneficio igual de la propia institución de que eso crezca porque, por un lado si voy directamente a la parte económica entre comillas, son más socios, ósea, el club se difunde por otros lados que capaz que hoy no está llegando la difusión...” (EP1, p. 3).

5.2 Plan de mejora

A partir de los conceptos trabajados en el marco teórico se pasará a presentar el plan de mejora realizada a dicha institución.

Para llevar a cabo el proyecto se tuvo en cuenta el problema encontrado en una trabajo de aproximación diagnóstica que se realizó previo al plan de mejora, donde lo que se buscará ahora es poder mejorar dicho problema con actividades que se pensaron de tal forma que fueran las más adecuada, segura y eficaz para la resolución del problema. En este caso el problema era con respecto a grupos de máster, su captación, consolidación y su promoción dentro de la institución, por lo que se realizaron actividades para mejorar la consolidación por un lado y por otro la promoción y marketing, tratando de que fuera de la mejor manera, es decir, realizar de la manera más precisa cada actividad para cumplir con las mejoras. Planteados los problemas y objetivos del trabajo, el plan de mejora tuvo como objetivo general aumentar la participación de socios en los grupos máster en natación, siendo los objetivos específicos en primer lugar realizar actividades para la consolidación de los grupos de máster en natación, por otro lado aumentar la promoción de las actividades y el marketing sobre el máster en natación. Para el cumplimiento de los objetivos en se elaboraron principalmente las metas que se quiere lograr a corto y largo plazo, para luego plasmarlas en diversas actividades. En primer lugar se planteó como primer meta generar 3 espacios para la realización de actividades que ayuden la consolidación del grupo de máster antes del 2018, en segundo lugar, que el 90% de los socios sepan sobre las actividades de máster, de la institución, y en tercer y último lugar, que el 100% de los profesores y funcionarios estén enterados en qué consiste el máster en natación, para poder transmitirle a los socios.

Con respecto a las actividades, se realizaron en base a los objetivos y metas que se plantearon para la resolución del problema, como se dijo, se buscó mejorar la consolidación de los grupos de máster y por el otro la promoción de las actividades relacionadas al máster, esto trajo consigo a que las actividades se realizaron con un formato parecido al diagrama de Gantt, tal es así que como define la OBS Business School (2017, pag.1), el diagrama de Gantt “es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo determinado. gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto...”, plasmando dentro del proyecto, las actividades estuvieron pensadas para llevarse a cabo dentro del periodo de tiempo

que se realizan las actividades de máster tanto las internas de la institución como las de la federación de máster, dejando en claro cuando iban a ser, quienes iban a ser los más afectados y que se necesitaba para dicha actividad, dependiendo de la línea que se buscaba mejorar el tipo de actividad de que planteaba.

Cuando hablamos de que se va a necesitar para la realización de cada actividad, nos referimos tanto a lo humano (cantidad de personas), como lo material y económico. Por lo tanto tenemos que tener en cuenta el presupuesto que dicho proyecto va a manejar. Utilizando los gastos de inversión y operación se buscó que el proyecto no tuviera un presupuesto muy alto.

En cuanto a las actividades en concreto, se buscó que cada una cumpla con los objetivos planteados, buscando de alguna manera generar mayor participación y a su vez consolidación de los grupos ya armados, también facilitar la comunicación entre la institución, los socios y el contexto.

A continuación se presentará el formato de la plantilla operativa (ver tabla 4) utilizada para la realización del plan de mejora. Con esto se da paso a la resolución del problema con la planilla operativa como medio para el cumplimiento de los objetivos y metas

Obj.	General: aumentar la participación de socios en los grupos máster en natación	Metas: 1) 3 espacios para la realización de actividades que ayuden la consolidación del grupo de máster antes del 2018 2) Que el 90% de los socios sepan sobre las actividades de máster de la institución 3) Que el 100% de los profesores y funcionarios estén enterados en que consiste el máster en natación, para poder transmitirle a los socios
Específicos 1. Realizar actividades para la consolidación de los grupos de máster en natación. 2. Aumentar la promoción de las actividades y el marketing sobre el máster en natación.		
<p>1.1 Que el 90% de los socios dentro de un grupo de máster en natación, sean partícipes de la 1ª a la 5ª etapa del circuito nacional de máster.</p> <p>1.2“<u>El Grupo máster de... colabora</u>”. Realizar como entrada obligatoria a las 4 horas, un alimento no perecedero por persona inscrita. Actividad que se desarrollará el 21 de octubre en la noche.</p>		

Activ.	<p>1.3 “Campaña un amigo un máster”, para la competencia #4horas cada grupo anotado debe invitar 1 o 2 amigos (dentro del club).</p> <p>1.4 Mejoramiento de la regularidad de participación de los inscriptos mediante lista de asistencia dentro de los grupos de máster ya formados, generando mayor compromiso, sobre todo en la parte de competencias además de las prácticas.</p> <p>2.1 Crear un grupo social abierto en Facebook donde se pondrán la información acerca de las competencias y cómo se debe proseguir para poder ser parte de ellas, además de colocar información sobre el Máster en general. Se crearán eventos a medida que se acerquen las competencias donde se invitara a la gente y deberán de poner si asistirán o no. Además de colocar cartelera en el club y utilizar el boca a boca tanto para la interna y externa del club.</p> <p>2.2 Se creará un perfil de Instagram, manejados por un solo empleado y promocionar las actividades del máster y colgar información necesaria sobre el máster y otras actividades dentro del club.</p> <p>2.3 Se destinará 3 horas semanales de trabajo al a secretaria para mejorar los puntos de información al socio, dentro del club, realizando folletos, carteles, vía internet, actividades por fuera del club.</p> <p>2.4 Se agendaran 2 reuniones (una en la primera mitad de año y la segunda en la segunda mitad del año, media hora aprox.) con todos los empleados del club donde se hablen sobre máster, tanto información general como la promoción de las actividades, donde todas deben de estar presentes para así todos manejar la misma información y pueden responder todas las dudas de los socios dentro del club.</p>		
Activ.	¿Quién/quienes?	¿Cuándo?	¿Qué se necesita?
1.1	Grupos de máster, profesores	De Mayo a Setiembre	Algunas de las etapas se realizarán en el interior del país, por lo tanto además de la plata de las inscripciones, se necesitará disponer de transporte, lo que se deberán alquilar autobuses para llevar y traer a los competidores, en caso de ser necesario (\$1000 c/omnibus).
1.2	Socios, personas externas que sean partícipes de las actividades	Octubre	Gratis, deben de llevar un alimento no perecedero que tengan en sus casas
1.3	Secretaría, socios y personas externas	Todo el año	2 Pancartas y 2 carteles (500 c/u = \$2000).
1.4	Grupos de máster, profesores	Todo el año	Lista de asistencia (\$150)

2.1	Empleados, Directora	Todo el año	Internet (wifi, 3g, 4g), Computadora o celular personal, perfil de Facebook (Gratis). Cartulinas, marcadores (\$400 en total). 2 horas semanales secretaria (\$97 por hora = \$194)
2.2	Directora	2017	Celular o Computadora personal, acceso a internet, perfil de Instagram (Gratis), 20 min por día.
2.3	Empleado Administrativo	Todo el año	Hojas A4 (150 pesos paquete de 500 hojas), 3 horas semanales
2.4	Empleados y Directora	1 entre Enero y Junio, 1 entre Julio a Diciembre	Proyector, trípode con cartel blanco(ya existentes), coffee break(lunch).(\$8000 x reunión), \$119,5 media hora honoraria (15 profesores)

Presupuesto proyectado	Recursos que se deben adquirir	Gasto de inversión	Gasto de operación
	transporte, lista de asistencia, cartulinas, marcadores, hojas A4, coffee break	transporte =\$1000 pancartas y carteles= \$2000 lista de asistencia= \$150 cartulina y marcadores= \$400 hojas A4= \$150 coffee break= \$16.000 <hr/> total: \$19.700	hora secretaria= \$194 media hora honoraria= \$1792,5 <hr/> total: \$1986,5
Total: \$21.686,5			

Tabla 4 formato de la planilla operativa

Como se mencionó anteriormente, algunos de los objetivos, metas y actividades son de corto, mediano y largo plazo, abiertas siempre a modificaciones y mejoras. Con esto se pretende en mejorar algunos aspectos en relación al problema de estudio como inicio a futuros proyectos, siguiendo a continuación los resultados y conclusiones de este estudio para definir hasta donde llego este estudio para que el lector interesado pueda optar por tomar ideas o decidir posibles proyecciones a futuro.

6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6.1- Resultados

Una vez culminado la aproximación diagnóstica con las diferentes instancias de recolección de datos y sus posteriores análisis, se decidió trabajar sobre la captación de socios para formar grupos de máster en natación. Las personas que forman parte de dicha problemática (equipo de dirección entre ellas directora y administrativas, los profesores, coordinadores y los socios) muestran interés en encontrar soluciones al problema, tal es la motivación que se pueden presentar ideas pensadas para lograr una mejora tanto a corto como a largo plazo. Si bien es una problemática donde todos quieren mejorar, al mismo tiempo todos reconocen que el máster en el club no está muy difundido a nivel interno, ya que no todos los socios son conocedores de este deporte dentro de la institución y son conscientes de la falta de espacio y horarios disponibles para la realización de entrenamientos del máster.

Con todo este material procesado, se pudo considerar a la institución en conjunto y elaborar un plan de mejora donde los hilos conductores al diagnóstico eran las problemáticas encontradas y lo que se quería mejorar. Como objetivo central el plan de mejora se propuso, lograr el aumento de la participación de socios en los grupos máster en natación. Para lograrlo, buscamos consolidar los grupos de máster que ya estaban instalados en la institución y mejorar el marketing y la promoción que la institución tiene sobre el máster en natación agregando más lugares en donde puedan informarse.

Unas de las baterías de actividades que se propusieron para poder cumplir con los objetivos planteados en el plan de mejora fue lograr la mayor participación de los socios en los grupos de máster. Para eso se planteó realizar un pasaje de lista, con el propósito de que el docente tome la decisión de si el alumno está en condiciones aptas para participar de la competencia, en este caso del Circuito Nacional de Máster. Es oportuno que todos los profesores conozcan la información completa que la institución quiere brindar a sus socios sobre el máster. Por lo que creemos oportuno la inserción del tema máster en las reuniones de profesores, para que así todos manejen la misma información. Además se crearon usuarios en redes sociales para aumentar el alcance de la difusión de la información y que la misma cuente con una adecuada actualización.

6.2- Conclusiones

Gracias a la realización de este trabajo creemos que podemos lograr que el club crezca como institución, que tanto los profesionales como los socios se beneficien de igual manera de todo lo que la institución tiene para ofrecer. Una adecuada difusión que informe de todos los proyectos y realizaciones que la institución plante sobre esta disciplina contribuye sin duda alguna a lograr el acercamiento de nuevos grupos y la permanencia de los ya existentes. No debemos olvidar que estamos viviendo una era donde las comunicaciones son un factor decisivo y que gracias a ellas no existen fronteras ni distancias. Lograr que la institución sea reconocida gracias a su aporte a la comunidad, será sin duda otro aspecto positivo.

En cuanto a lo personal de cada uno de los investigadores, la realización de este trabajo y todo el proceso que este lleva, nos permitió conocer un aspecto nuevo dentro de la natación, ya que no teníamos conocimiento de la existencia de la existencia del máster en esta disciplina. Nos brindó herramientas de experiencia y conocimiento para poder encarar futuros desafíos y poder resolverlos. Todo este Proyecto se llevó a cabo en base a un trabajo en equipo, respetando las normas y reglas pautadas, los tiempos de cada uno para realizar cada etapa, pudiendo así brindarle la máxima dedicación. Somos conscientes de que es un trabajo sobre una actividad dinámica por lo que estará siempre sujeto a cambios y adecuaciones.

7. BIBLIOGRAFIA

Barrio, Irene. González, Jérica. Padín, Laura. Peral, Pilar. Sánchez, Isabel. Tarín, Esther. (s.f.). Métodos de investigación educativa. Estudio de caso. Universidad autónoma de Madrid, Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

Batthyány K. y Cabrera M. (2011). Metodología de la Investigación Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República.

Colado Sánchez, J. C. (2004). Acondicionamiento físico en el medio acuático. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Espiñeira, E. Muñoz, J. ZIEMER, M (2012). La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria. REIFOP, 15 (1), 145-155. Recuperado de: <file:///C:/Users/Y/Downloads/Evaluaci%C3%B3n%20y%20dise%C3%B1o%20de%20planes%20de%20mejora.%20Bell%C3%B3n%202012.pdf>

Federación Uruguaya de Natación, Origen e inicios de la natación. Recuperado de: <http://www.fun.org.uy/institucional.php?s=estatutos>

Ferreira, H. Salgueiro, A. Castagno, F. (2011) Autoevaluación institucional: desafíos de articular procesos y resultados en el sistema educativo de la Provincia de Córdoba, Argentina (2008-2011). Córdoba, pp.32-33 Recuperado de: <http://file:///C:/Users/Y/Downloads/Auto%20evaluaci%C3%B3n%20intitucional.pdf>

Gaines (2000). Actividades Acuáticas. Ejercicios de tonificación, cardiovasculares y de rehabilitación. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

García, B. y Quintanal, J.(s.f). Métodos de Investigación y Diagnostico en la Educación (MIDE).Bloque III: Técnicas de Investigación: CES Don Bosco.

Gutiérrez, N (2008). Marketing Deportivo (tesis de pregrado). Universidad de Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf;jsessionid=1D584105EFA6F268D24A864F1BF435FE?sequence=1>

- López, C (2015). Nutrición en Natación Máster. Revista de Educación, Motricidad e Investigación, 5, 38-60. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11688/Nutricion.pdf?sequence=2>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. CIENCIAMÉRICA 5, (34-39). Recuperado de: <http://www.uti.edu.ec/antiguo/documents/investigacion/volumen3/06Lozada-2014.pdf>
- Manrique, C. Garibaldi, F. (2010). Que son los clubes. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/47543425/Que-Son-Los-Clubes>
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. I. (2007). Metodología de la Ciencias Sociales. Buenos Aires: Emecé Editores S.A.
- MEC, Dirección de Educación (2005). Educación no formal. Fundamentos para una política educativa. Recuperado de: http://educacion.mec.gub.uy/boletin/publinoformal/publicacion_%20ENF.pdf
- Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (2012). Guía para el Diagnóstico Institucional. Recuperado de: http://portales.mineduc.cl/usuarios/media/File/2012/Noviembre/Orientaciones_DiagnOs tico_PME_SEP_2013.pdf
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Valencia, España: editorial Universidad de Jaume.
- Monserrat, J. Quiles, M. González, C. (2014). La innovación en las estrategias para la captación de franquiciados. Palabra Clave 17 (2), 517-545.
- Murillo, J. Cuestionarios y escalas de actitudes. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Nogales, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos. E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte 2(3). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86502301>.
- OBS Business School (s.f). Que es un diagrama de Gantt y para qué sirve. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Pardo (2016). Biomecánica de la Natación, Bachillerato de investigación del IES. Juan Gris. Recuperado de:

http://www.iesjuangris.com/index.php?option=com_attachments&task=download&id=7

Parlebas, P. (2001). Juegos, Deportes y Sociedades. Léxico de la Praxiología Motriz. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

RAE (2017). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <http://www.rae.es/>

RFEN (2017). Reglamento de actividades máster 2013-2017. Recuperado de <http://www.rfen.es/publicacion/userfiles/REGLAMENTO%20DE%20ACTIVIDADES%20MASTER%202013%202017.pdf>

Scaffo U. (s.f). Manual de Natación. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Organización Deportiva. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020081068/1020081068.PDF>

Wilke, K. y Madsen, O. (1990). El entrenamiento del nadador juvenil. Buenos Aires, Argentina: Editorial Stadium.

8. ANEXOS

ANEXO 1-HORARIOS SEMANALES DE LA INSTITUCION

LUNES, MIERCOLES Y VIERNES								
PREESCOLARES de 3 a 5 años			LICEALES de 12 a 15 años			JUVENILES Y ADULTOS desde 16 años		
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Ens. Natación	9:45 a 10:15		Piscina Libre	10:30 a 11:15	A disponibilidad	Piscina Libre	7:45 a 9:00	A disponibilidad
Ed. Física Inicial	10:30 a 11:00		Ens. Natación	11:15 a 12:00		Ens. Natación	8:00 a 8:45	
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Ed. Física Inicial	14:00 a 14:30					Entrenamiento Natación	8:00 a 8:45	
Ens. Natación	14:45 a 15:15					Fitness	8:00 a 8:45	
						Gim. Acuática	9:00 a 9:45	
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Ed. Física Inicial	17:15 a 17:45		Gimnasia y Deporte	16:00 a 16:45		Piscina Libre	9:45 a 12:00	A disponibilidad
Ens. Natación	18:00 a 18:30		Ens. Natación	17:00 a 17:45		Ens. Natación	11:15 a 12:00	
ESCOLARES de 6 a 11 años			ACTIVIDADES			Horarios		
Gimnasia y Deporte	9:40 a 10:20		Ens. Natación	19:20 a 20:00		Gimnasia	11:00 a 11:40	Lun y Vie
Ens. Natación	10:25 a 11:10		Voleibol	20:30 a 21:15		Gim. Acuática Suave	12:00 a 12:45	Lun y Vie
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES				Piscina Libre	12:45 a 14:00	A disponibilidad
Gimnasia y Deporte	14:30 a 15:15	de 6 a 8 años				ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Ens. Natación	15:15 a 16:00	de 6 a 8 años				Piscina Libre	17:00 a 17:45	Lun y Mier
Ens. Natación	14:15 a 15:00	de 9 a 11 años				Piscina Libre	16:00 a 17:45	Viernes
Gimnasia y Deporte	15:15 a 16:00	de 9 a 11 años				Ens. Natación	19:20 a 20:00	A disponibilidad
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES				Piscina Libre	19:20 a 22:00	
Gimnasia y Deporte	17:45 a 18:30	de 6 a 8 años				Fitness	19:30 a 20:15	Mier
Ens. Natación	18:35 a 19:20	de 6 a 8 años				Entrenamiento Funcional	19:30 a 20:15	Lun y Vie
Ens. Natación	17:45 a 18:30	de 9 a 11 años				Ens. Voleibol	20:30 a 22:00	
Gimnasia y Deporte	18:45 a 19:30	de 9 a 11 años				Gim. Acuática	20:30 a 21:15	
						Ens. Natación	21:15 a 22:00	
						Voley acuatico	21:15 a 22:00	Recreativo
MARTES Y JUEVES								
ESCOLARES de 6 a 11 años			LICEALES de 12 a 15 años			JUVENILES Y ADULTOS desde 16 años		
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Gimnasia y Deporte	9:15 a 10:00		Gimnasia y Deporte	15:45 a 16:30		Entrenamiento Natación	7:45 a 8:30	
Ens. Natación	10:15 a 11:00		Ens. Natación	16:45 a 17:30		Entrenamiento Funcional	8:00 a 8:45	
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Gimnasia y Deporte	14:00 a 14:45		Ens. Natación	19:20 a 20:00		Gimnasia Acuática	8:30 a 9:15	
Ens. Natación	15:00 a 15:45		Gimnasia Acuática	20:00 a 20:45		Ens. Natación	9:15 a 10:00	
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES				Piscina Libre	7:45 a 10:15	A disponibilidad
Basquetbol	17:00 a 17:40	de 6 a 11 años				Gimnasia	11:00 a 11:45	
Fútbol	17:45 a 18:30	de 6 a 8 años				Gim. Acuática Suave	12:00 a 12:45	
Ens. Natación	18:35 a 19:20	de 6 a 8 años				Piscina Libre	12:45 a 14:00	A disponibilidad
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES				ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Basquetbol	17:00 a 17:40	de 6 a 11 años				Piscina Libre	16:00 a 17:30	A disponibilidad
Ens. Natación	17:45 a 18:30	de 9 a 11 años				Fitness	19:15 a 20:00	
Fútbol	18:35 a 19:15	de 9 a 11 años				Piscina Libre	19:20 a 22:00	A disponibilidad
						Gimnasia Acuática	20:00 a 20:45	
						Ens. Natación	20:45 a 21:30	
						Basquetbol y Fútbol	20:30 a 22:00	
SABADOS								
BEBES de 4 meses a 2 años			ESCOLARES de 6 a 11 años			JUVENILES Y ADULTOS desde 16 años		
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES
Estimulación acuática	11:00 a 11:45	1 a 2 años	Gimnasia y Deporte	9:00 a 9:40		Piscina Libre	8:00 a 11:00	A disponibilidad
Estimulación acuática	11:45 a 12:30	4 a 11 meses	Ens. Natación	9:45 a 10:30		Ens. Natación	8:15 a 9:00	
						Gimnasia Acuática	9:00 a 9:45	
PREESCOLARES de 3 a 5 años			LICEALES de 12 a 15 años			PISCINA RECREATIVA		
ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	Horarios	OBSERVACIONES	Todas las edades	13:00 a 16:00	
Ens. Natación	10:30 a 11:00		Ens. Natación	8:15 a 9:00		NO SOCIOS	13:30 A 16:00	
Ed. Física Inicial	11:15 a 11:45		Gim. Acuática	9:00 a 9:45				

ANEXO 2-ENTREVISTA EXPLORATORIA

1. ¿Cómo definirías tu trayectoria profesional? Dentro más que nada, no tanto de la institución en su principio si no tu carrera.
2. ¿Cuál cargo desempeña y desde cuándo comenzó a trabajar en esta institución?
3. ¿Podría definir a grandes rasgos cómo fue el proceso que pasó la institución desde sus inicios hasta la actualidad?
4. ¿Cuál es el objetivo de la institución, su misión y visión?
5. ¿Con cuántos socios cuentan en la actualidad?
6. ¿Cómo han captado los socios en su mayoría ?
7. ¿Creen que el punto de ubicación de la institución aportó a conseguir ese público?
8. ¿Cuáles son las actividades que se le brinda al socio?
9. ¿Cuál de estas ocupa más carga horaria?
10. ¿Cuentan con algún sistema de inclusión para discapacitados? mismo habías nombrado antes todo el tema de la infraestructura.
11. ¿Se le podría dar algún espacio a la competición o alto rendimiento en esta organización?
12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta institución?

Esta institución, ¿tiene alguna necesidad que hoy en día no se ha podido solucionar?
puede ser entrenamiento para natación o alguna problemática

ANEXO 3- MATRIZ EXPLORATORIA

ENTREVISTA EXPLORATORIA	
Fortalezas	
Dificultades	
Problemas asociados al trayecto	
Personas implicadas	
Observaciones generales	

ANEXO 4- ANTEPROYECTO

COMPONENTES	CONTENIDOS
Nombre de los integrantes del equipo	
Trayecto	
Centro de practica	
Tema central en estudio	
Preguntas de investigación	
Encuadre teórico	
Técnicas	

ANEXO 5- CUADRO DE ELABORACION DE INSTRUMENTOS

Técnicas	Destinatarios	Fecha aplicación

ANEXO 6- ENTREVISTA A LA DUEÑA

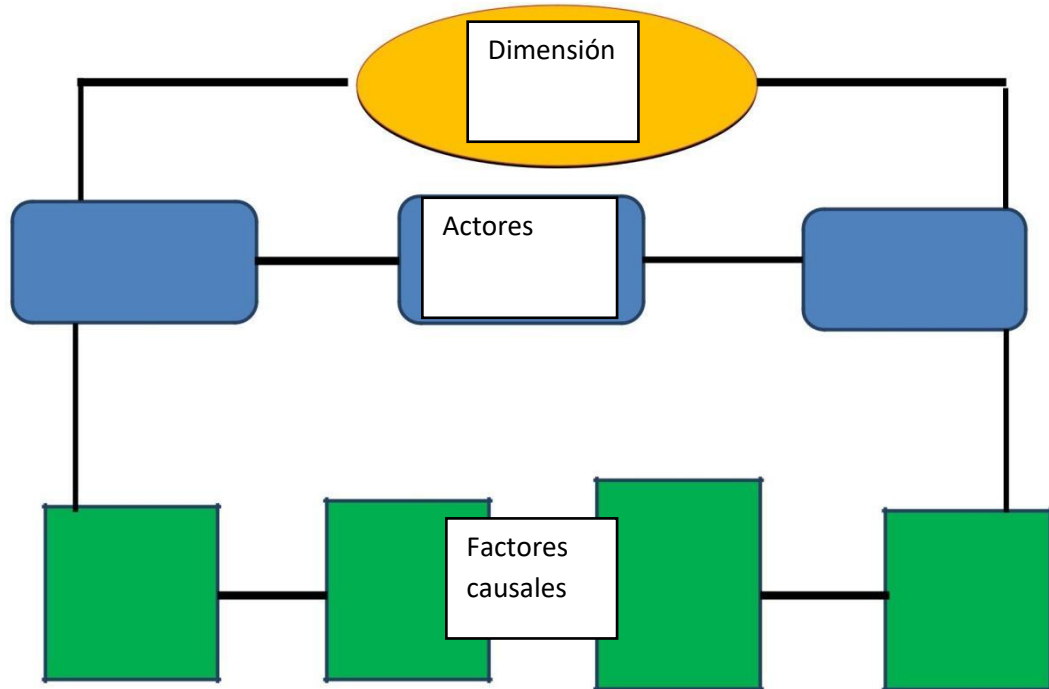
- 1- ¿Qué experiencias y que conexión tenes con la natación?
- 2- ¿Cuáles son las causas, por las cuales se tiene un grupo de máster en natación?
- 3- ¿Qué familiarización tenes con el máster?
- 4- ¿Cuáles considera usted que serían los aspectos importantes para poder crear un grupo de máster?
- 5- ¿Qué cree que motiva a los socios a seguir en un grupo de máster?
- 6- ¿Se fomenta el grupo de máster con los socios jóvenes?...
- 7- ¿Se fomenta con los jóvenes el grupo de máster?
- 8- ¿Cuáles son las estrategias que toma la institución para comunicarse con los socios?
- 9- ¿Utilizan alguna estrategia de marketing para captar socios? para el máster
- 10- ¿Pensaron algún método nuevo como para captar gente para el grupo del máster?

ANEXO 7- ENTREVISTA PROFESORES PROFESORES

- 1- ¿Qué experiencia tienes con la natación?
- 2- ¿Hace cuánto estas y cuales fueron tus roles?
- 3- ¿Qué es un grupo de máster para vos?
- 4- ¿Cuáles son las características de un máster, de un grupo de máster?
- 5- ¿Qué se debe tener para poder consolidar un equipo de máster? Y ¿Qué se necesita para que el grupo, dure, por mucho tiempo?
- 6- ¿Crees que es una actividad popular en Uruguay, hoy en día el máster en natación?
- 7- ¿Conoces algún método de captación?
- 8- ¿Cuáles serían las consecuencias que tendría la institución si se llegara a 1 o a consolidar más grupos de máster?
- 9- ¿Tenes alguna idea sobre las vías que ellos manejan de difusión?
- 10- En caso que se formara otro grupo de máster, ¿crees que sería mejor competir a un nivel más profesional o a un nivel más amateur?
- 11- ¿El tipo de competencia sería un factor de motivación para tener un grupo de máster?
- 12- ¿en caso de tener más grupos de máster, vos crees que se deberían de hacer algunos cambios?

ANEXO 8- MATRIZ Y ANALISIS

	Organizacional	Administrativa	Ident.	Com.	Sectores/actores	Temas rela.
E.1						
E.2						
E.3						



ANEXO 9-ENCUESTAS

Nombre:

Fecha:

Fecha de nacimiento:

- 1) ¿Hace cuánto es usted socio del Club?
 - Menos de un año.....
 - Entre 1 y 3 años.....
 - Más de 3 años.....
 - Estoy por convenio o soy invitado.
- 2) ¿Cómo se enteró de este club?
 - Por redes sociales
 - Revistas de la zona
 - Por un amigo
 - Pancarta o publicidad
 - Diarios
 - Ninguna de las anteriores.
- 3) ¿Qué es lo que le motiva a venir al club?
 - La infraestructura
 - Como el profesor plantea la clase
 - Amigos
 - Compañeros de grupo
 - Tener salud
 - Ninguna de las anteriores

4) ¿Cuáles son los medios que usted más usa?

Frecuencia	Mucho	Poco	Nada
Facebook			
Twitter			
Instagram			
Televisión			
Radios			
Diarios			
Internet			

5) ¿Por cuál de estos medios ha visto más información relacionada al club? (selección máximo 3 opciones)

- Redes sociales
- Por televisión
- Revistas de la zona
- Pancarta o folletos
- Radio
- Guías
- Por un tercero
- No he visto ninguna información relacionada al club.

6) En pocas palabras, ¿Qué es lo más importante que deba tener un grupo para permanecer en el tiempo?

- 7) ¿Ha practicado alguna vez la natación?
- Si
 - No
- 8) ¿Ha escuchado sobre el Máster en natación en este club?
- Si
 - No
- 9) ¿Le interesaría ser parte de un grupo de máster?
- Ya soy parte de uno
 - Me interesaría a futuro
 - No me interesa, ¿Por qué?.....
- 10) ¿Cree que es un factor de motivación tener varias competencias durante el año?
- Si
 - No
 - No se
- 11) ¿Le parece que Escuela de Natación condiciona la inscripción de socios adultos?
- SI.
 - No.
- 12) ¿Te parece que la infraestructura del club da para sumar más planteles de Natación?
- Si
 - No

ANEXO 10 – TESTEOS

Técnica e instrumento	Fecha de prueba	A quien/quienes se aplico	Donde se aplico	Cambios generados

ANEXO 11-ACTAS DE REUNION

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 21/8

Participan: Diego Delioti, Rodrigo Varela,

1. Objetivos del encuentro:

selección de la línea para el plan de mejora

2. Principales temáticas trabajadas:**3. Acuerdos establecidos:****4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**Objetivo General y Objetivos Específicos
sobre la línea a trabajar.**5. Fecha de próxima reunión:**

Martes 29/8

Otros comentarios:

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 29/8

Participan: Diego Deliothi, Rodrigo Varela

1. Objetivos del encuentro:

Concretar objetivos sobre la línea a trabajar.
Definir metas y actividades (por cada objetivo)

2. Principales temáticas trabajadas:

Relación con el problema de trabajo y los obj.

3. Acuerdos establecidos:

Consultar un caif que fuera aceptar donaciones
peda

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Finalizar Metas y Actividades
Planilla Operativa

5. Fecha de próxima reunión:

5/9

Otros comentarios:

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 5/9

Participan: Rodrigo Varela, Diego Deliothi

1. Objetivos del encuentro:

Finalizar acuerdos con las actividades y definiciones de metas. Definir fechas de cada objetivo.

2. Principales temáticas trabajadas:

Definir Actividades y metas, ¿que se necesita?

3. Acuerdos establecidos:

Se acuerdo con un caif de la zona.
Se hablo con la secretaria para el marketing

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Entrega del plan de Mejora a la institucion
y cierre del proceso

5. Fecha de próxima reunión:

~~6/10~~ 13/10

Otros comentarios:

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: Estimada 13/10

Participan: en Diego Deliothi, Rodrigo Varela

1. Objetivos del encuentro:

Entrega del plan de mejora finalizado

2. Principales temáticas trabajadas:

3. Acuerdos establecidos:

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

No hay

5. Fecha de próxima reunión:

—

Otros comentarios:

ANEXO 12- PLANILLA OPERATIVA

Obj.	General: Aumentar la participación de socios en los grupos máster en natación	Metas	
		<ol style="list-style-type: none"> 1) 3 espacios para la realización de actividades que ayuden la consolidación del grupo de máster antes del 2018. 2) Que el 90% de los socios sepan sobre las actividades de máster, de la institución. 3) Que el 100% de los profesores y funcionarios estén enterados en qué consiste el máster en natación, para poder transmitirle a los socios 	
	Específicos		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades para la consolidación de los grupos de máster en natación. 2. Aumentar la promoción de las actividades y el marketing sobre el máster en natación. 		
Activ	<p>1.1 Que el 90% de los socios dentro de un grupo de máster en natación, sean partícipes de la 1ª a la 5ª etapa del circuito nacional de máster.</p> <p>1.2 “El Grupo master de... colabora”. Realizar como entrada obligatoria a las 4 horas de..., un alimento no perecedero por persona inscrita. Actividad que se desarrollara el 21 de octubre en la noche.</p> <p>1.3 “Campaña un amigo un master”, para la competencia #4horas de..., cada grupo anotado debe invitar 1 o 2 amigos (dentro del club).</p> <p>1.4 Mejoramiento de la regularidad de participación de los inscriptos mediante lista de asistencia dentro de los grupos de máster ya formados, generando mayor compromiso, sobre todo en la parte de competencias además de las prácticas.</p> <p>2.1 Crear un grupo social abierto en Facebook donde se pondrán la información acerca de las competencias y como se debe proseguir para poder ser parte de ellas, además de colocar información sobre el Máster en general. Se crearan eventos a medida que se acerquen las competencias donde se invitara a la gente y deberán de poner si asistirán o no. Además de colocar cartelera en el club y utilizar el boca a boca tanto para la interna y externa del club.</p> <p>2.2 Se creara un perfil de Instagram, manejados por un solo empleado y promocionar las actividades del máster y colgar información necesaria sobre el máster y otras actividades dentro del club.</p> <p>2.3 Se destinara 3 horas semanales de trabajo al a secretaria para mejorar los puntos de información al socio, dentro del club, realizando folletos, carteles, vía internet, actividades por fuera del club.</p> <p>2.4 Se agendaran 2 reuniones (una en la primera mitad de año y la segunda en la segunda mitad del año, media hora aprox.) con todos los empleados del club donde se hablen sobre máster, tanto información general como la promoción de las actividades, donde todas deben de estar presentes para así todos manejar la misma información y pueden responder todas las dudas de los socios dentro del club.</p>		
Activ	¿Quién/Quienes?	¿Cuándo?	¿Qué se necesita?
1.1	Grupos de máster, profesores	De Mayo a Setiembre	Algunas de las etapas se realizaran en el interior del país, por lo tanto además de la plata de las inscripciones, se necesitara disponer de transporte, lo que se deberán alquilar autobuses para llevar y traer a los competidores, en caso de ser necesario (\$1000 c/ómnibus).

1.2	Socios, personas externas que sean partícipes de las actividades	De Mayo a Setiembre	Gratis, deben de llevar un alimento no perecedero que tengan en sus casas
1.3	Secretaria, socios y personas externas	Todo el año	2 Pancartas y 2 carteles (500c/u = \$2000).
1.4	Grupos de máster, profesores	Todo el año	Lista de asistencia (\$150)
2.1	Empleados, Directora	De Enero a Diciembre	Internet (wifi, 3g, 4g), Computadora o celular personal, perfil de Facebook (Gratis). Cartulinas, marcadores (\$400 en total). 2 horas semanales secretaria (\$97 por hora = \$194)
2.2	Directora	2017	Celular o Computadora personal, acceso a internet, perfil de Instagram (Gratis)
2.3	Empleado Administrativo	Cada semana	Hojas A4 (150 pesos paquete de 500 hojas)
2.4	Empleados y Directora	1 entre Enero y Junio 1 entre Julio a Diciembre	Proyector, trípode con cartel blanco(ya existentes), coffe break(lunch).(\$8000 x reunión), \$119,5 media hora honoraria (15 profesores)

Presupuesto Projectado	Recursos que se deben adquirir	Gastos de inversión	Gastos de operación
	Transporte, lista de asistencia, cartulinas, marcadores, hojas A4 , coffe break	Transporte = \$1000 Pancartas y carteles = \$2000 Lista de asistencia= \$150 Cartulinas y marcadores = \$400 Hojas A4= \$150 Coffe break = \$16.000 <hr/> Total: \$19.700	Hora secretaria = \$194 Media hora honoraria = \$1792,5 <hr/> Total: 1986,5
TOTAL: \$21.686,5			

ANEXO 13 INFORME DE APROXIMACION DIAGNOSTICA

RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro de una aproximación diagnóstica en torno al tema central de dicho trabajo, el cual es la captación de socios para la formación de los grupos de máster en natación.

La institución se ubica en el barrio Solymar, con una población de clase media. Es un club que se le puede denominar como social ya que brinda actividades a los socios sin ninguna ambición hacia el alto rendimiento. La misma cuenta con un gimnasio de uso múltiple, tanto como para la enseñanza de deportes en equipo, como para la realización de diferentes actividades físicas para distintas edades, además cuenta con dos piscinas y un mini parque de juegos para los preescolares.

La metodología aplicada para dicho trabajo fue el estudio de caso, el cual comenzó con una primera recolección de datos a través de una entrevista exploratoria, la cual permitió obtener el primer acercamiento y recabar los primeros datos que permitió delimitar una temática y una problemática a desarrollar durante todo el proceso. Luego se continuó con la delimitación de preguntas de investigación que a medida que se recabaron datos, se iban respondiendo. Dichos datos se recolectaron a través de entrevistas semi estructuradas y cuestionarios. A partir de los datos obtenidos se realizó una aproximación diagnóstica estableciendo conclusiones y análisis exhaustivos de la problemática que atraviesa la institución.

Palabras Clave: Estudio caso, máster natación, captación socios.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se enmarca en una aproximación diagnóstica, la cual permitió a los investigadores realizar un acercamiento a una institución deportiva, donde mediante una exhaustiva colecta de información y su posterior análisis, genere un material teórico de posibles soluciones a su problema detectado, para la institución.

Este trabajo comenzó cuando los estudiantes generaron un primer acercamiento en la institución deportiva. Cursando el trayecto de Entrenamiento y Deporte de la Licenciatura en Educación Física Recreación y deporte (IUACJ). Dicho acercamiento fue por medio de una carta de presentación formal para así poder establecer una relación interinstitucional manteniendo el anonimato de la misma. Una vez realizado, se

comenzó con la recolección de información con las personas más pertinentes de la institución. Como primera recolección de datos, se entrevistó a la directora, para obtener información general de la organización deportiva, para luego poder crear un anteproyecto y delimitar el tema de estudio asociado a las problemáticas encontradas. Delimitado el problema, se pasó a elaborar 2 colectas de datos para poder contestar las preguntas de investigación asociadas al tema...

Este material teórico será entregado a la institución con la finalidad de dar a conocer el problema identificado para en un futuro realizar una intervención que favorezca el funcionamiento de dicha institución.

2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO

2.1. Interés del estudio

El interés de este equipo por abordar la temática en estudio fue que los dos investigadores encuentran un interés mutuo por la natación, la cual también está asociada al trayecto de entrenamiento elegido.

2.2. Foco de Aproximación Diagnóstica

El problema de investigación en el cual hará foco este estudio, es la captación de nuevos grupos de máster de natación en la institución.

2.3. Pregunta de Investigación

A partir de lo expuestos previamente, nos planteamos nuestras preguntas de investigación a responder:

- **¿Cuáles son los elementos que permiten crear y consolidar un grupo máster de natación?**
- **¿Qué estrategias utiliza la institución para hacer la captación de usuarios para el máster de natación?**
- **¿Cuáles serían las consecuencias que tendría la escuela si se llegara a formar un grupo de máster en natación?**

3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO

La institución estudiada se encuentra ubicada en Solymar (Ciudad de la Costa), es un barrio de predominancia de la clase media. Es una institución de Enseñanza no

formal en la que se educa a través de la Natación, el juego, la Educación Física y el Deporte. Las actividades que brindan tienen como objetivo formar, a través del movimiento, individuos autónomos, solidarios y sanos, dándole un lugar relevante al aspecto social. Otra característica es la integración de personas con capacidades diferentes tanto físicas como intelectuales, adaptándose en base a las necesidades del alumno y las posibilidades de la institución. Por otro lado, los encuentros, intercambios o competencias deportivas complementan el concepto de Enseñanza, siendo la filosofía de la institución formar seres competentes y no competitivos.

La institución cuenta con una población que vive en las cercanías, asisten predominantemente para lo social y para la práctica de actividades acuáticas, siendo el fuerte de la misma esta práctica deportiva.

En cuanto a instalaciones el club cuenta, con dos piscinas de las cuales solamente una está en funcionamiento, debido a que una de las dos no cuenta con lo necesario para que se pueda utilizar en invierno (techo, temperatura, etc.), un gimnasio para hacer actividades deportivas, entrenamiento funcional, gimnasia para iniciales y escolares. Con respecto al personal que la institución tiene, cuentan para cubrir las necesidades de los socios, siendo una de sus características la transmisión de valores, cordiales y atención de forma abierta siempre. También cuentan con talleres de capacitaciones internas para las diferentes áreas. Es una institución en donde concurre gente de todas las edades, más que nada jóvenes, niños, preescolares y adultos mayores, teniendo una mediana participación en edades de adultos jóvenes y adultos.

4. ENCUADRE TEÓRICO

En este apartado se tratará de aclarar y profundizar todos los conceptos que se utilizaran a lo largo de la investigación, siendo la teoría que habrá de guiar este estudio.

4.1. Máster en Natación

Según Hernández (s.f.) el máster en natación es un programa que busca promover la salud, la amistad, la comprensión y la competencia, por medio de la natación, saltos, natación sincronizada, waterpolo y aguas abiertas. Surge en consecuencia a la inactividad de la gente que había dejado de realizar actividad física por no “tener edad” suficiente para práctica de su deporte favorito, organizando campeonatos de natación en categorías sénior con sus respectivas reglas. Esta modalidad tiene un mínimo de edad para competir que comienza desde los 25 años,

existiendo la categoría Pre-Máster que es a partir de los 20 años hasta los 25, dichas categorías se reparten en grupos de edad de cinco años a partir de los 25, por ejemplo de 25 a 29, de 30 a 34, de 35 a 39 y así sucesivamente, también dividiéndose por sexo. En relación al objeto de estudio, la institución en comparación con el autor, tienen en común promover la salud, la amistad y la comprensión, siendo diferente lo que se entiende por competencias como se menciona en el apartado Contexto de Estudio. Por otro lado, se desconoce el motivo del inicio a las actividades de máster de parte de los socios, pero las mayorías de las actividades participan jóvenes de edades escolares e iniciales y adultos mayores. Siguiendo con Hernández (s.f.) el máster en natación es un programa que está organizado para gente adulta por clubes o federaciones, cuya modalidad de natación es para aquella gente que por su edad, no puede seguir compitiendo. Si bien la edad es un factor que lleva a que la gente practique esta modalidad, no es el único, sino que hay otras razones: para mantener una buena calidad de vida en cuanto a salud, porque quieren seguir entrenando el deporte que más les gusta, algunos por algún tipo de enfermedad que los dejó por fuera del deporte por largo tiempo y quieren volver a practicarlo o porque no fueron deportistas de élite en sus años de juveniles y quieren seguir entrenando y compitiendo por fuera de lo elite, entre otros motivos. Tal es así que Hang (2011) menciona que los master no solo son personas que practicaron el deporte por años (ex competidores), algunos comienzan a nadar desde adultos aprendiendo desde cero, lo cual da una amplia posibilidad de practicar la disciplina. La FINA (2011) además agrega que la gente practica dicho deporte para descargar tensiones, para la estética corporal, la convivencia entre los jóvenes y los adultos dentro y fuera de la competencia. El máster en natación se puede practicar de dos maneras diferentes, una manera es la de simplemente nadar para poder tener en óptimas condiciones el estado físico, o por el otro lado están los que practican esta modalidad para saldar sus ganas de competencias tanto locales como internacionales. La institución realiza competencias internas de aguas abiertas, varias veces al año, siendo otras competencias grupales en piscina de tiempo y marca.

4.2. Aguas Abiertas

Como se mencionó anteriormente, el club participa de competencias de aguas abiertas tanto internas como Máster en Natación. Siguiendo con el autor Hernández (s.f.) la modalidad de aguas abiertas es una actividad de las más practicadas en máster, donde se lleva a cabo en espacios abiertos y naturales, tales como lo son el mar, bahías,

canales, ríos o lagos. Por lo general en lugares donde no haya mucha corriente y no importa si el agua es salada o dulce. Además Van Heest y Mahoney (2004) agregan que las aguas abiertas es un deporte de resistencia, ya que se debe de nadar largas distancias, atrayendo gente de toda edades, y que en comparación a otros deportes de resistencia tales como maratones o ciclismo, esta modalidad tiene desafíos propios, cuyos dos desafíos más notorios, son el de tener que nadar a una velocidad máxima constante por un largo tiempo, en un medio donde hay aguas frías y donde las condiciones del mismo no son siempre las mismas, es decir, en condiciones adversas. Las aguas abiertas consta de 3 modalidades que son iguales tanto para los hombres como para las mujeres, dichas modalidades son: 5, 10 y 25 km. Tanto para cualquiera de esas 3 modalidades, el agua en todo momento debe de tener una profundidad mínima de 1.40m y una temperatura de 16°C. Con respecto a los nadadores, si bien aún no se saben cuáles son las cualidades fisiológicas que más éxitos van a traer, un nadador de aguas abiertas debe de tener una alta capacidad aeróbica, una capacidad de mantener una velocidad constante por un periodo largo y por lo general tiene mayor porcentaje de masa grasa que los nadadores de pileta.

4.3. *Marketing y Captación*

Según Kotler (tal como se cita en Nogales, 2006), el marketing es la “orientación, filosofía o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia” (primer párrafo introducción). Según la Real Academia Española (2017), define a la captación como la “acción y efecto de captar”, por captar, la RAE entiende que es la percepción de algo por medio de los sentidos.

A partir de lo expuesto, el estudio busca averiguar las razones por las cuales no se consigue formar nuevos grupos de máster en natación, queriendo investigar cuales son las necesidades y deseos de los socios para poder conseguir ese público. Según expresa Monserrat (tal como se cita en Monserrat, Quiles y González, 2013, p.525) “la correcta gestión de las estrategias para propiciar la adhesión de nuevos miembros posibilitará de una forma más eficiente y eficaz el correcto desarrollo de los objetivos de la empresa, es decir, su crecimiento y expansión”. Tal es así que Monferrer (2013) define el marketing

como una función organizativa, la cual debería de tener necesariamente cualquier institución. Por lo tanto el estudio buscará las estrategias más eficientes y eficaces para captar este determinado público.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

A continuación se detallaran una descripción de cada etapa que consistió el proceso de la investigación, se tratará el paso a paso, desde el método de estudio utilizado, hasta la recolección de la información y su pertinente análisis.

5.1. Estudio de Caso

El estudio de caso se define como una herramienta de investigación, la cual mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio (Yin, tal como se cita en Martínez y Piedad, 2006).

Según Yin (tal como se cita en Yacuzzi, 2005):

Un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

5.2. Universo

El universo de estudio será una institución deportiva ubicada en un barrio de carácter obrero de clase media en la ciudad Canelones, Solymar, Uruguay. La muestra que focaliza este estudio, son el grupo de máster en natación. Los agentes externos que influyen en objeto de estudio son varios, profesores, directora, funcionarios y socios.

5.3. Proceso de Estudio

La recolección de datos consta en 3 instancias, Entrevista Exploratoria, 1era colecta y 2da colecta de datos (Ver en Anexos). En la primer instancia se utilizó la

entrevista, la cual “se refiere a una forma especial de encuentro, una conversación a la que se recurre con el fin de recolectar determinado tipo de informaciones en el marco de una investigación” (Marradi, Archenti y Piovani, 2007, p.215). A su vez Murillo (s.f., p.6), afirma que “La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando”. Siendo más específico, se realizó una entrevista exploratoria a la dueña del club, dado que no se estaba familiarizado con la institución. El objetivo de esta herramienta fue identificar los temas más relevantes y características de la situación del club (Murillo, s.f.). Se realizó el 24 de marzo en la institución, recolectando datos generales así como también el problema de estudio, la captación de un grupo de máster. Luego de desgravada la entrevista, se pasó a realizar el análisis de la misma mediante una matriz de análisis, matriz que se presenta en el apartado de análisis de datos.

En la 1era colecta de datos, se diseñaron tres entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron testeadas en otra institución a personas pertinentes de la colecta, docentes y directora general. A las entrevistas luego del testeo se le agregaron preguntas y se corrigieron errores de redacción para un mejor entendimiento y validez de la recolecta de datos. Según Murillo (s.f., p.8), “el investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener”. En este sentido, la entrevista a diferencia de la exploratoria, busca información más específica con objetivos ya delimitados. La entrevista se le realizó a tres actores: dos profesores de máster en natación (21 y 22 de junio) y a la dueña (23 de junio) en la institución.

En última instancia, se realizó la 2da colecta de datos, la cual consistió en la utilización de la encuesta auto administrada, con preguntas abiertas y cerradas. Según García y Quintanal (s.f., p.1) la encuesta “se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.”. Dichos instrumentos fueron diseñados para responder a las preguntas de investigación planteadas, los cuales fueron probados para su validación previamente a su aplicación en el campo. El testeo se realizó en un club a 3 socios, luego de la prueba se realizaron cambios en cuanto al orden de las preguntas y redacción.

Para la 1era y 2da encuesta se utilizó una matriz y modelo de análisis, la cual según Frigerio, Póggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992) la dividen en 4 dimensiones: Organizacional, Administrativa, Pedagógica-Didáctica y Comunitaria. En cada colecta de datos se procedió a identificar y agrupar la información en cada correspondiente dimensión, para luego realizar el modelo de análisis extrayendo la más relevante para el estudio. Luego de hechas las dos matrices y modelos se pasó a compararlas para su posterior análisis.

A continuación, se presenta el formato de la matriz y el modelo de análisis que se utilizó para este trabajo.

	<u>ORGANIZ.</u>	<u>ADMINI.</u>	<u>IDENT.</u>	<u>COM.</u>	<u>SECTORES ACTORES</u>	<u>TEMAS RELA.</u>
E1						
E2						
E3						

Tabla 5 Formato de matriz de las recolecciones de datos. Elaboración propia

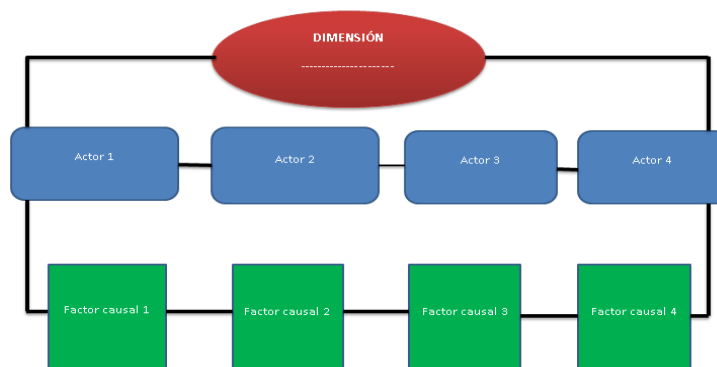


Ilustración 6 Modelo de las recolecciones de datos. Elaboración propia

Por último, se deja en constancia las fechas de aplicación de cada recolecta de datos, siendo 4 meses en total (Abril, Mayo, Junio y Julio).

FASES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Entrevista Exploratoria				
Primera colecta de datos Entrevista semi estructurado				
Segunda colecta de datos Encuestas Auto administradas				

Tabla 6 Cuadro de aplicación de las recolecta de datos. Elaboración propia

6. ANÁLISIS DE DATOS

Este apartado consta de todos los pasos que se tuvieron en cuenta en las tres instancias de recolección de datos y su posterior análisis en cada fase con sus debidos fundamentos.

6.1. Criterios que organizan el análisis.

El estudio dio comienzo en un primer acercamiento con la institución a través de la Entrevista Exploratoria a la dueña del club. Luego de desgravarla y realizar el correspondiente análisis, se elaboró un Anteproyecto, para la delimitación del problema de estudio con sus respectivas preguntas de investigación. Luego se procedió con la información obtenida y analizada a la selección de los siguientes instrumentos de trabajo definidos en el cuadro de síntesis (ver Anexos), siendo la entrevista semiestructurada primero y luego la encuesta auto administrada, herramientas seleccionadas para el armado de las respuestas de investigación. Luego de aplicada estas dos herramientas de recolección de datos se procedieron a realizar los análisis y comparar los dos modelos para basarse en las conclusiones finales del trabajo y respuestas a las preguntas de investigación.

6.2.1. Fase exploratoria.

Como se mencionó anteriormente, la finalidad de esta herramienta era generar un primer acercamiento con la institución, para recabar datos generales y poder descifrar posibles problemáticas asociadas a nuestro trayecto, que dentro de las posibilidades de los investigadores, puedan brindar soluciones al problema. En la siguiente tabla se muestra la matriz de análisis de la herramienta aplicada para la base del armado de la primera colecta.

Matriz Exploratoria

ENTREVISTA EXPLORATORIA	
FORTALEZAS:	<input type="checkbox"/> <i>“Lo humano y lo profesional”p.14</i> <input type="checkbox"/> <i>Trato familiar con el socio.</i> <input type="checkbox"/> <i>Capacitación de funcionarios.</i> <input type="checkbox"/> <i>La dueña es Licenciada en Educación Física.</i> <input type="checkbox"/> <i>Gente que de diferentes edades aún no sabe nadar(Oportunidad)</i>
DIFICULTADES:	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Limitante económica (desisten por el frio en invierno).</i> ● <i>Solo son una escuela de natación</i> ● <i>Piscina de la intendencia</i>
PROBLEMAS ASOCIADOS AL TRAYECTO:	<i>P1: Captación de liceales para entrenamiento en natación.</i> <i>P2: Captación de adultos para máster en natación.</i> <i>P3: Falta de desarrollo y recursos para Triatlón.</i>
PERSONAS IMPLICADAS:	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>P1:Liceales</i> ● <i>P2 y 3 Adultos</i> ● <i>P 1,2 Y3:Dueña</i>
OBSERVACIONES GENERALES	Mejora del programa de entrenamiento tanto de liceales como adultos, manejo de la publicidad y gestión para la captación de potenciales socios.

Tabla 7 Matriz Exploratoria. Elaboración propia

El tema central asociado al trayecto fue la captación de un grupo de máster, habiendo ya un grupo, el objetivo era captar más grupos dado que se posee todo lo que se necesita para el entrenamiento de esta disciplina (“Martes y jueves no está viniendo nadie de natación de adultos...es una actividad donde tenes el docente, tenes la instalación, tenes un docente preparado”p.17). Además sufren de un mal funcionamiento de la gestión, aunque cada vez lo van mejorando (“Nosotros tuvimos 10 años con muy mal funcionamiento, la gestión estaba mal, estábamos funcionando mal a nivel interno”, pag.8), esto demuestra la importancia de la función organizativa, presentando uno de los posibles factores causales por los cuales no existe un buen

funcionamiento en cuanto al marketing. Como se puede observar de la tabla de la matriz, relacionando todos los datos recabados como el FODA, contexto, entre otros temas, se decidió elegir el problema asociado al trayecto de entrenamiento (P2).

6.2.2. Primera colecta de datos

La primer colecta de datos con diferencia al a primer instancia de aproximación fue más específica, buscando recabar información para el análisis y el armado de las respuestas de investigación. Los datos revelaron 4 posibles factores causales, poca pertenencia al club, (“lo básico es establecer una pertenencia”; “llevar a alguien que no que tiene poca, poco tiempo en la natación o que está por fuera de la natación, poder buscarle la vuelta como para, para incluirlo en algo así” p.40), falta de imagen del club siendo otra imagen que quiere transmitir el club(“a nosotros nos conocen como escuela de natación, y piensan que trabajamos solo con niños, niños, bebes y preescolares. Falta la imagen, la nueva imagen que es esto, adultos”p.28), falta de información sobre actividades de máster (“sin duda que le falta mucha más, más información a la gente, también no, para que se entere de todas estas cosas”.p.34), falta de manejo de la publicidad (“...una página web, que no está actualizada, ósea que no da buenos resultados y tenemos que insistir con la persona que diseñó la página porque no nos dan bola...” pág. 25). Esos factores no solo hacen alusión al problema de estudio, sino que también brindan información en cuanto a una falta de organización en general de parte de la gestión del club. Para llegar a definir los factores causales del problema, se realizó previamente una matriz y un modelo de análisis.

Modelo 1er Colecta de datos

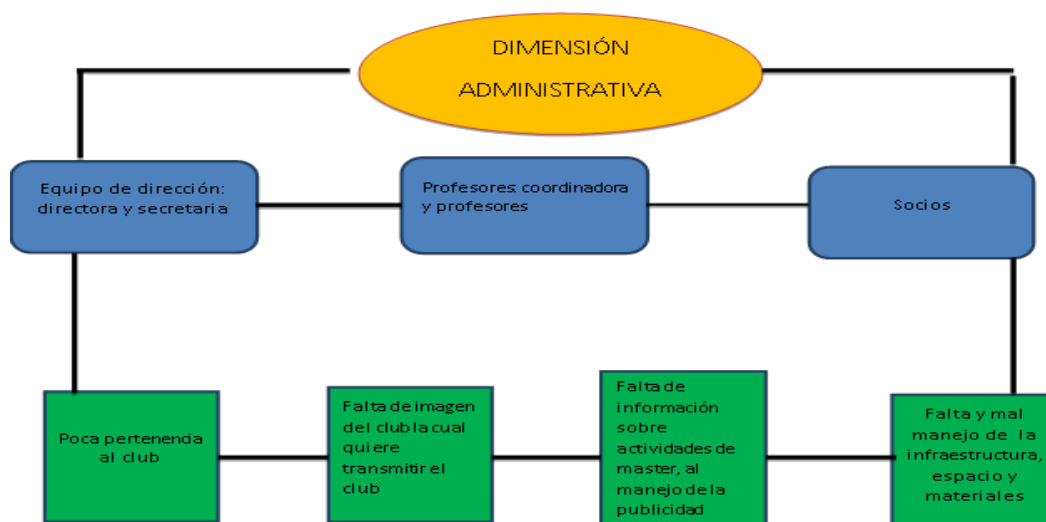


Ilustración 7 modelo de la primera colecta de datos. Elaboración propia

La elección de la dimensión Administrativa se eligió dado que se cumplen varios puntos de las diferentes entrevistas hechas, siendo la mayoría de los puntos extraídos de la entrevista. También la justificación de la selección de la dimensión fue por varias repeticiones de los temas relacionados a la investigación, como el manejo de la información, recursos económicos y tiempos disponibles para las actividades. Los agentes involucrados, tienen una incidencia tanto directa (Equipo de dirección: directora, secretaria y coordinadora), como también indirecta (profesores y socios).

6.2.3. Fase de segunda colecta de datos.

En cuanto a la difusión del máster, notamos que la mayoría de los socios del club han tenido contacto con la natación (72,5%, p. 172), por lo que no se debería de empezar de 0 con respecto a técnicas y entrenamientos de natación, ahora la mayoría de ellos al mismo tiempo no ha escuchado nada sobre el máster (52,5%, p. 172), por lo tanto, se podría decir que la difusión del máster dentro del club no se está realizando de buena manera. Un punto a favor sobre esto es que los socios no muestran interés en ser parte de grupo de máster (60%, p. 172), porque no tiene tiempo, no les gustan las competencias, porque no les da el físico, entre otras. Se descartó la idea de que el nombre de “escuela” pueda llegar a condicionar la inscripción de adultos (77,5%, p. 172), no siendo un problema de la imagen brindada por el club. Según los resultados dan en opinión que el club no está apto para poder albergar más grupos de máster que los que ya tiene, esto puede deberse a la infraestructura (62,5%, p. 172).

Una vez culminada la recolecta de datos, se extrajeron 3 factores causales, falta de promoción e información de actividades a los socios, falta en el manejo de la publicidad y marketing y falta y mal manejo de la infraestructura y espacio. Dichas causas se vuelven a encontrar tras la segunda colecta, por lo tanto podemos decir que tras la segunda colecta, se sigue encontrando información sobre la falta de organización en la parte de la gestión del club. Por otro lado se pudo contestar la interrogante sobre la pertenencia al club, ya que se extrajo que el nombre de “escuela” de natación no es un factor negativo en cuanto a la captación.

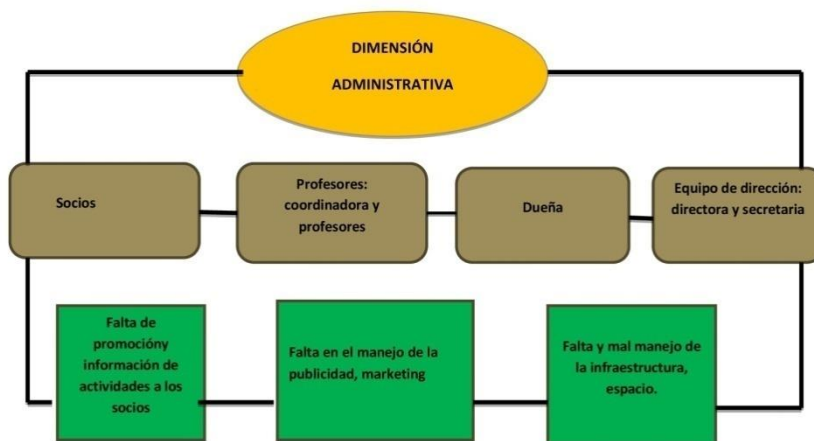


Ilustración 8 modelo de la segunda colecta de datos. Elaboración propia.

6.2.4 Fase del modelo final

Una vez analizadas los dos modelos, concluimos que tanto el área como las preocupaciones vuelven a ser las mismas, el área más afectada tanto para la primera como para la segunda colecta de datos fue la Administrativa, mientras que en los factores causales se ven en ambas recolecciones, la falta de promoción e información a los socios sobre las actividades del club, la falta y el mal manejo de la publicidad y el marketing y la falta y mal manejo de la infraestructura y espacios. Por otro lado un aspecto que se observó en la primera colecta que no se volvió a observar en la segunda fue, el hecho de si la imagen como “escuela” de natación era un factor por los cuales no captaban socios dentro de las edades requeridas y fue un factor que según la segunda colecta de datos no es un factor negativo en cuanto a captación (77,5% respondieron que no).

En cuanto a factores positivos de la institución, en la primera colecta hubo una notoria característica en relación a donde apunta el club, la cual es a lo social, y luego de analizar la primera colecta se pudo confirmar dicha característica, donde también se vuelve a confirmar con la segunda colecta de datos ya que cuando se le pregunto a los encuestados que definan en pocas palabras lo que debe de tener un grupo para perdurar en el tiempo (pregunta n°6) todas las respuestas fueron apuntadas a lo social “compañerismo, unión, lealtad, buen vinculo alumno-profesor, entre otras”.



Ilustración 9 modelo comparativo entre la primera y segunda colecta de datos.

Elaboración Propia

6.3. Preguntas de Investigación

Se retoman las preguntas formuladas inicialmente y se le da respuesta a partir de tres aspectos, el marco teórico generado, los datos de todos los actores involucrados en la colecta de datos y el análisis.

¿Cuáles son los elementos que permiten crear y consolidar un grupo máster de natación?

Como se definió en el apartado del marco teórico, la natación en máster le da un espacio relevante en cuanto a lo social, la filosofía del club y lo que trasmite los actores involucrados, también apuntan a lo social. En este caso lo que crea y consolida un grupo de máster a lo largo del tiempo es mantener siempre bien atendida el área social. Como se mencionó en una de las entrevistas con los docentes en la 1er colecta de datos, “un equipo para que se consolide un equipo, primero tiene que tener una pertenencia de una institución, una piscina, estar cómodo en esa piscina o sentirse lo más cómodo posible, y además obviamente, amalgamar con los compañeros también no”(p.40).

¿Qué estrategias utiliza la institución para hacer la captación de usuarios para el máster de natación?

La institución apuesta a la captación interna de los socios que ya tiene, “ósea hacia afuera no necesitamos y hacia adentro si lo necesitamos” (p.27). En cuanto a la publicidad que maneja para atraer socios se descubrió que utilizan página de Facebook y tienen página de internet, también hacen folletos y publicaciones en el diario (“tenemos, Facebook, una página web... hacemos volantes... hacemos avisos iguales a estos volantes...revistas de la zona, la revista del cable, cable plus... pág. 25). Tal es así

la 2da colecta de datos, en los porcentajes dan que las personas conocen de la institución por medio de una persona (62,5%, p.171). Esto reafirma que la institución apuesta al “boca a boca” más que por redes sociales o medios de comunicación.

¿Cuáles serían las consecuencias que tendría la escuela si se llegara a formar un grupo de máster en natación?

Según los datos analizados, existen preocupaciones en cuanto a la infraestructura, suponiendo que no dé el espacio para ese público que apuntan captar. En la entrevistas de la 1er colecta mencionan que la “consecuencia es el espacio” (p.42). En relación a la 2da colecta de datos, la pregunta si ¿Les parece que la infraestructura del club da para sumar más grupos de máster?, el porcentaje de respuesta de los encuestados dio un 62,5% que NO (p.170). Este dato puede suponer también que no quieren que les afecte la suma de personas en sus actividades dentro de la institución.

A su vez en la primera recolección de datos se obtuvo que una consecuencia positiva para la institución sería un aumento a nivel económico en cuanto se sumen más grupos de máster, ya que si esto ocurre, habrían nuevos socios, y con esto habría más ingresos y a su vez gracias a esto la institución gana más difusión por sus socios o el prestigio que gana si aumenta económicamente (“tendría un peso extra la institución, pero creo que va a ser a beneficio igual de la propia institución de que eso crezca porque, por un lado si voy directamente a la parte económica entre comillas, son más socios, ósea, el club se difunde por otros lados que capaz que hoy no está llegando la difusión..., p. 35)

7. CONCLUSIONES GENERALES

La Aproximación diagnóstica en este trabajo tiene como objetivo generar un acercamiento a la institución, estudiar en profundidad la situación de la institución, su entorno y funcionamiento. De ahí surgieron los objetivos de este estudio para generar en un futuro un diseño de plan de mejora. Como características generales a tener en cuenta para el armado de mejora, son la importancia del área social, siendo un dato repetido en todas las colectas de datos, también las necesidades y deseos de los socios para poder elaborar un plan estratégico de captación de futuros nadadores, por otro lado, actualizar las vías de comunicación del club tanto con los socios como con futuros socios.

Se concluye a partir del análisis de todas las recolecciones se obtuvieron las siguientes razones por la cual la institución no puede generar nuevos grupos de máster,

las cuales se mencionan como factores causales: Falta de promoción de información de actividades a los socios, falta en el manejo de la publicidad y marketing, falta y mal manejo de la infraestructura, espacio. A partir de estos factores se generaran posibles líneas de trabajo para una mejora en cuanto a la promoción de actividad de máster, plan estratégico para publicidad de máster y posibles mejoras sobre la infraestructura para tener en cuenta a futuro.

ANEXO 14 PLAN DE MEJORA

RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro de un plan de mejora en torno al tema central de dicho trabajo, el cual es aumentar la participación de socios en los grupos máster en natación. Dicho tema es debido a los factores causales trabajados en la aproximación diagnóstica en la institución. Entre ellos, la falta promoción de información de actividades a los socios, falta de manejo de la publicidad y del marketing, y falta y mal manejo de la infraestructura y del espacio.

La institución se ubica en el barrio Solymar, con una población de clase media. Es un club que se le puede denominar como social ya que brinda actividades a los socios sin ninguna ambición hacia el alto rendimiento. La misma cuenta con un gimnasio de uso múltiple, tanto como para la enseñanza de deportes en equipo, como para la realización de diferentes actividades físicas para distintas edades, además cuenta con dos piscinas y un mini parque de juegos para los preescolares.

La propuesta metodología aplicada para realizar plan de mejora, fue el uso de una planilla operativa, elaborada en conjunto con la dueña de la institución a lo largo de 4 encuentros. La base del plan es la planilla operativa, en la cual están planteados los objetivos, las metas que se pretenden realizar a través de las actividades propuestas a la institución, en la cual luego de presentado el trabajo la institución tomará las decisiones para actuar

Palabras Claves: Plan de Mejora, Máster Natación, captación socios.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo a presentar, busca de manera holística, multidisciplinaria, integral y participativa, a través de haber analizado todas las variables y factores, tratar conseguir los objetivos deseables para la institución en estudio.

Este trabajo se enmarca en un plan de mejora, la cual permitió a los investigadores realizar una planilla operativa, con las posibles líneas de trabajo para cumplir con los objetivos planteados. La planilla operativa consistió en plantear los objetivos, las metas, las actividades y los presupuestos que se necesitan para llevar este plan. El plan de mejora se encuentra dentro del proyecto y se realiza luego de terminar

de la Aproximación Diagnóstica, el cual lo podemos describir como una propuesta de solución según Gustavo y Figueroa (2005).

El trabajo consistió en 4 encuentros, en la primera instancia de reunión (21/8) con la dueña de la institución en donde se le presentó el cuadro de síntesis del informe de aproximación diagnóstica (Trabajo final del 7mo semestre, Ver anexo 2), presentando los posibles factores causales del problema detectado en la institución, luego la explicación del trabajo que se realizaría en el 8vo semestre, el plan de mejora con las posibles líneas de trabajo para una solución al problema. En una segunda instancia (29/08), se trabajó sobre los objetivos generales y específicos y se definió las metas que se buscan con cada objetivo, estos aspectos comprometieron tanto a los socios como a todos los funcionarios de la institución, dado que la captación de socios involucra a todos los actores. En el tercer encuentro con la dueña (05/09), se trabajó en cuanto a las actividades que se realizarán para cumplir los objetivos específicos, por ende el objetivo general. Finalizando con una cuarta reunión (13/10) en donde se presentó un informe sobre lo trabajado a lo largo de este tiempo, donde al final del informe estará presente la planilla operativa para llevar a cabo el plan de mejora. Este plan tiene fechas estimadas, en la cual la institución puede hacer uso ahora como en otro tiempo, dependiendo de las necesidades y disponibilidades.

Este trabajo busca renovar algo ya construido como lo es la institución y los grupos de máster en este caso, tratando de realizar las acciones necesarias para potenciar o lograr lo deseado para esta. Vale aclarar que si bien el proyecto culminara en un tiempo determinado, buscara a futuro sentar situaciones de sostenibilidad para a futuro poder estar abierto a nuevos proyectos o posibles mejoras de lo ya creado (Gustavo y Figueroa, 2005)

2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos planteados a continuación siguen un ordenamiento lógico que guían los Objetivos Específicos para el cumplimiento del Objetivo General.

2.1 Problema detectado en la Aproximación Diagnóstica

El problema detectado en la aproximación diagnóstica fue la captación de sus socios para formar nuevos grupos de máster de natación en la institución.

2.2 Objetivo General

Aumentar la participación de socios en los grupos máster en natación

2.3 Objetivos Específicos

- 1- Realizar actividades para la consolidación de los grupos de máster en natación.
- 2- Aumentar la promoción de las actividades y el marketing sobre el máster en natación.

2.3 Metas

- 1- 3 espacios para la realización de actividades que ayuden la consolidación del grupo de máster antes del 2018.
- 2.1-Que el 90% de los socios sepan sobre las actividades de máster, de la institución.
- 2.2-Que el 100% de los profesores y funcionarios estén enterados en qué consiste el máster en natación, para poder transmitirles a los socios

DESAROLLO DE LA PROPUESTA

Para llevar a cabo el proyecto se tuvo en cuenta el problema encontrado en una trabajo de aproximación diagnóstica que se realizó previo al plan de mejora, donde lo que se buscará ahora es poder mejorar dicho problema con actividades que se pensaron de tal forma que fueran las más adecuada, segura y eficaz para la resolución del problema. En este caso el problema era con respecto a grupos de máster, su captación, consolidación y su promoción dentro de la institución, por lo que se realizaron actividades para mejorar la consolidación por un lado y por otro la promoción y marketing, tratando de que fuera de la mejor manera, es decir, realizar de la manera más precisa cada actividad para cumplir con las mejoras.

Con respecto a las actividades, se realizó un formato parecido al diagrama de Gantt, tal es así que como define la OBS Business School (2017, pag1), el diagrama de Gantt “es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo determinado. gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto...”, plasmándolo dentro del proyecto, las actividades estuvieron pensadas para llevarse a cabo dentro del periodo de tiempo que se realizan las actividades de máster tanto las internas de la institución como las de la federación de máster, dejando en clase

cuando iban a ser, quienes iban a ser los más afectados y que se necesitaba para dicha actividad, dependiendo de la línea que se buscaba mejorar el tipo de actividad de que planteaba.

Cuando hablamos de que se va a necesitar para la realización de cada actividad, nos referimos tanto a lo humano (cantidad de personas), como lo material y económico. Por lo tanto tenemos que tener en cuenta el presupuesto que dicho proyecto va a manejar. En este caso se buscó que el proyecto no tuviera un presupuesto muy alto. Con respecto al presupuesto Gustavo A y Figueroa M (2005, p.29) “El presupuesto es la expresión monetaria de todos los gastos necesarios para la ejecución del proyecto”, siguiendo con el autor, él mismo reconoce 3 tipos de gastos presentes, cuyos gastos son, el de inversión, que es el gasto que hace referencia a lo que se necesita adquirir para poder realizar la actividad siendo estos de larga duración, el gasto de operación, que es el gasto que se necesita solamente en el momento de la actividad, decir solo se utiliza cuando se realiza la actividad y el gasto personal, que es el gasto honorario de cada persona que destinó tiempo para la realización de actividades. En este trabajo el gasto personal, se tomó como parte del gasto de operación.

En cuanto a las actividades en concreto, se buscó que cada una cumpla con los objetivos planteados, buscando de alguna manera generar mayor participación y a su vez consolidación de los grupos ya armados, también facilitar la comunicación entre la institución, los socios y el contexto.

PLANILLA OPERATIVA

<p>General:</p> <p>Aumentar la participación de socios en los grupos máster en natación</p>	<p>Metas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 3 espacios para la realización de actividades que ayuden la consolidación del grupo de máster antes del 2018. 2) Que el 90% de los socios sepan sobre las actividades de máster, de la institución. 3) Que el 100% de los profesores y funcionarios estén enterados en qué consiste el máster en natación, para poder transmitirle a los socios
<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades para la consolidación de los grupos de máster en natación. 	

2. Aumentar la promoción de las actividades y el marketing sobre el máster en natación.

Activ.

1.1 Que el 90% de los socios dentro de un grupo de máster en natación, sean partícipes de la 1ª a la 5ª etapa del circuito nacional de máster.

1.2 “El Grupo master de... colabora”. Realizar como entrada obligatoria a las 4 horas de..., un alimento no perecedero por persona inscrita. Actividad que se desarrollará el 21 de octubre en la noche.

1.3 “Campaña un amigo un máster”, para la competencia #4horas de cada grupo anotado debe invitar 1 o 2 amigos (dentro del club).

1.4 Mejoramiento de la regularidad de participación de los inscriptos mediante lista de asistencia dentro de los grupos de máster ya formados, generando mayor compromiso, sobre todo en la parte de competencias además de las prácticas.

2.1 Crear un grupo social abierto en Facebook donde se pondrán la información acerca de las competencias y cómo se debe proseguir para poder ser parte de ellas, además de colocar información sobre el

Máster en general. Se crearán eventos a medida que se acerquen las competencias donde se invitara a la gente y deberán de poner si asistirán o no. Además de colocar cartelera en el club y utilizar el boca a boca tanto para la interna y externa del club.

2.2 Se creará un perfil de Instagram, manejados por un solo empleado y promocionar las actividades del máster y colgar información necesaria sobre el máster y otras actividades dentro del club.

2.3 Se destinará 3 horas semanales de trabajo al a secretaria para mejorar los puntos de información al socio, dentro del club, realizando folletos, carteles, vía internet, actividades por fuera del club.

2.4 Se agendaran 2 reuniones (una en la primera mitad de año y la segunda en la segunda mitad del año, media hora aprox.) con todos los empleados del club donde se hablen sobre máster, tanto información general como la promoción de las actividades, donde todas deben de estar presentes para así todos manejar la misma información y pueden responder todas las dudas de los socios dentro del club.











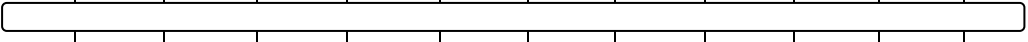
Activ.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Grupos de máster, profesores	De Mayo a Setiembre	Algunas de las etapas se realizarán en el interior del país, por lo tanto además de la plata de las inscripciones, se necesitará disponer de transporte, lo que se deberán alquilar autobuses para llevar y

			traer a los competidores, en caso de ser necesario (\$1000 c/omnibus).
1.2	Socios, personas ex	Octubre	Gratis, deben de llevar un alimento no perecedero que tengan en sus casas
1.3	Secretaría, socios y personas externas	Todo el año	2 Pancartas y 2 carteles (500 c/u = \$2000).
1.4	Grupos de máster, profesores	Todo el año	Lista de asistencia (\$150)
2.1	Empleados, Directora	Todo el año	Internet (wifi, 3g, 4g), Computadora o celular personal, perfil de Facebook (Gratis). Cartulinas, marcadores (\$400 en total). 2 horas semanales secretaria (\$97 por hora = \$194)
2.2	Directora	2017	Celular o Computadora personal, acceso a internet, perfil de Instagram (Gratis), 20 min por día
2.3	Empleado Administrativo	Todo el año	Hojas A4 (150 pesos paquete de 500 hojas), 3 horas semanales
2.4	Empleados y Directora	1 entre Enero y Junio 1 entre Julio a Diciembre	Proyector, trípode con cartel blanco(ya existentes), coffee break(lunch).(\$8000 x reunión), \$119,5 media hora honoraria (15 profesores)

PRESUPUESTO PROYECTADO	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTO DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
	transporte, lista de asistencia, cartulinas, marcadores, hojas A4, coffee break	transporte = \$1000 pancartas y carteles = \$2000 lista de asistencia = \$150 cartulina y marcadores = \$400 hojas A4 = \$150 coffee break = \$16.000 <hr/> total: \$19.700	hora secretaria = \$194 media hora honoraria = \$1792,5 <hr/> total: \$1986,5

total:
\$21.686,5

CRONOGRAMA

ACT	Fechas											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4	