

**“Proyecto de Gestión Anual y Plan 2025-2029 Para el Natatorio Las Heras
de Villa Ballester”**

Dorati Hermida Maximiliano Patricio



Universidad Nacional de Río Negro

Sede Atlántica

Facultad de Ciencias Humanas

Licenciatura en Educación Física y Deportes

Director Fernando Marrón

**Trabajo de grado para optar al título de Licenciado de Actividad física y
Deportes**

Buenos Aires Argentina

22 de noviembre 2024

Índice

1	Resumen	3
2	Justificación	5
3	Análisis del Entorno	7
	3.1 Contexto general de Las heras	7
	3.2 Contexto del natatorio “Mision y Vision”	8
	3.3 F.O.D.A	13
	○ Debilidades	
	○ Amenazas	
	○ Fortalezas	
	○ Oportunidades	
	3.4 Marco Político y Legal	17
4.	Marco teórico	22
5	Lineamientos Generales del Proyecto	22
6	Plan Gestión del 2025-2029 Natatorio	24
7	Objetivos del Plan Estratégico y Objetivos Generales. Específicos.	25
8	Calendario y etapas del plan 1º AÑO	26
9	Sostenibilidad Financiera en el Proyecto del Natatorio Las Heras	34
10	Perfil Sociológico: Marco de los Usuarios Potenciales	36
11	ANEXOS	38
	Anexo A. Programa de enseñanza Prácticas Acuáticas	36
	Anexo B. Niveles del Programa y Objetivos de la escuela	40
	Anexo C. Etapa Formativa Infante Juvenil	51
12	Recomendaciones Finales	57
13	Bibliografía	60

1. Resumen

En el presente programa de gestión se establecen los lineamientos y directrices necesarios para implementar un plan integral de mejora en la calidad en el Centro de actividades acuáticas del Natatorio Las Heras, ubicado en Villa Ballester Partido de General San Martín provincia de Buenos Aires. Este proyecto surge en respuesta a una etapa de estancamiento que ha afectado al natatorio durante los últimos 15 años, caracterizada por una falta de innovación y la ausencia de una evaluación crítica de las prácticas dadas y necesidades actuales.

El plan se orienta a reorganizar y reestructurar las operaciones del natatorio para la temporada 2025 a 2029 la cual es el periodo extendido a la nueva concesión de la pileta con el fin de asegurar que los servicios ofrecidos a la comunidad sean de alta calidad y se mantengan relevantes. Dentro de este marco, se implementarán estrategias dirigidas a diversificar las actividades acuáticas, introducir enfoques pedagógicos modernos, y fomentar tanto la identidad comunitaria como el desarrollo de un programa de entrenamiento a largo plazo.

Un aspecto clave de este plan es el desarrollo de un programa de enseñanza de la natación basado en un modelo pedagógico dual flexible, enfocado en la natación recreativa y formativa. Este enfoque tiene como objetivo no solo mejorar las habilidades acuáticas de los participantes, sino también crear una base sólida para el desarrollo de equipos de natación competitivos dentro del natatorio, posicionándolo como un centro formador de talentos a largo plazo.

Es importante destacar que el Natatorio Las Heras opera en un espacio concesionado, lo que otorga la flexibilidad necesaria para diseñar y aplicar un modelo de gestión y enseñanza propio, independiente de las estructuras tradicionales de clubes deportivos. Esta independencia permite al natatorio un modelo organizativo único, adaptado a las necesidades específicas de su comunidad y libre de las restricciones que podrían imponer las directrices de un club.

El proyecto también subraya la importancia de la compatibilidad y coherencia en la ejecución de las actividades planificadas, asegurando que las decisiones tomadas sean viables y realistas. De este modo, se evita la inversión en propuestas que no tengan posibilidades de éxito y se garantiza un uso eficaz de los recursos económicos disponibles. Finalmente, se

resalta la necesidad de un enfoque organizado y racional en la planificación, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos generales del proyecto.

La meta final de este programa es consolidar al Natatorio Las Heras como un referente en la promoción del bienestar físico, emocional y social a través de las actividades acuáticas, no solo beneficiando a toda la comunidad de Villa Ballester, sino también posicionándolo como un modelo de gestión deportiva innovadora y efectiva dentro del municipio de General San Martín. Así, el natatorio aspira a convertirse en un punto de referencia para la actividad acuática en toda la región

2. Justificación

El proyecto del natatorio se justifica por su capacidad para mejorar la calidad de vida de la comunidad en múltiples niveles. En primer lugar, responde a una necesidad creciente de fomentar hábitos de vida saludables dentro de la comunidad. Las actividades que se ofrecen en el espacio, las mismas de bajo impacto, ofrecen múltiples beneficios para la salud, incluyendo la mejora de la capacidad cardiovascular, el fortalecimiento muscular y la reducción del estrés.

Además, un natatorio si bien gestionado puede convertirse en un recurso clave para la promoción de la salud pública, ayudando a prevenir enfermedades crónicas como la obesidad, la hipertensión y la diabetes, que son prevalentes en la sociedad moderna.

Además, el natatorio proporcionará un espacio accesible y seguro para que personas de todas las edades y habilidades participen en actividades acuáticas. Esto incluye desde la enseñanza de la natación básica hasta el entrenamiento avanzado para deportistas competitivos. También permitirá la implementación de programas específicos para grupos vulnerables, como niños, personas mayores y personas con discapacidades, promoviendo así la inclusión y el acceso igualitario al deporte.

Desde un punto de vista económico, el natatorio tiene el potencial de convertirse en un motor de desarrollo local. No solo generará empleos directos e indirectos, sino que también atraerá eventos deportivos y actividades recreativas que impulsarán la economía local a través del consumo en la zona. Socialmente, servirá como un punto de encuentro comunitario, fortaleciendo la cohesión social y ofreciendo un espacio para la interacción positiva entre los residentes.

El natatorio también contribuirá significativamente a la educación en seguridad acuática, un aspecto vital en cualquier comunidad, especialmente en regiones con cuerpos de agua cercanos. Enseñar a nadar y concientizar sobre la seguridad en el agua reducirá significativamente el riesgo de ahogamientos, especialmente en niños. Además, se convertirá en un recurso educativo para escuelas e instituciones que busquen incorporar la educación física acuática en sus currículos.

Asimismo, el diseño y la operación del natatorio pueden estar basados en principios de sostenibilidad, utilizando tecnologías eficientes en el uso del agua y la energía. Esto no solo reducirá los costos operativos a largo plazo, sino que también promoverá una conciencia ambiental entre los usuarios. Un enfoque sostenible asegurará que el natatorio funcione de manera eficiente y con un impacto ambiental reducido, alineándose con las tendencias actuales en desarrollo urbano y gestión de recursos.

Finalmente, el proyecto responde a una demanda específica de la comunidad local, que ha expresado la necesidad de más instalaciones deportivas y recreativas. La construcción de un natatorio cubriría un vacío en la oferta de servicios de recreación y deporte en la región, proporcionando un recurso esencial para el bienestar de la población. El apoyo y la participación de la comunidad en las fases de planificación y operación son indicativos de la relevancia y aceptación del proyecto.

3. Análisis del Entorno

3.1 Contexto General del Club o Las Heras

El **Club Las Heras**, ubicado en la calle Libertad 5052 en la localidad de Villa Ballester, provincia de Buenos Aires, se constituye como un testimonio emblemático de los clubes de barrio que se desarrollaron en la provincia durante las primeras décadas del siglo XX. Fundado en 1922, en un contexto de crecimiento urbano y consolidación de las comunidades barriales, el Club Las Heras representa un espacio fundamental para la vida social, cultural y deportiva de su entorno.

En sus inicios, el club se centró en ofrecer un espacio de esparcimiento y deporte para los vecinos del barrio, en una época en que las opciones recreativas eran limitadas. Los primeros socios, provenientes en su mayoría de familias trabajadoras de la zona, participaron activamente en la construcción y expansión de las instalaciones del club. Este proceso comunitario no solo fortaleció las infraestructuras del club, sino que también creó un fuerte sentido de pertenencia y camaradería entre sus miembros.

Con el paso de los años, el Club Las Heras se consolidó como un pilar en la comunidad, albergando una variedad de actividades deportivas que incluían fútbol, básquet, natación y atletismo, entre otras. Estas disciplinas no solo permitieron a los jóvenes del barrio desarrollar sus habilidades deportivas, sino que también fomentaron valores como el trabajo en equipo, la disciplina y la responsabilidad.

El municipio de General San Martín, donde se encuentra Villa Ballester, es hogar de otras instituciones deportivas de barrio que surgieron en el siglo XX. Esta proliferación de clubes significó que cada uno de los socios de estos espacios desarrollara una fuerte identidad por su club, así como un sentido de pertenencia que abarcaba no solo a los individuos, sino también a sus familias enteras. Estos clubes se convirtieron en lugares de encuentro intergeneracional, donde abuelos, padres e hijos podían compartir la pasión por el deporte y la cultura en un mismo espacio.

Durante mi paso en la institución he dialogado con socios vitalicios y recopilado anécdotas sus más de 100 años de existencia, el Club Las Heras ha superado numerosos desafíos, adaptándose a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que marcaron el siglo XX y

XXI. Sin embargo, ha mantenido intacta su esencia de ser un lugar donde la comunidad se reúne, no solo para practicar deporte, sino para construir y reforzar los lazos sociales que son el corazón de la vida barrial.

Hoy en día, el Club Las Heras sigue siendo un punto de referencia en Villa Ballester, preservando su legado y continuando su misión de ser un espacio de inclusión, participación y desarrollo comunitario.

Actualmente diferentes actividades deportivas se desarrollan en esta institución como Básquet, Fútbol, Tenis Patín, taekwondo, pelota-paleta, Vóley, Zumba, Ajedrez, y por último como se denomina el sector de Actividades acuáticas que son las actividades en la cual nos centraremos en este proyecto de gestión,

3.1 Contexto Situacional Natatorio Las Heras

Durante los últimos 15 años, se ha observado un proceso de estancamiento en cuanto a las propuestas y servicios ofrecidos a los socios. Este estancamiento se manifiesta en la continuidad de las mismas actividades, con los mismos lineamientos pedagógicos y económicos, sin la incorporación de innovaciones o mejoras. Por ejemplo, las actividades ofrecidas son impartidas por los mismos profesores año tras año, independientemente de la calidad del servicio prestado. Esta falta de renovación y evaluación continua ha generado una situación en la que no se realizan diagnósticos adecuados de las prácticas y necesidades actuales de la institución, lo que resulta en una inercia organizativa, donde todo permanece estático y sin cambios.

La ausencia de un análisis crítico de la situación ha llevado a una cultura organizacional en la que no se espera ni se fomenta la innovación o la mejora continua. Ante esta realidad, se ha tomado la decisión de desarrollar un proyecto institucional con el objetivo de reorganizar y reestructurar los lineamientos de trabajo para la temporada 2024-25. Este proyecto buscará establecer una planificación estratégica que permita no solo mantener los servicios actuales, sino también mejorar y diversificar las actividades ofrecidas, así como introducir nuevos enfoques pedagógicos y prácticas de evaluación que aseguren la calidad y relevancia de los servicios en el futuro.

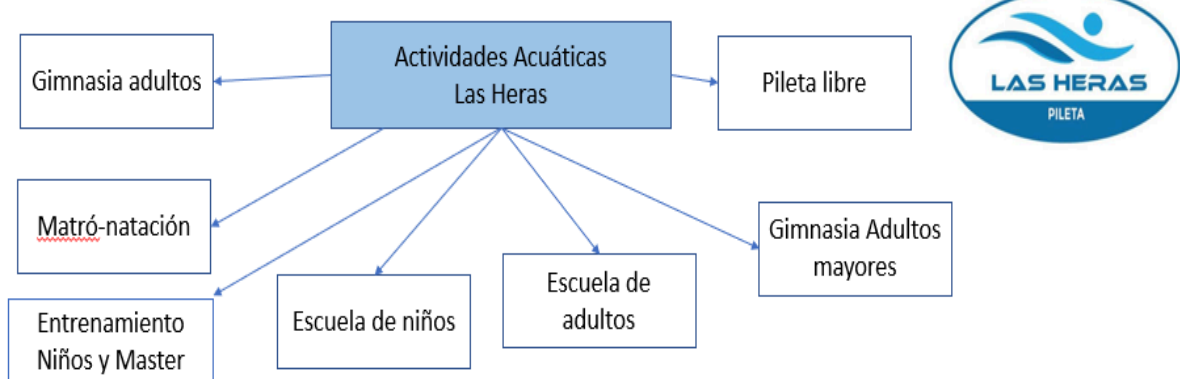
Misión

Nuestra misión es brindar un espacio inclusivo y seguro donde las personas de todas las edades puedan descubrir el poder transformador del agua en su desarrollo integral. Nos comprometemos a fomentar el aprendizaje continuo, la salud y el bienestar físico. Nos esforzamos por mantener un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo entre nuestro equipo de profesionales altamente capacitados, con el objetivo de inspirar y empoderar a nuestros alumnos para que alcancen su máximo potencial dentro y fuera de la pileta.

Visión

La institución no posee Visión por tal motivo se redactó una anclada en los lineamientos y forma de trabajar que se busca en la institución

Visión: Ser reconocidos como un referente en el municipio en el desarrollo integral de las personas a través de la enseñanza y promoción de actividades acuáticas, como lo son la Natación destacando en la innovación en el diseño de programas para contribución al bienestar físico, emocional y social de nuestra comunidad.



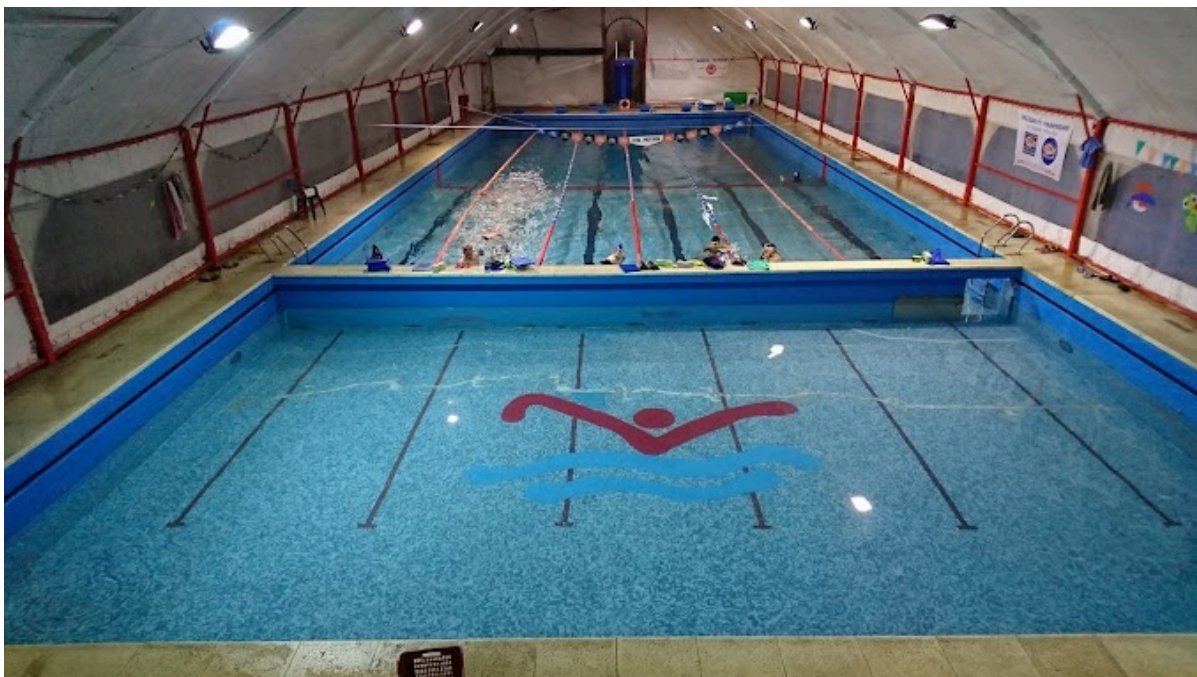
Maximiliano Dorati Hermida 2024

El club posee un sector de natatorio donde se ubica la pileta la cual fue inaugurada en el 1969 son 2 piletas de las siguientes dimensiones la primera denominada el piletón de 12x7 metros y la pileta de semiolímpica de 25 x 12 metros que cuenta con 6 carriles para nadar los cuales se van moviendo dependiendo las actividades que se estén dando adjunto fotos del sector de pileta

El **Natatorio Club Las Heras** se caracteriza por ser un espacio inclusivo y seguro, enfocado en el desarrollo integral de las personas a través de actividades acuáticas. Su misión es ofrecer un entorno donde personas de todas las edades puedan descubrir el poder transformador del agua, apoyando su bienestar físico, emocional y social.

La institución se compromete a mantener un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo entre su equipo de profesionales altamente capacitados, con el objetivo de inspirar y empoderar a sus alumnos para que alcancen su máximo potencial tanto dentro como fuera de la pileta

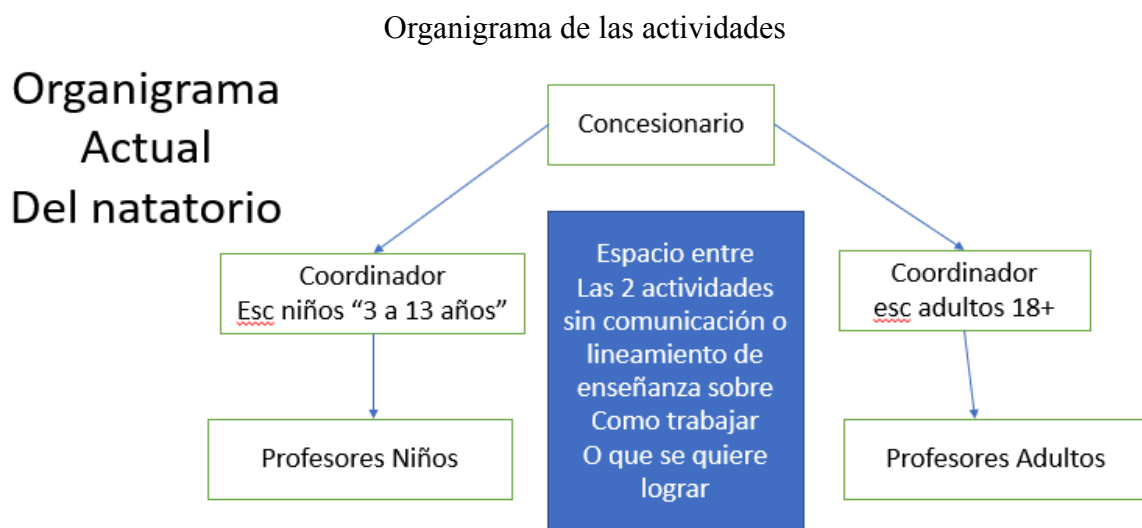
Foto natatorio Las heras Julio 2024



El sector de pileta, que representa una parte esencial de las instalaciones deportivas , está actualmente bajo un contrato de concesión por 5 años más firmando en 2024. por tal motivo

surge la necesidad de Esta modalidad de gestión implica que una entidad externa tiene la responsabilidad de operar y administrar el área de la pileta, mientras que el club mantiene un rol de supervisión y coordinación general. por este motivo La gestión operativa del centro de actividades acuáticas debe ser claro y eficaz

La gestión efectiva de las instalaciones deportivas requiere una comprensión integral de los principios de operación y administración, que incluyen la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, y la supervisión de las actividades diarias. Un enfoque estructurado y proactivo en estos aspectos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también optimiza la experiencia de los usuarios y contribuye al desarrollo a largo plazo de la instalación" (Edginton & Stotlar, 2019, p. 85)



Este modelo se utiliza para organizar las dos actividades más importantes de la institución deportiva. Actualmente, los docentes y coordinadores no logran trabajar en equipo ni alinearse hacia un objetivo común. Además, los profesores rotan de nivel de natación y no existe una clasificación de niveles de natación y un profesor que se especialice en esa etapa de aprendizaje.

Como resultado, la piscina no cuenta con nadadores en el rango de 13 a 18 años. Esta situación se debe a la falta de un equipo competitivo y al alto índice de deserción en la natación a partir de los 13 años. Los pocos jóvenes que continúan practicando lo hacen porque tienen hermanos o padres que asisten a la escuela de adultos, lo cual no es ideal, ya

que la diferencia de edad (entre los 13 y 40 años) desmotiva a los adolescentes a participar en las actividades.

Un modelo de gestión deportiva en el que no existe comunicación efectiva ni un lineamiento pedagógico claro enfrenta numerosos desafíos que pueden afectar profundamente el desarrollo y éxito de la institución deportiva.

En primer lugar, la falta de cohesión y de objetivos alineados genera que los distintos actores dentro de la institución, como docentes, coordinadores y entrenadores, trabajen de manera aislada. Esto provoca que cada área persiga metas distintas o incluso contradictorias, impidiendo que la organización avance hacia un propósito común. Como consecuencia, se pueden duplicar esfuerzos, malgastar recursos y ofrecer una experiencia inconsistente a los usuarios o atletas.

La ausencia de un enfoque pedagógico integral afecta la calidad de la formación y el desarrollo de los deportistas. Sin un plan educativo claro, es difícil garantizar que los programas deportivos respondan adecuadamente a las necesidades de los atletas en diferentes etapas de su desarrollo. Esto puede derivar en un bajo rendimiento deportivo y en la insatisfacción de los participantes, especialmente entre los adolescentes, quienes podrían desertar al no sentirse motivados o apoyados en su progreso.

La falta de comunicación también genera desmotivación y conflictos internos. Sin un trabajo en equipo orientado hacia metas comunes, es frecuente que surjan malentendidos, competencias desleales y un ambiente laboral negativo. La comunicación eficaz dentro de una organización deportiva es esencial para alinear esfuerzos y objetivos, asegurando que todos los miembros del equipo trabajen hacia un propósito común. Sin esta alineación, es inevitable que se produzcan esfuerzos descoordinados, lo que puede llevar al fracaso 4 organizacional.

Otra consecuencia es la ausencia de continuidad y desarrollo a largo plazo. Sin un lineamiento pedagógico que guíe la gestión, resulta complicado desarrollar programas sostenibles. La falta de continuidad en las políticas y enfoques pedagógicos hace que cada ciclo o temporada dependa en exceso de decisiones individuales, en lugar de seguir una visión a largo plazo.

3.3 Análisis de Factores Internos y Externos

El análisis de factores internos y externos es fundamental para comprender el contexto en el que se desarrolla el proyecto del Natatorio Las Heras. Este análisis permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la gestión del natatorio, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones estratégicas.

Factores Internos

Los factores internos corresponden a los elementos dentro de la institución que impactan directamente en su funcionamiento. Estos factores reflejan las fortalezas y debilidades de la organización.

- Fortalezas:

1. **Historial y Reconocimiento en la Comunidad:** El Natatorio Las Heras cuenta con un amplio reconocimiento dentro de la comunidad local. Su historia, que se remonta a más de un siglo, lo convierte en una institución emblemática y genera una base de usuarios leal. Este capital social es un gran activo para la institución, ya que refuerza la confianza de los usuarios.
2. **Ubicación Estratégica:** Situado en Villa Ballester, en el partido de General San Martín, el natatorio es de fácil acceso para los residentes de la zona. Su localización privilegiada facilita la asistencia regular de los usuarios y genera un alto potencial para atraer nuevos miembros.
3. **Equipo Profesional Capacitado:** La institución cuenta con un equipo de profesores y coordinadores bien formados en la enseñanza de natación y en la gestión deportiva. Este personal calificado permite ofrecer un servicio de alta calidad, tanto en el aspecto pedagógico como en la gestión de las actividades acuáticas.

4. **Enfoque Pedagógico Holístico:** El natatorio se destaca por su enfoque en la enseñanza acuática desde una perspectiva integral. Se prioriza el desarrollo motriz, emocional y social de los participantes, lo que genera una experiencia formativa que va más allá de la mera técnica de nado.
- Debilidades:
 1. **Infraestructura Anticuada:** Algunas áreas del natatorio, incluidas las piletas y vestuarios, requieren actualizaciones. La falta de modernización afecta la calidad del servicio y puede reducir la competitividad frente a otras instituciones que ofrecen instalaciones más modernas.
 2. **Presupuesto limitado:** La falta de recursos financieros suficientes para realizar inversiones significativas en infraestructura y la diversificación de actividades limita la capacidad de crecimiento y mejora. Esto reduce las posibilidades de atraer nuevos usuarios y de mantener la satisfacción de los miembros actuales.
 3. **Falta de Innovación en la Gestión:** El natatorio ha mostrado resistencia en la adopción de nuevos métodos pedagógicos y tecnologías de gestión, lo que ha resultado en prácticas operativas tradicionales y poco dinámicas. Esta falta de innovación puede impedir que la institución se adapte a las demandas modernas del sector deportivo.
 4. **Dependencia de Personal Clave:** La operación del natatorio depende en gran medida de ciertos miembros clave del personal. Cualquier ausencia o salida de estos profesionales puede generar dificultades en la continuidad y calidad del servicio ofrecido.

Factores Externos

Los factores externos están relacionados con el entorno en el que opera la institución, influyendo desde fuera sobre su rendimiento y decisiones estratégicas. Estos factores incluyen las oportunidades y amenazas que provienen del contexto social, económico y competitivo.

- Oportunidades:

1. **Expansión de Programas:** Existe una oportunidad significativa para diversificar la oferta de actividades acuáticas. La creación de programas específicos para segmentos de la población como adultos mayores, niños con necesidades especiales o personas interesadas en la natación recreativa ofrece el potencial de atraer nuevos usuarios y generar ingresos adicionales.
2. **Implementación de Nuevas Tecnologías:** La integración de tecnologías de gestión deportiva, como software de reservas, aplicaciones móviles para usuarios, y sistemas de control automatizado de recursos (energía, agua), puede mejorar la eficiencia operativa y la experiencia de los usuarios.
3. **Desarrollo de Eventos y Torneos Locales:** Organizar eventos deportivos, competencias y torneos regionales podría aumentar la visibilidad del natatorio, generar ingresos adicionales y atraer a deportistas y espectadores de otras localidades. Estos eventos también fortalecerán el sentido de comunidad en torno al club.
4. **Alianzas Estratégicas con Instituciones Locales:** Establecer acuerdos de colaboración con escuelas, otras instituciones deportivas y empresas locales puede abrir nuevas oportunidades de financiamiento, fortalecer la red de apoyo comunitario y ampliar el alcance del natatorio en términos de usuarios y recursos.

- Amenazas:

1. **Competencia Cercana:** La presencia de otros natatorios y centros deportivos en la zona que ofrecen servicios similares o más diversificados representa una amenaza. Si estas instituciones brindan instalaciones más modernas o precios más competitivos, pueden captar parte del mercado potencial del Natatorio Las Heras.

2. **Aumento de Costos Operativos:** El incremento en los costos de mantenimiento, energía y personal podría impactar negativamente la rentabilidad de las operaciones del natatorio. La falta de control sobre estos costos podría poner en riesgo la sostenibilidad financiera de la institución.

3. **Cambio en las Preferencias del Usuario:** Los cambios en las tendencias deportivas y recreativas, con un posible desinterés en la natación, pueden reducir el número de usuarios. Es esencial que el natatorio esté preparado para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

4. **Gestión Ineficiente del Natatorio Tercerizado:** La concesión de la operación del natatorio a una entidad externa con conocimientos limitados sobre la gestión de este tipo de instalaciones representa un riesgo importante. La falta de innovación y control puede hacer que el natatorio pierda competitividad frente a otras opciones más modernas y mejor gestionadas.

3.4 Marco Político Legal

El marco político-legal es un componente esencial para la gestión eficiente y sostenible de cualquier instalación deportiva, en especial para el Natatorio Las Heras, una institución emblemática de Villa Ballester en la provincia de Buenos Aires. Este apartado aborda las normativas y leyes que regulan el funcionamiento de los natatorios a nivel nacional, provincial y municipal, destacando su relevancia para garantizar la seguridad de los usuarios, el cumplimiento de los estándares de calidad y la adecuada habilitación del espacio.

En Argentina, el marco legal en materia deportiva establece lineamientos claros sobre la promoción de actividades físicas, la protección del medio ambiente y la seguridad en instalaciones recreativas. Estos aspectos no solo buscan fomentar el desarrollo integral de los ciudadanos a través del deporte, sino también prevenir riesgos y evitar posibles conflictos legales derivados de un incumplimiento normativo. En este sentido, el desconocimiento o la

falta de aplicación de las regulaciones vigentes puede acarrear graves consecuencias, como la pérdida de habilitaciones, sanciones económicas e incluso el cierre de las instalaciones.

A nivel provincial, la normativa de Buenos Aires establece requisitos específicos para la calidad del agua, el mantenimiento de las instalaciones y la contratación de personal calificado, como guardavidas habilitados. Estas disposiciones no sólo garantizan la seguridad y el bienestar de los usuarios, sino que también refuerzan el rol educativo y social que los natatorios cumplen en la comunidad. Además, las ordenanzas municipales de General San Martín exigen inspecciones periódicas y licencias específicas para asegurar que las actividades desarrolladas sean seguras, inclusivas y en beneficio de los vecinos.

El natatorio Las Heras, como espacio de referencia para las actividades acuáticas en la región, tiene el desafío y la responsabilidad de operar dentro de este marco normativo. Esto no solo asegura el cumplimiento de la ley, sino que también refuerza la confianza de los usuarios y posiciona al natatorio como un modelo de gestión profesional y comprometida con los valores de la comunidad. Este análisis político-legal, por lo tanto, no es solo un requisito formal, sino una herramienta estratégica para prevenir conflictos legales, consolidar la habilitación de la institución y garantizar su proyección a largo plazo.

1. Legislación Nacional

1. Ley Nacional del Deporte (Ley N° 20.655):

- Promueve el desarrollo integral del deporte en Argentina.
- Define lineamientos sobre la infraestructura deportiva y la inclusión en actividades recreativas y competitivas.

2. Ley General del Ambiente (Ley N° 25.675):

- Regula el impacto ambiental de las actividades y obliga a las instituciones deportivas a cumplir con estándares de sostenibilidad, como la gestión eficiente del agua y la energía.

3. Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Ley N° 19.587):

- Establece normas de seguridad para garantizar espacios laborales y recreativos seguros, aplicable a natatorios en términos de mantenimiento, supervisión y prevención de riesgos.

2. Legislación Provincial (Buenos Aires)

1. Ley Provincial del Deporte (Ley N° 13.861):

- Crea el Sistema Provincial de Deporte y regula el funcionamiento de instalaciones deportivas, asegurando accesibilidad e inclusión social.
- Fomenta programas de colaboración con instituciones educativas y comunitarias.

2. Código Provincial de Aguas (Ley 12.257):

- Especifica normas sobre la calidad y tratamiento del agua en piscinas, así como su mantenimiento para garantizar la seguridad de los usuarios.

3. Decreto Provincial de Guardavidas (Decreto N° 27/2018):

- Obliga a contar con personal capacitado y habilitado para supervisar la seguridad en natatorios públicos y privados.

4. Ordenanzas Municipales (General San Martín):

- Requieren licencias de funcionamiento, inspecciones periódicas y cumplimiento de estándares para la habilitación de instalaciones deportivas.

3. Promoción de la Actividad Física

1. Plan Nacional de Actividad Física y Salud:

- Iniciativa del Ministerio de Salud que promueve hábitos saludables a través del deporte.
- Natatorios como Las Heras pueden asociarse con programas comunitarios para fomentar actividades recreativas.

2. Programa de Deportes Escolares de Buenos Aires:

- Fomenta la práctica deportiva en niños y adolescentes, incluyendo actividades acuáticas dentro del ámbito escolar.

3. Ley de Educación Nacional (Ley N° 26.206):

- Establece la incorporación de la educación física como parte del desarrollo integral, incluyendo la enseñanza de natación como actividad formativa

4. Marco teórico

El marco teórico es un componente esencial en el desarrollo de cualquier trabajo de investigación o proyecto académico, ya que proporciona la base conceptual y las herramientas analíticas necesarias para abordar el tema en cuestión. En el contexto de la gestión deportiva, un marco teórico sólido permite comprender las dinámicas y los modelos que subyacen a la organización y operación de clubes y federaciones deportivas. Al establecer un fundamento teórico claro, se facilita la identificación de los factores clave que influyen en el éxito de la gestión y se ofrece un contexto para la aplicación práctica de estrategias efectivas.

En el caso específico de un proyecto de gestión en un club de natación, como el que se desarrolla en este trabajo, permite adaptar estos modelos a las particularidades del entorno deportivo en cuestión. Por tal motivo según aportes de los autores se elegirá un modelo estratégico, este modelo en la gestión deportiva se centra en la planificación a largo plazo, un enfoque clave para asegurar el éxito y la sostenibilidad de los clubes deportivos, incluidos los de natación.

Una de las principales ventajas de los modelos de planificación deportiva es su capacidad para estructurar de manera estratégica las necesidades y prioridades de una institución, permitiendo una toma de decisiones fundamentada y orientada hacia la consecución de objetivos específicos. Según Mestre (1991), "la planificación deportiva no solo organiza el presente de la entidad, sino que también anticipa el futuro, mediante la identificación de los problemas potenciales y las oportunidades que puedan surgir, estableciendo objetivos concretos y jerarquizados" (p. 185). Este enfoque resulta clave para que los gestores deportivos puedan adaptar sus programas a las demandas cambiantes del entorno, y para que el desarrollo de las actividades se realice de manera coherente y efectiva. Además, el autor subraya que "una adecuada planificación permite la optimización de los recursos disponibles, minimizando riesgos y maximizando el aprovechamiento de las oportunidades" (p. 190). Este enfoque no solo resulta valioso en términos de eficiencia organizativa, sino también en la promoción del desarrollo integral de los deportistas, ya que los programas pueden ajustarse según las necesidades y las metas a largo plazo de los atletas, garantizando así un proceso formativo más coherente y efectivo. La flexibilidad y la adaptabilidad de la planificación

estratégica deportiva permiten a las instituciones deportivas responder con mayor agilidad a los cambios y a las demandas que emergen dentro del sector

Leyendo los aportes de Fernández (2009), se nos brinda una amplia gama de herramientas para la gestión deportiva. Como menciona el autor, "una gestión eficiente en las organizaciones deportivas debe estar orientada hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios, la optimización de los recursos disponibles y la implementación de estrategias que promuevan la sostenibilidad a largo plazo" (p. 54). Esta perspectiva es crucial para el éxito de un natatorio, donde es necesario no solo mantener la calidad de los servicios ofrecidos, sino también adaptarse a las demandas cambiantes de los nadadores y la comunidad en general.

Es esencial entender que, desde los primeros años en que el deporte competitivo comenzó a profesionalizarse, se consideró una herramienta para mejorar las condiciones del individuo en la sociedad, por eso la gestión deportiva ha experimentado una evolución significativa. En el pasado, las personas de un barrio se organizaban para promover el deporte a través de actividades comunitarias. Esta forma de gestión, que respondía a una estructura más bien informal y carente de planificación, permitió que los clubes y otras organizaciones deportivas fueran los lugares donde los participantes puedan conocer y realizar diferentes prácticas

Sin embargo, este modelo de gestión ya no es aplicable hoy en día debido a los profundos cambios que han transformado el deporte en un fenómeno más complejo y comercial.

El deporte moderno está inmerso en una nueva atmósfera, caracterizada por un conjunto de nuevas relaciones, actitudes y comportamientos que han dado lugar a la necesidad de implementar modelos de gestión más sofisticados, como el modelo estratégico. Este modelo se centra en la planificación a largo plazo, adaptándose a las particularidades de cada institución deportiva y asegurando la sostenibilidad y el éxito en un entorno altamente competitivo.

El paso de un enfoque más tradicional a uno estratégico es esencial para que las organizaciones deportivas puedan afrontar los desafíos actuales, que van desde la comercialización del deporte hasta la profesionalización de los atletas y la necesidad de una gestión financiera eficiente. La adopción de un modelo estratégico permite a los gestores deportivos anticiparse a los cambios del entorno y responder de manera efectiva, asegurando

así que las organizaciones deportivas no solo sobrevivan, sino que prosperen en el panorama moderno

Para iniciar la investigación y desarrollo de este proyecto, es fundamental comprender y familiarizarse con ciertos términos y conceptos clave que serán aplicados en el plan institucional deportivo para el natatorio:

- Gestión deportiva

Según Martínez (2012), la aparición de la gestión deportiva, como concepto y como faceta laboral en el Sistema Deportivo, es relativamente reciente. Sin embargo, aunque ya se ha instaurado en él, no está plenamente incorporada –, aun cuando sí se hable con frecuencia de «gestión del deporte». Su primera acometida «oficial» tuvo lugar hace relativamente poco tiempo.

Hoy se define la gestión como «el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos –personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar unos objetivos determinados», con lo que el deporte comenzaba a verse, estudiar, ya trabajar en él desde una nueva perspectiva. La gestión consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa –organización o acción

- Gestión de instalaciones deportivas: es necesario comenzar a pensar en la gestión como un proceso multifactorial para ser entendido y estudiado "En la gestión de instalaciones deportivas, es esencial comprender no solo la operativa diaria de las instalaciones, sino también la importancia de la planificación estratégica, la administración del personal y la evaluación continua de los recursos y servicios ofrecidos. La capacidad para adaptar y gestionar eficazmente estas áreas contribuye significativamente al éxito y sostenibilidad de las instalaciones deportivas" (Edginton & Stotlar, 2013).
- Plan operativo: El plan operativo en la gestión deportiva es una herramienta clave para la planificación a corto plazo, donde se detallan las acciones concretas a realizar, asignando recursos y responsabilidades, para cumplir con los objetivos establecidos en el plan estratégico" (González, 2019, p. 47).

- La Planificación Estratégica: es el proceso por el que una organización deportiva, una vez analizado el entorno en que se desenvuelve, y fijados sus objetivos generales a medio y largo plazo, selecciona los objetivos estratégicos que los desarrollan, y define los proyectos y acciones a ejecutar para el cumplimiento de esos objetivos. (Club Cultural Y Deportivo INVI [CCDI], 2011)
- Prácticas Acuáticas: desde mi formación las comprendo como conjunto de actividades físicas realizadas en el medio acuático, que abarcan desde la enseñanza de la natación hasta el entrenamiento especializado hasta las prácticas como el waterpolo o danzas rítmicas en el agua todas ellas tienen el objetivo de desarrollar habilidades motoras, mejorar la condición física y promover el bienestar integral de los participantes

5. Lineamientos Generales del Proyecto

A continuación, se detalla un cuadro con los fundamentos del proyecto de gestión ya que cuando nos enfrentamos a cualquier decisión sobre "qué hacer", las respuestas a estas preguntas proporcionan las condiciones mínimas para poder tomar decisiones anticipadas. Estas decisiones nos permiten incorporar organización, racionalidad y coherencia en la acción. Además, no es necesario elaborar un proyecto completo para darnos cuenta de que no es factible. Estas preguntas nos ayudan a analizar y descartar ideas que no son viables, para así diseñar planes que, al menos de manera inicial, tengan posibilidades reales de llevarse a cabo, evitando crear expectativas que no se puedan cumplir.

En virtud de ello, Ocaña (2006), considera que: estos fundamentos constituyen el norte de la empresa y son soporte que le permite crecer y mantenerse en un mercado flexible. Les da respuesta a interrogantes del presente como ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, y que también permite interrogarse sobre un futuro queriendo conocer, ¿Hacia dónde vamos?, y es con la intervención del plan estratégico que se logra conocer ¿Cómo vamos hacia allá?

¿Qué se quiere hacer?	Reorganizar y reestructurar las directrices operativas de la instalación de natación para la temporada 2025 -2029, con el objetivo de mantener y mejorar los servicios existentes e introducir nuevos enfoques pedagógicos y prácticas de evaluación
¿Por qué se quiere hacer?	La iniciativa responde a un período de estancamiento observado en la institución durante los últimos 15 años, caracterizado por la falta de innovación y la ausencia de una evaluación crítica de las prácticas y necesidades actuales, lo que ha resultado en inercia organizacional.
¿Para qué se quiere hacer?	Mejorar la calidad y la relevancia de los servicios ofrecidos, asegurando que la instalación siga siendo un recurso valioso para la comunidad, promoviendo el bienestar físico, emocional y social a través de actividades acuáticas llegando a ser un espacio referente en la zona.
¿Cuánto se quiere hacer?	"El documento subraya la importancia de impulsar un crecimiento sostenido y de implementar mejoras continuas en la calidad y diversidad de los servicios ofrecidos."
¿Dónde se quiere hacer?	El proyecto se implementará en la instalación de natación dentro del centro de actividades "Las Heras".
¿Cómo se va a hacer?	La estrategia incluye la implementación de un marco de planificación y estrategia que abarca la mejora de los servicios actuales, la diversificación de actividades y la introducción de nuevos enfoques pedagógicos. También se incluyen estrategias para generar identidad comunitaria, desarrollo de entrenamiento a largo plazo y una mejor colaboración con escuelas e instituciones locales
¿Cuándo se va a hacer?	El cronograma parece estar establecido para la temporada 2025 en adelante con la duración de 4 años
¿A quiénes va dirigido?	El proyecto está dirigido a toda la comunidad del partido de General San Martín, con un enfoque en participantes de todas las edades y contextos socioeconómicos.
¿Quiénes lo van a hacer?	Un trabajo en equipo y un esfuerzo colaborativo entre el equipo de profesionales dentro de la institución, Coordinadores, profesores, personal administrativo, y personal maestranza.
¿Con qué se va hacer?	El proyecto se realizará con los recursos humanos, materiales y financieros existentes dentro de la institución, además de buscar el apoyo y colaboración de la comunidad y otras organizaciones locales.

6. Plan Gestión del 2025-2029 Natatorio

La implementación de un plan estratégico en el Natatorio Las Heras es un paso clave para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Este plan, con un horizonte de cuatro años, es esencial para guiar las acciones y decisiones de la institución, permitiendo abordar los desafíos actuales de manera ordenada y eficiente. Su función es proporcionar una estructura clara que permita anticiparse a los cambios del entorno y adaptar las estrategias conforme las necesidades de la comunidad y los usuarios evolucionen.

La importancia de contar con un plan estratégico de este tipo radica en su capacidad de asegurar un enfoque integral en la gestión del natatorio. Como señala Fernández (2009), "una gestión eficiente en las organizaciones deportivas debe estar orientada hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios, la optimización de los recursos disponibles y la implementación de estrategias que promuevan la sostenibilidad a largo plazo" (p. 54).

Este enfoque será crucial para Natatorio Las Heras, dado que la institución no solo debe ofrecer servicios de calidad en el corto plazo, sino también proyectar su desarrollo futuro en consonancia con los cambios que se den tanto en el ámbito deportivo como en la comunidad de Villa Ballester.

Además, el plan se estructurará en fases anuales que permitirán una evaluación continua, asegurando que las estrategias se ajusten y evolucionen según los resultados obtenidos en cada período. Así, el Natatorio Las Heras podrá mantener un crecimiento sostenido, afianzando su compromiso con la comunidad y sus usuarios.

7 Objetivos del Plan Estratégico y Objetivos Generales. Específicos.

Los objetivos generales del plan estratégico están alineados con la misión y visión de Natatorio Las Heras, buscando no solo mejorar las instalaciones y servicios, sino también promover el bienestar físico y social de la comunidad. A lo largo de los cuatro años, el plan tiene como meta consolidar al natatorio como un referente en la enseñanza y promoción de actividades acuáticas, así como mejorar la experiencia de los usuarios y fortalecer las relaciones con otras instituciones locales.

Wolf & Nogueira (2020) Los planes estratégicos son una herramienta importante para integrar las agendas e iniciativas de diferentes actores territoriales en estrategias comunes (a mediano o largo plazo), dado su fuerte componente programático y su capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos (p.5). Weston (2020) definen la planeación estratégica como: Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1).

Los objetivos específicos a largo plazo incluyen:

- **Consolidar la infraestructura del natatorio y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.** Se realizaron mejoras en áreas clave como los vestuarios, las piscinas y los espacios recreativos, asegurando un entorno seguro y cómodo para todos los usuarios.
- **Incrementar la participación y satisfacción de los socios y usuarios.** Se diseñarán programas específicos para diversos grupos etarios, desde niños hasta adultos mayores, promoviendo la actividad física regular y el bienestar integral.
- **Desarrollar programas de formación y entrenamiento personalizados para los deportistas.** Estos programas no solo se enfocarán en la natación competitiva, sino que también incluirán actividades recreativas y terapéuticas, con el fin de ofrecer una oferta formativa variada que atienda las necesidades de los diferentes usuarios.
- **Fomentar la sostenibilidad financiera mediante estrategias de diversificación de ingresos.** Se implementarán nuevas fuentes de ingresos, tales como la organización de

eventos deportivos, el alquiler de instalaciones, y la colaboración con escuelas locales y otras instituciones para la oferta de programas de natación.

- Fases de Implementación del Plan Estratégico a largo plazo

El plan estratégico del Natatorio Las Heras se implementará en fases anuales, cada una con objetivos específicos y acciones detalladas que permitirán evaluar el progreso de manera periódica. Este enfoque gradual asegura que el natatorio pueda adaptarse a los desafíos que surjan durante el período de implementación y ajustarse para garantizar el éxito a largo plazo.

5.1. Año 1: Establecer las bases organizativas y fortalecer la infraestructura

Durante el primer año, se realizará una evaluación integral de la situación actual del natatorio, cubriendo aspectos de infraestructura, recursos humanos y financieros. El objetivo principal será asegurar que las bases necesarias estén en su lugar para las siguientes fases de desarrollo.

- Acciones clave:
 - Realización de un diagnóstico integral de las necesidades del natatorio.
 - Mejoras en la infraestructura básica, enfocándose en la seguridad y comodidad de los usuarios.
 - Definir líneas de acción para implementar programas de formación de nadadores.
 - Iniciar campañas de difusión para captar nuevos usuarios y socios.

5.2. Año 2: Optimización de recursos y diversificación de servicios

El segundo año se enfocará en mejorar los recursos disponibles y diversificar la oferta de servicios, con el objetivo de atraer más usuarios y maximizar la eficiencia operativa del natatorio.

- Acciones clave
 - Implementar nuevos programas de entrenamiento y actividades recreativas para diferentes grupos etarios.
 - Fomentar la participación activa de los socios en la toma de decisiones del club.

- Explorar nuevas fuentes de ingresos, como el alquiler de instalaciones y la colaboración con escuelas locales.

5.3. Año 3: Expansión de la base de usuarios y establecimiento de alianzas estratégicas

El tercer año se centrará en expandir la base de usuarios mediante campañas de captación y en establecer alianzas estratégicas con instituciones deportivas y educativas locales.

- Acciones clave:
 - Ampliar la base de usuarios a través de campañas de difusión y actividades comunitarias.
 - Establecer alianzas con otras instituciones deportivas y educativas de la zona.
 - Fomentar el desarrollo de actividades recreativas y competitivas de alto nivel, incluyendo la organización de torneos locales y regionales.

5.4. Año 4: Evaluación y ajuste del modelo de gestión

En el cuarto y último año, se realizará una evaluación exhaustiva de los resultados del plan estratégico, ajustando las estrategias según los logros y desafíos identificados.

- Acciones clave
 - Realizar una evaluación integral de los objetivos alcanzados.
 - Ajustar las estrategias y acciones para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
 - Fortalecer las relaciones con los socios y usuarios mediante la oferta de servicios personalizados que atiendan sus necesidades específicas.

Para garantizar el éxito del plan estratégico, se implementarán mecanismos de seguimiento y evaluación continua.

Cada año, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de los avances obtenidos en relación con los objetivos planteados, lo que permitirá hacer los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de las metas a largo plazo. La participación de los socios y usuarios en este

proceso de evaluación será fundamental para asegurar que el plan estratégico siga siendo relevante y esté alineado con las necesidades de la comunidad.

Objetivos, Generales. Específicos. Operativos.

Para la realización del proyecto, seguiremos los lineamientos establecidos por Galán (2004), que proponen un enfoque estructurado para organizar y trabajar en diversos niveles de acción: estratégico, táctico, operativo y ejecutivo.

Este marco nos permitirá abordar de manera integral la propuesta del Natatorio Las Heras, asegurando que cada nivel de acción esté claramente definido y alineado con los objetivos generales del proyecto.

Nivel	Descripción	Acciones Específicas
Plan Estratégico	Desarrollar Visión y Misión	<ul style="list-style-type: none"> -Definir la visión y misión del programa: Crear una declaración clara que guíe todas las actividades del natatorio hacia la mejora continua y la excelencia en la formación de nadadores. -Establecer objetivos a largo plazo: Determinar metas a alcanzar en plazos de los años e ir generando un crecimiento cuantitativo en el número de nadadores, mejorar el rendimiento en competencias o incrementar los socios de la actividad.
Programa (Nivel Táctico)	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Iniciación y Desarrollo Infantil: Niños de 3 a 7 años - Programa de Perfeccionamiento Juvenil: Nadadores de 8 a 15 años - Programa adolescentes Adultos - Natación para las aguas abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un programa enfocado en el desarrollo de la enseñanza y la formación de nadadores "Enfoque Las Heras" - Desarrollar un currículum detallado para cada programa, estableciendo los objetivos de aprendizaje de cada etapa. - Determinar la duración y frecuencia de los entrenamientos
Proyectos (Nivel Operativo)	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de Evaluación Continua de Progreso: Evaluaciones trimestrales - Proyecto de Competencias Internas y Externas: Organización de torneos internos - Proyecto de Capacitación de Entrenadores: Formación continua del personal técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer criterios de evaluación y nivelación: crear un sistema de evaluación que mida el progreso de los nadadores en términos de técnica, resistencia, velocidad, y habilidades de seguridad acuática. Estos criterios deben ser transparentes y comunicados tanto a los nadadores como a sus familias. - Planificar el calendario de competencias internas: Definir fechas y formatos para las competencias internas que permitan a los nadadores evaluar su progreso en un entorno competitivo. - Diseñar el calendario de capacitaciones y charlas del programa: Desarrollar un plan de formación continua para entrenadores, incluyendo talleres, seminarios, y sesiones prácticas sobre las últimas metodologías en enseñanza de natación y entrenamiento deportivo.
Actividades (Nivel Ejecutivo)	<ul style="list-style-type: none"> - Clases Semanales por Nivel: Entrenamientos específicos por programa - Evaluaciones Trimestrales: Pruebas de rendimiento - Organización de Torneos y Eventos Especiales: Competencias según calendario 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar las clases y talleres: Crear un cronograma semanal para cada nivel del programa, alineadas con los objetivos de aprendizaje. - Organizar y promover torneos y eventos: Establecer fechas clave en el calendario anual del natatorio para realizar torneos internos, eventos de exhibición y otros encuentros deportivos que motiven a los nadadores y les brinden la oportunidad de demostrar sus habilidades.
Tareas (Acciones Concretas)	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación del Material Didáctico: Creación de guías y material de aprendizaje - Inscripción y Seguimiento de Participantes: Gestión de registros y seguimiento - Mantenimiento de Infraestructuras: Revisión de instalaciones - Comunicación con la Comunidad: Difusión de logros y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y distribuir material didáctico: Desarrollar y proporcionar a los nadadores y sus familias materiales educativos como guías de técnicas, programas de entrenamiento, y consejos sobre seguridad acuática. - Llevar registros de progreso: Mantener un sistema de registro detallado para cada nadador, incluyendo su asistencia, evaluaciones y logros alcanzados. - Asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones: Establecer un calendario de mantenimiento regular para garantizar que las piscinas y otras instalaciones estén en condiciones óptimas y cumplan con las normativas de seguridad. - Informar a la comunidad: Utilizar boletines, redes sociales y eventos comunitarios para mantener informada a la comunidad sobre los logros de los nadadores, próximos eventos, y oportunidades de participación.

8 Calendario y etapas del plan 1º AÑO

La implementación de una gestión estratégica en clubes deportivos permite no sólo optimizar los recursos disponibles, sino también establecer una visión a largo plazo que esté alineada con los objetivos deportivos y sociales de la institución (Guerrero, 2020).

5.5. Desarrollo de la Primera Etapa “Implementación y consolidación”

1ª etapa Fase de Implementación y Consolidación Inicial Programa Las heras Objetivo Principal: Establecer las bases operativas y metodológicas del programa, asegurando una correcta implementación de los programas y el inicio de las actividades del natatorio Duración 6 meses								
nº	Actividades	Responsable.	Febr e.	Marz o	Abri l	may o	Juni o	juli o
nº1	Reuniones directiva “Dictar lineamientos”	Coordinadores	x					
nº2	Creación del de programas de formación y análisis del mismos entre todos los	Coordinadores	x					
nº3	Determinar Horarios y calendario de actividades y torneos de la institución	Coordinador	x					
nº4	Contactar con otras instituciones del cronograma de torneos y buscar	Coordinador y clubes	x					
nº5	Establecer criterios de observación de la escuela para comenzar las actividades	Coordinador	x					
nº6	Reunión todo el personal, informar de programa y capacitar con los lineamientos “1º Semana Marzo ”	Profesores, auxiliares, coordinadores		x				
nº7	Inicio de todas las actividades y el programa de formación	Institución		x				
nº8	Realizar diagnóstico evaluativo de los alumnos de todas las edades para nivelar a los mismos	Profesores			x	x		
nº9	Segunda Reunión “Capacitadora”1º semana de abril	Profesores, auxiliares, coordinadores				x		
nº9	Organización de los primeros torneos Sede Las Heras 1ª semana adultos y 4ª semana niños	Club Las Heras					x	
nº10	Reunión de “Coordinadores y concesionario Análisis de torneo y resultados de los alumnos y eventos	Coordinadores					x	

n°11	Evaluar impacto inicial del programa hasta el momento	Coordinadores							x
------	---	---------------	--	--	--	--	--	--	---

Durante esta primera etapa, el objetivo principal es organizar y llevar a cabo los pasos iniciales del programa de formación de nadadores. Esta etapa coincide con los meses de enero y febrero, un periodo en el que se desarrolla la colonia de vacaciones y muchas personas están de vacaciones. Esto provoca una reducción en los horarios disponibles, y por lo tanto, se considera una "temporada baja". Aprovechando este contexto, se planifica iniciar en febrero con reuniones clave con los coordinadores y concesionarios. Estas reuniones permitirán delinear las directrices y estrategias que se pondrán en marcha a lo largo del año.

El inicio formal de las actividades se programará para marzo, coincidiendo con la reanudación de los horarios habituales. Durante este mes, se llevará a cabo la reunión anual de inicio de año, en la cual se presentarán a los profesores los objetivos generales del programa, así como las metodologías y enfoques que se utilizarán para alcanzarlos. Esta reunión será crucial para alinear al equipo y asegurar una comprensión compartida de las metas y expectativas.

En los meses de abril y mayo, el enfoque se trasladará al trabajo directo con los alumnos. Se buscará nivelar a los nadadores y organizar los grupos de manera que se optimice el desarrollo de sus habilidades. La intención es asignar a cada alumno horarios que se adapten a su nivel de nado, tanto en clases para adultos como para niños. Este proceso de agrupación es esencial para maximizar el aprendizaje y asegurar que cada nadador reciba la instrucción adecuada a su nivel de habilidad.

Mientras se desarrolla la primera etapa, es fundamental llevar a cabo un análisis cualitativo continuo del proceso. Este análisis permitirá identificar las deficiencias específicas de los nadadores, proporcionando una base sólida para enfocar los esfuerzos de entrenamiento en las áreas que requieren mayor atención. Identificar y trabajar en estas falencias a lo largo del año será clave para mejorar las habilidades de los alumnos de manera efectiva.

Dado que este plan tiene una duración anual, la meta a largo plazo es extenderlo, permitiendo que los alumnos se familiaricen gradualmente con la metodología de enseñanza y que las familias se integren de manera más profunda en nuestra institución. Es esencial que tanto los

nadadores como sus familias se sientan parte de la comunidad del club, fomentando un sentido de pertenencia que trascienda el entrenamiento técnico.

Además, se contemplan otras actividades complementarias dentro de esta etapa, como la creación y venta de indumentaria oficial del club, lo cual no solo fortalecerá la identidad institucional, sino que también generará ingresos adicionales. Se pondrá en marcha una campaña de publicidad desde principios de año, con el objetivo de informar a los socios sobre la realización de dos torneos internos en el club y seis torneos más en otros clubes del municipio de San Martín. Estas competencias servirán no solo para medir el progreso de los nadadores, sino también para consolidar el prestigio del club en el ámbito local.

luego concluimos la primer etapa con los 2 torneos en la institución con el torneo infantil de 2 estilos de nados y postas de 6 a 14 años buscando por presentar la mayor cantidad de nadadores posibles como así también el torneo de adultos posta 4x50 x 20 minutos en categoría por edades por la sumatoria de los 4 nadadores, luego al concluir los eventos se analizaran los resultados a nivel cuantitativo y cualitativo del torneo por ejemplo si se hizo una recaudación o el nivel de los nadadores en relación a las otras instituciones

concluimos la primera etapa con la realización de dos torneos clave en nuestra institución. El primero será un torneo infantil, que incluirá competencias en dos estilos de nado y relevos para niños de 6 a 14 años, con el objetivo de presentar la mayor cantidad de nadadores posible. Este evento no solo permitirá evaluar el progreso de nuestros jóvenes nadadores, sino también fomentar la participación y el espíritu de equipo.

El segundo torneo estará dirigido a los adultos y consistirá en una posta 4x50 con una duración de 20 minutos, dividido en categorías por edades, donde se sumarán los tiempos de los cuatro nadadores. Este formato ofrecerá una oportunidad emocionante para que los adultos demuestran sus habilidades y se involucren más en la comunidad del club.

Al finalizar estos eventos, realizaremos un análisis exhaustivo tanto cuantitativo como cualitativo. Este análisis incluirá, por un lado, la evaluación de la recaudación obtenida y, por otro, una valoración del desempeño de nuestros nadadores en comparación con los de otras instituciones. Este enfoque nos permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que será fundamental para ajustar nuestras estrategias y asegurar el éxito continuo del programa a lo largo del año.

5.6. 2ºetapa Fase de Desarrollo y Optimización Programa Las Heras

2ºetapa Fase de Desarrollo y Optimización Programa Las Heras." <p>Objetivo Principal: El objetivo principal de desarrollo y optimización del Programa Las Heras es analizar los resultados y el progreso alcanzado durante la primera etapa para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. A través de este análisis, Duración 5 meses</p>							
nº12	Actividades	Responsable.	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
nº13	Segunda reunión anual	Profesores, auxiliares, coordinadores	x				
nº14	Evaluación de los jóvenes entrega de boletines informando a las familias de su nivel y rendimiento de la actividad	Profesores, auxiliares, coordinadores	x				
nº15	Encuentro familiar en la pileta con actividades y tercer tiempo	Familia y profesores		x			
nº16	2ºTorneo esc Infantil primera semana de noviembre	Coordinador				x	
nº17	2ºtorneo esc Adultos 2 semana de noviembre	Profesores, auxiliares, coordinadores				x	
nº18	Reunión post eventos para realizar un análisis de los mismos	Institución					x
nº19	Evaluación final y recopilación de datos de todas las actividades y sus resultados en las competencias y el nivel de rendimiento de la escuela de formación	Profesores					x
nº20	Cierre Anual Reunión todo el personal Balance del año y cierre para los profesores	Profesores, auxiliares, coordinadores					x

En esta segunda etapa, continuaremos trabajando en alineación con los lineamientos establecidos durante la primera fase, manteniendo el enfoque en la mejora continua y en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Durante el mes de agosto, se llevará a cabo la

segunda reunión del personal, un espacio crucial para el diálogo abierto y el intercambio de opiniones con el equipo docente. Este encuentro permitirá reflexionar sobre el desarrollo de las actividades hasta el momento, identificar desafíos y logros, y realizar los ajustes necesarios para asegurar que los objetivos planteados para el final del año se alcancen de manera efectiva.

Uno de los puntos clave en esta etapa será la organización del segundo torneo anual para adultos y niños, un evento que no solo busca promover la participación activa, sino también consolidar el sentido de comunidad dentro del natatorio. En esta ocasión, se prestará especial atención a los aspectos que presentaron mayores desafíos en eventos anteriores, como la logística, la participación y la satisfacción de los asistentes. La retroalimentación del personal será fundamental en este proceso; sus observaciones como ayudantes y colaboradores en torneos previos serán esenciales para identificar áreas de mejora y asegurar que el próximo evento se desarrolle con éxito y de manera más eficiente.

Además, se procederá a la entrega de boletines a los alumnos de entre 4 y 13 años, un paso importante para mantener informadas a las familias sobre los avances y logros de sus hijos. Estos boletines ofrecerán un análisis detallado del progreso individual de cada alumno, destacando tanto su desarrollo en áreas técnicas como en aspectos actitudinales. Se proporcionará una visión clara de las características de cada nadador, su desempeño en las tareas asignadas, y se identificarán áreas que requieren mayor atención para continuar mejorando.

Luego de la entrega de boletines, se organizaron dos actividades recreativas en la piscina, diseñadas para fomentar la integración familiar y fortalecer el vínculo entre los alumnos y el natatorio. Se seleccionará un día especial para que cada alumno, junto a uno de sus padres o madres, pueda disfrutar de un día de juegos en la piscina. Esta actividad no solo ofrecerá un momento lúdico, sino que también permitirá que las familias que aún no participan activamente en las actividades del natatorio conozcan las instalaciones desde dentro, generando mayor involucramiento y sentido de pertenencia.

Finalmente, para concluir el año, se llevarán a cabo los dos eventos finales que completarán el calendario de torneos de la zona. Tal como se hizo en la primera etapa, se realizará un diagnóstico exhaustivo de estos eventos, enfocándose en la implementación de mejoras para

el próximo año. En esta fase de cierre, será crucial recopilar y organizar todas las planillas de diagnóstico de los grupos, así como analizar la participación de los socios. Se evaluará si hubo un crecimiento en las actividades y se identificarán cuáles fueron las más concurridas y exitosas. Además, se diseñarán y distribuirán cuestionarios a los participantes, con el fin de recolectar sus opiniones sobre la gestión anual del natatorio y la efectividad de las actividades desarrolladas. Los resultados de estos cuestionarios serán fundamentales para ajustar la planificación y asegurar que el natatorio continúe ofreciendo servicios de alta calidad y alineados con las expectativas y necesidades de la comunidad.

9 Sostenibilidad Financiera en el Proyecto del Natatorio Las Heras

La **sostenibilidad financiera** es un aspecto clave para asegurar el éxito y la viabilidad a largo plazo de cualquier organización deportiva. Según Martínez (2012), la gestión deportiva eficiente no solo debe centrarse en optimizar los recursos disponibles, sino también en establecer mecanismos que permitan el desarrollo financiero sostenible de las instituciones deportivas. Para alcanzar este objetivo, es fundamental implementar un plan que abarque no solo la generación de ingresos directos e indirectos, sino también la diversificación de servicios, la reducción de costos operativos, y la captación y fidelización de usuarios.

Los autores concluyen que la gestión financiera en el deporte profesional es un tema crítico que debe ser abordado con seriedad por todas las organizaciones deportivas. Según Frawley y Adair (2021), "la gestión financiera es un componente vital para el éxito a largo plazo de cualquier organización deportiva, y es importante que los líderes deportivos comprendan los desafíos y oportunidades que enfrentan en este campo" (p. 421).

Uno de los aspectos más críticos para la sostenibilidad financiera es **tener claros los puntos de egreso y salida de dinero** en la organización. Esto implica controlar y monitorear de manera rigurosa todos los gastos relacionados con el mantenimiento de infraestructuras, sueldos del personal, insumos y otros costos operativos.

En este contexto, el presente cuadro resume las áreas críticas que el Natatorio Las Heras debe considerar para asegurar su sostenibilidad financiera a corto, mediano y largo plazo. Cada área abarca acciones específicas diseñadas para optimizar tanto los ingresos como los egresos del natatorio, asegurando un funcionamiento eficiente y sostenible en un entorno cada vez más competitivo.

A continuación, se detallan las áreas claves de la sostenibilidad financiera en el proyecto, acompañadas de las acciones propuestas, indicadores de evaluación, riesgos potenciales y estrategias de mitigación.

Área Clave	Acciones Propuestas	Indicadores de Evaluación	Riesgos Potenciales	Estrategias de Mitigación
Diversificación de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos productos y servicios: Introducir actividades acuáticas premium (clases privadas, entrenamientos personalizados, etc.). - Monetización de eventos: Cobrar entradas y patrocinios en torneos y exhibiciones. - Merchandising: Comercializar productos con la marca del natatorio ropa toalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la contribución marginal de las nuevas actividades. - Proporción de ingresos por servicios adicionales respecto al total. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja aceptación de nuevos servicios debido a precios elevados o falta de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de precios dinámica: Ajustar precios según la elasticidad de la demanda. - Marketing dirigido: Campañas que destaquen los beneficios exclusivos de los servicios premium.
Optimización de Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala: Negociar con proveedores para obtener descuentos por volumen en insumos y mantenimiento. - Tecnologías de gestión eficiente: Implementar sistemas de control de energía y agua automatizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del costo unitario de los insumos clave. - Disminución en la relación costo-ingreso operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial elevada en tecnologías de ahorro energético y agua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de retorno de inversión (ROI): Evaluar el payback period de las inversiones en tecnologías. - Contratos de largo plazo: Asegurar tarifas estables y previsible con proveedores.
Capacidad de Retención y Expansión	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización a través de valor añadido: Ofrecer membresías con beneficios acumulativos, acceso prioritario a eventos y clases exclusivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención de miembros (Churn rate). - Incremento del Customer Lifetime Value (CLV). 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción o percepción negativa de los programas de lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción y Net Promoter Score (NPS): Medir regularmente la satisfacción de los socios y ajustar los beneficios. - Benchmarking: Comparar con programas exitosos de fidelización en otros clubes.
Gestión de Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación financiera estratégica: Crear un fondo de contingencia y reservas para el mantenimiento de instalaciones y equipos. - Control presupuestario riguroso: Implementar un sistema de control de costos basado en la metodología ABC (Activity-Based Costing). 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de reservas respecto a los gastos operativos anuales. - Cumplimiento del presupuesto anual versus real. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subestimación de los costos reales o sobreestimación de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forecasting financiero trimestral: Revisar y ajustar las proyecciones de ingresos y gastos regularmente. - Auditoría interna: Realizar auditorías periódicas para asegurar la precisión de los reportes financieros.
Alianzas Estratégicas y Patrocinios	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de alianzas comerciales: Establecer acuerdos con empresas locales para patrocinios, descuentos a empleados y eventos conjuntos. - Crowdfunding y subvenciones: Buscar financiamiento a través de plataformas de crowdfunding 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad y calidad de las alianzas estratégicas establecidas. - Aumento en los ingresos por patrocinios y colaboraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés por parte de empresas locales o dificultades para acceder a fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor sólida: Ofrecer paquetes de patrocinio atractivos y personalizados. - Networking activo: Participar en foros y eventos locales para promover el natatorio y captar socios comerciales.

	deportivo o subvenciones del gobierno.			
--	--	--	--	--

10 Perfil Sociológico: Marco de los Usuarios Potenciales

El análisis sociológico de los posibles usuarios del natatorio revela un espectro diverso de participantes, cada uno con sus propias motivaciones, expectativas y necesidades. Al comprender estas características, podemos diseñar y ofrecer programas personalizados que atraigan a una amplia audiencia, fomentando un sentido de comunidad y pertenencia. Esto no solo contribuirá al desarrollo social y económico de la institución, sino que también potenciará la satisfacción y la lealtad de los usuarios.

- Socios Habituales
 - **Demografía:** Este grupo incluye adultos de diversas edades, que van desde jóvenes profesionales en sus 20 y 30 hasta adultos mayores que buscan mantener un estilo de vida activo. Los socios habituales abarcan una amplia gama de perfiles, desde personas que buscan equilibrar su vida laboral con actividades recreativas hasta aquellos que buscan un espacio para socializar y relajarse.
 - **Motivaciones:** La principal motivación de los socios habituales es mantenerse activos y saludables. Además, buscan oportunidades para socializar y disfrutar de actividades recreativas que les permitan relajarse y desconectar de su rutina diaria. La variedad de clases y actividades ofrecidas les permite adaptarse a sus intereses y necesidades individuales.
 - **Beneficios Esperados:** Los socios habituales esperan mejorar su salud física y mental a través de una rutina regular de ejercicios. También valoran la reducción del estrés que les proporciona la participación en actividades recreativas. Además, la posibilidad de participar en clases adaptadas a diferentes niveles les permite progresar a su propio ritmo y mantenerse motivados.
- Alumnos del Equipo
 - **Demografía:** Este grupo está compuesto por jóvenes y adultos que están comprometidos con una formación acuática continua. Incluye tanto a nadadores en

formación como a aquellos que buscan perfeccionar sus habilidades para competencias específicas.

- **Motivaciones:** La principal motivación de los alumnos del equipo es el perfeccionamiento técnico y la mejora del rendimiento competitivo. Estos nadadores están enfocados en el desarrollo de habilidades específicas y en alcanzar niveles superiores en su disciplina, ya sea para competencias locales o para objetivos personales.
- **Beneficios Esperados:** Los alumnos del equipo esperan desarrollar habilidades técnicas avanzadas y tener la oportunidad de participar en competencias locales. La formación continua les ayuda a mantener un alto nivel de rendimiento y a lograr sus objetivos en el ámbito competitivo.

- **Usuarios en Proceso de Formación**

- **Demografía:** Este grupo incluye a personas de todas las edades que están en el proceso de aprender o mejorar sus habilidades de natación. Pueden ser niños que están dando sus primeros pasos en el aprendizaje acuático, así como adultos que desean mejorar su técnica o comenzar desde cero.
- **Motivaciones:** Los usuarios en proceso de formación buscan adquirir nuevas habilidades y mejorar su estado físico general. También están interesados en integrarse en una comunidad activa y disfrutar de la experiencia de aprender en un entorno apoyador y motivador.
- **Beneficios Esperados:** Los usuarios en proceso de formación esperan un aprendizaje progresivo que les permita mejorar sus habilidades de natación de manera gradual. También valoran la integración social que proporciona el entorno de aprendizaje y la mejora de su confianza en el agua a medida que avanzan en su formación.

11 ANEXOS

Anexo A. Programa de enseñanza Prácticas Acuáticas

Para iniciar tenemos que entender del medio acuático en nuestro Programa de enseñanza y formación El medio acuático podemos entenderlo como uno de los más importante y diversos para estimular psicomotrizmente tanto a los niños como a adultos . Este cuenta con una variedad de recursos que hacen que los menores puedan trabajar varias partes de su cuerpo en un solo ejercicio.

Los presupuestos de moverse en el medio acuático son diferentes de lo que se experimenta fuera de este, en el ámbito terrestre, por ejemplo. La posibilidad de desplazamiento espacial tridimensional, la combinación de fuerzas de impulso y peso, la combinación de fuerzas propulsivas y de arrastre, producen que sea una de los ejercicios más completos.

En una etapa formativa con la que es la de los menores a temprana edad poder desarrollar conceptos físicos adecuados que se complemente con sus conocimientos dogmáticos es fundamental para el desarrollo de una persona.

La parte física es tanto o más importante que la formación intelectual de un menor porque desde allí se les va a enseñar el cuidado y el compromiso con el propio cuerpo, así como la importancia de una vida sana que los va a acompañar el resto de sus vidas.

La cultura física al igual que los distintos conocimientos deben aplicarse a temprana edad porque esto genera un hábito y una costumbre que permite que los acompañe por el resto de sus vidas.

En los últimos años se ha ido acrecentando el inicio de actividades acuáticas antes de los 36 meses de edad. Aun así, hay muchos casos de padres que llevan a sus hijos a practicar a los muy pocos meses del nacimiento porque permite un desarrollo físico excepcional para la

edad y permite posibilidad que por estado cognitivo no podrían realizar otros deportes todavía.

Estas prácticas se han ido desarrollando a partir de mediados de la década de 1960 hasta la actualidad. En sus orígenes, estos programas tienen objetivos orientados a la supervivencia y autopreservación de los menores (Barbosa y Queirós 2005) que se orientaban al cuidado del menor si sufriera un accidente doméstico y estas prácticas permitían más posibilidades y recursos para sobrevivir.

En la actualidad con el avance de la tecnología y de los conocimientos del cuerpo y la mente del ser humano los objetivos de las prácticas acuáticas se han ido ampliando mucho más de lo imaginado en aquellos tiempos. Hoy en día abarca tanto la formación psicomotriz del menor, la formación cognitiva y la formación social.

El deporte no solo aporta a la cultura física de una persona más aún desde los primeros años de su vida, sino que también lo hace desde su formación social. Una institución deportiva mediante sus reglas y valores forma la conducta de un menor en un ámbito donde los padres no pueden alcanzar.

La educación puede darse en el ámbito formal mediante la educación que le proporciona obligatoriamente el estado, ya sea pública o privada. Puede darse en el seno del hogar con lo que le enseñan sus padres o tutores desde los primeros años de vida que son los más importantes. Pero también se forma en una parte informal que es la sociedad.

Los contextos sociales son lo que verdaderamente forman un ciudadano y esto está comprobado hoy en día con la crisis cultural que afronta el país dado por las continuas crisis económicas que ha sumergido al país en una situación de miseria y anemia social que han dado lugar a sectores que se sienten marginados y actúan en una cultura delictiva que nada tiene que ver con la vida en sociedad y el respeto mutuo.

No se puede culpar a una persona por la influencia del entorno en ella, pero si se pueden hacer cosas al respecto. Como bien decíamos la formación social es muy importante en cuanto a los valores que se quieren tener en una sociedad futura.

Las instituciones deportivas han formado a millones de personas con valores sociales que de no existir son reemplazados por los hábitos de la calle que hoy en día aportan más a la delincuencia que a la armonía social.

Poder garantizar al menor una formación física va acompañado de una formación social que solo estas instituciones pueden darle por ello la importancia de estas prácticas físicas y sociales.

Enseñar algo más que nadar

Trabajar sobre las bases en la formación de nadadores a largo plazo es esencial para asegurar un desarrollo completo y sostenible en el medio acuático. El dominio del cuerpo en el agua constituye uno de los pilares fundamentales en este proceso.

Este dominio implica alcanzar una independencia total en el agua, donde los nadadores adquieren saberes y habilidades clave, como los apoyos de brazos simultáneos y alternos, tanto en posiciones centrales como dorsales. Estas acciones propulsivas se combinan con la mecánica respiratoria y el trabajo de piernas, que pueden ser alternas o simultáneas, para crear un movimiento eficiente en el agua.

Además, es crucial que los nadadores desarrollen habilidades subacuáticas, como recorrer distancias bajo el agua, realizar giros, cambios de decúbito y roles hacia adelante y atrás. Estas habilidades promueven la libertad motriz y el disfrute del medio acuático, que son esenciales para mantener el interés y la motivación a largo plazo.

Por ejemplo, los nadadores comienzan a imitar las brazadas amplias del crol y las primeras brazadas en posición dorsal, mientras que las zambullidas pueden variar desde verticales y agrupadas hasta de cabeza.

Este enfoque requiere un proceso de enseñanza-aprendizaje bien estructurado, que se adapte a la edad del grupo, el nivel acuático y las características de la infraestructura disponible. Es fundamental que la planificación de las clases reflejen estos aspectos y se ajuste a las necesidades individuales de los nadadores.

El objetivo es claro: enseñar a nadar y a dominar el cuerpo en el medio acuático para que los niños y niñas puedan disfrutar del agua y explorar otras posibilidades que ofrece, como la

natación competitiva, el waterpolo, la natación artística o simplemente como una actividad recreativa y saludable.

Para lograr esto, es imprescindible que los docentes acuáticos estén bien informados y adopten un enfoque pedagógico que vaya más allá de los patrones técnicos cerrados y estructurados. En su lugar, deben fomentar una relación con el agua que sea natural, estimulante, sensitiva y libre, permitiendo a los nadadores desarrollarse plenamente en su propio tiempo y de acuerdo con sus propias capacidades.

Por este motivo, en este programa se han diseñado tres niveles para la pileta chica y tres niveles para la pileta grande, cada uno con su propio nombre y características técnicas. Estos niveles permiten secuenciar la enseñanza de los alumnos a lo largo de todo el proceso de formación. Al finalizar el año, el objetivo es que los alumnos puedan avanzar de nivel, simbolizando este progreso a través de un animal más hábil en el medio acuático que el anterior. Esta propuesta no solo promueve la actividad de manera motivadora, sino que también facilita la organización del grupo y permite asignar a los alumnos a un profesor adecuado según sus características motrices, sin necesidad de comunicarlo explícitamente. A continuación, se adjunta un cuadro con los niveles del programa.

Después de presentar los lineamientos pedagógicos de la escuela y la orientación general, se procederá a redactar la estructura y organización de los niveles de enseñanza de natación. En esta estructuración, se priorizará que en cada etapa los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para alcanzar la autonomía en el agua. Se buscará siempre la metodología más adecuada para cada grupo, teniendo en cuenta sus diferencias motrices y cronológicas, asegurando así un proceso de aprendizaje inclusivo y efectivo.

Anexo B. Niveles del Programa y Objetivos de la escuela

NIVEL INICIAL: “Estrella de Mar”

Objetivos:

- 1) Adaptación al medio acuático.
- 2) Entrada y salida del natatorio con ayuda.
- 3) Saltar al natatorio con ayuda.
- 4) Caminar en diferentes direcciones.
- 5) Inmersión.
- 6) Ejercicios de respiración (sumergirse 3 veces consecutivas).
- 7) A) Flotación decúbito ventral: 3” (no asistida)

Flotación decúbito dorsal: 3” (no asistida).

B) Reincorporación luego de la flotación decúbito ventral y dorsal.

- 8) Deslizarse decúbito ventral manteniendo la posición.
- 9) Deslizarse decúbito dorsal manteniendo la posición.
- 10) Empujes desde la pared decúbito ventral y dorsal.

Breve explicación de los objetivos

- 1) Mediante juegos, canciones, actividades individuales y grupales.
- 2) Utilizando escalera, borde y tobogán con tabla.
- 3) Desde posición sentado, parado.

Saltar sin sumergir la cabeza.

Saltar y sumergir la cabeza.

- 4) Adelante, atrás, a los costados, en círculo, etc.
- 5) Sumergir boca, nariz, cara completa.

Sumergir cabeza completa.

Ambos exhalan bajo el agua (hacer burbujas).

6) Inmersión total exhalando bajo el agua.

7) Decúbito ventral:- con ayuda del profesor

- Con ayuda de elementos.

- Flotación no asistida.

- Diferentes posiciones, estrella, flecha, bolita (exhalando bajo el agua, manteniendo la posición durante 3 “) Decúbito dorsal:- Panza arriba, orejas en el agua

- Con ayuda del profesor.

-Con ayuda de elementos

- Flotación no asistida.

- Diferentes posiciones; estrella y palito (manteniendo la posición durante 3”).

8) Deslizarse: decúbito ventral, posición flecha o torpedo. Decúbito dorsal, brazos al costado del cuerpo, panza arriba, orejas en el agua, punta del pie extendida.

Ambos deslizamientos con ayuda del profesor, con elemento, no asistida.

9) Empujes: Apoyo de los pies sobre la pared, rodillas flexionadas, llegar a la extensión total del cuerpo.

NIVEL INTERMEDIO: “Hipocampo”

Objetivos:

1) Entrada al natatorio (no asistida).

2) Saltar al natatorio sin ayuda.

3) Dominio del cuerpo en el agua.

4) Deslizarse decúbito ventral con patada de crol.

5) Deslizarse decúbito dorsal con patada de espalda.

6) Desplazarse con patada pasando decúbito ventral a dorsal y viceversa (asistido)

7) Patada de crol con brazada de pecho (con respiración)

8) Iniciación a la entrada de cabeza.

9) Nado continuo 5 mts.

Parte profunda:

Saltar al agua parado.

Flotación vertical asistida 5".

Iniciación a la entrada de cabeza.

Nado continuo con respiración.

Salto al agua parado y nado 3 mts.

Breve explicación de los objetivos

- 1) Utilizando borde, escalera, tobogán con tabla.
- 2) De posición parados.
- 3) Reincorporación en forma independiente.

4 y 5) Piernas extendidas y relajadas, punta de pie extendida, comenzando el batido de piernas desde la cadera.

- 6) Rolar comenzando el movimiento desde los hombros manteniendo la posición correcta del cuerpo (decúbito ventral y dorsal).

7) Brazada redonda.

Respirar en cada brazada en el momento adecuado.

- 1) Brazos extendidos

Cabeza entre los brazos

Mirarse el ombligo.

- 2) Lograr nadar la distancia establecida sin detenerse y saliendo a respirar, utilizando una combinación de estilos y patadas.

Parte Profunda: Flotación vertical: Mantener la cabeza fuera del agua en todo momento.
Entrada de cabeza: utilizando la progresión:- Sentados –Arrodillados –Parados.

NIVEL AVANZADO: “Ballena”

Objetivos:

- 1) Técnica de crol (básica).
- 2) Técnica de espalda (básica).
- 3) Patada de pecho con respiración.
- 4) Nado continuo 15 mts.
- 5) Subacuático.
- 6) Actividades sin uso de antiparras.

Parte profunda

Entrada de cabeza

Flotación 10” (no asistida).

Saltar parado, reincorporación, flotar 5”, nadar crol o espalda hacia una distancia determinada.

Breve explicación de los objetivos

1 y 2) Brazo derecho y largo con recobro aéreo.

- 1) Patada: Piernas extendidas, llevar los talones hacia la cola, rotar los pies hacia fuera sin separar mucho las rodillas y desde esa posición realizar la patada. Finalizada la patada comienza la respiración.
- 2) Lograr nadar la distancia establecida sin detenerse y saliendo a respirar, utilizando una combinación de estilos y patadas.
- 3) Lograr realizarlo sin que ninguna parte del cuerpo salga del agua.

Parte profunda:

Flotación vertical: Mantener la cabeza fuera del agua en todo momento.

Entrada de cabeza: Utilizando la progresión: - Sentados Arrodillados Parados

Objetivos de Pileta Grande

NIVEL I: DELFIN

Objetivos:

- 1) Adaptación al medio acuático.
- 2) Entrada y salida al natatorio con y sin ayuda.
- 3) Saltar al natatorio con y sin ayuda.
- 4) Inmersión.
- 5) Ejercicios de respiración (sumergirse 5 veces continuas).
- 6) Flotación y reincorporación.
- 7) Deslizarse decúbito ventral y dorsal.
- 8) Deslizarse decúbito ventral y dorsal con patada (crol y espalda).
- 9) Deslizarse con patada pasando por los 4 planos.
- 10) Patada de crol con brazada de pecho(con respiración)
- 11) Técnica de crol (básica).
- 12) Técnica de espalda (básica)
- 13) Patada de pecho con respiración.
- 14) Nado continuo, 25 Mts.
- 15) Reforzar las Normas de Seguridad en el Natatorio.
- 16) Habilidades y Seguridad en el agua:

Alcanzar un objeto flotante (sin contacto y sin entrar al agua).

Actividades sin uso de antiparras.

Parte profunda:

Saltar parado al agua.

Flotación vertical 20" (sin ayuda).

Iniciación a la entrada de cabeza.

Niveles de la escuela de natación de niños

Niveles Pileta chica

Nivel 1



Nivel 2



Nivel 3



Niveles Pileta grande

Nivel 1



Nivel 2



Nivel 3



Saltar y flotar.

Dominio del cuerpo en la parte profunda (rol adelante y atrás).

Salto, reincorporación, flotar de 5" a 10" y nadar hasta la línea roja (crol o espalda).

Breve explicación de los objetivos:

- Mediante actividades individuales, grupales y juegos.
- Utilizando correctamente la escalera y borde.
- Sumergir boca, nariz, cara completa; respetando el orden de progresión.

Sumergir cabeza completa.

Ambos exhalando bajo el agua.

Inmersión total exhalando bajo el agua.

Decúbito ventral: - Con ayuda del profesor.

- Con ayuda de elementos.

- Flotación no asistida.

- Diferentes posiciones, estrella, flecha y bolita (exhalando bajo el agua, manteniendo la posición durante 3”).

Decúbito dorsal: - Panza arriba, orejas en el agua.

- Con ayuda del profesor.

- Con ayuda de elementos.

- Flotación no asistida.

- Diferentes posiciones, estrella y palito (manteniendo la posición durante 3”).

Deslizarse: Decúbito ventral: posición flecha o torpedo.

Decúbito dorsal: Brazos al costado del cuerpo, panza arriba, orejas en el agua, punta del pie extendida.

Ambos deslizamientos con ayuda del profesor, con elemento, no asistida.

8) Piernas extendidas y relajadas, punta del pie extendida, comenzando el batido de piernas desde la cadera.

9) Rolar comenzando el movimiento desde los hombros y en posición decúbito dorsal, mantener la posición correcta del cuerpo, pasar por los 4 planos (dorsal, ventral y ambos laterales), utilizando patada en los 4 planos.

11 y 12) Brazada: brazo derecho y largo con recobro aéreo.

13) Patada: Piernas extendidas, llevar talones a la cola, rotar los pies hacia fuera, sin separar mucho las rodillas y desde esta posición realizar la patada. Finalizada la patada comienza la respiración.

14) Nadar la distancia establecida sin detenerse, utilizando la técnica de crol y/o espalda.

15) Cada grupo junto a su profesor deberá establecer normas de seguridad a utilizar en el Natatorio, las cuales se trabajarán en clase a través de charlas, juegos, etc.

16) Alcanzar: (Este ítem se trabaja a partir de la segunda mitad del año)

Diferentes objetos: (palo, rama, remo, flota flota, tabla, remera, toalla, cinturón, botella plástica, etc.)

- Desde posición parado adelantar la pierna contraria al brazo que alcanza el objeto.
- Siempre el peso del cuerpo atrás para un mejor balance y evitar caer al agua.
- Siempre mantener contacto visual y alentar a la víctima.
- Para objetos no rígidos alcanzarlos en posición acostado.
- Una vez que haya tomado el objeto con una o ambas manos, con cuidado traerlo hasta que pueda tomarse del borde o este en un sitio seguro.

Parte profunda:

Flotación vertical: mantener la cabeza fuera del agua en todo momento.

Entrada de cabeza: utilizando la progresión: - Sentado

- Arrodillado

- Parado

NIVEL II: "Rosca

Objetivos:

- 3) 25 mts de crol.
- 4) 25 mts de espalda.
- 5) 25 mts de pecho.
- 6) 25 mts de onda de mariposa (iniciación a la técnica).
- 7) 50 mts de nado continuo.
- 8) Vueltas y partidas simples.
- 9) Habilidades y Seguridad en el Agua:

Alcanzar y/o lanzar un objeto flotante (Sin contacto y sin ingresar al agua).

Actividades sin uso de antiparras.

Parte profunda:

Flotación vertical.

Entrada de cabeza.

Tocar el fondo con los pies soltando el aire.

Subacuático 12 mts.

Breve explicación de los objetivos:

6) Vueltas y partidas simples:

Vuelta de crol: Tocar la pared con una mano

Girar el cuerpo

Apoyar ambos pies sobre la pared

Flexionar rodillas

Finalizar con la extensión total del cuerpo.

Comenzar la patada continuando con el estilo.

Partida de crol: Ambos pies paralelos

- Rodillas semiflexionadas
- Flexión del tronco al frente
- Brazos extendidos a ambos costados del cuerpo.

A la orden dejarse caer y extender el cuerpo hacia delante cerrando brazos Vuelta de espalda:
idem crol pero boca arriba.

Partida espalda: Agarrarse del borde con ambas manos en forma paralela.

Pies apoyados en la pared.

Rodillas flexionadas.

A la orden extenderse hacia atrás y arriba.

Vuelta de pecho: Tocar con ambas manos el borde.

- Girar sobre el cuerpo
- Apoyar ambos pies sobre la pared
- Extender el cuerpo hacia adelante.

Continuar con una brazada larga de pecho, seguida por la patada de pecho y recobro de brazos hacia delante, pegados al cuerpo.

Partida de pecho: Idem partida de crol, continuando con brazada larga de pecho y recobro de brazos hacia delante pegados al cuerpo.

- 7) Habilidades y Seguridad en el Agua: (Este ítem se trabaja a partir de la segunda mitad del año)

Lanzar:

Diferentes objetos flotantes (tablita, flota flota, botella, salvavidas, torpedo, etc).

- Desde parado adelantar la pierna contraria al brazo que lanza.
- Siempre el peso del cuerpo para un mejor balance y evitar caer al agua.
- Siempre mantener contacto visual y alentar a la víctima.
- Evitar golpear a la víctima.
- Practicar puntería a un objeto o lugar determinado previo a trabajar entre alumnos.
- Una vez trabajados los puntos anteriores, incorporamos objetos atados a una soga.
- Recordar atar un extremo de la soga a un sitio seguro u ubicarla bajo un pie (pisarla).
- Una vez que haya tomado el objeto con una o ambas manos, con cuidado traerlo hasta que pueda tomarse del borde oeste en un sitio seguro.

Parte profunda:

Subacuático: Realizar una respiración profunda

Ir soltando el aire lentamente coordinado junto con la brazada.

Empujarse desde la pared llevando brazos adelante y extensión total del cuerpo.

Realizar brazada larga de pecho, seguida de la patada y su respectivo recobro de brazos hacia delante pegados al cuerpo.

NIVEL III: Nadador Infantil

Objetivos:

- 1) 100 mts de crol
- 2) 100 mts de espalda
- 3) 100 mts de pecho
- 4) 25 mts de mariposa
- 5) 100 mts de medley
- 6) Partidas y vueltas de cada estilo.
- 7) 400 mts de nado continuo.

Parte Profunda:

*Flotación vertical (con elementos, sin manos, iniciación a la patada alternada, incrementando la duración).

*Golpe riñón.

* Subacuático.

* Habilidades y Seguridad en el Agua:

- Actividades sin uso de antiparras.
- Técnicas básicas de salvamento:

Doble axila:

- Doble Axila: Entre 2 personas, 1 víctima y otro rescatista.

Anexo C. Etapa Formativa Infante Juvenil

- Rol del Docente en esta etapa

El rol del entrenador en este proyecto es fundamental, asumiendo una responsabilidad tanto educativa como ética en el proceso de entrenamiento infantil. El entrenador no sólo debe establecer las bases técnicas y físicas necesarias para el desarrollo de los jóvenes, sino también inculcar un sentido de responsabilidad ética en cada aspecto del entrenamiento. Es esencial que el entrenador funcione como un guía pedagógico, actuando como un referente personal y social para los alumnos.

- Principios Pedagógicos

Alegría y disfrute en el entrenamiento:

El principio pedagógico más importante es que los niños experimenten alegría en el entrenamiento. Esto se logra a través de actividades lúdicas que priorizan el disfrute. El juego debe ser una herramienta central, asegurando que el proceso de aprendizaje sea divertido y motivador.

Desarrollo acorde a la maduración del niño:

Es crucial respetar las etapas de desarrollo y maduración de los alumnos. Forzar un avance prematuro en las habilidades técnicas o físicas puede resultar en frustración y, eventualmente, en la deserción del deporte.

Rol de guía pedagógico:

El entrenador debe adoptar un rol de guía, proporcionando orientación constante, pero permitiendo que los alumnos descubran y desarrollen sus habilidades de manera natural y progresiva. Este enfoque fomenta un aprendizaje más efectivo y sostenible, donde el entrenador actúa como un modelo a seguir.

Propuesta Didáctica

La enseñanza de la natación se llevará a cabo mediante una combinación de métodos directos e indirectos, mixtos, y juegos. Los enfoques pedagógicos incluirán:

Mando directo: El entrenador dirige y controla las actividades, asegurando que los alumnos sigan instrucciones precisas.

Asignación de tareas: Los alumnos reciben tareas específicas para completar, promoviendo la autonomía en el aprendizaje.

Enseñanza recíproca: Los alumnos trabajan en parejas o grupos, ayudándose mutuamente a mejorar.

Descubrimiento guiado y resolución de problemas: Los niños exploran y experimentan bajo la supervisión del entrenador, aprendiendo a través de la resolución de desafíos.

Modelo del Alumno Esperado a Desarrollar

En el contexto actual, es fundamental reconocer que los grupos de alumnos son heterogéneos, con necesidades y objetivos diferentes. El modelo de entrenamiento debe ser óptimo evolutivo, permitiendo el desarrollo de las máximas potencialidades o capacidades integrales de cada niño, respetando sus momentos evolutivos y características individuales. El objetivo es lograr una mejora integral del rendimiento, respetando la salud y calidad de vida de los alumnos.

Características del Modelo Óptimo Evolutivo:

Enfoque Pedagógico: Inducir cambios constructivos en los participantes, utilizando métodos científicos para planificar y controlar el entrenamiento.

Reconocimiento de la Complejidad del Proceso: El entrenamiento debe atender la mejora del rendimiento en diversas áreas de la conducta humana, respetando las características de cada edad.

Respeto por la Evolución y Salud del Alumno:

Priorizar el rendimiento óptimo en lugar del máximo, asegurando que el proceso sea saludable y sostenible para cada niño.

Principios y Objetivos del Entrenamiento

El proyecto se basa en los principios definidos por Lyle (1996), quien describe el entrenamiento como un proceso planificado destinado a mejorar el rendimiento deportivo, ya sea en competencia o de manera recreativa. Estos principios incluyen:

Entrenamiento como un proceso: El entrenamiento se entiende como un proceso con fases y elementos interrelacionados, cuyos efectos se acumulan y se incrementan periódicamente.

Gestión del Proceso por el Entrenador: El entrenador debe conocer las aspiraciones y capacidades de los alumnos para gestionar adecuadamente el proceso de entrenamiento.

Principios de Planificación del Contenido y Metodología del Entrenamiento

Aumento progresivo de la sobrecarga:

Se diseñarán actividades adecuadas al nivel de los alumnos, evitando sobrecargas innecesarias. La planificación incluirá incrementos paulatinos en la dificultad y volumen de trabajo.

Aumento progresivo de las dificultades de aprendizaje:

Se estructurará una carga semanal progresiva, adaptada al nivel técnico de los alumnos. Las habilidades básicas serán dominadas antes de introducir técnicas más complejas.

Variedad en el desarrollo del entrenamiento:

Se emplearán ejercicios variados, adaptados a las necesidades individuales de los alumnos, para fomentar un aprendizaje integral y dinámico.

Capacidades del Rendimiento a Desarrollar

Las capacidades físicas y deportivas son esenciales en el proceso de desarrollo a largo plazo. Este plan se enfocará en desarrollar las siguientes capacidades:

Fuerza: Evaluar cuánto se desplaza el alumno en cada brazada.

Coordinación: Mejorar la coordinación entre la patada y la brazada.

Velocidad: Medir y mejorar la velocidad de nado.

Resistencia: Incrementar la capacidad de nadar durante periodos prolongados.

Técnica de entrenamiento: Optimizar el tipo de brazada utilizada.

Ordenación de la Clase y Niveles de los Alumnos

El plan incluirá etapas de aprendizaje, cada una con habilidades específicas a desarrollar. Los alumnos serán clasificados según su nivel técnico en las siguientes etapas:

- Etapa I - Fundamentos de la Adaptación al Medio Acuático (AMA):

Familiarización, equilibrio, respiración, propulsión, saltos/inmersiones, y manipulaciones introductorias.

- Etapa II - Habilidades Acuáticas Básicas (HAB):

Desarrollo del equilibrio dinámico, respiración avanzada, propulsión y saltos elementales, y manipulaciones.

- Etapa III - Habilidades Acuáticas Específicas de la Natación (HAN):

Técnicas de crol, espalda, braza, mariposa, y habilidades en virajes, salidas y llegadas.

Monitoreo de la Carga

Para evaluar la respuesta de los alumnos al entrenamiento, se utilizará la Percepción Subjetiva del Esfuerzo (PSE), un modelo adaptado de la escala de Borg. Este sistema permitirá ajustar las cargas de trabajo de acuerdo con las respuestas individuales de los niños, asegurando un equilibrio entre esfuerzo y capacidad. Implementación del Modelo PSE en Natación Infantil:

Durante las clases, el profesor evaluará periódicamente cómo se sienten los alumnos respecto a las actividades, asignando una puntuación del 1 al 10.

Se recogerán comentarios de los alumnos sobre los ejercicios más desafiantes para ajustar futuras sesiones, asegurando un enfoque centrado en el bienestar y progreso de cada niño.

12 - Recomendaciones Finales

La implementación de este proyecto para el Natatorio requiere no solo de planificación estratégica, sino también de acciones concretas que favorezcan su aceptación, funcionalidad y continuidad en el tiempo por eso resumiré los puntos más importantes para su accionar

Construcción de una Identidad Colectiva

Es crucial que las acciones iniciales del proyecto están orientadas a reforzar el sentido de pertenencia y la conexión emocional entre los usuarios y la institución. Para ello, se sugiere organizar eventos comunitarios que involucren a las familias, tanto en actividades acuáticas como en dinámicas recreativas que resalten los valores del club. Esta estrategia no solo facilita la integración, sino que también posiciona al natatorio como un espacio de encuentro y desarrollo colectivo.

Diseño de Indicadores de Progreso

Desde el inicio del proyecto, es importante contar con indicadores claros y accesibles que permitan evaluar el impacto de las acciones implementadas. Estos indicadores deben ir más allá de las métricas tradicionales como la asistencia o la recaudación, y considerar aspectos cualitativos, como la satisfacción de los usuarios, el nivel de compromiso del personal y la percepción del natatorio en la comunidad. Este enfoque permitirá realizar ajustes basados en datos y asegurar un progreso alineado con los objetivos propuestos.

Impulso a la Diversidad de Usos del Espacio

Para evitar que el proyecto se perciba como monótono o restrictivo, se recomienda promover un uso diverso del natatorio. Esto podría incluir jornadas temáticas, talleres abiertos de habilidades acuáticas y eventos especiales, como "Noches de natación recreativa" o "Desafíos en aguas abiertas" simulados en la piscina. Estas iniciativas pueden atraer a distintos perfiles de usuarios, creando una experiencia más dinámica e inclusiva.

Implementación de un Sistema de Mentorías

Una estrategia efectiva para potenciar el proyecto es establecer un sistema de mentorías dentro del equipo de trabajo. Profesores con mayor experiencia podrían orientar a los nuevos colaboradores en temas pedagógicos y organizativos, fomentando así la transmisión de

buenas prácticas. Este modelo también puede extenderse a los alumnos, incentivando a los nadadores más avanzados a guiar a los principiantes, lo que no solo enriquece la experiencia de aprendizaje, sino que también fortalece los lazos entre los miembros de la comunidad.

Ampliación del Alcance Educativo

El proyecto debe ser una plataforma no solo para enseñar a nadar, sino también para educar sobre temas relacionados con el medio acuático, como la seguridad en el agua, la sostenibilidad ambiental y los beneficios de la actividad física regular. Para ello, podrían desarrollarse charlas y talleres en colaboración con especialistas externos, brindando a los usuarios una experiencia integral que trascienda las prácticas acuáticas.

Creación de una "Cultura del Agua"

Finalmente, se recomienda que el proyecto busque crear una verdadera "cultura del agua" en Villa Ballester, promoviendo no solo las actividades del natatorio, sino también un entendimiento profundo de la importancia del agua como recurso vital y espacio de desarrollo humano. Esto podría lograrse a través de campañas de sensibilización, exposiciones temáticas y actividades de voluntariado que involucren a la comunidad en acciones de cuidado y preservación ambiental.

Estas recomendaciones, orientadas a la acción y a la reflexión, buscan consolidar al Natatorio Las Heras como un espacio emblemático, no solo por su oferta deportiva, sino también por su capacidad de generar impacto positivo en la vida de las personas y en la comunidad que lo rodea.

13 Bibliografía

- Barbosa, T. M., & Queirós, T. M. (2004). Ensino da natação. Uma perspectiva metodológica para abordagem das habilidades motoras aquática básicas. Ed. Xistarca. Lisboa.
- Borg, G. (1970). Perceived exertion as an indicator of somatic stress. *Scandinavian Journal of Sports Medicine*, 2(2), 92-98.
- Club Cultural y Deportivo INVI (CCDI). (2011). Plan Estratégico 2011-2013. Club Cultural y Deportivo INVI (CCDI).
- Federación Internacional de Natación (FINA). (2021). Manual de referencia de la FINA para la Enseñanza y Perfeccionamiento Técnico en Natación. https://resources.fina.org/fina/document/2021/02/15/f5558807-9b0f-4ffc-a5f2-b073df2d684d/sportsdep_sfa_sfl_manual_de_referencia_esp.pdf
- Fernández, R. A. (2009). Gestión y administración de organizaciones deportivas. Editorial XYZ.
- Frawley, S., & Adair, D. (2021). Financial management in professional sport: A systematic review. *Sport Management Review*, 24(3), 421-435.
- Galán, J. M. (2004). Manual básico de elaboración y gestión de proyectos. Universidad de La Coruña.
- Ocaña, J. (2006). Pienso luego mi empresa existe. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- González, J. (2019). Planificación y gestión deportiva: Teoría y práctica. Editorial Deportiva.
- Guerrero, E. (2020). La gestión deportiva: clubes y federaciones.
- Lyle, J. (1996). *The Coaching Process: Principles and Practices for Sport*. Butterworth-Heinemann
- Martínez, D. (2012). Gestión deportiva municipal: Metodología de un plan rector de deportes. Editorial Círculo Rojo
- Wolf, N., & Nogueira, B. (2020). A Collaborative Methodology for Local Strategic Planning: Planning Practice & Research, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02697459.2020.1755138>

Mestre, J. A. (1991). Planificación deportiva: Teoría y práctica. Editorial Paidotribo.

Platonov, V. N. (2001). Entrenamiento Deportivo: Teoría y Metodología. Paidotribo

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. Human Kinetics

Stotlar, D., & Nagel, M. (2018). Developing Successful Sport Marketing Plans. Fitness Information Technology, Inc.