

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

**PROYECTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
COORDINACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DEPORTIVA
MULTIDISCIPLINAR DE LA CIUDAD DE MONTEVIDEO**

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

Tutora: Lic. Eliana Díaz

AUGUSTO LOZANO

DIEGO PASTORI

MONTEVIDEO

2020

DECLARACIÓN DE AUTORIA

“Los abajo firmantes, Augusto Lozano y Diego Pastori, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidos por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.”

Diego Pastori

Augusto Lozano

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. ENCUADRE TEÓRICO	9
2.1 Organizaciones deportivas.....	9
2.2 Gestión deportiva.....	12
2.2.1 Herramientas para una gestión organizacional eficaz	13
2.3 Equipos de trabajo en las organizaciones deportivas.....	17
2.3.1 Dinámica de reuniones	19
3. CASO EN ESTUDIO	22
4. PROPUESTA METODOLÓGICA	25
4.1 Paradigma de investigación	25
4.2 Estudio de caso	27
4.3 Universo y muestra	28
4.4 Fases del estudio.....	29
4.5 Técnicas de recolección de datos	29
4.5.1 Entrevista.....	30
4.5.2 Cuestionario.....	31
5. ANALÍISIS DE DATOS	32
5.1 Aproximación Diagnóstica.....	32
5.1.1 Entrevista exploratoria	32
5.1.2 Recolección de datos.....	35
5.2 Plan de Mejora.....	44
6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	50
6.1 Resultados.....	50
6.2 Conclusiones	51
7. REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	I

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Jerárquico. Fuente: Elaboración propia.....	23
Ilustración 2: Gráfica porcentual. Fuente: Elaboración propia.....	39
Ilustración 3. Grafica porcentual. Fuente: Elaboración propia.....	40
Ilustración 4. Grafica porcentual. Fuente: Elaboración propia.....	41
Ilustración 5: Grafica porcentual. Fuente: Elaboración propia.....	41
Ilustración 6: Gráfica porcentual. Fuente: Elaboración propia.....	42
Ilustración 7. Modelo de análisis institucional. Fuente: Elaboración propia.	43
Ilustración 8: Objetivos y Metas. Fuente: Elaboración propia.....	45
Ilustración 9: Actividades. Fuente: Elaboración propia.....	47
Ilustración 11: Presupuesto proyectado. Fuente: Elaboración propia.	48
Ilustración 12: Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de reuniones.	20
Tabla 2. Paradigma Cualitativo y Cuantitativo	26

RESUMEN

En la actualidad, son cada vez más las organizaciones deportivas. Este tipo de organizaciones tienen la función de ofrecer servicios de práctica deportiva regular a sus asociados o clientes. Para la gestión de este tipo de organizaciones, se debe prestar atención la legislación específica del área, así como atender las distintas necesidades que estas actividades requieren. Existen varios tipos de actividades deportivas y las organizaciones cambian según el tipo de servicio que ofrecen. El siguiente trabajo, consiste en un estudio de caso en el que se analiza a una institución deportiva multidisciplinar de la ciudad de Montevideo. Es multidisciplinar porque ofrece una gran variedad de servicios de distinta índole, entre ellos, deporte federado, deporte sanitario y deporte escolar. Este estudio consiste en el análisis del conjunto de disciplinas institucionales que persiguen un fin competitivo deportivo, para detectar su principal problema o debilidad, en este caso, el problema hallado fue la falta de coordinación entre las disciplinas con su órgano director, la comisión directiva. Esta falta de coordinación lleva a que las disciplinas deban atravesar de forma aislada su etapa de crecimiento en el club, alejadas de la comisión directiva y de las otras disciplinas, disminuyendo así su rendimiento y posibilidad de desarrollo. Luego de hallado y analizado el problema institucional, se redacta un plan de mejora, el cual consiste en la creación de un plan deportivo que les otorgue a las disciplinas lineamientos comunes de trabajo y pautas de coordinación para poder beneficiarse mutuamente potenciando su rendimiento. El proceso de trabajo y redacción fue realizado en conjunto con la institución analizada.

Palabras clave: Organizaciones deportivas – Gestión – Coordinación.

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se enmarca en las asignaturas Proyecto Final I y II, y se realiza como requisito para la obtención del Diploma de Graduación de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte en el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ). Consiste en un estudio de caso en el que se hace una revisión profunda a una institución deportiva, para detectar una carencia en su funcionamiento, y, posteriormente, formular un plan de mejora que contribuya a su solución.

Se selecciono como institución para el estudio, a una organización deportiva localizada en el barrio Cordón de la ciudad de Montevideo, la cual está asociada a una institución educativa de la zona. Es de un contexto socioeconómico medio-alto, y es una organización multidisciplinar, ya que cuenta con modalidades de práctica deportiva, entre ellas, hay actividades con un eje principalmente sanitario, otras con un foco recreativo-social; educativo-formativo, y competitivo. Este estudio se hizo analizando a la institución en su conjunto, pero haciendo hincapié en aquellas disciplinas que mantienen un carácter competitivo deportivo debido al trayecto de estudio universitario en el que se formula el estudio: Entrenamiento y Deporte.

El proceso de trabajo constó de dos etapas bien definidas en distintos semestres. La primera etapa, corresponde a la elaboración de un informe de Aproximación Diagnostica que se llevó a cabo a través de una fase exploratoria, y, posteriormente, dos colectas de datos (entrevista semiestructurada y cuestionario), con su correspondiente análisis. La fase exploratoria consistió en un primer acercamiento a la institución, en la que se realizó una entrevista semiestructurada al gerente deportivo. De esta entrevista se constató, como principal problema institucional, la falta de coordinación y comunicación entre las disciplinas y la comisión directiva. A partir de esta problemática, se formularon las siguientes preguntas de investigación: (1) ¿Cómo influye la falta de comunicación y coordinación?; (2) ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor coordinación y comunicación institucional?; (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación institucional? Para responder estas preguntas, y analizar profundamente el problema, se realizaron dos colectas de datos. Para la primera colecta, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas, una nuevamente al gerente deportivo, y dos, a miembros de las comisiones disciplinares de rugby y hockey, disciplinas que mantienen un foco netamente competitivo. La segunda colecta, consistió en la entrega de diez formularios a miembros de las comisiones de las distintas disciplinas. Esta etapa concluyo a final del primer semestre con la entrega de la Aproximación Diagnostica, la cual consistió en una recopilación y análisis de lo recabado durante ambas colectas, junto con una matriz en la que se exponían las causas de la problemática y los actores involucrados.

Distintos autores plantean a la coordinación como un componente fundamental para la gestión de las organizaciones deportivas (Lucas Marín, 1997; Mestre, 2013). Incluso, entienden a la coordinación como un componente inherente a las organizaciones, sin el cual, ellas no pueden funcionar. Aquí radica la importancia del estudio: una carencia en la coordinación entre las disciplinas y su órgano director, traerá, como se verá más adelante, diversos problemas que no les permiten a las disciplinas transitar su etapa de crecimiento en el club como quisieran. Además, estos problemas, incidirían directamente en el rendimiento deportivo de las diferentes disciplinas.

Una vez detectado y analizado el problema, se comenzó con la segunda fase del estudio, llevada a cabo durante el segundo semestre. Consistió en la elaboración de un plan de mejora institucional. Este, se inició realizando una planilla operativa, que se moldeó en conjunto con el referente institucional. En ella se planteó un objetivo general para el plan: elaborar e implementar un proyecto de coordinación que genere lineamientos de trabajos conjuntos entre la comisión directiva y las disciplinas; y, una meta general: llevar a cabo el proyecto durante el año lectivo. Esta planilla también estuvo compuesta por objetivos específicos y sus correspondientes metas. A partir de los objetivos se elaboraron las actividades necesarias para su consecución. Por último, se realizó un cronograma o calendario para las actividades y se confeccionó un presupuesto estimativo para poder cumplir con todo lo planificado. Una vez de completada la planilla, se redactó el plan, utilizando como referencia a distintos autores que escribieron sobre la temática.

Este trabajo aquí presentado, consiste en una recopilación de todo este proceso, desde la aproximación diagnóstica hasta el plan de mejora proyectado. El resultado final obtenido es que, la falta de coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva es un problema que puede ser resuelto mediante la modificación de la estructura organizacional, creando un plan deportivo que implique la formación de un equipo de trabajo compuesto por miembros de distintas disciplinas, que se encargue de formular un proyecto deportivo común del club, que brinde lineamientos de trabajo y situaciones de integración entre ellas.

2. ENCUADRE TEÓRICO

En el encuadre teórico se indaga sobre distintos conceptos vinculados a las organizaciones deportivas, con el objetivo de aportar al análisis de la institución en cuestión y el plan de mejora proyectado. Se comienza definiendo a las instituciones deportivas con el agregado de sus posibles formas jurídicas, luego se define el concepto de gestión institucional, mencionando algunos de sus componentes, para luego hacer hincapié en la comunicación y la coordinación dentro de una institución.

2.1 Organizaciones deportivas

En este apartado inicial se desarrolla el concepto de organizaciones deportivas, definiendo primero que son las organizaciones, para luego indagar más específicamente en las de tipo deportivo. Posteriormente se hace una referencia sobre las formas jurídicas que pueden asumir estas instituciones en el Uruguay y que tipos de servicios deportivos ofrecen.

Para comenzar, definiremos el concepto de institución, organización y empresa. Estos conceptos son tratados usualmente como sinónimos, aunque poseen muchos puntos en común también cuentan con algunas diferencias. En términos generales, se puede definir a una organización, institución o empresa como un conjunto de personas que trabajan en interacción mutua bajo un sistema estructurado, cuyo trabajo coordinado busca la consecución de unos fines determinados. Estas agrupaciones de personas buscan producir y distribuir bienes y/o servicios para satisfacer determinadas demandas de la sociedad. La producción y distribución de bienes constituyen una de las principales tareas de los sistemas económicos sistemas, y, por ende, de la vida en sociedad. Todos los miembros de la sociedad están sujetos y dependen en cierta medida de la eficacia de estas agrupaciones (Astori, 1986; Frigerio y Poggi, 1992; Lucas Marín, 1997; Mestre, Brotóns y Álvaro, 2002).

La diferencia que hay entre estos términos está vinculada al tipo de fin que cada uno persigue. Diversos autores plantean a los términos de organización, empresa e institución como sinónimos estructuralmente, pero, diferentes analizándolos a partir de sus objetivos. El término empresa, suele asociarse a agrupaciones con fines de lucro, mientras que el de organización se utiliza en un sentido más amplio, en agrupaciones con o sin este tipo de fin. Por otro lado, el término institución, se utiliza para aquellas organizaciones con gran trayectoria e identidad propia bien definida. También, este término suele utilizarse para aquellas organizaciones con fines educativos, como las escuelas y universidades. En este texto se utilizará el término organización para referirse a la institución en cuestión, debido a que no posee fines de lucro, y tampoco es una institución con gran trayectoria y/o educativa (Mestre et al., 2002; Lucas Marin, 1997, Etkin, 2005).

Un aspecto particular de las organizaciones, destacado por distintos autores, es el dinamismo y cambio al que deben estar sometidos constantemente. (Etkin, 2005; Frigerio y Poggi, 1999; Lucas Marín, 1997; Martínez, 2010). Estos autores señalan que en las organizaciones es tan normal el cambio como el mantenimiento, y que, aquellas organizaciones que no estén preparadas para reestructurarse continuamente debido a las necesidades que la complejidad del trabajo les presenta, están destinadas al fracaso. Esto significa que las organizaciones deben estar modificándose constantemente para sobrevenir a las exigencias que se le presentan. Estos cambios pueden ser en la estructura, en los servicios que ofrece, en las vías de comunicación, en la dirección, etc.

Una organización puede dividirse para su estudio, en cuatro dimensiones. Esto permite definir cuál de ellas es la más afectada y establecer posibles causas para explicar un fenómeno, o plantear una posible modificación en una, que afecte a otra. Esto es debido a que las dimensiones organizacionales tienen, adentro de sus dimensiones, subestructuras que se encuentran todo el tiempo interactuando, y logrando así, el funcionamiento de la organización. Una modificación en una de estas estructuras siempre puede traer cambios en una o varias de ellas. Las dimensiones aquí planteadas fueron hechas pensando en instituciones educativas, aunque, estas pueden transferirse a otro tipo de instituciones como la que se analiza en este trabajo. Estas dimensiones son: (1) Dimensión organizativa: Determina el estilo de funcionamiento. Es la estructura interna de la institución: organigramas, distribución de las tareas, comunicación interinstitucional, uso del tiempo y de los espacios; (2) Dimensión administrativa: Se refiere a las cuestiones de gobierno. Destinación de los recursos humanos y financieros mediante la toma de decisiones. Se proyecta hacia el futuro, controlando las acciones hechas y evaluándolas constantemente; (3) Dimensión identitaria: Definida como los vínculos que los actores (docentes) construyen con el saber y el conocimiento. Las formas de entender la educación y los valores que se transmiten; (4) Dimensión comunitaria: Son las actividades que promueven la toma de decisiones de todos los representantes en las mismas. También hace referencia a la respuesta de la institución a las demandas internas y del entorno (Frigerio y Poggi, 1992).

Luego de definido qué es una organización, se indaga en una definición más específica, puntualmente, en definir qué hace a una organización ser de carácter “deportivo”.¹ La legislación uruguaya (Ley N°17.292, 2001) define a las organizaciones deportivas, también llamadas clubes deportivos, de la siguiente manera:

A efectos de la presente ley se consideran clubes deportivos las organizaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la práctica

¹ En este texto se utiliza el término “deporte” en un sentido amplio, como cualquier servicio y/o actividad que abarca cualquier tipo de práctica física programada y que sea un fin en sí mismo.

de una o varias modalidades deportivas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas en las distintas Federaciones Deportivas. (sección XII, párr. 1).

Continuando con el análisis de las organizaciones deportivas, la Ley N°17.292 (2001) también señala las posibles formas jurídicas que pueden asumir estas organizaciones en el Uruguay, ellas son: Sociedades Anónimas deportivas o Asociaciones Civiles. Una sociedad anónima comercial es aquella formada por dos o más personas, las cuales se juntan para producir ganancias y soportar las pérdidas, en resumen, es aquella que persigue ánimos de lucro (Ley N°16.060, 1989).

En contraposición con esta forma jurídica, se encuentra la otra posible forma que pueden asumir las organizaciones deportivas: la Asociación Civil. Esta, se encuentra constituida por una persona jurídica sin fines de lucro, en la que deben coexistir los asociados con sus respectivos órganos de dirección. Según la Dirección Nacional de Registros (DNR, 2019) una asociación civil debe poseer una comisión directiva, una comisión tributaria, una comisión electoral y una asamblea general, y deben ser los asociados, quienes cubran algunos de los puestos titulares y suplentes de estos organismos directivos, a su vez, ellos pueden ser electores y elegibles para dichos cargos.

Tomando estas definiciones, y retomando la definición de empresa y organización, se puede plantear que una sociedad anónima comercial, que brinde servicios deportivos es una empresa deportiva, debido a que posee ánimo de lucro. Por otra parte, una asociación civil que ofrezca servicios deportivos a sus asociados, es una organización deportiva.

Estas empresas u organizaciones pueden ofrecer diversidad de servicios deportivos. Organizaciones que brinden distintos tipos de servicios, tendrán realidades distintas, que traerán variaciones tanto en su estructura, como en su presupuesto, su planificación y otros aspectos. Mestre (2013) señala que existen cuatro posibles servicios o "vías" del deporte: municipal, escolar, federada y libre. Sin embargo, este mismo autor, en una publicación anterior, planteó que existían cinco posibles servicios deportivos, agregándole a estas cuatro, la vía sanitaria, también llamada, higiénica o profiláctica. (Mestre, Brotóns y Álvaro, 2002). Existen organizaciones que ofrecen actividades de dos o más vías, e incluso, actividades que pueden enmarcarse en dos vías simultáneamente, por ejemplo, el deporte amateur, el cual puede perseguir determinados resultados deportivos, pero que sin duda sus participantes lo practican con otros fines como el social y sanitario.

2.2 Gestión deportiva

Una vez visto que son las organizaciones, y que son, puntualmente, las organizaciones deportivas, se habla de cómo se desarrolla el funcionamiento interno de estos organismos. Para ello, se introduce el término de gestión organizacional. En esta sección, se define a la gestión organizacional en forma genérica, aplicable a organizaciones de distinta índole. Luego, se define que es la gestión deportiva, y más adelante se ahonda en diversas herramientas, que deben estar presentes en un proceso de gestión que pretenda ser eficaz.

La gestión, en términos genéricos, puede definirse como un proceso llevado a cabo por una o más personas, el cual abarca un amplio abanico de acciones y decisiones, para dirigir y coordinar las actividades laborales de otras personas, en base a una serie de acuerdos y principios, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estas acciones se dan siempre en la búsqueda del rendimiento, el cual se entiende como el equilibrio entre los costos y los beneficios de todo tipo, y no económicos solamente (Etkin, 2005; Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 1995; Mestre, 2013).

Un aspecto importante sobre la gestión, es que, el conjunto de factores externos e internos que intervienen sobre una organización son diferentes para cada una de estas en particular. Esto hace que difícilmente existan patrones estandar para su aplicación y que cada proceso de gestión deba darse de forma particular, atendiendo específicamente a las necesidades de su medio interno y externo. (Mestre, 2013).

Tomando la definición genérica de gestión, se puede plantear que la gestión deportiva consiste en la realización de ese proceso, con sus acciones y decisiones, en el marco de las organizaciones deportivas. Como actividades propias de la gestión deportiva, Acosta (2005), plantea que consiste el establecimiento de un sistema coherente de procedimientos para la toma de decisiones y el flujo de información, la determinación de objetivos (generales y específicos), metas y submetas para el deporte, la elección de disciplinas o actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, y el involucramiento y motivación por parte de sus miembros, empleados y voluntarios por igual, para trabajar conjuntamente en acciones coordinadas hacia la consecución de los objetivos, metas y submetas impuestas.

Manteniendo cierta similitud, pero con una profundidad mayor, Mestre (2013), también señala las funciones propias de la gestión deportiva y las divide en seis áreas: finanzas y contabilidad, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y marketing, recursos humanos y funciones directivas propias. Dentro de finanzas y contabilidad se encuentran tareas como la elaboración de presupuestos, estudios de costos por actividad, compra de materiales y otros. En instalaciones se encuentra la elaboración de horarios, redacción de normas de funcionamiento y solución de problemas diarios. Las tareas del área actividades

deportivas son: la planificación de actividades, establecimiento de objetivos y organización de cursos. La parte comercial y de marketing se encarga de la atención a las quejas, la promoción de los servicios deportivos, el establecimiento de los objetivos de la organización y el organigrama, entre otras cosas. El área de recursos humanos se encarga de atender las necesidades de los trabajadores, mantener reuniones periódicas con y entre ellos, diseñar puestos de trabajo, entrevistar a posibles futuros trabajadores y supervisar las obligaciones de cada uno. Por último, las actividades propiamente directivas corresponden a la elaboración de informes técnicos sobre el funcionamiento y el servicio, tanto a directores como a cargos políticos, y, en algún eventual caso, a los servicios municipales u otras entidades.

Como puntos en común entre ambos autores (Acosta, 2005; Mestre, 2013), se encuentra, el establecimiento de objetivos para la organización, los cuales, Acosta (2005) menciona que deben ser generales y específicos, con sus metas y submetas. En paralelo con esto, los dos mencionan la necesidad de definir las actividades deportivas que la organización ofrecerá. Ambos aspectos muy vinculados, ya que, dependiendo de tus objetivos se trazarán las distintas actividades para poder cumplirlos. Por otro lado, ambos hablan de la comunicación y coordinación entre los distintos funcionarios y sectores, mencionando la importancia de esto, para el cumplimiento de los objetivos comunes. Será mucho más fácil alcanzarlos si todos tienen conocimiento de ellos y trabajan juntos hacia su consecución. Vinculado a esto, también es mencionado por ambas partes la importancia de los flujos de información, acción muy asociada al organigrama institucional, mencionado por Mestre (2013). Este término será tratado con mayor detalle en la próxima sección.

2.2.1 Herramientas para una gestión organizacional eficaz

En este subtítulo se abordarán con detalle distintos conceptos propios de la gestión organizacional. Estos aspectos que serán aquí tratados, han sido seleccionados debido a estar directamente vinculados a la problemática hallada en la organización analizada. Ahondar con detalle en estos temas, nos permitirá más adelante, analizar el funcionamiento de la organización con mayor respaldo.

El primero de los aspectos para analizar, es uno de los planteados por Acosta (2005) y Mestre (2013) como una de las necesidades fundamentales en la gestión deportiva: la planificación de los objetivos y metas institucionales. Toda organización debe poseer fines, los cuales se dividen en tres tipos: ideales, objetivos y metas. Los ideales están constituidos por la misión institucional, se tiende a ellos en forma continua pero nunca se alcanza por completo. Los objetivos son fines que se pueden alcanzar a largo plazo, mientras que las metas son fines tangibles a corto plazo, que denotan el avance hacia los objetivos. (Etkin, 2005). Aportando a esto, Manes (2005), señala que las metas y objetivos deben ser enunciados

cuantificables, los cuales cuentan con un determinado plazo y con alguien cuya tarea sea la de responsabilizarse por su cumplimiento, el desarrollo de una organización debe contestar a metas consensuadas, claras y medibles.

Otro componente importante para la planificación de los objetivos y metas, es lo que se denomina programa o plan deportivo, Mestre (2004) define al plan deportivo como a la elaboración de un sistema de trabajo, mediante el cual, se debe encaminar a la concreción, para luego llegar a la consecución, de los fines deseables. A través de está, y las definiciones sobre los objetivos y metas, podemos concluir que el plan deportivo es la definición de un sistema de trabajo que ayude a la concreción de los metas, (corto plazo), las cuales llevarán a cumplir los objetivos, (largo plazo), y continuar con el trabajo propuesto en los ideales de la organización.

Los objetivos y metas son fundamentales para el proceso de toda planificación. En base a los objetivos es que se desarrolla un plan deportivo. Rebollo, Saenz-López y Díaz (2016) detallan los pasos a tener en cuenta para la elaboración de un plan.

(1) Determinación y definición clara de los objetivos generales en función de unas necesidades reales. Dichos objetivos generales habrá que concretarlos en objetivos más específicos y observables [metas] (2) Recopilación de la información necesaria y lo más completa posible sobre la situación inicial (estado de las cosas). Realizar una evaluación actual para determinar el nivel de partida. Análisis de la demanda social en el espacio concreto de actuación. (3) Elaborar un proceso de relación lógico entre la información que tenemos sobre el estado inicial y los objetivos planteados para hacer una propuesta de acción. (4) Toma de decisiones: hacer un plan de acción que tenga mayor probabilidad de éxito dentro de las posibilidades que tenemos. Selección de una solución entre las posibles. (5) Constatación de los resultados. Evaluación final para comprobar la consecución o no de los objetivos propuestos. (p.85).

Además de una correcta elaboración de ideales, objetivos y metas, otro aspecto para tener en cuenta en una gestión eficaz, es el armado de la estructura organizacional, la cual influirá en gran forma a los flujos de información, y a la comunicación de la organización. Todas las organizaciones, incluidas las deportivas, requieren una división de cometidos y tareas para llevar a cabo su proceso de gestión. Esta división de tareas provoca la conformación de una estructura organizacional, la cual se ve plasmada en el organigrama institucional (Lucas Marín, 1997).

Un organigrama institucional es definido por Mestre et al. (2002) como una representación de la estructura de la organización, la cual muestra el entramado de los distintos departamentos o disciplinas. Se rige bajo determinada legislación según el tipo de institución y debe poder modificarse según las exigencias que el entorno le solicite. Otro aspecto para tener en cuenta, es que, el organigrama de una institución está estrechamente vinculado con las políticas de cada organismo, sus estrategias y sus planes, de modo que se conforma y modifica en base a los objetivos de la organización.

En una línea de pensamiento similar, Lucas Marín (1997), define al organigrama como la plasmación de la estructura de la organización. Al mismo tiempo, señala que esta representación es la que muestra la planificación de las líneas de comunicación formales, planificadas por los directivos de la organización.

De estas definiciones podemos afirmar, que el organigrama es una representación de la división de tareas y departamentos de una organización, y que, muestra las líneas de comunicación que se pretenden para su funcionamiento. Así, si una organización no cuenta con un organigrama o no tiene un organigrama acorde a sus necesidades, estará limitando la comunicación interna de su organización, lo cual le puede traer falencias en su funcionamiento.

Ambos autores señalan la importancia del organigrama, planteando que la estructura de una organización debe ser conocida por todos sus miembros, lo cual ayuda a sus funcionarios a visualizarse en su medio interno (Mestre et al., 2002). Incluso, Lucas Marín (1997, p. 173) lo define como “la columna vertebral de la estructura social” de una organización.

Como ya se señaló, el organigrama está vinculado a las políticas de la organización y a su funcionamiento, por lo tanto, distintos tipos de organigramas traerán variaciones en la mecánica diaria de una organización. Existen distintas posibilidades a la hora de diseñar o modificar un organigrama. En primer lugar, está la estructura funcional, la cual consiste en una división total por funciones o cometidos, así se dividen los departamentos según sus funciones específicas, aglutinando a los técnicos de la misma área en el mismo departamento. Es una estructura que puede ser eficaz, aunque presenta el problema de necesitar comunicación entre las distintas áreas, para resolver problemas complejos que se presenten. Si no se fomenta y trabaja esta comunicación se tiende al aislamiento de cada departamento. Otra opción, es la estructura por planes. En este modelo, la organización se divide en base a distintos proyectos o planes, en los que cada uno tiene un objetivo y resultado claramente establecido. En cada departamento se agruparán profesionales de distintas áreas para llevar a cabo estos proyectos, lo que llevará a la necesidad de un trabajo en conjunto entre ellos

tomando en cuenta la diferencia de su formación profesional. Como debilidades presenta la dispersión de técnicos, los cuales, trabajando en conjunto quizás puedan lograr mejores resultados. Por otro lado, puede darse una pérdida de la visión global de la organización, centrándose cada departamento en su propio proyecto. A estas estructuras se le agregan dos modelos más, los cuales no serán tratados en detalle. Por un lado, la estructura territorial, que se utiliza en grandes organizaciones que se distribuyen en distintas sedes y/o ciudades, y por otro, la estructura enfocada al usuario, la cual divide a los departamentos según las necesidades de estos, a modo de ejemplo: departamento de enseñanza deportiva, departamento de adultos mayores, etc. Esta última no se trata en detalle ya que se asemeja mucho a la estructura por planes y posee las similares ventajas y desventajas. (Mestre et al., 2002).

En la actualidad, prácticamente no existen organizaciones puras que se encuentren definidas por un solo modelo, si no que la mayoría de las organizaciones son denominadas matriciales, esto significa que son una combinación de todas las estructuras previamente descritas. A modo de ejemplo, una estructura funcional puede ser tal, y al mismo tiempo, cada departamento estar unido en un plan o programa común. La estructura matricial es considerada en la actualidad la de mayor eficacia, ya que logra subsanar los problemas de los otros modelos. (Lucas Marín, 1997; Mestre et al., 2002)

Cuando se definió la importancia del organigrama se destacó la función que tiene para delimitar las líneas de comunicación formal de una organización, ahora, se indaga en qué es la comunicación interna de una organización. Si hablamos de comunicación interna, nos referimos a todos los mensajes e interacciones que se dan entre los miembros de una organización o institución. Dentro de la comunicación interna se puede hacer una distinción entre comunicación formal e informal. La comunicación informal es aquella no establecida por la organización, y que se da espontáneamente entre los miembros, generando entre ellos relaciones afectivas que pueden influir luego en el otro tipo de comunicación. La comunicación formal, es aquella que es definida y sigue las líneas del organigrama institucional, y que busca alcanzar los objetivos planteados por la organización, los cuales deben estar claramente definidos (Lucas Marín, 1997). A continuación, cuando se mencione la palabra “comunicación” será haciendo referencia únicamente a la comunicación formal interna, que es la que resulta relevante en este estudio. La comunicación formal interna, será la base en la consolidación de la empresa y de su cultura. A través de ella circulan los mensajes clave, como los ideales y objetivos institucionales, funciones, etc. La comunicación interna no puede estar ligada al azar, sino que debe ser planificada y llevada a cabo por la institución en su plan de gestión (Brandolini y González, 2009).

Una adecuada comunicación interna es aquella que está delimitada claramente por la dirección de la organización, en la que se dan espacios de reunión cara a cara, y, últimamente, está tomando relevancia la comunicación a través de los medios de comunicación. En una organización, la comunicación no debe ser mucha ni poca, sino, justa. Hay factores arquitectónicos que también pueden influir, por ejemplo, falta de espacios de reunión, lugares no acondicionados, falta de limpieza en ellos, etc. (Lucas Marín, 1997).

La correcta comunicación y colaboración entre los miembros de una organización, influenciada por un organigrama institucional acorde, y el correcto planteamiento de objetivos, llevará a lo que se denomina, coordinación organizacional, lo cual es muy deseado por la mayoría de las organizaciones (Okhuysen & Bechky, 2009). La coordinación organizacional es definida por Faraj y Xiao (2006), citado en de Pablos, Montes y Soret (2014), como la integración y vinculación de las diferentes estructuras y trabajo de una organización para cumplir con una serie de objetivos en común. Esto podría transcribirse como el trabajo armonioso entre los miembros de una organización para cumplir con los objetivos establecidos, lo cual traerá, mejores y más rápidos resultados.

Para construir la coordinación organizacional, se debe tener como base una correcta comunicación, frecuente y de alta calidad, apoyada en objetivos, conocimiento compartido y el respeto mutuo. De aquí se reconoce a la comunicación como un medio para la coordinación. Para que una organización funcione de forma coordinada debe establecer los denominados “mecanismos de coordinación”, estos son pautas institucionales, que le permiten a los individuos realizar las tareas en forma coordinada. Algunas de ellas son: planes y reglas claramente establecidos; generar situaciones de interdependencia; definir la responsabilidad para las tareas; tener medios para compartir información directamente, objetivos comunes; crear una perspectiva similar entre los miembros; definir roles y rutinas; y, establecer momentos para juntar a los distintos grupos, por ejemplo, en instancias de reuniones. (Okhuysen & Bechky, 2009)

2.3 Equipos de trabajo en las organizaciones deportivas.

En la sección anterior se manejó información sobre la importancia de la coordinación institucional, que es la integración y vinculación entre distintos sectores de una organización. También se mencionó a la estructura matricial como aquella que pueden contribuir a una mayor coordinación, y en la cual, trabajan en determinados planes personas de distintos departamentos y formaciones profesionales. Ambos conceptos indican, que el trabajo en conjunto entre personas de distintas áreas es fundamental para la coordinación institucional y así, poder lograr mejores resultados en base a los objetivos propuestos. Este trabajo entre personas de distintos sectores y/o formaciones profesionales, se denomina equipo de trabajo,

y una de sus modalidades son los equipos interdisciplinarios. Así, en una organización deportiva, podrían trabajar juntos profesionales de distintos deportes; profesionales del alto rendimiento en conjunto con personas vinculadas a la enseñanza; técnicos deportivos con personas encargadas de la administración, las cuales, quizás, posean formación en administración de empresas o carreras similares, entre muchas otras posibles opciones. En esta sección se definen a los equipos de trabajo y a los equipos interdisciplinarios, se destaca su importancia, y se describe cómo deben trabajar para funcionar eficazmente.

Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o más personas, en el que se genera una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado de sus miembros. Los esfuerzos individuales coordinados, dan como resultado un rendimiento superior a la suma de los trabajos individuales aislados. Es importante diferenciar un equipo de trabajo, de un grupo de trabajo. En el grupo de trabajo, los integrantes se juntan para compartir información y recomendarse sobre las decisiones personales que cada uno tiene que tomar, mientras que el equipo, tiene sus tareas asignadas, las cuales debe cumplir mediante el trabajo coordinado (Coulter y Robbins, 2005).

El trabajo en equipos es una de las tendencias organizacionales actuales, estos, se usan en diversas situaciones, por ejemplo, cuando las tareas a realizar son muy complejas, estresantes, poco definidas, o, cuando las decisiones traen consecuencias sobre diversos colectivos o áreas (Alcover, Rico y Gil, 2011). Estos autores, señalan, como otro beneficio de los equipos de trabajo, la mejora de la comunicación y coordinación institucional

El diseño de la organización en sistemas multiequipo y en equipos distribuidos, permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de la información y coordinación y permite apoyos, que facilitan recursos y eliminan obstáculos. (p. 8).

En concordancia con estos autores, Frigerio y Poggi (1992) también señalan muchos beneficios de los equipos de trabajo. En primer lugar, señalan que las actividades combinadas producen mejores resultados que las actividades individuales; le proporcionan un mayor respaldo a los directivos, que pueden delegar tareas en estos equipos; y, generan un mayor grado de pertenencia institucional.² En este punto podemos pensar a los equipos de trabajo, como elementos positivos en una organización, fomentando la pertenencia institucional, la coordinación y la obtención de mejores resultados en busca de los objetivos. Sin embargo, no

² Definimos pertenencia institucional como un elemento intangible y cualitativo que mediante las actitudes y el sentir permitirá integrar y elevar las partes de la organización a un nuevo plano superior que estará expresado diariamente en el trabajo y el aprendizaje en bienestar (Barcaglioni, 1995).

cualquier grupo funciona correctamente y hay determinadas reglas que seguir, por ejemplo, en el armado de ellos y en su funcionamiento diario (Coulter y Robbins, 2005).

La conformación de un equipo de trabajo, debe realizarse con anticipación, ya que le conlleva tiempo a los nuevos miembros lograr adaptarse al nuevo grupo y a la forma de trabajo este. Sus logros se ven ampliamente favorecidos con la realización de reuniones formales y periódicas. Al mismo tiempo, estos grupos deben contar con los recursos adecuados, definir una estructura del equipo con delegación de tareas, y asunción de responsabilidades individuales y grupales, lograr un clima de confianza interno, y llevar a cabo una evaluación del trabajo con un adecuado sistema de recompensas, en base al cumplimiento o no de sus objetivos. (Frigerio y Poggi, 1999; Coulter y Robbins, 2005). Una modalidad de equipos que ha sido muy utilizada y ha resultado muy eficaz fue la formación de los llamados “equipos transfusionales o interdisciplinarios”. Estos equipos se utilizan para comunicar al personal de distintas áreas de una organización, para que puedan intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y generar proyectos nuevos y difíciles. Estos equipos no son fáciles de administrar y requieren mucho tiempo para que sus miembros aprendan a trabajar con la complejidad y puedan crear confianza, para comenzar a trabajar de forma coordinada (Alcover et al, 2011; Coulter y Robbins, 2005).

2.3.1 Dinámica de reuniones

En la sección anterior se destacó como necesidad para el funcionamiento de un equipo de trabajo, la posibilidad de realizar instancias de reunión formales y periódicas. En este capítulo se hará un análisis sobre la importancia de las reuniones y sus posibles modalidades. Se selecciona este tema ya que está íntimamente ligado a la propuesta del plan de mejora institucional.

Las reuniones son muy importantes para todas las instituciones, organizaciones y empresas, en peculiar para aquellos que implementan equipos de trabajo para la realización de sus diferentes actividades. Un gran porcentaje de la productividad y eficacia del trabajar en equipo, se deriva de la efectividad con la cual se desarrollan las reuniones (Franco, 2004). Debido a su importancia, es necesario estipular pautas y criterios para la elaboración de estas, lo cual llevará a un mejor desarrollo, siendo más efectivas y dando mejores resultados.

Para realizar una reunión efectiva y con buena dinámica, el primer paso a dar es considerar y planearse si la reunión se debe de efectuar. Hay problemáticas que se pueden resolver vía mail o mediante pocas conversaciones. El planteamiento de las reuniones conlleva la creación de una agenda, la cual debe enfocada hacia un objetivo específico de cada reunión, sabiendo así, lo que se desea lograr en la misma y la forma en la que se hará. En esa agenda se estipulará los tópicos a cubrir, los tiempos asignados, la iniciación y

finalización, la ubicación y la lista de participantes. En el desarrollo de las reuniones hay reglas que respetar y debe haber un líder encargado de moderar la misma. Al final es conveniente realizar una evaluación con el fin de medir lo que se logró y lo que no, para una posterior mejora y efectividad de las reuniones (Franco, 2004).

A continuación, se presenta una tabla demostrativa para poder evaluar las reuniones:

Evaluación					
1: Ritmo de la reunión	1	2	3	4	5
2. Participación de los miembros	1	2	3	4	5
3. Propósito claro de la reunión	1	2	3	4	5
4. Seguimos las reglas básicas	1	2	3	4	5
5. Nos mantuvimos enfocados en el tópico de la reunión	1	2	3	4	5
6. Fuimos corteses, educamos en nuestras deliberaciones	1	2	3	4	5
7. Otras	1	2	3	4	5
8. Fortalezas de la reunión	1	2	3	4	5
9. Debilidades de la reunión	1	2	3	4	5
10. Ideas para mejorar:					

Tabla 1. Evaluación de reuniones. Fuente: Franco, C. Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo

En la actualidad, debido a la gran accesibilidad y masificación de los medios de comunicación, y a su vez, de los equipos de trabajo, son cada día más comunes las reuniones virtuales. Cardona y Wilkinson (2006) plantean la interrogante del trabajo en equipo en la actualidad “¿presencial o virtual?”, y la contestan brindando beneficios y dificultades. Entre las ventajas encontradas de las reuniones virtuales se encuentra la optimización del tiempo, agregando que la comunicación virtual bien aprovechada proporciona una mayor fluidez y rapidez. En la actualidad, el disponer de una computadora u otra tecnología como celulares o tabletas permite a miembros de un equipo estar constantemente conectados y comunicarse a cualquier hora del día. A su vez, permite el desarrollo y autonomía del propio trabajo. Para Cabero (2012), las reuniones virtuales tienen cada vez más relevancia hoy en día. Las mismas se dan porque las personas se encuentran físicamente en otro lugar. Una de las principales ventajas mencionadas son el ahorro de tiempo y dinero, así como también la comodidad de

los actores implicados. Videoconferencias, conferencias web y telepresencias son algunas de las herramientas mencionadas por el autor.

3. CASO EN ESTUDIO

La organización analizada es una asociación civil sin fines de lucro, de carácter social y deportivo, la cual ofrece una gran variedad de disciplinas deportivas para su práctica regular. Es de un contexto socioeconómico medio-alto, vinculado a la comunidad de un colegio religioso, ubicado en el centro de la ciudad de Montevideo. Su misión es proporcionarle un lugar de práctica deportiva a los exalumnos del colegio y a cualquier persona de su comunidad religiosa (no es excluyente para ingresar), utilizando como medio el deporte. Entiende al deporte como una actividad educativa y recreativa, a la cual le asignan distintos valores y conductas asociadas a sus ideales cristianos, ser competitivos jugando “limpio” es uno de sus valores. Fue fundado en el año 2010 por lo que se trata de una institución relativamente nueva, con menos de diez años de trayectoria, y que se encuentra en plena etapa de crecimiento y desarrollo.

No cuenta con una sede oficial. Tiene una oficina dentro del colegio, la cual es muy pequeña y es usada como un lugar para ejecutar ciertos trámites. No cuenta con un espacio de reuniones. Si cuenta con un complejo deportivo oficial en la periferia de la ciudad, que tiene dos canchas de fútbol y una cancha de rugby, todas correctamente acondicionadas para competir. Las diferentes actividades se realizan en distintos espacios dependiendo el deporte, la institución educativa cede su predio con tres gimnasios y una sala de aparatos de musculación, a su vez, la institución educativa le alquila a esta organización otros espacios como una cancha de hockey y una cancha de handball.

Posee muchas actividades para realizar deporte de forma regular, algunas son de carácter higiénico y social, mientras que otras tienen un foco competitivo, participando incluso, en competencias oficiales de distintas federaciones deportivas. Las disciplinas con las que cuenta son: Hockey, con sus distintas ramas, plantel principal, mami hockey, y escuelita; basketball, plantel principal y papi básquet; handball, plantel principal y mami handball; rugby, plantel de mayores, categoría intermedia y sub-19; fútbol masculino, con plantel de mayores, reserva, sub-20, sub-18, sub-16, pre-senior, papi fútbol y plantel femenino; voleibol, plantel masculino y mami vóley; y por último grupo de corredores. Aquellas disciplinas que tienen un foco competitivo son el plantel principal de hockey, fútbol y rugby, en conjunto con todas sus divisionales, y, compitiendo en un escalón de importancia menor, basketball y handball. Para las colectas de datos se recabo información principalmente de estas disciplinas, debido al trayecto de estudio en el que se enmarca esta investigación, en el que se hace énfasis en el entrenamiento para el alto rendimiento deportivo.

La dirección del organismo se ejecuta siguiendo las normas establecidas en base a su personalidad jurídica, la asociación civil. El órgano directivo es su comisión directiva, la cual

está compuesta por nueve miembros que se renuevan a principio de cada año, todos poseen sus respectivos suplentes. Esta comisión cuenta con un presidente, un vicepresidente, un secretario y seis directivos titulares. Entre estos directivos se encuentran personas vinculadas a las distintas disciplinas, las cuales, además, tienen cada una su comisión organizativa propia. La mayoría de los miembros de la comisión directiva son, al mismo tiempo, miembros de la comisión de su propia disciplina. Hay también un gerente deportivo, que busca ser el nexo entre la comisión directiva y las distintas disciplinas. Además, cuenta con una comisión fiscal compuesta por tres miembros. Para esclarecer más su funcionamiento, se diseñó un organigrama institucional representativo, el cual no fue diseñado por la organización en sí, ya que no cuenta con un organigrama formal para presentarle a sus funcionarios y socios. Cabe destacar que muchos de los funcionarios de la institución (comisión directiva y miembros de las comisiones de las disciplinas) no poseen una remuneración por su trabajo, si no que lo hacen de manera voluntaria.

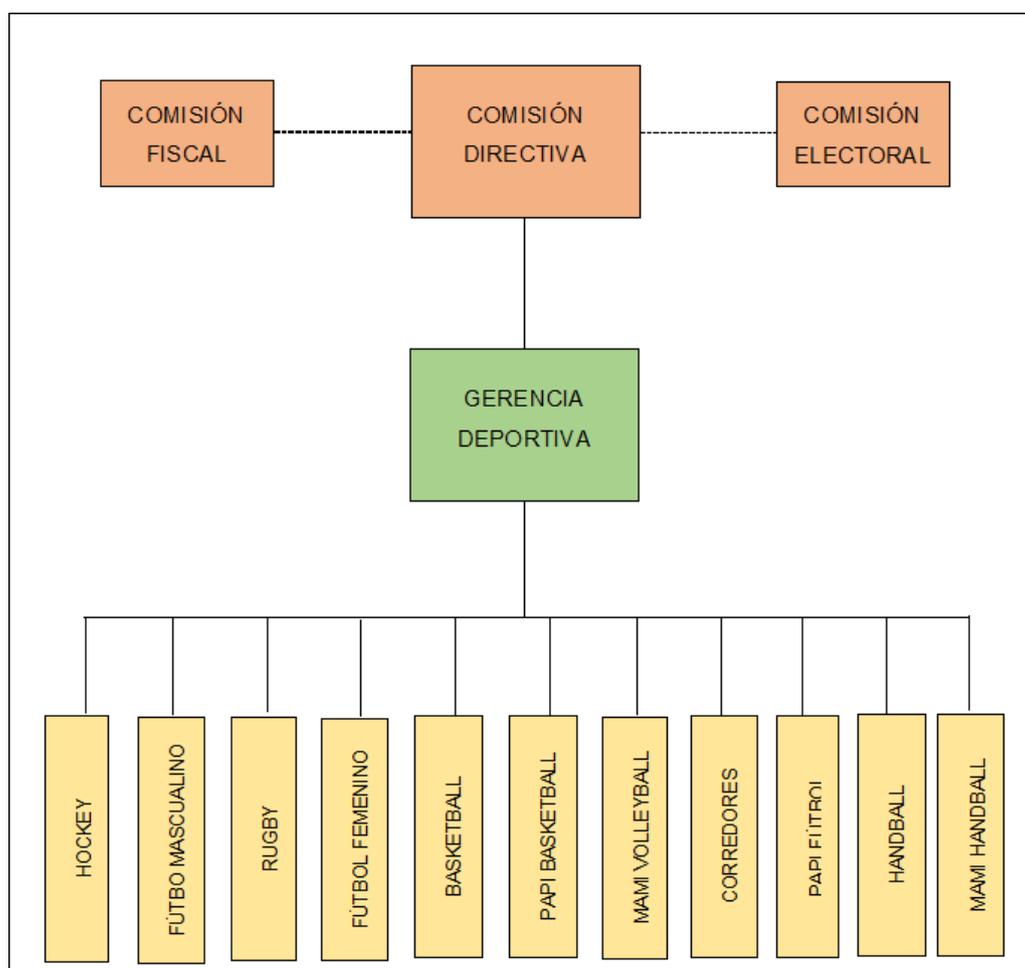


Ilustración 1. Organigrama Jerárquico. Fuente: Elaboración propia.

Otro dato para tener en cuenta es la cantidad de socios que posee la organización, actualmente cuenta con 450 socios aproximadamente, de variada edad, desde niños y adolescentes hasta adultos mayores. Ellos abonan una cuota mensual, que varía según la disciplina en la que participan, además, se benefician con distintos descuentos y ofertas en empresas que mantienen convenio con la organización. Las disciplinas con más socios son fútbol y rugby.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA

En el siguiente apartado se desarrollará la metodología implementada durante toda la investigación. Asimismo, se plasmarán los puntos a continuación mencionados: paradigmas de investigación, universo y muestra, fases del estudio e instrumentos de recolección de datos. Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen referencia a la metodología en una investigación como enfoques que emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos, para que se genere el conocimiento.

4.1 Paradigma de investigación

Para dar comienzo a este apartado, traeremos una breve definición de paradigma. Patton (1978), se refiere al paradigma como una mirada del mundo, una perspectiva general, una manera de fragmentar la complejidad del mundo real. Por esto, menciona que los paradigmas se encuentran ligados a la socialización de profesionales, advirtiéndoles lo que es importante, legítimo y razonable. Sautu, Boniolo, Dalle & Elbet (2005) hacen referencia al paradigma como una orientación general que posee una disciplina, la cual define el modo para orientarse y observar todo aquello, que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo.

Paradigmas de la investigación existen varios, los cuales pueden ser diferenciados según diferentes características. Nuestra investigación se basó en un estudio de caso. Dentro del mismo afirmamos que se encuentra dentro del paradigma interpretativo. Schuster, Puente, Andrada y Maiza (2013) definen al mismo, como el análisis de los significados de la vida en sociedad y de las acciones del ser humano. Las investigaciones de este carácter van más allá de las explicaciones fortuitas, sino que se pretende interpretar y comprender la conducta humana a partir de las intenciones y significados de los sujetos intervinientes. Esta orientación acepta que existe una realidad la cual es múltiple, holística y dinámica, pretendiendo ser objetivos con respecto a los significados, utilizando un criterio de evidencia intersubjetivo. Por otro lado, Lucio-Villegas (204, p.64) enumeran los principales rasgos de este enfoque: En primer lugar su finalidad es comprender e interpretar el fenómeno educativo y a su vez concebir la realidad en forma holística, global y divergente La ciencia social se ocupa del “entendimiento interpretativo” de la acción social y las acciones humanas, para tener significado deben de ser situadas dentro del contexto social en donde se ubican los individuos.

Para Schuster et al., las técnicas utilizadas en este tipo de investigación son de carácter cualitativo. Para esto presentaremos un cuadro comparativo entre las metodologías de paradigma cualitativo y cuantitativo, posteriormente justificaremos la elección.

Paradigma Cualitativo	Paradigma Cuantitativo
Aboga por el empleo de los métodos cualitativos	Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos
Fenomenologismo y verstehen (comprensión) “interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa”	Medición penetrante y controlada
Observación naturalista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetivo	Objetivo
Próximo a los datos, perspectiva “desde adentro”	Al margen de los datos, perspectiva “desde afuera”
Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo	No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación confirmatoria, reduccionista, inferencial e hipotético
Orientado al proceso	Orientado al resultado
Válido: datos “reales”, “ricos” y “profundos”	Fiable: datos “sólidos” y repetibles
No generalizable: estudios de casos aislados	Generalizable: estudios de casos múltiples
Holista	Particularista
Asume una realidad dinámica	Asume una realidad estable

Tabla 2. Paradigma Cualitativo y Cuantitativo. Fuente: “Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa” T. D. Cook y CH. S. Reichardt.

Analizando y comparando los dos paradigmas en cuestión, podemos determinar que nuestra investigación está enmarcada dentro del paradigma cualitativo. La principal herramienta de recolección de datos empleada fue la entrevista, tanto exploratoria como también en profundidad. A lo largo del proceso se analizaron y recolectaron datos en base a una perspectiva subjetiva de los hechos. Las entrevistas antes mencionadas nos permitieron distinguir las fortalezas, virtudes y oportunidades, como así también las debilidades, defectos y amenazas que enmarcaban a la institución. Durante el proceso se pudieron obtener datos

reales, los cuales pudieron ser profundizados, logrando así expresar los datos reales del estudio.

Siguiendo con Cook y Reichardt (1986), ellos dicen que el positivismo lógico comúnmente es una postura filosófica, adoptada para la investigación social. La mayoría de los investigadores adoptan una posición fenomenológica, teniendo en cuenta tanto si la investigación se centrara en el proceso o resultado, en el control o en el naturalismo. Taylor y Bogdan (1987) se refieren al fenomenólogo, como aquel que pretende entender los fenómenos sociales desde la perspectiva propia del actor, examinando el modo en que se experimenta el mundo, lo que realmente importa es la realidad que perciben las personas como importante.

Encontramos que Batthyány y Cabrera (2011) hacen referencia a que los datos en las investigaciones cualitativas se recogen en el mismo lugar de la investigación, por ende, coincide donde se encuentra el problema de estudio. Para Schettini y Cortazzo (2015), la elección de estrategias cualitativas implica darle importancia a procesos los cuales no están rigurosamente examinados, o que estén medidos en forma de cantidad, monto, intensidad o frecuencia. Se deberá hacer hincapié en: la construcción social de la realidad, la relación íntima entre el investigador y lo que estudia y las construcciones del contexto que condiciona la investigación.

4.2 Estudio de caso

El método utilizado en nuestra investigación fue el estudio de caso.

Para Yin (tal como se cita en Marradi, Archenti y Piovani, 2007) El estudio de caso se basa en un diseño de investigación orientado al análisis de las relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad. Trabajar entre muchas variables y un caso (o muy pocos) ha dado lugar a diversas estrategias de abordaje encaminadas a la búsqueda de múltiples fuentes de evidencia. (p. 237).

Para Sabino (1992), el estudio de caso tiene la particularidad del estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, permitiendo esto obtener un amplio y detallado conocimiento de ellos. También hace referencia a que es casi imposible de lograr a través de otros diseños considerados.

Para validar la aplicación de este método, Yacuzzi (2005) plantea cuando se presentan y responden preguntas del estilo “cómo” o “por qué”, cuando el tema es de carácter contemporáneo y el investigador tiene escaso control de los acontecimientos.

Siguiendo con el autor antes mencionado, el mismo expresa que existen ventajas y desventajas, dependiendo del problema que se pretenda abordar. Hay que tener en cuenta tres puntos clave para poder tomar una buena decisión. 1) el tipo de pregunta que se busca responder, 2) el control que posee el investigador sobre los hechos que estudia y 3) el tiempo del problema, si el mismo es contemporáneo o histórico.

Según diversos autores hay diferentes pasos a seguir para desarrollar la metodología de estudio. Para Hernández, Sampieri y Mendoza (2014), las siguientes etapas son:

- 1) Planteamiento del problema.
- 2) Propositiones o hipótesis.
- 3) Unidad o unidades de análisis (caso o casos).
- 4) Contexto del caso o casos.
- 5) Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos.
- 6) Lógica que vincula los datos con preguntas y propositiones.
- 7) Análisis de toda la información.
- 8) Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias.
- 9) Reporte del caso (resultados).

Simons (2011), hace referencia al estudio de caso como el proceso de indagación sistemática y crítica sobre el fenómeno que haya sido elegido, como también de la generación de conocimientos que sumen a los que ya son de público conocimiento sobre el tema en cuestión.

Nuestro trabajo corresponde a un estudio de caso, porque refleja las condiciones necesarias para el mismo. Se aplicó la investigación a una institución de contexto social. En la misma, se indagó sobre una problemática planteada inicialmente, la cual involucraba a los miembros directivos de la misma. Se realizaron diferentes abordajes con instrumentos de recolección de datos pertinentes, para poder profundizar en el tema, generando propositiones y objetivos para el estudio. Existe un análisis en profundidad de los datos, y en consecuencia, resultados finales para la finalización de la investigación.

4.3 Universo y muestra

Población o universo son el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sampieri, Collado y Baptista, 2014, p. 174). Hernández Blázquez (2011) lo define como “un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o particularidades que se desean estudiar” (p. 127). Para nuestra investigación, la población está comprendida por institución deportiva, comisión directiva, gerencia deportiva, funcionarios de la institución y socios.

La muestra según Marradi, Archenti y Piovani (2007) es un subconjunto de miembros de una población, la cual es investigada con fin de extender a toda la población. Hernández Velázquez (2001) agrega que es una parte, puede ser grande o pequeña, la cual es representativa del conjunto o población, y sus características deben de reproducirse lo más aproximado que se pueda. Para Sampieri, Collado y Baptista (2014), la muestra se puede categorizar en dos ramas. Las mismas pueden ser probabilísticas y no probabilísticas. En la primera es un subgrupo de la población la cual todos tienen las mismas posibilidades de ser escogidos. En la segunda, la no probabilística o dirigida, consta en que el subgrupo no tiene las mismas posibilidades de selección, la misma depende de la característica de la investigación.

La muestra de nuestro proyecto es de carácter no probabilístico, ya que la selección se dio siguiendo varios estándares propuestos anteriormente. Para mencionar alguno, las disciplinas fueron escogidas porque son de carácter competitivo, que requieren más recursos y mueven un caudal de masa importante dentro de la institución. La muestra incluye al gerente deportivo, tres miembros de tres comisiones disciplinarias deportivas diferentes, y 10 miembros de distintas comisiones disciplinarias. La selección de la muestra en el caso del gerente deportivo y de los tres miembros, se dio de forma no probabilística o dirigida, lo cual hace referencia a la elección de estos por uno o varios propósitos (Sampieri et al.). En el caso de la selección de los 10 miembros de las comisiones se dio a través de una selección probabilística, más específicamente definida como muestra aleatoria simple.

4.4 Fases del estudio

El estudio está compuesto por dos fases, las mismas tuvieron una duración total de dos semestres. En un primer semestre se realizó una Aproximación Diagnóstica en una institución previamente escogida, con la cual se trabajó durante todo el proceso. Esta etapa se dividió en dos, una de aplicación de técnicas para la recolección de datos y otra de análisis de datos. Una vez culminada la primera etapa y ya detectados los inconvenientes, se procedió a la realización de un Plan de Mejora con una planilla operativa, trabajo en conjunto con la institución de práctica, lo cual sirvió para poder mejorar y potenciar las carencias o debilidades antes encontradas. Una vez finalizado este proceso antes mencionado, se realizó el Trabajo Final de Grado aquí presentado.

4.5 Técnicas de recolección de datos

Para poder tener acceso a toda la información necesaria que nos permitiera dar inicio e insumos a la investigación, se utilizaron diferentes técnicas de recolección de datos para lograr obtener la misma. Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen referencia a que las técnicas de recolección de datos son herramientas, las cuales son empleadas para recolectar

información relativa al objeto de investigación. Para poder generar conocimientos sobre las posibles debilidades, se realizó una entrevista exploratoria al gerente deportivo de la institución. En segunda instancia, y dando lugar a una primera colecta de datos, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas, que dieron lugar a una segunda y última colecta de datos, en la que se administraron cuestionarios a varios actores institucionales.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos mencionan que hay varias herramientas de recolección de datos, que pueden ser codificados numéricamente y analizados los mismos como texto. Dentro de ellas encontramos las encuestas, entrevistas semi estructuradas o no estructuradas, grupos de enfoques, observación y registros históricos y documentos. Estas están enmarcados dentro de un enfoque mixto.

4.5.1 Entrevista

La entrevista se define como una conversación estructurada, la cual tiene como objetivo conseguir, recuperar y registrar experiencias de vida de las personas. Es una herramienta que, a través del lenguaje, el entrevistado nos cuenta sobre sus historias y el entrevistador interroga acerca de situaciones y sucesos (Benadiba y Plotinsky, 2001). Guber (2005) destaca que “la entrevista es un proceso que pone en juego una relación social” (p.236). Por su lado Hernández, Fernández y Baptista (2014) agregan que es una reunión en la cual existe una conversación y un intercambio de información entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado o entrevistados. Las mismas se dividen en tres tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.

En un primer acercamiento a la institución, se realizó una entrevista no estructurada o abierta de carácter exploratoria, para conocer la situación de la institución y poder realizar una recolección de datos pertinentes. Hernández, Fernández y Baptista (2014) las catalogan como una guía general de contenido, la cual el entrevistador tiene flexibilidad total para poder manejarla y guiar la misma más libremente, de una manera que se pueda indagar sobre temas que vayan surgiendo y tengan mayor relevancia. Qu & Dumay (2011) sostienen que, en las entrevistas no estructuradas, el entrevistador tiene que desarrollar, adaptar y generar nuevas preguntas en el transcurso, para acomodarse al tema central de estudio, ya que no todas las preguntas se encuentran preestablecidas.

En segunda instancia, se aplicaron tres entrevistas semiestructuradas, las mismas se realizaron a miembros de diferentes comisiones de la disciplina. Ellas se basan en una guía de preguntas en las cuales el entrevistador posee la total libertad de introducir nuevas preguntas para profundizar un tema o un concepto. Las preguntas son flexibles, accesibles y con capacidad de poder indagar más sobre las facetas humanas y los comportamientos. El entrevistador tiene que tener la capacidad de lograr que las manifestaciones del entrevistado

ronden alrededor de la cuestión en la cual se pretende profundizar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 y Sierra Bravo, 2001). En las entrevistas realizadas fueron surgiendo nuevas preguntas, que sirvieron para poder indagar más profundamente en temas de más relevancia para la investigación.

4.5.2 Cuestionario

Como segunda colecta de datos realizamos diez cuestionarios autoadministrados a miembros de las comisiones de las disciplinas. Para Sierra Bravo (2001):

“El cuestionario cumple una doble función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada. Por ello, las condiciones fundamentales que debe reunir dependen de la investigación y de la población. Se pueden sintetizar, por una parte, en traducir los objetivos de la investigación en preguntas concretas sobre dicha realidad, y por otra parte, ser capaz de suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras a cada pregunta, que pueden después ser tratadas científicamente, es decir, clasificadas y analizadas” (p.306).

Marradi, Archenti y Piovani (2007) nos dicen que el cuestionario es un instrumento de recolección de datos, el cual es utilizado dentro de la técnica de encuesta. El mismo consiste en diseñar un simple listado de preguntas con una estructura a respetar. Los cuestionarios se pueden clasificar en estructurados, semiestructurados y no estructurados. Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al cuestionario como a un conjunto de preguntas con relación a cierta o ciertas variables que se buscan medir.

El cuestionario semiestructurado fue el que se llevó a cabo. El mismo posee preguntas cerradas y alguna abierta, las cuales le dan al encuestado la libertad de respuestas propias y elaboradas. No los encasilla en ciertas opciones. Para Phillips, Phillips y Aaron (2013) las preguntas abiertas nos dan una información más amplia y nos sirven para abrir el abanico de información sobre las posibles respuestas de los implicados. Las preguntas cerradas suponen una limitación en la respuesta, quitando posibilidades de opciones a la muestra.

5. ANALÍISIS DE DATOS

En este apartado se hace un muestreo, discusión y análisis de los principales datos obtenidos durante todo el proceso, aproximación diagnóstica y plan de mejora. Para esto, además, se utilizará la información recabada en el encuadre teórico, la cual no fue elegida aleatoriamente, sino que está directamente vinculada a la temática central del estudio: una carencia en la comunicación y coordinación institucional. La información a continuación, se encuentra ordenada en el orden cronológico de la investigación, comenzando con la aproximación diagnóstica, que contiene la entrevista exploratoria, la primera y la segunda colecta de datos. Luego, se describe y analiza el plan de mejora.

5.1 Aproximación Diagnóstica

La aproximación diagnóstica consiste en el análisis de una institución a través de diversas técnicas de recolección de datos para la detección y posterior análisis de un problema y/o carencia. Esta cuenta con diversas fases, primero se realizó una entrevista exploratoria para conocer la organización, entender su funcionamiento, y detectar el problema o carencia principal. Posteriormente, se realizaron dos colectas de datos y se completó una matriz de análisis que dio cuenta del problema principal, sus causas, y los actores involucrados. Tanto la entrevista exploratoria como las colectas de datos estuvieron centradas en recabar información sobre las disciplinas del club que poseen un carácter competitivo, debido al trayecto en el que se enmarca esta investigación: entrenamiento y deporte.

5.1.1 Entrevista exploratoria

La fase exploratoria se utilizó para detectar el principal problema institucional. Para ello, se realizó una entrevista exploratoria (EE1) al referente institucional utilizado para esta investigación, el cual es, Gerente Deportivo de la misma, y, al mismo tiempo, Director Técnico de los planteles de fútbol. Si bien no forma parte de la comisión directiva, participa en las reuniones quincenales de esta, debido a su rol como gerente que se encuentra en la dirección de la organización (ED1, p.2). En esta institución la función del gerente deportivo se basa en ser el nexo entre la comisión directiva y las disciplinas (EE1, p.4).

En la entrevista exploratoria se comenzó preguntándole al entrevistado algunas cuestiones principales de la organización, como los objetivos de esta, la relación con el colegio, y el número de disciplinas que posee. Posteriormente, indagando cuestiones específicas sobre el entrenamiento de los planteles se preguntó si existían planificaciones anuales o plurianuales en cuanto a contenidos técnico-táctico y a cargas de entrenamiento de parte de cada una de las disciplinas, y la respuesta fue: "...no se da de forma global para todas las disciplinas al mismo tiempo, si se da en casos individuales, por ejemplo, estamos hablando que acá en fútbol con un trabajo coordinado entre Matías y yo que es algo en real

que lo empezamos a pensar desde que él se integró y cosas que teníamos pensado trabajar del año anterior para este, se da en el caso del rugby, también se da en el caso de hockey, no se daría en otros deportes en este momento del club...” (EE1, p.2). Esto marca que no hay lineamientos del club en cuanto a los contenidos y las cargas que se trabajan para cada disciplina con sus franjas etarias. Cada disciplina trabaja de forma individual sin supervisión u obligación alguna de los organismos directivos de presentar sus planes anuales. Continuando con esta temática, el entrevistado plantea: “...sería muy bueno...que haya una coordinación en ese sentido [de la condición física] para todos los deportes teniendo en cuenta la edad, el sexo de los jugadores, etc...” (EE1, p.3).

Continuando con el tema de la planificación deportiva de cada disciplina, y, para hacer entender el funcionamiento del club, el entrevistado, describió con el organigrama institucional, el cual se define como una representación de la estructura de la organización, que muestra el entramado de los distintos departamentos o disciplinas, y el cual posee vital importancia para el adecuado funcionamiento de una organización. (Mestre et al., 2002; Lucas Marin, 1997). Lo describió de la siguiente manera: “...está la directiva del club, debajo de la directiva del club estaría la gerencia deportiva, debajo de la gerencia deportiva estarían las comisiones de las disciplinas...” (EE1, p.3). Este organigrama institucional se corresponde con lo planteado por la Dirección Nacional de Registros (DNR, 2019) sobre la asociación civil, la cual debe poseer una comisión directiva, una comisión tributaria, una comisión electoral y una asamblea general, y deben ser los asociados, quienes cubran algunos de los puestos titulares y suplentes de estos organismos directivos. La institución aquí en cuestión cuenta con una comisión directiva, compuesta por nueve miembros, una comisión tributaria compuesta por tres miembros, y una comisión electoral, compuesta por tres miembros, tal como lo dispone la reglamentación para este tipo de instituciones. A su vez, en el reglamento de esta institución, se señala que la comisión directiva puede decretar la creación de comisiones especiales cualesquiera, con informe posterior a la asamblea general. También, habilita la creación de comisiones especiales “por disciplinas”, correspondientes a cada una de las disciplinas deportivas, las cuales fueron mencionadas por el entrevistado. Estas comisiones especiales por disciplinas, tendrán amplias facultades para tomar decisiones y armar los presupuestos y cuotas de sus respectivos planteles, debiendo siempre recibir una homologación por parte de la comisión directiva.

La estructura organizacional u organigrama planteado se corresponde con una estructura con una marcada división por áreas, las cuales, en este caso, se encuentran en forma horizontal por debajo de la comisión directiva y por debajo de la gerencia deportiva. Este tipo de estructura se denomina estructura funcional. Cada una de estas “áreas” se corresponden con las “comisiones especiales”. Este tipo de estructura organizacional, es un

sistema muy adecuado en caso de que se requiera una alta especialización, también posee sus desventajas, traerá problemas en caso de que la comunicación y coordinación entre las comisiones no sea óptima, existiendo el riesgo de aislar una de otra, dificultando el abordaje de temas transversales y problemas cambiantes. Al mismo tiempo, puede provocar a la formación de una estructura particular y cerrada en cada área independiente del órgano directivo. (Mestre et al., 2002).

Profundizando sobre el funcionamiento de la estructura organizacional, el entrevistado señaló algunas de las debilidades a las que se enfrentan día a día; entre ellas señaló: "...los distintos vínculos con el colegio son también una complejidad, porque al no ser uniforme, por ejemplo, al tener una disciplina que tiene un vínculo muy fuerte y un proyecto en conjunto y cercano al colegio puede ser más fácil, y las disciplinas que no tienen nada que ver es como que marca distintas complejidades entre los distintos deportes..."(EE1, p.6); "...un club como el nuestro, como te decía, sin tanta estructura y sin tanta gente trabajando como para poder involucrarse en las distintas disciplinas, te la hace, te hace una distancia muy grande [entre las comisiones de las disciplinas y la gerencia deportiva]" (EE1, p.4), luego, agrega, "...algún proyecto en realidad sería ir tratando progresivamente, estar cada vez más alineados todos en conjunto y cada vez todos más conscientes de lo que va haciendo cada uno para poder armar algo mucho más en conjunto" (EE, p.5).

Para sintetizar la información recabada en este proceso, se completó una matriz exploratoria, en la cual se detallaron las siguientes debilidades: en algunas disciplinas como fútbol, basketball y handball no hay una continuidad entre el colegio y el club, no existe una coordinación física general en cuanto a cargas de entrenamiento según el sexo o la franja etaria, algunas disciplinas no tienen planificaciones anuales ni plurianuales, algunas disciplinas no tienen una comisión funcionando, hay un gran caudal de socios y muy poca gente trabajando, mucha distancia entre las disciplinas y la comisión directiva.

De estas afirmaciones y las previamente mencionadas se comenzó a intuir la falta de un proyecto deportivo de algunas de las disciplinas, así como la falta de un proyecto común del club. Cada disciplina funciona de manera independiente entre ellas y alejadas de la comisión directiva: no hay coordinación entre las disciplinas ni con la comisión directiva. La coordinación es definida por Faraj y Xiao (2006) citado en de Pablos, Montes y Soret (2014) a la integración y vinculación de las diferentes estructuras y trabajo de una organización para cumplir con una serie de objetivos en común. Planteada esta definición, y dado a lo planteado por el entrevistado, se llegó a la conclusión que el problema era una falta de coordinación institucional. Ya que cada disciplina actuaba de forma individual, con la comisión directiva alejada, y sin ningún tipo de proyecto en conjunto con las otras disciplinas, o sea, no hay

integración y vinculación entre las disciplinas con la comisión directiva para un proyecto en común del club.

Así fue que se constató como carencia institucional la falta de comunicación y coordinación entre la comisión directiva y las comisiones de las disciplinas. A partir de este problema se realizaron las posteriores entrevistas y cuestionarios denominadas como primera y segunda colecta de datos, para poder indagar más profundamente en él. Se formularon tres preguntas sobre las cuales indagar más profundamente, ellas son: (1) ¿Cómo influye la falta de comunicación y coordinación? (2) ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor coordinación y comunicación institucional? (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación institucional?

5.1.2 Recolección de datos

La recolección de datos consiste en la obtención de información más detallada acerca del problema y/o carencia institucional, esta información permite diseñar la matriz institucional final y el posterior Plan de Mejora. Se realizaron dos instancias de recolección de datos, denominadas, primera y segunda colecta.

5.1.2.1 Primera colecta de datos

En la primera colecta de datos se realizaron tres entrevistas a miembros de las comisiones de las disciplinas, para indagar más profundamente en la temática. La primera se realizó nuevamente al gerente deportivo del club, y miembro, al mismo tiempo, de la comisión fútbol (ED1); la segunda se realizó con un miembro de la comisión de rugby y miembro de la comisión directiva (ED2); la tercera a un miembro de la comisión de hockey y socio del club (ED3). Se seleccionaron estas disciplinas ya que son algunas de las que mantienen un carácter más competitivo deportivo en conjunto con handball y basquetbol, además, son las disciplinas que albergan la mayor cantidad de socios. A continuación, se presenta la información recaba en las tres instancias analizadas simultáneamente sin seguir un orden cronológico entre ellas.

La organización analizada, tiene, como se planteó en la fase exploratoria, distintas comisiones de las disciplinas, las cuales se encargan del funcionamiento de cada una, algunas disciplinas no tienen una comisión funcionando: "...en esa comisión de fútbol definimos muchas cosas, generalmente más que nada organización, de ordenamiento de los planteles, de reglamentación, de normas de convivencia..." (ED1, p2); "...la comisión de rugby se encarga de cosas administrativas..." (ED2, p.1). Estas comisiones, al mismo tiempo, trabajan en conjunto con la comisión directiva, la cual mantiene reuniones quincenales, "...hay una instancia de reunión constante y regular, porque es cada dos semanas que sesiona la

comisión directiva, donde se juntan y se conversan temas del club en general y de cada disciplina en particular que se van planteando...” (ED1, p.2).

Esta estructura organizacional se corresponde a una estructura funcional, o sea, a una división por áreas bien marcadas en la que está la comisión directiva, y más abajo, las comisiones de cada disciplina por separado. Uno de los posibles problemas que presenta esta estructura es la poca comunicación entre sus partes (disciplinas), y el aislamiento entre ellas. (Mestre et al. 2002). Hay que destacar que la organización no cuenta con una esquematización de su organigrama, contrariamente a lo que plantean distintos autores sobre este tema, señalando que esta representación debe ser conocida por todos sus miembros. (Lucas Marin, 1997; Mestre et al., 2002).

Una organización es definida como un conjunto de personas que trabajan en interacción mutua bajo un sistema estructurado cuyo trabajo busca la consecución de unos fines determinados. Lo que hace a una organización ser de carácter deportivo es que ofrece un servicio de práctica deportiva regular a sus asociados. (Frigerio y Poggi, 1992; Lucas Marin, 1997; Ley 17.292, 2001; Mestre et al., 2002). De esta definición se destaca la inherencia de la coordinación y la consecución de unos fines determinados como eje de funcionamiento. La coordinación es definida por Faraj y Xiao (2006) citado en De Pablos, Montes y Soret (2014) como la integración y vinculación de las diferentes estructuras y trabajo de una organización para cumplir una serie de objetivos en común. Por otro lado, refiriéndose a los fines de una institución, Acosta (2005) señala que los objetivos y metas de una institución deben ser enunciados cuantificables y cuentan con un determinado plazo para su concreción, estos, deben ser consensuados, claros y medibles.

En base al esquema organizacional definido por sus miembros, y, a la coordinación y fijación de objetivos, se debería suponer que estas disciplinas trabajan en conjunto, mediante su integración y de forma vinculada para la consecución de ciertos objetivos. Sin embargo, con respecto a esto, los entrevistados plantearon que este funcionamiento no se cumple debido a distintos motivos. “...en la comisión directiva se tocan temas que están por encima de las disciplinas, cuando en realidad, lo que hace al club son las disciplinas, o sea, se tendrían que tocar temas de cada disciplina, porque por más que seas directivo del club, pero tu disciplina sea, por ejemplo, el mami handball, te tendría que interesar, como a mí como jugador de rugby y miembro de su comisión me tendría que interesar también, porque al fin y al cabo somos todos del mismo club y habría que tirar todos para el mismo lado, cuando a veces, claramente, se habla de tal deporte, y como ese no es tu deporte, es como si no se escuchara...” (ED2, p.3). De aquí se denota falta de interés por abordar problemas entre las disciplinas, así como una reunión en la que no se abordan temas específicos deportivos. Continuando con esta línea de pensamiento, refiriéndose específicamente a los objetivos de

la organización uno de los docentes dijo: "...lo que digo no es un problema que cada disciplina tenga proyectos diferentes, eso es lógico, cada disciplina tiene su presente, tiene sus objetivos, tiene sus capacidades, sus recursos ¿sí?, lo que no hay es un plan global del club de bueno queremos posicionar a tal cosa..." (ED1, p.4). En conclusión, no hay una fijación de objetivos del club como organización. De estas afirmaciones se puede destacar que no hay una coordinación entre los miembros de las distintas disciplinas, y, que no hay una fijación de objetivos institucionales. En la organización no existe ninguna instancia en la que se junten las distintas disciplinas a tratar temas netamente deportivos organizativos. Hay una reunión a principio de año en la que se juntan cada disciplina por separado con el gerente deportivo. "Se da en forma individual. No hay una reunión, por ejemplo, de la comisión directiva conmigo y con representantes de todas las disciplinas donde hoy nos juntamos para eso, para ver los proyectos de cada uno y ver si estamos todos alineados, se da en forma individual" (ED1, p.5).

Para que una organización funcione coordinadamente existen los llamados "mecanismos de coordinación", estos son pautas institucionales que permite a los individuos realizar tareas en forma coordinada, algunos de ellos son: planes y reglas claramente establecidos, definir responsabilidades, medios para compartir información, perspectivas comunes entre los miembros y comunicación frecuente de alta calidad. (Gittel, 2015). Estos mecanismos no son abordados en la organización, ya que no hay objetivos comunes de las disciplinas y tampoco algún tipo de reglamento que le indique a las disciplinas como deben actuar. "...lo ideal sería que haya una organización más establecida, más ordenada y no que sea tan bueno e fútbol funciona de tal manera como quiere fútbol, el rugby como quiere, hockey como quiere, y así es como la comisión directiva pierde el control de lo que realmente sucede..." (ED1, p.4). Sí existen reuniones periódicas de la comisión directiva, pero como ya se planteó, en estas no se tocan temas netamente deportivos y organizativos, sino, otro tipo de aspectos: "...son cosas muy por encima de las disciplinas, por ejemplo, yo que se, impuestos, digo, sponsors, por ejemplo, ahora se cerró un contrato con una emergencia asistencial y se va se muestra el contrato, los porcentajes, después también, más cambiando al campo deportivo, pero cosas más como el pago de la luz, del agua..." (ED2, p.3).

Esta falta de normas de funcionamiento, de comunicación, de objetivos compartidos, de instancias de reunión eficaces y de coordinación general, trae lo que los tres docentes denominaron, utilizando un mismo termino, distancia entre la comisión directiva y las disciplinas. "...hay distancia, pero porque siempre se plantea esa distancia, es así, las comisiones de cada disciplina en la reunión con la comisión directiva, no se tocan temas muy específicos de cada disciplina, sino que eso se deja para las reuniones intradisciplina..." (ED2, p.3). "...se está tratando de achicar esa distancia. Antes sí, era como que yo cuando entré al

club no tenía idea de quién era el presidente del club, no sabía ni lo que pasaba ni nada, era como que ta yo hago hockey y sé que es por el club y ta suerte en pila con todo lo que pasa además. Ahora se está tratando de achicar esa distancia y tener un diálogo más fluido entre todas las disciplinas...” (ED3, p.4).

Muchos autores plantean los beneficios de la coordinación en una organización. Mestre (2013) plantea que es mucho más fácil alcanzar los objetivos institucionales si todos tienen conocimiento de ellos y trabajan juntos para su consecución. Okhuysen & Becky (2009), en concordancia, señalan que alcanzar una adecuada coordinación institucional es algo deseado por la mayoría de las organizaciones.

Los propios actores institucionales denotan el problema, y son muy incisivos planteando que mejorando la coordinación podría mejorar el trabajo de la organización. “El impacto de trabajar mancomunadamente coordinados y juntos, impacta en cualquier orden, en el orden deportivo, en el orden financiero, del manejo de los recursos, de disposición de los espacios, de todo.” (ED1, p.7); “Si, para mí el club si sería como un todo en el que hay diferentes disciplinas, o sea, como que sería más compacto, para mi crecería mucho más que si fuera como separado...” (ED3, p.4).

Una vez finalizada la colecta de datos se plasmaron los datos obtenidos en una tabla y se creó un modelo de análisis en el que se identificó a la dimensión institucional más afectada, la dimensión organizativa, la cual es definida como aquella que determina el estilo de funcionamiento y la estructura interna de una organización: organigramas, distribución de las tareas, comunicación interinstitucional, uso del tiempo y espacios. (Frigerio y Poggi, 1992) Al mismo tiempo, se señalaron los actores principales involucrados y los factores causales de la problemática. Los actores principales involucrados fueron: la comisión directiva, las comisiones de las disciplinas y los socios. Los factores causales hallados eran: falta de apoyo, unión y comunicación entre las disciplinas; falta de proyectos institucionales con un mismo lineamiento para todas las disciplinas; y, falta de interés por abordar problemáticas de otras disciplinas. Luego de finalizada la primera colecta de datos se realizó una segunda colecta para recabar más información sobre la problemática institucional.

5.1.2.2 Segunda colecta de datos

Para la segunda colecta de datos se aplicaron diez cuestionarios a distintas personas pertenecientes al club que forman parte de la comisión de su respectiva disciplina. De las diez personas, 60% pertenecían a la disciplina hockey (C5, C6, C7, C8, C9 Y C10), 30% a mami vóley (C1, C2 Y C3); y, 10% a Papi fútbol (C4). En esta muestra se buscó integrar personas de otras disciplinas que no hubieran sido entrevistadas en la primera colecta de datos, lo cual se logró parcialmente, obteniendo únicamente tres muestras.

El cuestionario tenía un total de ocho preguntas, en ciertas de ellas se le otorgaba un espacio al participante para añadir algún detalle o aclaración, la pregunta número ocho consistía en un espacio para agregar información extra, si era necesario. Las dos primeras preguntas buscaban obtener datos generales sobre la persona en cuestión. La primera pregunta era acerca de la disciplina en la que participaba, y la segunda era para verificar si era miembro de la comisión de la disciplina. Las próximas dos, la pregunta tres y cuatro, hacían hincapié en la relación entre la comisión de la disciplina y la comisión directiva, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

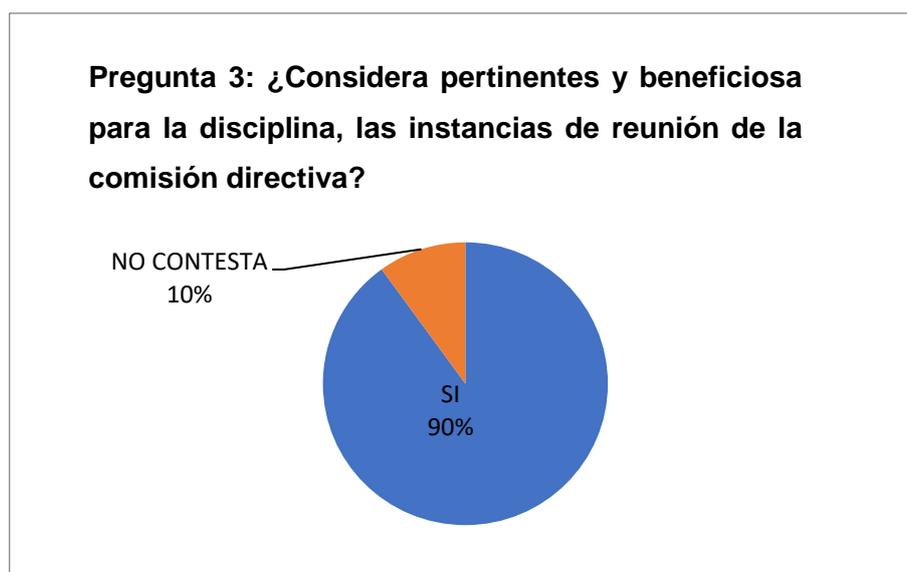


Ilustración 2: Gráfica porcentual. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se buscó obtener información sobre la percepción que tienen las comisiones de las disciplinas con respecto a las reuniones quincenales de la comisión directiva. De esta pregunta se llegó a que algunos miembros de las comisiones perciben como beneficiosas y pertinentes estas reuniones, contrario a algunos comentarios recabados en la primera colecta.

Distintos autores destacan la importancia de las reuniones para el trabajo de las organizaciones. Franco (2004) plantea que un gran porcentaje de la productividad y eficacia del trabajar en equipo se deriva de la efectividad con la cual se desarrollan las reuniones. Continuando con el análisis de las reuniones, este mismo autor plantea que el desarrollo de reuniones eficaces, conlleva la creación de una agenda la cual debe estar enfocada hacia un objetivo específico de cada reunión, sabiendo así, lo que se desea lograr en la misma y la forma en la que se hará. En esa agenda se estipulará los tópicos a cubrir, los tiempos asignados, la iniciación y finalización, la ubicación y la lista de participantes. En el desarrollo de las reuniones hay reglas que respetar y un líder que será el encargado de mediar en la

misma. Al final es conveniente realizar una evaluación con el fin de medir lo que se logró y lo que no, para una posterior mejora y efectividad de las reuniones (Franco, 2004). La información que se recabó sobre estas reuniones en las colectas de datos es que poseen un cronograma fijo, con reuniones quincenales, pero no hay información sobre si los tópicos a tratar están estipulados previamente y si se realiza una evaluación de ellas luego de finalizadas.

Un dato que llama la atención es que, si bien en la pregunta tres los participantes expresaron que las reuniones eran beneficiosas y pertinentes, en la próxima pregunta, la pregunta cuatro, la mitad de ellos señaló que había falta de comunicación y coordinación entre la comisión directiva y las disciplinas:



Ilustración 3. Grafica porcentual. Fuente: Elaboración propia

Estas respuestas denotaron cómo los miembros de las comisiones no tienen una visión unánime sobre la comunicación con la comisión directiva. La mitad consideran que hay falta de comunicación y coordinación mientras otra mitad considera que no. Y el total de encuestados piensa que las reuniones quincenales de estas, son productivas para su disciplina. Las reuniones resultan ser beneficiosas y pertinentes, aunque no logran generar una adecuada coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva.

Las próximas preguntas, cinco y seis, buscaban esclarecer los tipos de vínculos que hay entre las distintas disciplinas. El resultado de estas preguntas fue más concordante que las anteriores dos, mostrando resultados claros sobre la problemática institucional.

Pregunta 5: ¿La disciplina mantiene algún contacto regular con otra disciplina, más allá de la instancia de reunión con la comisión directiva?

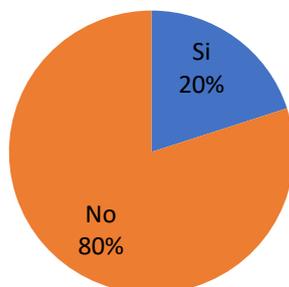


Ilustración 4. Grafica porcentual. Fuente: Elaboración propia.

De esta pregunta se obtiene el dato de que son muy pocas las disciplinas que mantienen un contacto con otra por afuera de la comisión directiva. Esto, en conjunto con la próxima pregunta marcan una gran contradicción.

Pregunta 6: ¿Consideras que tu disciplina podría beneficiarse de un vínculo más directo con las otras disciplinas, o con una de ellas en particular?

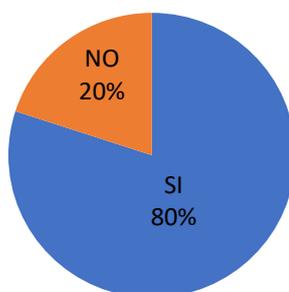


Ilustración 5: Grafica porcentual. Fuente: Elaboración propia.

Mientras muy pocas disciplinas mantienen un contacto regular con otra, la mayoría de ellas piensa que podrían beneficiarse de una relación de este tipo. Esto indica que no hay una iniciativa de la institución en fomentar vínculos entre las disciplinas, cuando, en forma opuesta, ellas piensan que podrían beneficiarse de estos vínculos. Esto señala claramente uno de los posibles problemas que presenta la organización, el cual se corresponde con su estructura funcional, ya mencionada en el apartado anterior, hay poca comunicación entre sus disciplinas, mientras que ellas piensan que podrían beneficiarse de un aumento de esta

(Mestre et al. 2002). Esta comunicación entre las disciplinas, debe ser impuesta y fomentada por el órgano director, la comisión directiva. Una adecuada comunicación interna es aquella que está delimitada claramente por la dirección de la organización, en la que se dan espacios de reunión cara a cara, y, últimamente, está tomando relevancia la comunicación a través de los medios de comunicación (Lucas Marin, 1997). Siguiendo lo planteado por este autor, es trabajo de la comisión directiva fomentar la comunicación entre las disciplinas mediante la instalación de nuevas reuniones con diferentes actores o reuniones virtuales, ya que, los actores no consideran a las reuniones de la comisión directiva como instancias de comunicación con otras disciplinas, planteado un 80% de negación en si existían instancias de este tipo.

En esta pregunta se contaba con un espacio para escribir como podían beneficiarse las disciplinas con estos encuentros y algunas de las respuestas fueron: “Organización de encuentros sociales e intercambio de problemáticas y sus posibles soluciones” (C2); “Objetivos comunes de todo el club, conseguir mejores sponsors y beneficios para todos, trabajar con un único plan director” (C4); “Actividades para juntar fondos” (C8); “. Se seleccionaron estas respuestas ya que las otras contenían respuestas que están abarcadas en esta selección.

La última pregunta consistía en una valoración general sobre si debía mejorarse la coordinación institucional, en la cual se obtuvo un contundente 70% a favor, mostrando un descontento en este aspecto por la mayoría de los encuestados.



Ilustración 6: Gráfica porcentual. Fuente: Elaboración propia.

Como resultado final de esta colecta de datos se obtuvo que la comunicación y coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva no es el aspecto más deteriorado del funcionamiento institucional. Sin embargo, las disciplinas podrían beneficiarse de una mayor relación entre ellas.

Luego de la segunda colecta de datos se mantuvo el modelo de análisis institucional planteado en la primera colecta. No sufrió modificaciones ya que se obtuvo información similar y complementaria a la de la primera colecta de datos.

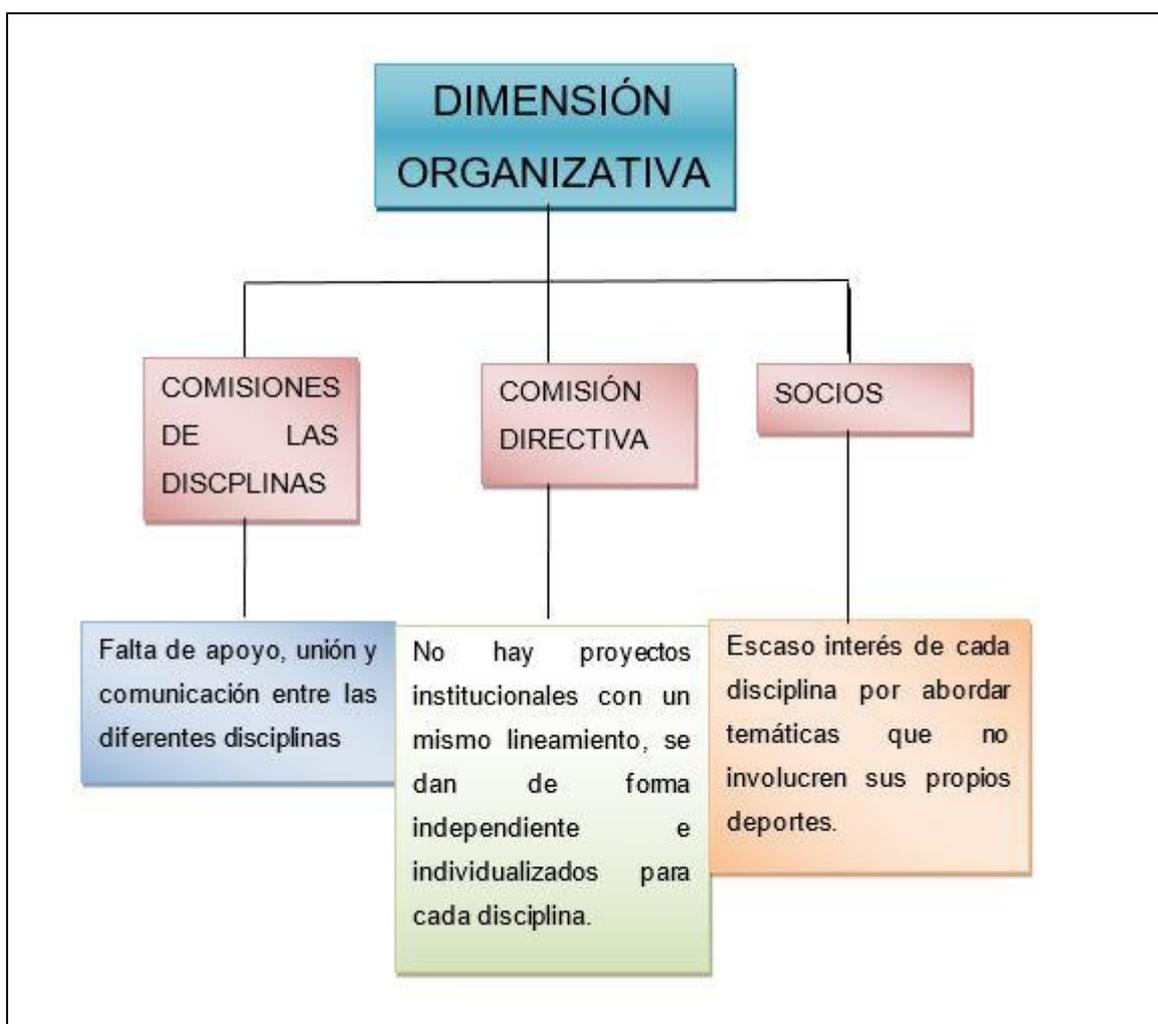


Ilustración 7. Modelo de análisis institucional. Fuente: Elaboración propia.

Una vez completada la matriz, se retoman las preguntas planteadas al principio de la aproximación diagnóstica: (1) ¿Cómo influye la falta de comunicación y coordinación? (2) ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor coordinación y comunicación institucional? (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación institucional?

La falta de comunicación y coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva provoca que las distintas disciplinas deben atravesar de forma aislada su proceso de crecimiento en el club, lo que les trae problemas de diversa índole, entre ellos problemas financieros, problemas a nivel de instalaciones, falta de planificaciones deportivas a largo plazo. Estos problemas repercuten en la organización de forma global, lo cual no le permite crecer como quisiera, y, al mismo tiempo, repercute en cada disciplina de forma particular afectando su rendimiento. En este trabajo se hizo hincapié en el funcionamiento de las disciplinas que buscan logros deportivo-competitivos: rugby, fútbol, handball, hockey y basketball. Para lograr una mejor coordinación institucional la comisión directiva, el órgano director de la institución debería fomentar canales formales para establecer los objetivos de la institución (generales, específicos y sus metas), y, al mismo tiempo, establecer un programa o plan institucional para llevar a cabo estos objetivos. Para que esto suceda las disciplinas deben trabajar en conjunto, buscando primero, formular ese plan común y adaptarse todas a un estilo de funcionamiento establecido por la comisión directiva que busque y alcance la consecución de los objetivos y metas.

5.2 Plan de Mejora

El plan de mejora consistió en la elaboración de una intervención que ayude a corregir la carencia institucional detectada y analizada durante la aproximación diagnóstica. El plan de mejora buscó mejorar la coordinación de las disciplinas que poseen un carácter competitivo, con el fin de potenciar su rendimiento deportivo. La elaboración de esta intervención se realizó en conjunto con el referente de la institución efectuando dos instancias de reunión para revisar, en forma conjunta, los avances del plan, estableciendo posibles cambios, correcciones, y, establecer su viabilidad. En este apartado se describe el plan de mejora planificado, en conjunto con sus tablas de resumen y el aporte teórico de distintos autores.

Esta intervención se planificó en base a los factores causales detectados en las fases de recolección de datos: falta de proyectos institucionales que marquen los lineamientos a seguir por cada disciplina; falta de apoyo, unión y comunicación entre las disciplinas; y, falta de interés de las disciplinas en abordar temáticas que no impliquen sus propios deportes. Estos fueron denominados factores causales porque son la causa de un problema mayor: falta de coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva. Así, realizando una intervención que corrija estas causas, se estará corrigiendo el problema principal.

Para comenzar con el plan de mejora se redactaron los objetivos y metas propuestos. Se formuló un objetivo general y dos objetivos específicos. Los objetivos específicos buscan ser un medio para cumplir con el objetivo general planteado. Al mismo tiempo, todos los objetivos tienen su meta, la cual es un resultado tangible que denote el cumplimiento de este.

A continuación, se presenta una tabla en la que se muestran los objetivos y las metas planteadas.

OBJETIVOS	<p>Objetivo General:</p> <p>Elaborar e implementar un proyecto de coordinación que genere lineamientos de trabajos conjuntos entre la comisión directiva y las disciplinas.</p>	<p>Meta General:</p> <p>Llevar a cabo el proyecto durante el año lectivo</p>
	<p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un plan deportivo interdisciplinario que integre los intereses de los distintos actores institucionales. 2. Fomentar instancias de coordinación directa entre las disciplinas implicadas en el plan y la comisión directiva 	<p>Metas Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar cinco instancias de coordinación anuales para la elaboración, organización y evaluación del plan. 2. Organizar reuniones mensuales de coordinación entre las disciplinas implicadas en el plan, en conjunto con la gerencia deportiva como representante de la comisión directiva.

Ilustración 8: Objetivos y Metas. Fuente: Elaboración propia.

El objetivo general planteado se corresponde directamente con el problema institucional detectado. Así como se detectó que la principal carencia institucional era la falta de comunicación y coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva, el plan de mejora busca elaborar un proyecto de coordinación entre estos actores. Y, para lograr este proyecto de coordinación, se debe crear un plan deportivo interdisciplinario que integre los intereses de cada una de las disciplinas en cuestión, como también de la comisión directiva. Además del plan, se debe generar nuevas instancias de comunicación entre la comisión directiva y las disciplinas implicadas en él, para monitorear su correcto funcionamiento.

Cabe destacar que, previo a la creación de este plan, la comisión directiva debería plantearse los objetivos, metas y submetas de la organización en forma global (los ideales ya se encuentran formulados), ya que, la organización no cuenta con una planificación de este tipo, y, como se vio previamente, toda organización debe poseer sus ideales sus objetivos y metas, además, su formulación es uno de los mecanismos que fomentaran la coordinación institucional (Acosta, 2005; Etkin, 2005; Okhuysen & Bechky, 2009). Suponiendo que en el planteamiento de estos objetivos, se proponga la promoción y el crecimiento de las disciplinas competitivas, se debería pasar a desarrollar el plan.

Un plan es definido como la elaboración de un sistema de trabajo para el cumplimiento de ciertos objetivos planteados. Puede plasmarse como un agregado al organigrama institucional, el cual consiste en la formación de un grupo con miembros de distintas áreas o disciplinas para el cumplimiento de estos objetivos (Mestre, 2005, Mestre et. al, 2002). En este caso, lo que se propone es la creación de un grupo de trabajo que contenga a un miembro de la comisión disciplinar de aquellas disciplinas que tienen un fin competitivo deportivo (handball, hockey, rugby, fútbol y basketball), para que trabajen en conjunto con el gerente deportivo, en la creación del proyecto deportivo-competitivo institucional. Este plan se debería hacer atendiendo a las demandas de la comisión directiva, y, tendría que contener diversos puntos: objetivos deportivos del club y de cada una de las disciplinas, establecimiento de líneas de trabajo comunes para las disciplinas implicadas. Esto debe abarcar aspectos como presentación de planificaciones anuales de cargas de entrenamiento y contenidos técnico-tácticos, plasmación de las conductas deportivas en base a los ideales institucionales, formas de comunicación con la comisión directiva, reglamentos internos definidos, y otros posibles aspectos. Por otro lado, este plan deberá buscar situaciones de interdependencia entre las disciplinas de los cuales todas podrían beneficiarse: sponsors generales, materiales comunes, profesionales comunes, división de espacios, colaboración interdisciplinar y eventos comunes para la junta de fondos. Con la conformación de este plan y la redacción del proyecto se estarían cumpliendo con los “mecanismos de coordinación” planteados por Okhuysen & Becky (2009) como son las reglas claramente establecidas, medios para compartir información, momentos de reuniones y perspectivas comunes entre los actores. Una vez ejecutado debería alcanzarse un mayor grado de coordinación entre las disciplinas implicadas en el plan, o sea, un mayor grado de vinculación e integración para cumplir una serie de determinados objetivos.

La creación de este plan deportivo debe darse mediante distintas reuniones en las que se escuchen los planteamientos de todos los actores, tanto de las disciplinas, como de la gerencia deportiva y la comisión directiva. Este plan, debe contener dos instancias de evaluación, una a mitad, y otra a fin de año, y, debe tener instancias de coordinación mensuales en las que se monitoree su funcionamiento. A continuación, se presentan una tabla en la que se enumeran las actividades necesarias para la elaboración y seguimiento del plan:

ACTIVIDADES	<p>1.1 Coordinar cinco reuniones entre las distintas disciplinas y la comisión directiva.</p> <p>1.2 Ejecutar las reuniones llevando un registro de intereses necesidades y sugerencias de los distintos actores.</p> <p>1.3 Definir los lineamientos a abordar en el plan deportivo.</p> <p>1.4 Implementación del plan.</p> <p>1.5 Evaluación del plan.</p> <p>2.1 Organización de un cronograma de reuniones.</p> <p>2.2 Definir modalidad de los encuentros y horarios.</p> <p>2.3 Realizar un registro de los intereses, necesidades y sugerencias de cada disciplina.</p> <p>2.4 Efectuar actas de reuniones.</p>
-------------	---

Ilustración 9: Actividades. Fuente: Elaboración propia.

La creación de este plan deportivo implica un gran cambio para la organización, ya que provoca un cambio en su organigrama u estructura organizacional. Esta no posee una representación de su organigrama, por lo que, para realizar este cambio es fundamental que se cree esta representación, para que los actores involucrados puedan visualizarse en la organización reestructurada. Con esta modificación, la organización pasaría de tener una estructura puramente funcional (dividida por sectores) a una estructura matricial o mixta en la cual continúa habiendo una gran división por sectores con el agregado de un plan deportivo que contendrá a determinadas disciplinas. Las estructuras matriciales o mixtas son las que mayor eficacia tienen, lo que lleva a que actualmente sean las más utilizadas por los distintos tipos de organizaciones (Lucas Marin, 1997; Mestre et al., 2002).

La ejecución de este plan, implica previamente, la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinar, esto es un conjunto de personas que tiene unas tareas asignadas entre las cuales se genera una sinergia positiva mediante el esfuerzo en conjunto de sus integrantes. Es interdisciplinar porque alberga personas de distintas áreas, en este caso, de distintas disciplinas, con la tarea de crear el proyecto deportivo institucional y llevarlo a cabo durante todo el año. Los equipos de trabajo, y, sobre todo, los equipos interdisciplinarios, necesitan determinados requerimientos para cumplir su tarea eficientemente: deben contar con los recursos adecuados, reuniones periódicas, recompensas por su trabajo y mucho tiempo para que todos los miembros se adapten al nuevo grupo (Coulter y Robbins, 2005; Alcover et al. 2011). El nuevo grupo cuenta con determinados recursos amparados en el presupuesto que se presenta más adelante, cuenta con las reuniones periódicas, las cuales se harán en conjunto con algún miembro de la comisión directiva, cuentan con recompensas, en este caso, remuneración por las reuniones y armado del proyecto. De no tener el tiempo

suficiente para adaptarse al equipo, podría extenderse la planificación un año más para continuar con el trabajo.

El presupuesto proyectado, el cual se presenta a continuación, incluye todos los gastos operativos que se necesitan para llevar a cabo las reuniones con sus respectivas actas (hojas, lapiceras, carpetas, cuadernolas), además, se incluye la compra de un calendario institucional para anotar la fijación de todas las reuniones. La creación de actas de reuniones y la posesión de una agenda institucional son mecanismos indispensables para un equipo de trabajo (Franco, 2004). También incluye la remuneración para cada uno de los miembros que participen en el plan, y, los viáticos para cada una de las reuniones. El presupuesto fue avalado por el referente institucional.

	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
PRESUPUESTO PROYECTADO			<u>Papelería:</u> 500 hojas A4: \$310 50 lapiceras: \$225 6 cuadernolas: \$370 6 carpetas: \$144 Calendario gigante: \$1500 <u>Recursos humanos:</u> Horas docentes: \$14700 <u>Viáticos:</u> Bebida y comida: \$3662
TOTAL: \$20911			

Ilustración 10: Presupuesto proyectado. Fuente: Elaboración propia.

Si bien la creación de este plan esta implica un gran cambio y readaptación de muchos de los funcionarios de la institución, es necesario para mejorar su funcionamiento y potenciar el rendimiento de las disciplinas competitivas. Los cambios son necesarios para el funcionamiento y mejora de las organizaciones, estas deben ser dinámicas y estar en constante modificación. Las organizaciones que no están preparadas para reestructurarse y modificarse continuamente debido a las necesidades que se le presentan, están destinadas a fracasar. (Frigerio y Poggi, 1992; Lucas Marin, 1997; Etkin, 2005; Martines, 2010).

Por último, se presenta un cronograma para mostrar un paneo de las actividades proyectadas durante todo el año para llevar a cabo el plan deportivo institucional.

Actividades	Ene ro	Febre ro	Mar zo	Ab ril	Ma yo	Jun io	Juli o	Agos to	Setiem bre	Octu bre	Noviem bre	Diciem bre
Objetivo 1												
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
1.5												
Objetivo 2												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												

Ilustración 11: Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En esta sección, concluyendo con la presentación del trabajo se describen los resultados y las conclusiones obtenidas durante el proceso de trabajo.

6.1 Resultados

Un estudio de caso es un proceso de indagación sistemática y crítica sobre un fenómeno elegido, además, puede implicar también la generación de conocimientos que sumen a los que ya son de público conocimiento sobre el tema en cuestión (Simons, 2011). El estudio de caso aquí presentado busco analizar de forma profunda una institución deportiva para la detección de su principal carencia institucional, y luego, formular un plan de mejora para su solución. En este caso, al tratarse de una institución que abarcaba muchas disciplinas y de diversa índole, se centró el trabajo en aquellas que tienen un claro carácter competitivo deportivo: handball, basketball, fútbol, rugby y hockey. Se tomó esta decisión debido al trayecto en el que se enmarca la investigación: entrenamiento y deporte, en la cual se busca generar conocimientos vinculados a la optimización del rendimiento deportivo.

Para comenzar el estudio, se realizó una fase exploratoria en la que se detectó, como principal problema institucional, la falta de coordinación entre las disciplinas con su órgano director, la comisión directiva. A partir de este problema, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

(1) ¿Cómo influye la falta de comunicación y coordinación?

(2) ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor coordinación y comunicación institucional?

(3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación institucional?

Para indagar profundamente en este problema se realizaron dos colectas de datos, de las cuales se obtuvo información de relevancia sobre el tema en cuestión. A partir de los datos obtenidos, se creó una matriz de análisis para identificar los principales actores y causas de este problema. Luego, con esta información, se formuló un plan de mejora institucional, el cual, de llevarse a cabo, debe ayudar a la solución de esta problemática. A continuación, se responderán las preguntas planteadas al principio del proceso de investigación.

La falta de coordinación (entendiéndose a la comunicación como aspecto inherente de la coordinación), lleva a que las disciplinas deportivas de la organización enfrenten diversas complicaciones en su funcionamiento, lo cual les trae problemas, que se transcriben posteriormente a su rendimiento deportivo y no les permite transitar como quisieran su proceso de crecimiento dentro del club. Entre estas complicaciones se destacan los

problemas financieros, problemas a nivel de instalaciones, falta de planificaciones deportivas a largo plazo, etc. La gran mayoría de los actores consultados expresaron disconformidad con la coordinación institucional planteando que una mejora de esta podría beneficiar el desarrollo de las disciplinas. Con el fin de lograr una mejor coordinación institucional, la comisión directiva, el órgano director de la institución, debería fomentar canales formales para establecer los objetivos de la institución (generales, específicos y sus metas), y, al mismo tiempo, establecer lineamientos comunes de trabajo para estas disciplinas. Por otro lado, se deben buscar situaciones de interdependencia entre ellas, de las cuales todas podrían beneficiarse: sponsors generales, materiales comunes, profesionales comunes, división de espacios, colaboración interdisciplinar, y eventos comunes para la junta de fondos. Se llegó a este resultado atendiendo a lo planteado por los actores consultados, los cuales expresaron disconformidad con la falta de lineamientos por parte de la comisión directiva, y, al mismo tiempo, expresaron los posibles beneficios de un trabajo en conjunto entre las disciplinas.

Para poder atender estas necesidades planteadas en el párrafo anterior, se debe generar un cambio en la estructura de la organización, conformando un plan deportivo institucional. Este plan deportivo debe estar compuesto por miembros seleccionados de las comisiones disciplinares y tendrá la misión de formular un proyecto deportivo institucional, en el cual se atienda lo planteado en el párrafo anterior: reglas comunes para todas las disciplinas, y trabajos comunes de los cuales todas puedan sacar provecho. Para formular este documento, el equipo de trabajo deberá contar con diversas reuniones para su elaboración y evaluación, además de tener instancias mensuales de reunión con la comisión directiva para su correcto funcionamiento durante el correr del año.

6.2 Conclusiones

En la búsqueda del rendimiento deportivo, no se debe mirar únicamente lo que sucede adentro de los entrenamientos, sino que hay otros factores internos de las organizaciones que pueden influir en estos aspectos, como pueden ser factores administrativos y organizativos, entre otros posibles. En la organización aquí estudiada, la falta de lineamientos por parte de la comisión directiva, llevó al aislamiento de las disciplinas, las cuales, pudiendo obtener beneficios del trabajo en conjunto, se encuentran transitando solas su etapa de crecimiento dentro del club, sin trabajar de forma coordinada con sus disciplinas pares, y tampoco, con su organismo director.

Los servicios deportivos no deben concebirse como estructuras autosuficientes, sino que deben estar en constante interacción con su entorno para poder mejorarse día a día. Esta interacción debe darse con los organismos directores, así como con otros actores que se encuentren a su alrededor. Para lograr esto, es indispensable definir espacios de encuentro y

comunicación entre estos actores. Por otro lado, la actividad deportiva debe entenderse como una actividad compleja, la cual requiere estar regulada para funcionar de forma eficiente. Para ello, es necesario que los clubes deportivos trabajen en planes institucionales en los que se vean reflejados sus ideales y formas de entender el deporte, así como planificaciones que esclarezcan las actividades que allí se realizan. La creación de estos documentos, debería mejorar la calidad de los servicios deportivos.

Para la creación de este tipo de documentos, y la interacción constante entre los profesionales del deporte, es necesario la conformación de equipos de trabajo. Estos, no deben ser vistos como estructuras positivas de por sí, sino que la conformación de equipos de trabajo eficaces es una acción que requiere mucho tiempo y disposición por parte de sus miembros, para poder adaptarse a la nueva forma de trabajo. Además, requiere apoyo de los organismos directivos institucionales. En la actualidad, es fundamental para el profesional de la educación física, el deporte y la recreación, el aprender a trabajar en equipo confiando en el trabajo de otros, y, oponerse, en caso de ser necesario. La formación en gestión de instituciones deportivas, es otro aspecto fundamental que no debería faltar en los aprendizajes de estos profesionales.

Durante el proceso de elaboración de este estudio, se pusieron en práctica las competencias establecidas para la asignatura Taller de Proyecto. En primer lugar, el trabajo en equipo, en este caso en pareja, resulto fundamental para poder realizar el estudio. Durante el proceso hubo división de tareas, pero también, hubo debates y necesidad de intercambiar ideas. Al mismo tiempo, se realizó un trabajo en conjunto con la institución analizada, se debió solicitar la posibilidad de realizar el estudio, y luego, concretar y realizar las entrevistas. Posteriormente, se trabajó y debatió sobre el plan de mejora en forma conjunta. Otra competencia utilizada fue la autogestión del conocimiento. Para la redacción del encuadre teórico, al encontrarnos con mucha información vinculada a la temática, fue necesario hacer una selección inteligente de aquella que era más apropiada para nuestro estudio. Lo más interesante de esta competencia, fue en la redacción del plan de mejora, cuando hubo que utilizar el conocimiento para generar nuestro propio proyecto de intervención. Por último, fue necesario la utilización de un lenguaje académico-científico para la redacción del presente documento, además, hubo una apropiación de conceptos y terminologías vinculadas al tema central de estudio.

7. REFERENCIAS

- Acosta Hernández, R. (2005) Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Astori, D. (1986) *Nociones Básicas de Economía*. Montevideo, Uruguay: Fundación de cultura universitaria.
- Barcaglioni, A. (1995) Sentido de pertenencia. Revista Redes N° 55 y 56.
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011) Metodología en la investigación en ciencias sociales. Uruguay: Comisión sectorial de la enseñanza de la UdelaR.
- Benadiba, L., y Plotinsky, D. (2001) Historia Oral. Construcción del archivo histórico escolar. Una herramienta para la enseñanza de las ciencias sociales. Buenos Aires, Argentina: Novedades Educativas.
- Brandolini, A.; González Frígoli, M. (2009) Comunicación Interna. Buenos Aires, Argentina: La Crújia Ediciones.
- Cabero, C. (2012). Organización de reuniones y eventos. España: Paraninfo.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. Barcelona, España: IESE Business School.
- Cook, T. D. y Reichardt, CH. S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid, España. Ediciones Morata S.L.
- De Pablos, Carmen.; Montes, José Luis. & Soret, Ignacio (2014). Coordinación relacional y resultados empresariales: aplicación a las prácticas de computación en la nube. *Interciencia*, 39(2), undefined-undefined. [fecha de Consulta 4 de noviembre de 2019]. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33930068002>.
- Estatuto Tipo de Asociaciones Civiles, DGR Dirección Naciones de Registros (1993) Extraído de: <https://www.dgr.gub.uy/fag/fag.htm#top>
- Editorial Vértice (ed.). (2007). Coordinación de equipos de trabajo. Málaga, España: Vértice.
- Etkin, J. (2005) *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Faraj, Samer & Xiao, Yan. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*. 52. 1155-1169. 10.1287/mnsc.1060.0526.

- Franco, C. (2004). *Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo*. Cali, Colombia.
- Frigerio, G., y Poggi, M. (1992) *Las instituciones educativas Cara y Ceca*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel S.A.
- García, S. y García, E. (2007). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. Barcelona, España: INDE.
- Gittel, J. H. (2015). *Relational Coordination*. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–6. doi:10.1002/9781118785317.weom110025.
- Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós
- Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la Investigación 6ta edición*. México DF, México: McGraw-Hill / Interamericana editors, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Ed.). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., y Crosby, P. (1996). *Gestión calidad y competitividad*. España: Irwin.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Barcelona, España: EDICIONES GARNICA
- Ley de sociedades comerciales. N°16060 (1989) Extraído de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/16060-1989>
- Ley de urgencia. Administración Pública. Fomento y mejora del empleo N°17292 (2001) Extraído de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17292-2001>
- Ley Régimen de Fomento y Protección del Sistema Deportivo de Extraído de N° 19828 (2019): <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19828-2019>
- Lucas Marín, A. (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial S.A.
- Lucio-Villegas, E. (2004). *Investigación y práctica en la educación de las personas adultas*. Valencia, España: Nau Llibres.

- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007) *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Emecé.
- Martínez, C. (2010) *Psicología social en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial S.A.
- Mestre, J.; Brotóns, J.; Álvaro, M. (2002) *La gestión deportiva: Clubes y Federaciones*. Barcelona, España: INDE Publicaciones
- Okhuysen, G. y Bechky, B. (2009). *10 Coordination in organizations: An integrative perspective*. *Academy of Management Annals*, 3 (1), 463–502. doi: 10.5465 / 19416520903047533
- Patton, M. Q. (1978). *Utilization-Focused Evaluation*. Beverly Hills, United State: Sage Publications.
- Phillips, P., Phillips, J. & Aaron, B. (2013). *Survey Basics*. United States of America: ASTD Press.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting and management*, 8(3), 238-264
- Robbins, S.T.; Coulter, M. (2005) *Administration*. México, Ciudad de México: PEARSON EDUCACIÓN
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panpo.
- Sancho, J. A. M. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19. Extraído de: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>
- Sancho, J. A. M. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Clasco Buenos Aires.
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. La Plata, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Schuster, A., Puente, M., Andrada, O., Maiza, M. (2013). La Metodología Cualitativa, Herramienta para Investigar los Fenómenos que Ocurren en el Aula. La investigación Educativa. *Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología*, 4 (2), 109-139. Recuperado de:

<http://www.exactas.unca.edu.ar/riecyt/VOL%20NUM%202/TEXTO%207.pdf>

Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios. Madrid, España: Paraninfo.

Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Madrid, España: Ediciones Morata

Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Van De Ven, A.H.; Delbecq A.L. & Koening R. (1976) Determinants of coordination modes within organizations. Am. Sociol. Rev. 41: 322-338.

Yacuzzi, E. (2005) El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA.

ANEXOS

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

**APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA: COMUNICACIÓN Y
COORDINACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DEPORTIVA**

Asignatura: Taller de Proyecto I

Tutor: Lic. Eliana Diaz

AUGUSTO LOZANO

DIEGO PASTORI

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORIA

“Los abajo firmantes, Augusto Lozano y Diego Pastori, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidos por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.”

Diego Pastori & Augusto Lozano (Estudiantes del IUACJ)

RESUMEN

El siguiente trabajo es una aproximación diagnóstica a un estudio de caso realizado en una institución social y deportiva, de contexto socioeconómico alto ubicada en el barrio Centro. Esta funciona como anexo de una institución educativa de la zona, compartiendo algunos materiales y espacio con ella. La misma brinda servicios de práctica deportiva regular en diversas disciplinas, algunas de ellas con un enfoque deportivo competitivo, mientras que otras mantienen un enfoque social recreativo.

El formato del trabajo es un estudio de caso de carácter cualitativo, el cual comenzó con una fase exploratoria que buscaba detectar algunos de los distintos problemas institucionales, para luego definir un problema central e indagar en el a través de dos colectas de datos posteriores a distintos actores de la institución. El problema central que se detectó fue una falta de comunicación y coordinación entras las distintas disciplinas con la comisión directiva, lo cual acarrea consigo problemas de diversa índole, entre ellos, provoca que las distintas disciplinas deban transitar su camino deportivo y de crecimiento de una forma aislada, sin utilizar el potencial que posee esta institución. Aquí se presentarán todas las fases del estudio, desde la fase exploratoria hasta concluir con la aproximación diagnóstica final que será presentada a la institución en cuestión, con la detección y causas del problema principal.

Palabras clave: Institución - Deporte - Coordinación y comunicación ‘

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	VI
2. PROPOSITO DEL ESTUDIO	VII
3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO.....	VIII
4. ENCUADRE TEORICO	VIII
4.1 INSTITUCIÓN	IX
4.1.2 DIMENSIONES INSTITUCIONALES.....	IX
4.2 DEPORTE AMATEUR	IX
4.3 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	X
5. PROPUESTA METODOLÓGICA	XII
5.1 ESTUDIO DE CASO	25
5.2 UNIVERSO Y MUESTRA.....	28
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
6. ANÁLISIS DE DATOS.....	XV
6.1 COLECTA DE DATOS.....	XV
6.1.1 FASE EXPLORATORIA	XV
6.1.2 PRIMERA COLECTA DE DATOS	XV
6.1.3 SEGUNDA COLECTA DE DATOS.....	XVII
6.2 ANALISIS FINAL.....	XVIII
7. CONCLUSIONES.....	XX
REFERENCIAS.....	XXI
ANEXOS	XXII

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo consiste en una aproximación diagnóstica de un estudio de caso que se realiza en el marco de la asignatura Taller de Proyecto I, correspondiente al cuarto año de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Para el estudio de caso se seleccionó una institución deportiva, asociada a una institución educativa que cuenta con diversas disciplinas, algunas de ellas son de carácter deportivo competitivo mientras que otras son de carácter social y recreativo. Compiten en la Liga Universitaria de Deportes, así como en distintas federaciones deportivas del Uruguay.

Para comenzar el estudio se realizó una entrevista exploratoria al gerente deportivo de la institución, buscando conocer el funcionamiento de la institución y detectar algunos de sus principales problemas. El problema principal que se detectó fue la falta de comunicación entre las diferentes disciplinas y la comisión directiva. A partir de allí se plantearon tres preguntas de investigación que derivaron en las colectas de datos que se realizaron posteriormente. Las mismas tenían la función de indagar acerca de este problema para establecer una aproximación diagnóstica institucional más precisa identificando algunas de las causas del problema.

A continuación, se presentan todas las fases de este estudio, comenzando desde la entrevista exploratoria, las preguntas de investigación, dos colectas de datos y una conclusión sobre las causas de este problema, terminando con posibles lineamientos para un futuro plan de mejora.

2. PROPOSITO DEL ESTUDIO

El tema de estudio fue seleccionado dado el interés de los autores en el deporte competitivo. La institución aquí analizada es una institución con varias disciplinas deportivas de las cuales algunas compiten en la federación correspondiente de su deporte, mientras que otras la hacen en la Liga Universitaria de Deportes. Sin embargo, por palabras propias de sus actores se ha expresado el interés del club en alcanzar los mayores logros deportivos posibles, manteniéndose siempre adheridos a los valores institucionales (ED1, p.1). He aquí que surge el interés de analizar los problemas que puede presentar una institución de este tipo, y como sus diferentes problemas, que no necesariamente tienen que estar vinculados a la práctica deportiva en sí, pueden afectar su funcionamiento y por ende afectar sus logros deportivos.

Una vez realizada la entrevista exploratoria, el principal problema que se presentó, y sobre el cual tiene foco este trabajo, es la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes disciplinas entre sí, y al mismo tiempo, con el organismo encargado de ellas, la comisión directiva del club. Falta de coordinación/comunicación que lleva a un distanciamiento entre las disciplinas lo cual hace que no puedan beneficiarse mutuamente y que deban transitar su camino de crecimiento en el club de forma aislada, ya que hablamos de un club que tiene apenas ocho años de existencia (ED2, p.1). Este aislamiento no permita que cada disciplina crezca de la forma que podría hacerlo, lo cual afecta a su funcionamiento diario y al mismo tiempo a los logros deportivos.

A partir de aquí, las preguntas que fueron formuladas para una inspección más profunda del tema, y sobre las cuales parte el siguiente trabajo son: (1) ¿Cómo influye la falta de coordinación/comunicación entre los diferentes actores institucionales? (2) - ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor comunicación/coordinación dentro de la institución? (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación/comunicación institucional?

3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO

La institución aquí analizada es una asociación civil sin fines de lucro, de carácter deportivo, que brinda servicios de práctica deportiva regular, con variaciones según las distintas disciplinas con las que cuenta. Fue fundada en el año 2010, por lo que cuenta con menos de diez años de existencia.

Está asociada a la comunidad jesuita del país, particularmente a una institución educativa de la misma orden. El objetivo de esta es: "...la misión del club es darle una estructura y un lugar, de bueno, de competición y recreación deportiva a la comunidad vinculada [a la institución educativa] (...) y obviamente haciéndolo, fomentando los valores que en el colegio se inculcan desde que los chicos son pequeños..." (EE1, p.1).

No cuenta con una sede oficial, salvo por una pequeña oficina dentro del colegio, y sus actividades se realizan en distintos espacios, algunos pertenecientes a la institución educativa y otros no. Tiene un campo deportivo oficial en las afueras de la ciudad, del cual hacen uso algunas de sus disciplinas.

Las disciplinas con las que cuenta son: Hockey, con sus distintas ramas, plantel principal, Mami Hockey, y escolita; Basketball, plantel principal y Papi Básquet; Handball, plantel principal y Mami Handball; Rugby, plantel de mayores, categoría intermedia y sub19; Fútbol con plantel de Mayores, reserva, Sub 20, Sub 18, Sub 16, Pre-Senior, Papi fútbol y plantel femenino; Voleibol, plantel masculino y Mami Vóley; y por último grupo de corredores.

El órgano directivo de esta institución es su comisión directiva, la cual está compuesta por 9 miembros, que se renuevan a principio de cada año, todos con sus respectivos suplentes. Hay un presidente, un vicepresidente, un secretario y seis directivos titulares. Entre estos directivos se encuentran personas vinculadas a las distintas disciplinas, las cuales tiene cada una su comisión organizativa propia. La mayoría de los miembros de la comisión directiva son, al mismo tiempo, miembros de la comisión de su propia disciplina. Hay también, un gerente deportivo que busca ser el nexo entre la comisión directiva y las distintas disciplinas. Además, su cuenta con una comisión fiscal compuesta por tres miembros.

La institución cuenta con 450 socios aproximadamente, de variada edad, desde niños y adolescentes hasta adultos mayores. Ellos cuentan con distintos descuentos y ofertas en empresas que mantiene convenio con la institución. Las disciplinas con más socios son fútbol y rugby, debido en parte, a que son las únicas que poseen divisionales juveniles.

4. ENCUADRE TEORICO

En este apartado se definirán los conceptos de institución y sus dimensiones, se definirá que es el deporte amateur y que es la comunicación y coordinación institucional. Estos

conceptos nos permitirán más adelante analizar de una manera más precisa la información recabada.

4.1 INSTITUCIÓN

Lo primero que se definió fue el concepto de institución, para comprender el funcionamiento del objeto que se está analizando y las partes en que este se compone. Frigerio & Poggi (1999) definen a las instituciones como estructuras que “aparentan estar terminadas”, pero que son dinámicas y se encuentran en constante restauración. Esto significa sus actores están constantemente modificándola y cambiando su realidad, mediante la toma de decisiones en el quehacer diario.

4.1.2 DIMENSIONES INSTITUCIONALES

Las dimensiones institucionales son las estructuras en las que se divide el objeto de estudio, lo cual nos permitirá definir más adelante, cuál de sus estructuras es la más afectada y establecer posibles vínculos entre ellas para explicar un fenómeno, o plantear una posible modificación en una, que afecte a otras. Según Frigerio & Poggi (1999) estas estructuras llamadas instituciones, tienen subestructuras que son las que se encuentran todo el tiempo interactuando y modificándose, logrando así el funcionamiento de la institución. La modificación en una de estas estructuras siempre puede traer cambios en una o varias de ellas. Estas son:

(1) Dimensión organizativa: Determina el estilo de funcionamiento. Es la estructura interna de la institución: organigramas, distribución de las tareas, comunicación interinstitucional, uso del tiempo y espacios.

(2) Dimensión administrativa: Se refiere a las cuestiones de gobierno. Destinación de los recursos humanos y financieros mediante la toma de decisiones. Se proyecta hacia el futuro, controlando las acciones hechas y evaluándolas constantemente.

(3) Dimensión identitaria: Se define como los vínculos que los actores (docentes) construyen con el saber y el conocimiento. Las formas de entender la educación y los valores que se transmiten.

(4) Dimensión comunitaria: Se refiere a las actividades que promueve la toma de decisiones de todos los representantes en las decisiones. También hace referencia a la respuesta de la institución a las demandas internas y del entorno.

4.2 DEPORTE AMATEUR

La definición de deporte amateur nos permite definir el servicio que ofrece la institución en cuestión. Según Alcoba (1999) “Deporte es la actividad física, individual o colectiva,

practicada en forma competitiva” a su vez, señala que el mismo se puede realizar individualmente como en grupo, e inclusive se da en las sesiones de entrenamiento, con un fin competitivo al estar presente el cronometro, la distancia, el esfuerzo y la resistencia que hay que tener para mejorar nuestro rendimiento, el cual incrementa cuando se accede a la competición.

Según la Liga Universitaria de deportes (2004) organismo que rige la competencia en la cual participa el club en cuestión, el deporte amateur es aquel que se practica sin ningún fin comercial, únicamente por el deseo de competir en una lucha en igualdad de condiciones, lo cual acarrea consigo la transmisión de determinados valores que este organismo promueve, ellos son, la solidaridad, esfuerzo, respeto y honestidad, entre muchos otros. Esta definición muestra que los actores que reciben el servicio (socios), los cuales, muchos se encargan de la organización en simultaneo, como ya se planteó, no reciben ningún beneficio económico por esto, si no que, por el contrario, ellos deben abonar por su participación en el club y conseguir sus medios para subsistir de otra forma, esto puede explicar posibles problemas como escasez de recursos económicos y falta de tiempo para ocuparse de las tareas del club entre otros posibles.

4.3 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

El principal aspecto sobre el cual se trato las entrevistas a los docentes era sobre la comunicación y coordinación dentro de una institución, las cuales corresponden a la dimensión organizativa. A continuación, se definirán el concepto con el cual se tratará a estos términos y su importancia para un adecuado funcionamiento institucional.

García (2007) señala que en la sociedad del trabajo actual cada día cobra mayor importancia los equipos de trabajo y las dinámicas de reuniones. Una reunión es un hecho periódico que establece una correcta dinámica de trabajo y determina una forma de actuación (p.101). El objetivo de estas reuniones objetivo no es solo transmitir información entre los distintos componentes, sino también que esa información permita un proceso de gestión adecuado logrando la interacción en un clima adecuado.

En la misma línea, Quesada & Díez definen a un equipo de trabajo (2007) como:

“Un conjunto de personas interdependientes, que, convencidas de la mayor eficacia del trabajo común frente al individual, trabajan para conseguir objetivos específicos estando, al mismo tiempo, conectadas permanentemente con los otros equipos del centro deportivo al objeto de lograr la consecución de los objetivos generales establecidos en la planificación estratégica global (p.202).”

Ambas definiciones, tiene implícitos los conceptos de coordinación y comunicación. Según la RAE (2018) la comunicación puede ser definida como hacer partícipe a una persona

de algo, significa tratar con alguien un determinado tema, lo cual se puede dar mediante determinados medios: habla, escrito, etc. Por otro lado, la coordinación (RAE, 2018) significa unir varios componentes de manera que formen un conjunto armonioso. García (2007) señala que en el mundo del trabajo actual los equipos de trabajo son y las dinámicas de reuniones son indispensables.

Los equipos de trabajo, bajo las definiciones de García (2007) y Quesada & Díez (2007) tienen implícitos los conceptos de coordinación y comunicación ya que, sería imposible que distintas personas trabajen para un objetivo común, estando permanentemente conectados si, si no se hacen partícipes entre ellos de los temas que los conciernen, por otro lado se habla de conexión entre distintos equipos para un objetivo común, lo cual tiene implícita la definición de coordinación, ya plantea unir varios componentes (equipos del centro deportivo) en la búsqueda de un conjunto armonioso (objetivos de la institución).

Planteado esto, podemos llegar a la conclusión de que la comunicación y coordinación son indispensables en la eficiente labor de los equipos de trabajo en la organización del trabajo y de los centros deportivos específicamente. Teniendo a las reuniones como arma fundamental para la consecución de esta comunicación y coordinación.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

En este punto se desarrollará toda la metodología utilizada en el transcurso de la investigación.

5.1 ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso fue el método utilizado en nuestra investigación. Según Marradi, Archenti y Piovani (2007) el estudio de caso se basa en un diseño de investigación orientado al análisis de las relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad. Trabajar entre muchas variables y un caso (o muy pocos) ha dado lugar a diversas estrategias de abordaje encaminadas a la búsqueda de múltiples fuentes de evidencia. (p. 237). Autores como Yin (1993) incluyen a los estudios de casos dentro de la posibilidad de trabajar con más de uno de ellos.

Los métodos de investigación social poseen sus ventajas y desventajas dependiendo el problema que se pretenda abordar. Para Yacuzzi (2005), para poder tener una decisión sobre que método elegir se deben de tener en cuenta y considerarse tres puntos. 1) el tipo de pregunta que se busca responder, 2) el control que posee el investigador sobre los hechos que estudia y 3) el tiempo del problema, si el mismo es contemporáneo o histórico.

Atendiendo lo anteriormente mencionado, Yacuzzi (2005) también hacer referencia a que los casos tienen validez cuando se presentan preguntas del estilo “como” o “por qué”, cuando el tema es de carácter contemporáneo y el investigador tiene escaso control de los acontecimientos.

Considerando varios autores, Hernández Sampieri (2014), puede deducir que un estudio de caso está conformado por diferentes pasos. (1) Planteamiento del problema. (2) Propositiones o hipótesis. (3) Unidad o unidades de análisis (caso o casos). (4) Contexto del caso o casos. (5) Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos. (6) Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones. (7) Análisis de toda la información. (8) Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias. (9) Reporte del caso (resultados).

Con toda esta información podemos acotar que un estudio de caso es único, ya que en el mismo se indaga y profundiza sobre situaciones y problemas concretos, correspondientes a una institución previamente escogida y los datos no pueden utilizarse con otras instituciones.

5.2 UNIVERSO Y MUESTRA

“La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” Hernández Sampieri, 2014, p. 174) En nuestro caso, el universo está integrado por institución deportiva, cuerpo técnico, jugadores, directivos.

Para Hernández Sampieri, la muestra es un subgrupo de la población o del universo. La misma se utiliza por temas económicos, de tiempos y de recursos, implica la definición de la unidad de muestro y análisis y requiere la delimitación de la población para poder generalizar los resultados y poder establecer parámetros.

En este estudio se utilizó la técnica de muestreo no probabilística. Se escogieron miembros de las comisiones directivas y jugadores conformando así el grupo para recolectar datos.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para lograr obtener toda la información se utilizaron diferentes técnicas de recolección de datos. En primera instancia para poder conocer el problema se utilizó una entrevista exploratoria. Para la primera colecta de datos el instrumento seleccionado fue la entrevista semi estructurada y para la segunda colecta de datos se utilizó el cuestionario.

Hernández Sampieri (2014), define a la entrevista como una reunión para hablar e intercambiar información entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o entrevistados). En la misma, a través de las preguntas y respuestas se establece una comunicación y construcción en conjunto de significados respecto a un tema.

Para Marradi Archenti y Piovani (2007) nos dice que la entrevista se refiere como a una forma especial de encuentro en la cual hay una conversación a la que se recurre con la finalidad de recolectar determinado tipo de información la cual sea relevante para el marco de una investigación.

Hernández Sampieri (2014) exponen las características de una entrevista cualitativa como: El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participa. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado. Las preguntas son abiertas y

neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje. (pág. 403).

El otro instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario para poder obtener más información sobre el posible área del problema o inconveniente. El mismo fue aplicado a miembro de las comisiones directiva de diferentes disciplinas.

Para Marradi Archenti y Piovani (2007), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos perteneciente a la técnica de encuestas. El mismo no consiste en elaborar y diseñar un simple listado con preguntas, sino que su estructura tiene que seguir una lógica la cual es conveniente respetar. Para su elaboración se debe de tener en cuenta que las primeras baterías de preguntas no resulten tan intrusivas ni de respuestas comprometidas de parte del que la realiza para poder ganar en confianza y crear un clima ameno.

En el cuestionario semi estructurado se incorporan preguntas abiertas, en las cuales se le da al encuestado la libertad de poder elaborar su propia respuesta con sus palabras. La formulación de las preguntas debe divide entre abiertas y cerradas. En las cerradas mientras mayor sea el número de alternativas mayores serán las posibilidades de elección.

6. ANÁLISIS DE DATOS

En esta sección se analizarán todos los datos recabados tanto en la fase exploratoria como en ambas colectas de datos. Se citarán los datos más relevantes para el problema de estudio y se triangularán con el material teórico (4). El objetivo de ambas colectas consistió en detectar el problema principal de la institución y plasmarlo en un modelo de análisis el cual se encuentra en los anexos (V).

6.1 COLECTA DE DATOS

6.1.1 FASE EXPLORATORIA

Como primer paso del diagnóstico institucional, se realizó una entrevista exploratoria al Gerente Deportivo de la institución, el cual, no es parte de la comisión directiva, pero participa en las reuniones, ya que su puesto se encarga de ser el nexo entre la comisión y las distintas disciplinas. En la entrevista se recabaron, entre muchas otras, las siguientes afirmaciones: "...no se da en forma global para todas las disciplinas, si se da en casos puntuales... (EE1, p.2)", esto con respecto a contenidos deportivos y cargas de entrenamiento, o sea, que no hay lineamientos generales del club sobre como trabajar según la franja etaria en cuanto a contenidos deportivos y cargas de entrenamiento. Más adelante, hablando sobre los actores institucionales, planteó "...hay muchas disciplinas, mucha gente, y muy pocas personas trabajando para su funcionamiento... (EE1, p.5)"; "...solo un gerente deportivo para conectar a todas las disciplinas con la comisión directiva (EE1, p.4)", y, "...hay disciplinas que no tienen una comisión funcionando (EE1, p.3)". De estas afirmaciones, que transmitían desorganización institucional, se planteó que el problema principal que afectaba a la institución era la falta de comunicación y coordinación entre sus actores, mucha distancia entre las disciplinas, las cuales no cuentan con lineamientos institucionales para trabajar, algunas incluso no cuentan ni con comisión organizativa, y, distanciamiento entre las disciplinas con la comisión directiva, a pesar de existe un nexo ambas.

Para abordar el problema e indagar más en él, se plantearon las siguientes tres preguntas: (1) ¿Cómo influye la falta de coordinación/comunicación entre los diferentes actores institucionales? (2) - ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor comunicación/coordinación dentro de la institución? (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación/comunicación institucional?, y para contestarlas se realizaron entrevistas semiestructuradas a miembros de las comisiones organizativas de fútbol, rugby y hockey.

6.1.2 PRIMERA COLECTA DE DATOS

De estas entrevistas a miembros de las comisiones de fútbol, rugby y hockey, se constató que la comisión directiva tiene una reunión regular de la cual participan todos sus miembros, muchos de los cuales, pertenecen a las comisiones organizativas de las diferentes disciplinas. La comisión esta compuesta por ocho miembros y puede asistir una persona de cualquier disciplina que quiera plantear un problema"... si cualquier delegado de cualquier disciplina, quiere ir a plantear lo que sea o se lo cita para conversar sobre algo referente a su disciplina...(ED1, p.3)" Sin embargo, acerca de lo que se trata en las reuniones, se dijo: "...la comisión directiva tiene sus instancias, es una vez cada 15 días que se juntan y hablan de (...) cosas que están por encima de las disciplinas...(ED2, p.3)", agregando, "...se hablan de cosas que están por encima de las disciplinas, cuando en realidad, lo que hace al club, son las disciplinas (...) [en esas sesiones] se habla de tal deporte y como no es tu deporte es como si no se escuchara...(ED2, p.3)". Con respecto a este tema D3, planteo que hay una gran distancia pero que se está tratando de mejorarla "Se esta tratando de achicar esa distancia (ED3, p.4)".

Este distanciamiento entre la comisión directiva y las comisiones de las distintas disciplinas trae consigo distanciamiento entre las diferentes disciplinas entre sí, así lo expresaron los distintos docentes entrevistados.

"... no se da tanto que se junten la comisión de hockey con la comisión de tal cosa a tratar netamente temas organizativos deportivos. Ese nivel de organización no lo tenemos (ED1, p1). Incluso, como ya se planteó, algunas disciplinas ni siquiera tienen una comisión funcionando, o sea, que no pueden generar vínculos con ninguna otra disciplina.

En estas reuniones de la comisión directiva se hablan cosas por encima de las disciplinas, y cuando se hablan cosas de las disciplinas, los otras no muestran interés. Hay una salvedad de este hecho, y es la comunicación que mantienen fútbol y rugby por el campo deportivo que ambos comparten, pero es un caso aislado entre dos disciplinas en un club que cuenta con varias y algunas de ellas con categorías juveniles. "Es como que esta separado [las disciplinas], o sea, si hay algún problema en común en realidad capaz que si se llega como a "ta" nos podemos juntar y resolverlo, pero por lo general no porque están bastante separado" (ED3, p.2)

Los tres docentes denotan esta separación entre disciplinas y todos hacen hincapié en que esto podría mejorar el funcionamiento del club para que se beneficien todos. "Si, para mí el club si sería como un todo en el que hay diferentes disciplinas, o sea como que sería más compacto, para mi crecería como mucho más que si fuera como separado, o sea, cuando dicen club seminario no se imaginan hockey u otras disciplinas, se imaginan rugby, futbol y "ta" y no saben que hay otras cosas. Si fuera como algo más compacto el club seminario y

tenes todo esto podría crecer como mucho más en otros sentidos.” (ED3, p.4). “... como en cualquier club lo ideal sería que haya una organización más establecida, más ordenada y no que sea tan bueno e fútbol funciona de tal manera como quiere fútbol, el rugby como quiere, hockey como quiere y así es como la dirección directiva pierde el control de lo que sucede... (ED1, p.3). “Por ejemplo, estábamos hablando, por ejemplo, no sé, se rompió tal foco de luz en la cancha de rugby y no es solo que le importa a rugby, capaz que alguien de la directiva podría tener un contacto para arreglar esa luz como un electricista, como un ejemplo muy burdo como te puedo decir, que capaz esa cierta persona ni escucha el problema de rugby y tiene la solución, pero como no es su disciplina lo pasa por alto.” (ED2, p.3). Todo esto lleva a una carencia de sentimiento de la institución como un mismo ente y esto trae consigo esta falta de apoyo entre las distintas disciplinas.

Luego de esta colecta de datos, se planteó el modelo de análisis institucional, en el cual se detectó que la dimensión institucional más afectada era la comisión organizativa y que el problema era causado y afectaba tanto a la comisión directiva, a las comisiones organizativas de cada disciplina y a los socios de las diferentes disciplinas, los cuales colaboran con la organización del club.

Los tres problemas principales detectados fueron: Falta de apoyo, unión y comunicación entre las diferentes disciplinas. Falta de proyectos institucionales para las disciplinas, cada una funciona de forma independiente e individualizada lo cual genera que haya escasos puntos en común entre ellas y, por último: falta de interés de cada disciplina en abordar temáticas que no involucren sus propios deportes.

6.1.3 SEGUNDA COLECTA DE DATOS

Luego de la primera colecta de datos, se realizó una segunda colecta en la cual se buscó conseguir la opinión de otras personas pertenecientes a las comisiones organizativas de las disciplinas y de conseguir la opinión de otras disciplinas. Este paso resultó dificultado y se obtuvieron seis cuestionarios a miembros organizativos de hockey, tres de mami vóley y uno de papi fútbol.

Los resultados de la segunda colecta de datos arrojaron los siguientes resultados. Con respecto a la comunicación entre las disciplinas y la comisión directiva no hubo datos significativos que detecten un problema, 9 miembros consideran los pertinentes y beneficiosos los temas que allí se tratan, por otro lado, 5 miembros consideran que hay falta de comunicación con la directiva, mientras que 5 consideran que no lo hay.

Las preguntas que trataban sobre la comunicación entre las disciplinas arrojaron otros resultados significativos. De las 10 personas, 8 sostuvieron que su disciplina no mantiene

contacto con otra para tratar algún tema. Al mismo tiempo, 8 dijeron que su disciplina podría beneficiarse de un contacto directo con otra disciplina.

Para terminar, frente a la pregunta: ¿Debería mejorar la comunicación/coordinación interinstitucional? 7 miembros afirmaron que sí, mientras que 3 afirmaron que no.

En los espacios para plantear una respuesta abierta, el único punto de concordancia fue en la pregunta 6, que hablaba sobre el posible beneficio que podrían obtener las disciplinas de algún contacto más directo con otra de ellas, y la respuesta fue que el beneficio podría darse a través de eventos sociales entre todas las disciplinas para la recaudación de fondos.

Los datos de esta colecta arrojaron similares a la primera colecta de datos, mostrando una opinión de falta de apoyo y comunicación entre disciplinas, pero no denotando esta carencia con la comisión directiva. El modelo de análisis se mantuvo igual, debido a que su hincapié radica en la falta de apoyo, unión y comunicación entre las distintas disciplinas.

6.2 ANALISIS FINAL

Luego de la entrevista exploratoria inicial, las preguntas que se plantearon para la colecta de datos fueron las siguientes: (1) ¿Cómo influye la falta de coordinación/comunicación entre los diferentes actores institucionales? (2) - ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor comunicación/coordinación dentro de la institución? (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación/comunicación institucional?

La comunicación fue definida como el hacer partícipe a una persona de algo, o sea, tratar con alguien un determinado tema (RAE, 2018). Y la coordinación consiste en unir varios componentes de manera que formen un conjunto armonioso (RAE, 2018)

En el análisis de dato se pudo constatar claramente como entre las diferentes disciplinas no se hacen partícipes de los problemas que cada una tiene, los tres entrevistados señalaron este punto y también fue denotado en el cuestionario cuando indicaron que no mantienen contacto con las otras disciplinas. Incluso, en ciertos casos (no hay detalles) la comisión directiva tampoco es partícipe en los problemas que atañan a las disciplinas. Respondiendo a la primera pregunta, esta falta de comunicación, que es causa y efecto de una falta de interés, como también se denoto en las entrevistas, genera que cada disciplina se sienta aislada y que trabaje de forma individual en su proceso deportivo y de crecimiento en el club, por lo que, podemos constatar que la falta de comunicación, trae falta de coordinación, ya que estos componentes trabajan de forma separada, opuesto de unificada, formando un conjunto poco armonioso.

Con respecto a la segunda pregunta, para lograr una mejor comunicación/coordiación institucional, se debería lograr que las disciplinas mantengan un lazo más directo con la comisión directiva, problema del cual todos los entrevistados son conscientes y fue señalado por ellos mismo, problema del cual la propia directiva es consciente. Por otro lado, las colectas de datos arrojaron que las disciplinas no tienen una comunicación directa entre ellas, más allá de la reunión regular con la comisión directiva y más allá del caso puntual de fútbol y rugby. A su vez, muchas piensan que podrían beneficiarse de este vínculo el cual no es fomentado por la institución en cuestión. Por lo que podríamos decir que para mejorar la coordinación y comunicación institucional las disciplinas deberían tener un mayor vínculo y contacto entre ellas.

Ahora.... ¿Cómo podría darse este vínculo entre las disciplinas? lo que es una posible respuesta a la pregunta tres. Primero que nada, encontrando aspectos comunes que atañen a las disciplinas, y para generar estos aspectos se debe establecer lineamientos generales de conducción para todas las disciplinas y no que cada de ellas decida de qué forma se debe dirigir. La institución debería establecer para cada disciplina: donde debe jugar, donde debe entrenar, que materiales usar, como juntar sus fondos entre otras cosas para así encontrar aspectos comunes desde donde potenciar el vínculo de las distintas disciplinas.

7. CONCLUSIONES

Para concluir podemos establecer que la dimensión que se encuentra más comprometida es la dimensión organizativa, aquella que se encarga de determinar el estilo de funcionamiento, organigrama, distribución de las tareas, comunicación interinstitucional, uso del tiempo y espacios (Frigerio & Poggi, 1999).

La institución analizada no posee un estilo de funcionamiento o lineamiento general establecido por la comisión directiva, esto provoca que cada disciplina funcione de la manera que ella entienda conveniente, lo cual lleva a falta de puntos en común entre las disciplinas y falta de interés para los problemas que cada una tiene. Esta falta de interés entre las disciplinas lleva a que cada una transite de manera independiente y aislada su proceso deportivo competitivo y de crecimiento en el club, lo que desencadena en una falta de comunicación y coordinación entre ellas, provocando que no se beneficien de posibles aspectos que tienen en común, el más destacado por sus actores, la falta de fondos.

Si la comisión directiva de la institución encontrara puntos en común entre las distintas disciplinas, como espacios o tiempo, materiales, eventos de junta de fondos, esto llevaría a que el vínculo entre las distintas disciplinas se de forma regular, potenciándose y beneficiándose entre ellas, pudiendo generar una unión de estas para formar un club que trabaje de forma armonioso (definición de comunicación según la RAE).

Entendemos que la institución aquí en cuestión cuenta con muchas disciplinas de distinta índole, por lo que se podría agrupar a estas en pequeños grupo de ellas según aspectos comunes, uniéndose todas para eventos mayores como, por ejemplo, colecta de fondos. Procesos de este tipo pueden llevar muchos años y deben realizarse de forma paulatina atendiendo a las necesidades de todas las partes sin dejar a ninguna de lado.

REFERENCIAS

- Alcoba López, A. (2001) *Enciclopedia del deporte*. Madrid, España: Librerías deportivas Estaban Sans, S.L.
- Blázquez Monzano, A. (2012) *Marketing deportivo en 13 historias*. Barcelona, España. Inde publicaciones.
- García, S. y García, E. (2007) *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. Barcelona, España: Inde publicaciones
- Liga Universitaria de Deportes (2004) *La Liga Universitaria. Sus 90 años. Su espíritu*. Montevideo, Uruguay: Bank Boston.
- Quesada, S. & Díez, M.D. (2007) *Dirección de centros deportivos*. Badalona, España: Editorial Paidotribo
- Real Academia Española [RAE]. (2018). Definición de Comunicar. Edición del Tricentenario. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>
- Real Academia Española [RAE]. (2018). Definición de Coordinar. Edición del Tricentenario. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=Aj3jl6N>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la Investigación 6ta edición*. México DF, México: McGraw-Hill / Interamericana editors, S.A.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007) *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Emecé.
- Yin, R. K. (1993) *Applications of case study research*. London, England. Sage publications.
- Yacuzzi, E. (2005) *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA.

ANEXOS

I) Síntesis de aproximación diagnóstica

COMPONENTES	CONTENIDOS
Tema central de estudio	Falta de coordinación y comunicación entre las disciplinas y la comisión directiva
Preguntas de investigación	(1) ¿Cómo influye la falta de coordinación/comunicación entre los diferentes actores institucionales? (2) - ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor comunicación/coordinación dentro de la institución? (3) ¿Qué factores tendrían que incidir para que se mejore la coordinación/comunicación institucional?
Técnicas de relevamiento aplicadas	Entrevista semiestructurada y cuestionario
Dimensión institucional más comprometida	Dimensión organizativa
Posibles factores causales	<ul style="list-style-type: none"> • No hay proyectos institucionales con un mismo lineamiento, se dan de forma independiente e individualizados para cada disciplina. • Falta de apoyo, unión y comunicación entre las diferentes disciplinas • Escaso interés de cada disciplina por abordar temáticas que no involucren sus propios deportes.
Aspectos a tener en cuenta en una propuesta de mejora	Crear lineamientos interinstitucionales (espacios en común, materiales, junta de fondos) que fomenten el vínculo entre las diferentes disciplinas.

II) Pauta entrevista exploratoria

- ¿Podría comenzar presentándose usted haciéndonos una breve recorrida por su pasaje por el club, como llego a él y que rol cumple actualmente?
- ¿Cuál es la misión del club? ¿Y qué actividades ofrece para cumplir con ella?
- Dentro de estas actividades.... ¿Hay algunas que tengan una mayor importancia, ya sea por la cantidad de participantes o porque se busquen logros deportivos en ellas?
- ¿Cómo es el vínculo con la institución de trasfondo? Osea, con el Colegio Seminario.
- ¿Quiénes están a cargo de la organización de los distintos planteles?
- ¿Cómo es la comunicación de ellos con los dirigentes del club y entre los dirigentes mismos?
- ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para las actividades? ¿Tanto para los partidos como para las instancias de práctica?
- ¿Cuáles diría hoy en día que son las fortalezas del club? ¿Y las debilidades?
- ¿Se están manejando nuevos proyectos en este momento? Ya sea nuevas actividades o modificaciones en el funcionamiento.
- ¿Hay algo más que quiera agregar a la entrevista?

III) Pauta 1° Colecta de Datos

Introducción:

- 1) ¿Nombre y cargo que desempeña en la institución?
- 2) ¿Cuál es su formación y hace cuánto tiempo está en la institución?
- 3) ¿Cuáles son los objetivos y aspiraciones de la disciplina?
- 4) ¿Existe comisión directiva dentro de su disciplina? ¿Forma parte de esta?
- 5) ¿Cuáles son las decisiones de las que se encarga la comisión de la disciplina?

Primera pregunta investigación: ¿Cómo influye en la institución la falta de ZTF coordinación entre los distintos actores institucionales?

- 6) ¿Cuentan con instancias de coordinación o reunión con la comisión de la disciplina?
- 7) ¿Y con la comisión directiva? ¿Quiénes participan de estas instancias?
- 8) ¿Cree que hay asuntos importantes que no son tratados en estas instancias y que deberían hacerlo?
¿O actores que no son tenidos en cuenta?

Segunda pregunta investigación: ¿Qué aspectos se deberían atender para lograr una mejor comunicación y organización dentro de la institución?

- 11) ¿Existe comunicación entre las diferentes disciplinas deportivas?
- 12) ¿Crees que se podrían dar beneficios a partir de esta comunicación?

Tercer pregunta investigación: ¿Qué factores tendrían que incidir para que se desarrollen instancias de coordinación/comunicación entre las diferentes disciplinas deportivas?

- 13) ¿Cómo podría favorecerse la coordinación/comunicación?
- 14) ¿Deberían generarse nuevas instancias de coordinación o mayor número de ellas?
- 15) Con una mejor comunicación, ¿Llevaría esto a una mejor organización institucional?
- 18) Algún comentario o cuestión que quiera agregar o resaltar.

IV) Pauta 2° Colecta de Datos

Somos estudiantes de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ), y estamos realizando encuestas con el fin de recabar datos para la elaboración de un breve informe de Aproximación Diagnóstica de la institución en cuestión.

La encuesta se rige bajo el principio de confidencialidad, por lo que será de carácter anónima, al igual que el informe diagnóstico final, en el cual no será identificada la institución.

Le agradecemos su colaboración.

Diego Pastori & Augusto Lozano

1- ¿De qué disciplina forma parte?

2- ¿Forma parte de la comisión de la disciplina? SI NO

3- ¿Considera pertinentes y beneficiosas para la disciplina, las instancias de reunión de la comisión directiva? SI NO

4- ¿Crees que hay falta de comunicación/coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva? SI NO

Si contestaste que SI... ¿En qué aspectos podría beneficiarse la disciplina con una mejor comunicación?

5- ¿La disciplina mantiene algún contacto regular con otra disciplina más allá de la instancia

de reunión con la comisión directiva? SI NO

Si contestaste que SI... ¿Con cuál?

6- ¿Consideras que tu disciplina podría beneficiarse de un vínculo más directo con las otras disciplinas, o con una de ellas en particular? SI NO

Si contestaste que SI... Mencione en que aspectos podrían beneficiarse

7- ¿Debería mejorar la coordinación interinstitucional? SI NO

Si contestaste que SI... ¿Cómo podría mejorarse?

8- Algún comentario que quiera agregar

V) Matriz y Modelo de la 1° y 2° Colecta de datos.

	DIMENSIONES				SECTORES / ACTORES	TEMAS RELAC.
	ORG.	ADM.	IDENT.	COM.		
EE1	<p>“...se no se da en forma global para todas las disciplinas al mismo tiempo, si se da en casos individuales, por ejemplo, estamos hablando acá que en futbol con un trabajo coordinado entre Matías y yo que es algo en real que lo empezamos a pensar...” (EE1 p.2)</p> <p>“...funcionamiento en realidad es un poco así: esta como si fuese una pirámide, está la directiva del club, debajo de la directiva del club estaría la gerencia deportiva, debajo de la gerencia deportiva estarían las comisiones de cada disciplina, que es ahí donde se cocina lo que vos me estas planteando, todo lo que sea lo deportivo específico de la disciplina y como se trabaja y quienes trabajan...” (EE1 p.3)</p> <p>“Exactamente, sería como 4 patas que tiene, ese, como te decía esa pirámide. Están</p>		<p>“Bien, la misión del club es darle una estructura y un lugar, de bueno, de competición y recreación deportiva a la comunidad vinculada al Colegio Seminario, y obviamente haciéndolo, fomentando los valores que en el colegio se inculcan desde que los chicos son pequeños...” (EE1 p.1)</p>		<p>-COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p> <p>GERENTE DEPORTIVO</p> <p>COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p> <p>SOCIOS</p> <p>COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p>	<p>-No hay lineamientos generales del club para la forma de dirigir los contenidos y cargas de entrenamiento.</p> <p>-Algunas disciplinas no tienen una comisión funcionando o de forma organizada</p> <p>-Un solo gerente deportivo para conectar a la comisión directiva con las disciplinas</p> <p>-Un club muy grande con muchos socios y poca gente trabajando en su funcionamiento.</p>

	<p>los planteles, uno más abajo los jugadores socios, la comisión de cada disciplina, la comisión de fútbol, la comisión de hockey, la comisión de rugby, la gerencia deportiva y la directiva.” (EE1 p.3)</p> <p>“...las que tienen una comisión funcionando. Por ejemplo, hay alguna disciplina que no la tienen, hándbol, basquetbol no la tienen por tanto no hay una planificación de entrenamiento, de preparación en ese sentido” (EE1 p.3)</p> <p>“...tiene gente realmente involucrada en cada disciplina, no, planificando y direccionando la formación, la actividad, la competencia de cada una de esas disciplinas.” “EE1 p.4)</p> <p>“...si yo soy el gerente deportivo del club no, y soy una persona sola para cubrir la coordinación y la gestión de la actividad y de las cargas y de los entrenamientos y de la planificación deportiva de todas, necesito claramente el</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>apoyo de la gente que está verdaderamente involucrada y de las comisiones de cada disciplina. Entonces si voy a los hechos prácticos para definir cuestiones eh, más sencillas, más de entrenamiento, más de la competencia de una disciplina, ¿quién está más apropiado para incidir? ¿La persona que compite, que está trabajando en dicha comisión, o yo que estoy un poquito más lejano? Me parece que ahí es un poco la diferencia entre lo que es la actividad puntual de la disciplina y ya cuando excedes un poco ahí si se requiere un poco más de orden.” (EE1 p.4)</p> <p>“Antes lo que pasaba mucho era que claro, cada disciplina con su gente involucrada, con su gente a cargo estaba muy distante con la directiva, la directiva no tenía mucha noción de lo que realmente pasaba, que ese también en parte el rol de la gerencia deportiva, tratar de funcionar como nexo entre la actividad que</p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p>pasa en las disciplinas y la directiva.” (EE1 p.4)</p> <p>“La problemática creo que pasa más por eso, por ser un club que maneja un caudal de gente bastante grande, con mucha cantidad de disciplinas y con poca gente, digamos, trabajando en el funcionamiento t en la organización del club.” (EE1 p.5)</p>					
ED1	<p>“...si hay una comisión de fútbol que se encarga específica de las cosas puntuales de fútbol, no es la comisión directiva del club, la comisión directiva del club es la comisión directiva del club.” (ED1 p.1)</p> <p>“Que hay varias disciplinas que tienen siempre, algunas la pueden llamar comisión, otros lo</p>	<p>“...un paso fue incorporar la figura del gerente deportivo...” (ED1 p.5)</p> <p>“...puede pasar porque en cualquier lado los recursos escasean y muchas veces no se puede cumplir con lo que todas las disciplinas quieren...” (ED1 p.5)</p> <p>“...el club no dispone de un gimnasio con las</p>	<p>“Consolidar el proyecto de futbol del club, situarlo competitivamente entre los mejores clubes de la liga universitaria, teniendo siempre la estructura completa, participando en todas las categorías, y a partir de eso, siempre acorde a los valores, a la identidad, a la cultura que nosotros</p>	<p>“...es un club muy joven que vinculado a una comunidad de un colegio que nace teniendo muchas ramas, o sea, el nacimiento del club seminario es la fusión de futbol, con rugby con hockey que ya existía para unirse y ser el club (...). Bueno,</p>	<p>-COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>- COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p> <p>-COMISIÓN DIRECTIVA</p>	<p>-No hay una comisión directiva general.</p> <p>- Cada disciplina toma sus propias decisiones de forma individualizada y actúa de acuerdo con sus criterios.</p> <p>- No hay proyectos con un</p>

	<p>pueden llamar los delegados de cada disciplina, cada disciplina tiene la gente que organiza esa disciplina." (ED1 p.1)</p> <p>En este caso, la comisión de fútbol la componen "X", que es dirigente del club, "Y" que es dirigente del club, "Z" que es dirigente del club, "W" que es el vicepresidente del club, yo, como coordinador de fútbol. Y después, tienen lugar en esa comisión los entrenadores, "V" y "S" (ED1 p.1)</p> <p>"Bien, en esa comisión de fútbol definimos muchas cosas, generalmente más que nada organización, de ordenamiento de los planteles, de reglamentación, de normas de convivencia o de disciplina por decirlo de alguna manera, para el andar de la disciplina digamos, si tenes que, no sé, venir a tanta cantidad de prácticas, que pasa para poder jugar, que pasa si faltas, que pasa si tal cosa, que pasa con el manejo de las cuotas, que pasa con los distintos roles, el que es</p>	<p>medidas adecuadas para que ellos puedan entrenar en las condiciones que les plantea la competencia..." (ED1, p. 6).</p>	<p>pregonamos acá en el club seminario, tratar de deportivamente aspirar a los mejores resultados posibles" (ED1, p.1)</p> <p>"Si claro, existen y bueno básicamente es para eso, para ir revisando como van saliendo las cosas. Si realmente estamos cumpliendo con el reglamento como lo proponemos, y ni que hablar, comentar como van las cosas con lo deportivo desde todo punto de vista, tratar de ver todo desde una posición más global más allá de la tabla de posiciones. Si estamos funcionando realmente bien." (ED1, p.2)</p>	<p>eso lleva tiempo y años para que empiece a funcionar realmente como un club, porque es lógico que, en los primeros años, por más que vos pasaste a ser un club, futbol siguió funcionando como hace 20 años..." (ED1, p. 4).</p>	<p>-COMISIÓN DIRECTIVA, COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS, SOCIOS</p> <p>-COMISIÓN DIRECTIVA, COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p>	<p>mismo lineamiento , se dan de forma independiente e individualizados.</p> <p>-Escases de recursos que no permiten cumplir con lo que necesitan todas las disciplinas.</p> <p>-No hay contacto directo de ningún tipo entre las diferentes disciplinas (salvo futbol y rugby)</p>
--	--	--	---	---	---	---

<p>jugador, el que es entrenador, el que es preparador físico. Tenemos un reglamento interno bastante completo, que bueno, que básicamente lo estamos revisando todo el tiempo porque van surgiendo cosas, o los jugadores van proponiendo cambios, entonces es como un acuerdo mutuo entre todas las partes que componen la disciplina, la comisión, los entrenadores, los preparadores físicos y los jugadores.” (ED1 p.2)</p> <p>“hay una comisión directiva del club que naturalmente la integran muchas personas vinculadas a prácticamente todas las disciplinas que el club tiene...” (ED1 p.2)</p> <p>“... hay una instancia de reunión constante y regular, porque es cada dos semanas que sesiona la comisión directiva, donde se juntan y se conversan temas del club en general y de cada disciplina en</p>					
---	--	--	--	--	--

	<p>particular que se van planteando” (ED1 p.2)</p> <p>“Después, no se da tanto que se junten la comisión de hockey con la comisión de tal cosa a tratar netamente temas organizativos deportivos. Ese nivel de organización no lo tenemos. Lo que, si pasa en algunos casos, sobre todos, en los que no tienen formado una comisión, ahí sí, intervengo más yo, como gerente deportivo del club, por ejemplo, con basketball o con handball que no tienen la posibilidad de tener 4 o 5 personas con disposición para organizar la actividad de esas disciplinas. Entonces, ahí sí, participo más yo junto a ellos, para tratar de organizar un poco esas disciplinas.” (ED1 p.2)</p> <p>“Exacto, puede ser que alguna vez se de cada tres, o en verano, una vez en enero, pero generalmente en el año corriente bien entendido, cuando hay competencia, febrero marzo hasta diciembre hay cada dos</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>semanas” (ED1 p.3)</p> <p>“Va la comisión directiva, si cualquier delegado de cualquier disciplina, quiere ir a plantear lo que sea o se lo cita para conversar sobre algo referente a su disciplina se le avisa y esa persona va. Puede ser de las dos partes, que el delegado tenga la iniciativa de ir a plantear algo o que la comisión directiva entienda que hay que citar a tal delegado para tener un, un pantallazo de cómo van las cosas en su disciplina.” (ED1 p.3)</p> <p>“... sea todas las disciplinas como bien estamos hablando tienen gente responsable o si no la tienen...” (ED1 p.3)</p> <p>“... como en cualquier club lo ideal sería que haya una organización más establecida, más ordena y no que sea tan bueno e futbol funciona de tal manera como quiere futbol, el rugby como quiere, hockey como quiere y así es como la dirección directiva pierde el control de lo que</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>sucede, no tiene tanta incidencia en lo que sucede puntualmente en cada disciplina ¿me explico?" (ED1 p.3)</p> <p>"Que se pierde mucho orden, que claramente el concepto club en el conjunto en el global todas las disciplinas juntas funcionando con determinada manera, con una estructura, con no sé, con determinados recursos, se pierde porque cada disciplina funciona de forma muy independiente." (ED1 p.4)</p> <p>"Bueno mira, desde hecho tuvimos ese tema a principio de este año, ¿tanto futbol como hándbol entrenamos en las mismas dos canchas que tienen distintas dimensiones los mismos días y claramente las dos disciplinas querían utilizar para su entrenamiento la cancha de mayor dimensión no? Y bueno, ahí es donde si tiene que haber una figura de que si no hay un acuerdo mutuo se resuelva, generalmente hay un acuerdo mutuo, en este</p>					
--	--	--	--	--	--	--

<p>caso la hubo, tal día, tal día te toca a vos, tal día me toca a mí y se llegó sin ningún problema. Pero si no lo hubiera, es lógico que en cualquier club haya un lugar de ordenamiento de decir bueno no, acá esta persona es la responsable de decidir de definir donde vas a entrenar vos y dónde vas a entrenar vos, y tiene que ser así tiene que ser respetado ¿no?" (ED1 p.6)</p>					
---	--	--	--	--	--

ED2	<p>“Y bueno, la comisión de rugby en si se encarga de cosas administrativas, que capaz no vienen tanto al caso como localias, o los terceros tiempos, pero aparte de eso nos encargamos mucho del campo deportivo en sí, porque, por más que el campo deportivo es del todo el club, básicamente lo usa mucho más rugby y un poco fútbol que todas las otras disciplinas...” (ED2, p.2)</p> <p>“Eh, no, básicamente, cada tanto se puede organizar un asado o algo [entre la comisión de la disciplina], pero básicamente es todo por WhatsApp o cara a cara porque nos vemos muy seguido, es como te decía, al ser el capitán, al ser el técnico y dos directivos, todos casi</p>	<p>“...soy miembro de esta última directiva que asumió ahora en mayo del presente año...” (ED2, p.1).</p> <p>“...se necesita mucho apoyo económico de muchos lados, sobre todo, nosotros estamos creando un club, acá no hay ninguna historia, se crea un club que no existía, se crea de cero los deportes, se crean de cero las disciplinas, se crea de cero el campo deportivo, los lugares de práctica, todo de cero...” (ED2, p.4)</p>	<p>“Y bueno, el rugby, como disciplina interna del club, primero crecer en lo que es humano y lo club porque es un club que se arrancó de cero en su momento. El club seminario va hace 8 años, y el rugby en primera hace 4 años y jugamos contra clubes que tienen 100 o 150 años. Y bueno, las aspiraciones son eso, crecer en lo deportivo sin duda, pero más que nada en lo que es lo social y toda la estructura” (ED2, p.1)</p> <p>“...muchos jugadores nuestros del club son los técnicos o educadores de lo que es rugby como educación física en el colegio...” (ED2, p.1)</p>	<p>-COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p> <p>-COMISIÓN DIRECTIVA, COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS, SOCIOS.</p> <p>-COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p>	<p>-En las sesiones de la comisión directiva se hablan de temas muy alejados de las disciplinas</p> <p>-No hay interés de las disciplinas por problemas de otras disciplinas.</p> <p>-Falta de apoyo económico, es un club muy grande para los pocos años que tiene.</p> <p>-La comisión directiva ni se entera de los problemas reales que les surgen a las disciplinas</p> <p>-No hay contacto directo de ningún tipo entre las diferentes disciplinas (salvo</p>	

<p>siempre van los martes y los jueves a práctica, y los sábados, así que no, la verdad no hay como un lugar, como capaz que tendría que haber, de sentarnos en una mesa y hablar puramente de eso, no hay, siempre con charlas muy informales.” (ED2, p.2)</p> <p>“La comisión de la disciplina está compuesta por el capitán del club, o sea, de la disciplina rugby, Matías, está compuesta por otro directivo, ta Sebastián, que también es directivo del club y de la comisión, esta también uno que es como una especie de tesorero del club que también fue directivo en todos los años anteriores, ahora no es más directico del club pero sigue en la comisión de rugby, y el técnico de rugby que en rugby se le llama el “head coach”, Nicolas, que también es parte de la comisión.” (ED2, p.2)</p> <p>“Bueno, la comisión directiva si, la comisión</p>				<p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS</p>	<p>futbol y rugby)</p> <p>-Falta de apoyo entre las distintas disciplinas</p>
--	--	--	--	--------------------------------------	---

<p>directiva del club tiene sus instancias, es una vez cada 15 días que se juntan y se hablan de cosas, que están, o sea, al menos que haya un conflicto de la disciplina en sí que se tenga que elevar a la comisión, son cosas muy por encima de la disciplinas, por ejemplo, yo que se , impuestos, digo sponsors, por ejemplo, ahora se cerró un contrato con una emergencias asistencial y se va se muestra el contrato, los porcentajes, después también, más cambiando al campo deportivo, pero cosas más como el pago de la luz, del agua, bueno, el canchero que tenemos ahí también, cosas que están por encima de las disciplinas y ta, a menos que haya algo que haya que elevarlo, casi siempre, las comisiones intra deportes se mantienen entre ellas y se resuelven las cosas ahí, porque cada uno tiene un representante en la directiva, pero no se tocan temas de cada deporte en la comisión, sino</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>cosas que están por encima” (ED2, p.3)</p> <p>“Y bueno, como te decía recién, en la comisión directiva se tocan temas que están por encima de las disciplinas, cuando en realidad, lo que hace al club son las disciplinas, o sea, se tendrían que tocar temas de cada disciplina, porque por más que seas directivo del club, pero tu disciplina sea, por ejemplo, el mami handball, te tendría que interesar, como a mí como jugador de rugby y miembro de su comisión me tendría que interesar también, porque al fin y al cabo somos todos del mismo club y habría que tirar todos para el mismo lado, cuando a veces, claramente, se habla de tal deporte, y como ese no es tu deporte, es como si no se escuchara.” (ED2, p.3)</p> <p>En las sesiones de la comisión directiva...” Participan los directivos del club que son 8</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>titulares y los suplentes están todos invitados, porque es todo un club, que no hay mucha competencias, siempre son listas únicas con gente que se conoce, pero, ta, los titulares tienen obligación de ir, además está el presidente, el vicepresidente y los 6 titulares.” (ED”, p.3)</p> <p>“Si, tal cual, o sea, hay distancia, pero porque siempre se plantea esa distancia es así, las comisiones de cada disciplina en la reunión de la directiva, no se tocan temas muy específicos de cada disciplina, si no que eso se deja para las comisiones de intra-disciplina.” (ED2, p.3)</p> <p>“Por ejemplo, estábamos hablando, por ejemplo, no sé, se rompió tal foco de luz en la cancha de rugby y no es solo que le importa a rugby, capaz que alguien de la directiva podría tener un contacto para arreglar esa luz como un electricista, como un ejemplo muy burdo como te</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>puedo decir, que capaz esa cierta persona ni escucha el problema de rugby y tiene la solución, pero como no es su disciplina lo pasa por alto.” (ED2, p.3)</p> <p>“Si, sí, hay un contacto directo con una persona que se dedica dentro de fútbol a eso, a la parte de fútbol del [campo deportivo], y si, la verdad sea bueno o no contacto hay bastante siempre se habla, es más, esta persona que yo digo va al [campo deportivo] y habla con nosotros. Capaz que las cosas que se hablan no se planifican o no salen, pero eso es otra historia, comunicación hay” (ED2, p.4)</p> <p>“la directiva en si está formada por gente que en su disciplina forma parte de la comisión de la disciplina.” (ED2, p.4)</p> <p>“...es un desafío muy grande crear un club y que se puede seguir por este camino que puede ser el</p>					
---	--	--	--	--	--

	<p>correcto, pero, a mi entender, capaz que, teniendo más comunicación, repito, no es, sentarse en una mesa, más comunicación de todo tipo, comunicación y más gente que tire pal mismo lado, se podrán lograr cosa más grandes, en un tiempo más corto..." (ED2, p. 5)</p>					
--	---	--	--	--	--	--

V)

ED3	<p>“Sí existe una comisión directiva. Está compuesta por, está formada en realidad por todo Hockey no solamente por Hockey Universitario, es mami hockey, la escuela de hockey y Hockey Universitario. Se trata de, mami hockey en realidad son todas mami, pero en Hockey Universitario en realidad hay algunas son más grandes y otras que son más chicas, entonces se trata de que haya de todas las edades para que hayan todas las divisiones y que no sea solamente un grupo reducido.” (ED3, p.1)</p> <p>“...se encarga de varias [la comisión de la disciplina]. Las principales son todo el tema que son los gastos, lo que es la cuota, las tarjetas de ITAU, de formar o sea, en realidad es como también a incentivar que se forme una disciplina unida y que no sea “ta” solamente hacemos hockey y también como incentivar a que se hagan eventos y que se hagan recaudos de fondos, que</p>	<p>“Se encarga de varias. Las principales son todo el tema que son los gastos, lo que es la cuota, las tarjetas de ITAU, de formar o sea, en realidad es como también a incentivar que se forme una disciplina unida y que no sea “ta” solamente hacemos hockey y también como incentivar a que se hagan eventos y que se hagan recaudos de fondos, que más, por ahora son esos los que se me ocurren” (ED3, p.1)</p> <p>“Por lo general hacíamos, lo que se venía haciendo era las típicas barras en “El Rancho” o lo que sea, las organizábamos nosotras mismas, nosotras nos movíamos en conseguir contactos para poner la barra, las consumiciones todo eso lo hacíamos nosotros, o sea el club en realidad no tiene nada que ver con eso” (ED3, p.5)</p> <p>“Ahora por ejemplo vamos a hacer un truco porque la última vez que hicimos eso como que “ta” o sea,</p>	<p>“...este año la disciplina se puso el objetivo del año que viene poder abrir la categoría reserva en el torneo de la Federación Uruguay de Hockey porque actualmente estamos jugando solamente en la categoría intermedia “A” pero queremos aspirar a más y poder llegar una primera reserva y como seguir para abajo en todas las categorías. Ese es uno de los objetivos.” (ED3, p.1)</p> <p>“Si, nosotros, o sea, sobre todo en hockey es una disciplina que está tratando de crecer dentro del club. No tiene como mucho apoyo digamos económicos como tiene por ejemplo rugby, futbol que son como las disciplinas más grandes y como que las que abarcan más dentro del club. Nosotros muchas veces cuando hacemos eventos tratamos de invitar a las otras disciplinas como para integrar porque también cuando las otras disciplinas hacen eventos nosotros también queremos ir porque sentimos que es todo un</p>		<p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS, COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIONES DE LAS DISCIPLINAS, COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>COMISIÓN DE LAS DISCIPLINAS, COMISIÓN DIRECTIVA</p> <p>SOCIOS, COMISIÓN DIRECTIVA, COMISIÓN DE LAS DISCIPLINAS.</p>	<p>-No hay reuniones regulares entre disciplinas, solo se juntan si tienen algún problema puntual.</p> <p>-No hay eventos de todas las disciplinas para juntar fondos. Y cuando una lo hace, no hay apoyo de la directiva con las otras disciplinas</p> <p>-El club no funciona como un ente compacto, las disciplinas están muy separadas y hay una clara predominancia de dos de ellas</p> <p>-Escases de recursos económicos para hockey</p>
-----	--	--	--	--	--	---

<p>más, por ahora son esos los que se me ocurren” (ED3, p.1)</p> <p>“Este año, yo arranque este año, pero lo que planificamos fue hacer una reunión a principio de año como para coordinar lo general que son: cuál va a ser la cuota, cuáles van a ser los gastos como medio en general, después ahora en mitad de año tenemos pensado hacer como otra para ver cómo vamos y a fin de año como para hacer un cierre de todo.” (ED3, p.1)</p> <p>“Después hay como instancias que son de la directiva con todas las disciplinas del club, que ahí si participa hockey, pero no directamente viene un delegado de la comisión de la directiva a nuestras reuniones digamos.” (ED3, p.2)</p> <p>“No, por lo general no. Es como que está separado [las disciplinas], o sea, si hay algún problema en común en realidad capaz que si se llega</p>	<p>también se gastó la idea entonces ya no había como muchas ganas de hacerlo entonces dijimos vamos a hacer un truco. Después a fin de año hicimos una clínica también con dos jugadoras que son de la selección, pero “ta” todo por propia nuestro, tratamos de que el club en si lo difunda, pero es más bien por la disciplina” (ED3, p.5)</p> <p>“No, o sea para todas las disciplinas juntas digamos no, cada disciplina recauda los fondos si los necesita. Yo creo por ejemplo rugby, futbol son las disciplinas más grandes como ya dije. En realidad, no necesitan hacer tanta recaudación de fondos. Hockey por ejemplo si, ahora estamos con un estado crítico que en realidad es muy necesario y tampoco es tan fácil mover a tanta gente como para recaudar tantos fondos, entonces en realidad no, no se hacen y para mí sería necesario” (ED3, p.5)</p>	<p>mismo club y no son las disciplinas separadas, entonces “ta”, o sea, pero es desde las jugadoras digamos, no sale tanto desde la dirección digamos.” (ED3, p.4)</p> <p>“Si, para mí el club si sería como un todo en el que hay diferentes disciplinas, o sea como que sería más compacto, para mi crecería como mucho más que si fuera como separado, o sea, cuando dicen club seminario no se imaginan hockey u otras disciplinas, se imaginan rugby, futbol y “ta” y no saben que hay otras cosas. Si fuera como algo más compacto el club seminario y tenes todo esto podría crecer como mucho más en otros sentidos.” (ED3, p.4)</p>			
--	---	--	--	--	--

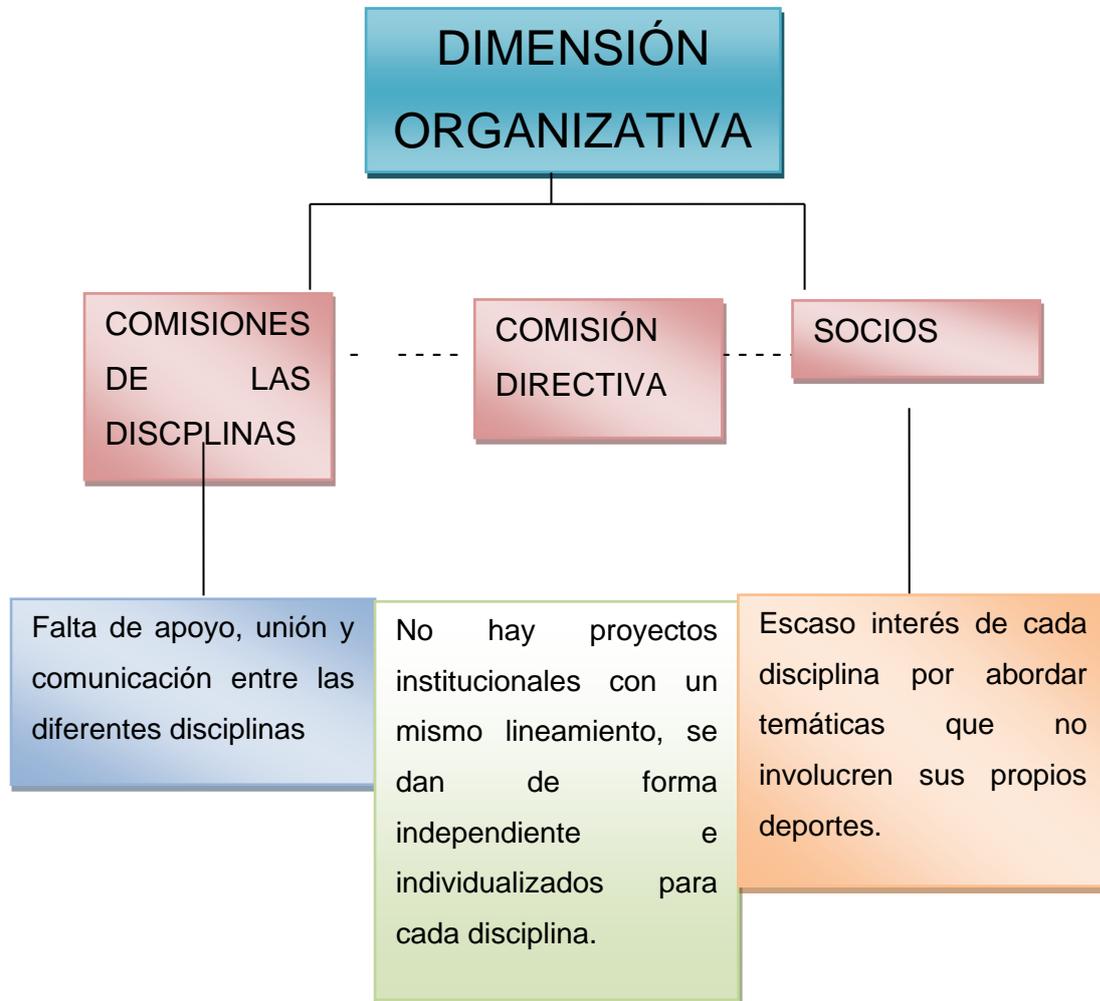
	<p>como a “ta” nos podemos juntar y resolverlo, pero por lo general no porque están bastante separado” (ED3, p.2)</p> <p>“Si porque por lo general la disciplina ya va con temas a tratar de la disciplina propia, ya va con planteos, tenemos tal problema, queremos hacer esto, hacer lo otro, pedir esto pedir lo otro y se lo planteamos a la directiva y la directiva como que te dice. Bueno si, no podemos ir por acá o por allá, pero “ta”, es eso. Por lo general lleva la disciplina el problema. No es que la dirección va y te dice: ¿bueno cuál es su problema? O “ta”, algo así” (ED3, p.3)</p> <p>“Se está tratando de como achicar esa distancia. Antes si, era como que yo cuando entre al club no tenía ni idea de quien el el presidente del club, ni sabía lo que pasaba ni nada, era como que “ta” yo hago hockey y sé que es por club seminario y “ta” suerte en pila con todo lo que</p>	<p>“Nosotros somos ahora Hockey Universitario creo que somos 30 y este año mismo tuvimos que subir la cuota porque si no no podíamos, todos los gastos que teníamos no los podíamos pagar” (ED3, p.5)</p> <p>“...dentro de hockey había diferentes comisiones. Una era eventos, otra era recaudación de fondos, otra era materiales, cancha, diferentes cosas y cada una se encargaba de algo” (ED3, p.5)</p>				
--	---	---	--	--	--	--

<p>pasa, además. Ahora se está tratando de si como de achicar y tener un dialogo más fluido entre todas las disciplinas y “ta” mismo como se tiene el grupo de WhatsApp que esta el delegado de cada disciplina y que ahí se mandan los comunicados generales para esparcir por las disciplinas y también “ta” otros temas que abarcan todas la disciplina, que estén todas comunicadas en lo mismo” (ED3, p.4)</p> <p>“Si, para mí el club si sería como un todo en el que hay diferentes disciplinas, o sea como que sería más compacto, para mi crecería como mucho más que si fuera como separado, o sea, cuando dicen club seminario no se imaginan hockey u otras disciplinas, se imaginan rugby, futbol y “ta” y no saben que hay otras cosas. Si fuera como algo más compacto el club seminario y tenes todo esto podría crecer como mucho más en otros</p>					
---	--	--	--	--	--

	<p>sentidos...” (ED3, p.4)</p> <p>“...dentro de hockey había diferentes comisiones. Una era eventos, otra era recaudación de fondos, otra era materiales, cancha, diferentes cosas y cada una se encargaba de algo” (ED3, p.5)</p>					
--	--	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

C10	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8
	<p>¿De qué disciplina forma parte?</p> <p>3 MAMIVOLLEY 30%</p> <p>1 PAPIFÚTBOL 10%</p> <p>6 HOCKEY 60%</p>	<p>¿Forma parte de la comisión de la disciplina?</p> <p>10 SI (100%)</p>	<p>¿Considera pertinentes y beneficiosa para la disciplina, las instancias de reunión de la comisión directiva?</p> <p>9 SI (90%)</p> <p>1 NO CONTESTA (10%)</p>	<p>¿Crees que hay falta de comunicación/coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva?</p> <p>5 SI (50%)</p> <p>5 NO (50%)</p> <p>C5 y C10: Falta de conocimiento de las reglas del club por parte de los jugadores.</p> <p>C4: “Una comunicación más ágil/eficiente, en realidad pasa por mejorar la coordinación con la institución que gestiona los espacios”</p>	<p>¿La disciplina mantiene algún contacto regular con otra disciplina, más allá de la instancia de reunión con la comisión directiva?</p> <p>2 SI (20%)</p> <p>8 NO (80%)</p>	<p>¿Consideras que tu disciplina podría beneficiarse de un vínculo más directo con las otras disciplinas, o con una de ellas en particular?</p> <p>8 SI (80%)</p> <p>2 NO (20%)</p> <p>C2, C6, C7, C8 Y C9: Eventos sociales de todas las disciplinas</p> <p>C6, C8 y C9: Eventos para la recaudación de fondos entre todas las disciplinas</p> <p>C7: “Instalaciones”</p> <p>C4: “Objetivos comunes de todo el club. Conseguir mejores sponsors y beneficios para todos. Trabajar con un único plan director”</p>	<p>¿Debería mejorar la coordinación interinstitucional ?</p> <p>7 SI (70%)</p> <p>3 NO (30%)</p>	<p>Algún comentario que quiera agregar</p> <p>1 SOLA RESPUESTA</p> <p>C8: “En mi opinión, la coordinación no falla, lo que falla es cada disciplina y el compromiso del plantel como institución”</p>



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

PLAN DE MEJORA

Asignatura: Taller de Proyecto I

Tutor: Lic. Eliana Diaz

AUGUSTO LOZANO

DIEGO PASTORI

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORIA

“Los abajo firmantes, Augusto Lozano y Diego Pastori, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidos por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.”

Diego Pastori & Augusto Lozano (Estudiantes del IUACJ)

RESUMEN

El siguiente trabajo consiste en un plan de mejora para una institución social y deportiva, enmarcada dentro de un contexto socioeconómico alto y la cual se ubica en el centro de la ciudad de Montevideo. Esta misma funciona como anexo de una institución educativa de la zona, compartiendo algunos espacios y materiales entre sí. Algunas de las disciplinas deportivas son de enfoque competitivo, mientras que otras las podemos encontrar dentro del enfoque socio recreativas. Previo a la elaboración de este plan, se realizó una aproximación diagnóstica detectando como problema la falta de un coordinación y comunicación institucional. A partir de este problema, fue que se redactó el presente plan en base a la elaboración de una planilla operativa. Se diseñaron los objetivos, metas, actividades y presupuesto de este. Para su elaboración se concretaron dos reuniones con el actor institucional antes mencionado para diseñar el proyecto en conjunto con la institución. Al mismo tiempo se diseñó un cronograma que contiene las actividades en orden cronológico y se desarrolló la propuesta de mejora.

Palabras clave: Institución deportiva – Comunicación - Coordinación

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	LV
2. OBJETIVOS	LVI
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	LVII
4. PLANILLA OPERATIVA	LX
5. CRONOGRAMA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	LXV

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planilla operativa.....	CII
Tabla 2. Cronograma.....	CIII

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo consiste en un plan de mejora institucional de un estudio de caso que se enmarca en la asignatura Taller de Proyecto II, correspondiente al cuarto año de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes. El mismo responde a un proceso y análisis de una institución deportiva amateur de la ciudad de Montevideo, la cual está vinculada a una institución educativa del barrio Cordón.

Este estudio conto con una aproximación diagnóstica a la cual se llegó mediante la realización de 4 reuniones con diferentes actores institucionales. Una vez obtenidos estos datos, se formuló y redactó la misma logrando constatar el siguiente tema central de estudio: Falta de comunicación y coordinación entre las diferentes disciplinas y la comisión directiva.

El plan de mejora que aquí se presenta busca ser una respuesta a este problema, mediante la planificación de una posible intervención para la mejora institucional. Como primer paso se realizó una planilla operativa con posibles objetivos y metas, para luego formular actividades que los cumplan. Para cada actividad se detallaron actores involucrados, cosas que se necesitan y fechas para su ejecución. Luego se realizó un presupuesto y por último se redactó el desarrollo de la propuesta en detalle. Todo esto se trabajó conjunto con la institución en cuestión mediante dos reuniones de las cuales se redactaron actas que se encuentran en los anexos del documento.

A continuación, se presentan los objetivos planteados, el desarrollo en detalle del plan, la planilla operativa y el cronograma de su ejecución.

2. OBJETIVOS

En la aproximación diagnóstica se detectó que la dimensión organizacional era la más comprometida. Dentro de esta el principal problema institucional que se halló fue la falta de comunicación y coordinación entre las disciplinas y la comisión directiva. De este inconveniente se constató que los sujetos involucrados eran la comisión directiva, las comisiones de las disciplinas y los socios. Las causantes de este problema institucional derivan de la falta de apoyo, comunicación y unión entre las diferentes disciplinas y la comisión directiva. Sumado a este también detectamos la falta de un proyecto institucional que le de lineamientos a las disciplinas, ya que cada una trabaja y se administra de forma independiente.

En consecuencia, de lo antes dicho, se propusieron los objetivos con sus respectivas metas para darle solución a esta falencia institucional.

Objetivo General:

- Elaborar e implementar un proyecto de coordinación que genere lineamientos de trabajos conjuntos entre la comisión directiva y las disciplinas.

Meta general: Llevar a cabo el proyecto durante el año lectivo

Del objetivo general se desprenden dos objetivos específicos, los cuales buscan la consecución de este.

Objetivos específicos:

- Crear un plan deportivo interdisciplinario que integre los intereses de los distintos actores institucionales
- Fomentar instancias de coordinación directas entre las disciplinas y la comisión directiva

Metas específicas: Organizar cinco instancias de coordinación anuales para la elaboración, organización y evaluación del plan - Organizar reuniones mensuales de coordinación entre las disciplinas implicadas en el plan, en conjunto con la gerencia deportiva como representante de la comisión directiva.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El objetivo general del plan de mejora institucional consiste en la elaboración e implementación de un proyecto de coordinación que genere lineamientos de trabajo conjuntos entre la comisión directiva y las disciplinas deportivas en cuestión, las mismas son: hockey, fútbol, handball, basketball y rugby, todas con sus diferentes ramas y divisionales formativas. Se seleccionaron estas disciplinas debido a que en ellas se hizo hincapié durante la recolección de datos, al ser un club tan grande y con disciplinas tan variadas resultaba muy difícil acercarnos a la realidad de todas ellas. Las disciplinas en cuestión son las que comparten similitudes en cuanto al público, principalmente juvenil, y en cuanto a objetivos deportivos netamente competitivos.

Este proyecto intenta ser un comienzo para potenciar la falta de coordinación institucional, entendiendo esto como un problema normal en el proceso de formación y crecimiento de una institución, debido a que esta cuenta con apenas ocho años de recorrido desde su fundación. A su vez, esta institución no posee fines de lucro y muchos de sus trabajadores lo hacen de forma voluntaria, por lo que no disponen de mucho tiempo para aportarle a la institución. En los años posteriores, se podrán ir encontrando o creando nuevos puntos en común entre las distintas disciplinas, o incluso, agregando otras de ellas al plan, para así continuar tejiendo la red de coordinación institucional.

Como segundo objetivo, se planteó fomentar instancias de coordinación más directas entre la comisión directiva del club y las disciplinas. Para ello se establecerá un cronograma de reuniones mensuales en el nuevo calendario institucional, entre un referente de cada una de estas disciplinas con el gerente deportivo que actuará representando a la comisión directiva. El objetivo de estas reuniones es que la comisión directiva esté al tanto de la actualidad y los problemas diarios de las disciplinas. Estas reuniones podrán hacerse de forma presencial o virtual según se establezca en el acuerdo inicial que se realizara en el mes de febrero, Alcover et al. (2011) plantean que, en la actualidad, dada la cantidad de reuniones que se necesitaran, la modalidad virtual tendrá que combinarse con la presencial. En simultaneidad con esto, se mantendrán las reuniones quincenales de la comisión directiva.

Dentro del objetivo general, se encuentran los objetivos específicos que buscan cumplir con los mencionados anteriormente. El primero de ellos consiste en la creación de un plan deportivo interinstitucional que abarque los intereses de las distintas disciplinas. La creación de un plan, dicho de otra forma, planeación, consiste en establecer las metas y establecer el camino para alcanzarlas (Coulter y Robbins, 2005). En este caso, las metas que se busca establecer son los deseados por cada disciplina para su año lectivo, y, al mismo tiempo, un camino claramente delimitado para cumplirlas.

Basándonos en la información recolectada durante el proceso se pudo constatar una carencia notoria de coordinación y comunicación entre los miembros de las diferentes disciplinas deportivas y la comisión directiva.

Según Mestre, Brotóns y Manzano (2002) la acción de planificar se puede admitir como el proceso de establecer una forma rigurosa, sistemáticas y los modos de hacer para lograr resultados que se ajusten a los fines pretendidos. Por ende, a la planificación la podemos entender como el proceso tendente a la consecución de unos resultados, marcados anticipadamente, en base a unas necesidades existentes, cuya sistemática tendrá como fin el analizar, prever y ordenar todos los medios y acciones posibles, de modo que se posibilite la satisfacción de modo eficiente. A la planificación la podemos asociar a lo deportivo como plan deportivo.

El plan deportivo institucional buscará planificar el año lectivo en base a los intereses y objetivos que las disciplinas tienen proyectado para su año, intentando encontrar puntos de unión para fomentar el trabajo en equipo entre ellas. Para Ander-Egg y Aguilar (2001) el “trabajar juntos” no hace referencia al trabajo en equipo. Este mismo está condicionado por varios factores que hay que combinar para poder lograr la constitución y configuración del mismo. Con esto podemos sostener que es necesario de todos los actores estén implicados y apuntando hacia un mismo lado. Al mismo tiempo se espera que este trabajo en equipo logre potenciar el trabajo de cada disciplina logrando de manera más rápida y eficaz el logro de sus objetivos.

Por otro lado, secundariamente, el proyecto persigue continuar afianzando el sentido de pertenencia que los socios tienen hacia la institución y no solo hacia su disciplina en particular. Para Barcaglioni (1995) el sentido de pertenencia es un elemento intangible y cualitativo que mediante las actitudes y el sentir permitirá integrar y elevar las partes de la organización a un nuevo plano y superior que estará expresado diariamente en el aprendizaje en bienestar. Manes (2005) nos menciona que el sentido de pertenencia actúa como “sensor” institucional, permitiendo corroborar el grado de compromiso y participación de todos los miembros revelando la identidad, personalidad, la falta de vida propia y el vacío institucional.

Algunos de los aspectos en los que se puede fomentar el trabajo colaborativo son: espacios de entrenamiento o competencia, materiales, junta de fondos, actividades sociales, profesionales comunes, etc. Otro punto a tratar debería ser la escritura de documentos formales del club, que constaten, por ejemplo, los valores institucionales vinculados a las prácticas deportivas, entre otros posibles.

La formación y redacción del plan será en conjunto entre la comisión directiva que deberá establecer algún representante, el gerente deportivo del club, y algún representante

de cada una de las disciplinas implicada. La redacción se dará con una reunión en enero, febrero y marzo, comenzando su aplicación en abril. Cada una de estas reuniones se hará llevando un registro con los intereses y planteamientos de todas las partes. Para la evaluación de este habrá una reunión en julio y una última en noviembre.

Alcover, Rico y Gil (2011) hablan de la importancia que tiene la coordinación organizacional, señalando que los contextos actuales de trabajo presentan exigencias muy complicadas y que los equipos de trabajo son imprescindibles para sobreponerse a estas exigencias. Al mismo tiempo plantean que las dinámicas “multiequipo” (p.8) permiten interrelacionar grupos de trabajo en conjunto con los objetivos institucionales. En esta institución existen equipos de trabajo formados (comisiones de las disciplinas) pero con poco relacionamiento entre ellos, y el plan deportivo lo que busca es encontrar puntos en común para que puedan trabajar en equipo en cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin duda que un primer paso para cumplir esto es que aquellas disciplinas que no posean una comisión disciplinar claramente formada, deban hacerlo, y luego, que cada comisión establezca un representante el cual será el encargado de transmitir el plan al resto del equipo.

4. PLANILLA OPERATIVA

OBJETIVOS	<p>Objetivo General:</p> <p>Elaborar e implementar un proyecto de coordinación que genere lineamientos de trabajos conjuntos entre la comisión directiva y las disciplinas.</p>	<p>Meta General:</p> <p>Llevar a cabo el proyecto durante el año lectivo</p>
	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>1. Crear un plan deportivo interdisciplinario que integre los intereses de los distintos actores institucionales.</p> <p>2. Fomentar instancias de coordinación directa entre las disciplinas implicadas en el plan y la comisión directiva</p>	<p>Metas Específicas:</p> <p>1. Organizar cinco instancias de coordinación anuales para la elaboración, organización y evaluación del plan.</p> <p>2. Organizar reuniones mensuales de coordinación entre las disciplinas implicadas en el plan, en conjunto con la gerencia deportiva como representante de la comisión directiva.</p>

ACTIVIDADES	<p>1.1 Coordinar cinco reuniones entre las distintas disciplinas y la comisión directiva.</p> <p>1.2 Ejecutar las reuniones llevando un registro de intereses necesidades y sugerencias de los distintos actores.</p> <p>1.3 Definir los lineamientos a abordar en el plan deportivo.</p> <p>1.4 Implementación del plan.</p> <p>1.5 Evaluación del plan.</p> <p style="padding-left: 40px;">2.1 Organización de un cronograma de reuniones.</p> <p style="padding-left: 40px;">2.2 Definir modalidad de los encuentros y horarios.</p> <p style="padding-left: 40px;">2.3 Realizar un registro de los intereses, necesidades y sugerencias de cada disciplina.</p> <p>2.4 Efectuar actas de reuniones.</p>
-------------	---

ACTIVIDADES	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Comisión directiva. Referentes de cada disciplina. Gerente Deportivo	Enero, febrero, marzo, julio y noviembre	Calendario institucional
1.2	Comisión directiva. Referentes de cada disciplina. Gerente Deportivo	Enero, febrero, marzo, julio y noviembre	Lugar de reunión, comida, lapiceras, actas de reuniones, computadora
1.3	Comisión directiva. Referentes de cada disciplina. Gerente Deportivo	Enero, febrero y marzo	Lugar de reunión, comida, lapiceras, actas de reuniones, computadora.
1.4	Comisión directiva. Referentes de cada disciplina. Gerente Deportivo	Marzo a Noviembre	Lugar de reunión, comida, lapiceras, actas de reuniones, computadora, calendario institucional.
1.5	Comisión directiva. Referentes de cada disciplina. Socios. Gerente Deportivo	Noviembre	Lugar de reunión, comida, lapiceras, grilla de evaluación.
2.1	Gerente Deportivo. Referentes de cada disciplina	Febrero	Calendario institucional
2.2	Gerente Deportivo. Referentes de cada disciplina	Febrero	Cronograma de reuniones.
2.3	Gerente Deportivo. Referentes de cada disciplina	Marzo a Noviembre	Lugar de reunión, comida, lapiceras, actas de reuniones, computadora.
2.4	Gerente Deportivo. Referentes de cada disciplina	Marzo a Noviembre	Lugar de reunión, comida, lapiceras, actas de reuniones, computadora.

	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
PRESUPUESTO PROYECTADO			<u>Papelería:</u> 500 hojas A4: \$310 50 lapiceras: \$225 6 cuadernolas: \$370 6 carpetas: \$144 Calendario gigante: \$1500 <u>Recursos humanos:</u> Horas docentes: \$14700 <u>Viáticos:</u> Bebida y comida: \$3662
TOTAL: \$20911			

Tabla 1. Planilla operativa. Fuente: Elaboración propia.

5. CRONOGRAMA

Actividades	Ene ro	Febre ro	Mar zo	Ab ril	Ma yo	Jun io	Juli o	Agos to	Setiem bre	Octu bre	Noviem bre	Diciem bre
Objetivo 1												
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
1.5												
Objetivo 2												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												

Tabla 2. Cronograma. Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDADES:

1.1 Establecer fecha y horario de cinco reuniones, lo que se busca en las primeras tres reuniones es diseñar el plan deportivo anual para las disciplinas en cuestión, a su vez, los actores deberán trabajar por su cuenta entre cada una de estas para diseñar el plan. Luego se realizará una reunión a mitad de año para evaluar el plan y tomar decisiones sobre como proseguir, y, por último, una reunión a fin de año para la evaluación anual del plan, en la cual también se les pedirá opinión a los socios de cada disciplina. / Fecha de implementación: Enero-Febrero-Marzo-Julio-Noviembre.

1.2 Llevar registros de las reuniones a través de un acta. Se anotará sobre los temas tratados y una tentativa de temas para la próxima reunión, a su vez se dejará escrito las tareas que debe efectuar cada disciplina para las posteriores reuniones. / Fecha de implementación: Enero-Febrero-Marzo.

1.3 En la última reunión o posterior a ella se establecerán las bases, acuerdos y proyectos del plan deportivo entre las disciplinas y la comisión directiva. / Fecha de implementación: Enero-Febrero-Marzo.

1.4 Se pondrá en marcha el plan, en el que cada disciplina y la comisión directiva deberán cumplir con los acuerdos establecidos. / Fecha de implementación: Abril.

1.5 Se realizarán dos reuniones para la evaluación del plan, en ellas se hablará sobre si se esta cumpliendo con lo pactado y como se deberá proseguir para la segunda mitad del

año y para el año próximo. Para la instancia de fin de año se contará con la opinión de los socios de estas disciplinas. / Fecha de implementación: Julio-Noviembre.

2.1 Definir fecha de un cronograma de reuniones entre los miembros de las disciplinas y la gerencia deportiva del club. Este cronograma figurara en un calendario que se encontrara en la sede del club, así como de forma virtual. / Fecha de implementación: Febrero.

2.2 Definir modalidad de los encuentros, presencial o virtual, así como la tentativa de horarios. / Fecha de implementación: Febrero.

2.3 En cada una de estas reuniones se realizará un registro de intereses y sugerencias de cada disciplina mediante un acta, así como cuestiones a tratar en futuras reuniones. / Fecha de implementación: Marzo-Abril-Mayo-Junio-Julio-Agosto-Setiembre-October-Noviembre.

2.4 Depositar las actas en una carpeta particular de cada disciplina. / Fecha de implementación: Marzo-Abril-Mayo-Junio-Julio-Agosto-Setiembre-October-Noviembre.

REFERENCIAS

- Robbins, S.T.; Coulter, M. (2005) *Administration*. México, Ciudad de México: PEARSON EDUCACIÓN
- Alcover, C.M.; Rico, R.; Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1). ISSN: 0214-7823. Extraído de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77817210002>
- Mestre, J. A.; Brotóns, J. M.; Manzano, M. A. (2002) *La gestión deportiva: Clubes y federaciones*. Barcelona, España: INO Reproducciones S.A.
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. J. (2001) *El trabajo en equipo*. México DF, México: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Manes, J. M. (2005) *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Barcaglioni, A. (1995) Sentido de pertenencia. *Revista Redes* N° 55 y 56.

ANEXOS

ANEXO I) Actas de reuniones

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 24/9/2019

Participan:

Diego Stein, Diego Pastori y Augusto Lozano

1. Objetivos del encuentro:

Muestra del plan de mejora al referente de la institución.

2. Principales temáticas trabajadas:

Objetivos y metas del plan de mejora

3. Acuerdos establecidos:

Modificación de la meta específica n°2, combinarla con el objetivo y meta n°1.

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Muestra de la modificación acordada

5. Fecha de próxima reunión:

Viernes 27/9/2019

Otros comentarios:

Calificación positiva de los objetivos específicos, principalmente del número 1.



DIEGO STEIN

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 27/9/2019

Participan:

Diego Stein, Diego Pastori y Augusto Lozano

1. Objetivos del encuentro:

Muestra corregida del plan de mejora

2. Principales temáticas trabajadas:

Objetivos y metas del plan de mejora

3. Acuerdos establecidos:

Aprobación del plan de mejora

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

No hay próximos encuentros ya establecidos.

5. Fecha de próxima reunión:

-

Otros comentarios:

Aprobación del plan. Disposición del referente para próximas reuniones.



DIEGO STEIN