

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

**DIFERENCIA EN LA ASISTENCIA DE SOCIOS EN UN GYM
DE MONTEVIDEO**

Asignatura: Taller de Proyecto Final II

Tutor: Fernando Borgia

FELIPE CHAVARRÍA

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

El abajo firmante Felipe Chavarría es el autor y responsable de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping stroke extending upwards and to the right.

Felipe Chavarría

RESUMEN

El siguiente trabajo es parte de los requisitos para egresar de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (LEFRyD) del Instituto Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ). El proceso de trabajo se divide en distintas fases, la aproximación diagnóstica, la propuesta de mejora y la redacción del presente documento.

El trabajo se categoriza como estudio de caso e indaga sobre la diferencia en la asistencia de socios en un gimnasio de barrio. El mismo se especializa en la enseñanza y práctica de Deportes de Combate y Crossfit, y se encuentra ubicado en una zona residencial del barrio Punta Carretas, en Montevideo.

La temática de estudio surgió por las prioridades planteadas por la institución de práctica y está directamente relacionada con el entrenamiento y deporte, especialización que el investigador seleccionó para finalizar su licenciatura. Como guía de trabajo se plantearon diversas preguntas de investigación las cuales les da una respuesta en base a los distintos autores involucrados, los análisis de datos correspondientes a las distintas fases de recolección de datos y el marco teórico planteado para la investigación. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista, la observación y el cuestionario. El proceso de análisis, para el cual se utilizaron matrices y modelos, fue realizado entre la aplicación de un instrumento y otro.

Una vez concluido el proceso de análisis se identificó el área a la cual la problemática central de trabajo pertenece, así como los factores causales y los actores involucrados. Al finalizar con la aproximación diagnóstica se realizó la propuesta de mejora, conteniendo objetivos, actividades, metas, un presupuesto y el cronograma de ejecución, para solucionar un problema específico a esa problemática encontrada. Por último, se redactó el presente documento, donde se realizó una profundización del marco teórico y metodológico, revisión de las evidencias y síntesis del proceso del trabajo.

Palabras clave: Entrenamiento y deporte, deportes de combate, gestión

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Presentación general	5
1.2	Competencias	6
2.	ENCUADRE TEÓRICO	8
2.1	Entrenamiento	8
2.2	Deporte	9
2.3	Deportes de combate y artes marciales	10
2.4	Jiu Jitsu	12
2.5	Empresa y deporte	13
2.6	Síntesis de conceptos clave	15
3.	EL CASO EN ESTUDIO	16
4.	PROPUESTA METODOLÓGICA	18
4.1	Paradigma y modalidad de la investigación	18
4.2	Preguntas de investigación	19
4.3	Universo y muestra	19
4.4	Instrumentos de recolección de datos	19
4.5	Fases de estudio	21
4.5.1	Etapas 1 (abril - agosto)	22
4.5.2	Etapas 2 (agosto - octubre)	23
4.5.3	Etapas 3 (octubre – noviembre)	24
5.	ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN	25
5.2	Aproximación diagnóstica	25
5.2.1	Entrevista exploratoria	25
5.2.2	Primera colecta de datos	26
5.2.3	Segunda colecta de datos	27
5.2.4	Respuesta a las preguntas de investigación	32

5.3	Propuesta de mejora	34
6	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	38
6.1	Resultados obtenidos.....	38
6.2	Conclusiones.....	39
7	BIBLIOGRAFÍA	40
8	ANEXOS	44

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1:	Áreas de funcionamiento de la institución.....	16
Tabla 2:	<i>Objetivos y metas - Propuesta de mejora</i>	35
Tabla 3:	<i>Presupuesto - Propuesta de mejora</i>	37
Ilustración 1:	<i>Cronograma del proceso – Etapa 1</i>	23
Ilustración 2:	<i>Cronograma del proceso – Etapa 2</i>	24
Ilustración 3:	<i>Gráfica de horario de asistencia de los socios a la institución</i>	28
Ilustración 4:	<i>Gráfica de número de asistencia de socios en las observaciones</i>	29
Ilustración 4:	<i>Gráfica de número de asistencia de socios en las observaciones</i>	29
Ilustración 5:	<i>Gráfica del motivo de asistencia en base al horario de los socios</i>	29
Ilustración 6:	<i>Gráfica del motivo de realización de las actividades de los socios</i>	30
Ilustración 7:	<i>Modelo final de análisis</i>	31

1. INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se comentarán aspectos generales del trabajo, de manera de introducir al lector en el mismo. Consecuentemente se comentan las competencias aplicadas en el proceso realizado.

1.1 Presentación general

El primer paso en el armado de la aproximación diagnóstica (Anexo 1, p.45) fue un acercamiento a la institución elegida, la misma se encuentra ubicada en el barrio Punta Carretas. Al acceder se hizo contacto con el referente institucional, coordinando un primer encuentro para realizar una entrevista de carácter exploratorio, con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades como también algún tipo de preocupación o problemática que esté ligado a la temática de entrenamiento y deporte, trayecto que el investigador seleccionó para sus últimos años de licenciatura. Luego de la entrevista se comentó que se seguiría trabajando en la institución, visitándola en distintas ocasiones, de se pidió permiso para hacerlo.

Tras desgrabar la entrevista se hizo su respectivo análisis, identificando las distintas problemáticas asociadas al trayecto de entrenamiento y deporte y seleccionando la central (Anexo 1, p.70). Posteriormente a la selección del problema, diferencia en el flujo de asistencia de los socios en base a los horarios del día, se elaboró un anteproyecto (Anexo1, p.74) en el que se incluyeron las posibles técnicas de relevamiento a utilizar, los actores a ser consultados y el criterio de selección de los mismos, una breve referencia bibliográfica y se formularon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas?
2. ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto?
3. ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?

Se aplicaron entrevistas, cuestionarios y observaciones respectivamente, a distintos actores. Con la información de los distintos instrumentos se obtuvo un insumo suficiente

para poder contestar las preguntas anteriormente planteadas. Así como, también, fue posible identificar a que área específica se asocia la problemática encontrada, como también los distintos actores involucrados y los factores causales de ese problema.

En base a los factores causales vinculados a los distintos actores implicados, el principal es el socio, quien, a consecuencia de su asistencia, la cantidad de socios y el espacio que ocupan en las clases, generan los distintos factores causales. Luego se encuentran los docentes, quienes dictan las distintas clases a la que los socios asisten, por lo que se ven también implicados. Por último, el director del gimnasio, quien dirige la institución y lleva a cabo el rol de organizador del mismo en cuanto a horarios y docentes.

Luego de validada la aproximación diagnóstica se comenzó con la segunda etapa del año, la propuesta de mejora (Anexo 2, p.150). La misma consta del armado de una propuesta que ayude a solucionar un tema específico, en base a la información analizada en la aproximación diagnóstica, considerando la o las dimensiones organizacionales más implicadas, los actores involucrados y los factores causales encontrados. En el presente caso se trata sobre la poca asistencia de socios en el horario matinal, en comparación con otros horarios del día. Se destaca que el armado de la propuesta de mejora es en conjunto con la institución. Para eso se realizaron distintas reuniones, con el fin de llegar a distintos acuerdos en base a los objetivos, las metas, las actividades a realizar, el presupuesto necesario y el cronograma de ejecución de las distintas actividades.

Una vez terminada la aproximación diagnóstica y la propuesta de mejora, se comenzó con el armado del presente documento en el cual se resumen las distintas etapas de trabajo y se profundiza en el marco teórico y metodológico para realizar un análisis conjunto de todo el proceso. En el último apartado se presentan los resultados principales y las conclusiones.

1.2 Competencias

La competencia docente es un término el cual hace referencia a una capacidad para intervenir de modo eficaz en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es el conjunto de experiencias, comportamientos, conocimientos y actitudes que definen al docente dentro de la enseñanza de la educación física (Blázquez, 2013).

Se presentan de manera general las competencias que se tuvieron en cuenta en la implementación de todo el proceso de trabajo, en base a las presentadas por la IUACJ en la asignatura Taller de Proyecto Final II (IUACJ, 2019):

- Usar un lenguaje pertinente como herramienta de comunicación y producción en los diferentes contextos de actuación profesional.
- Desarrollo de estrategias de autogestión del conocimiento y formación para la búsqueda de la calidad profesional.
- Trabajo en equipo, manifestando iniciativa.

En cuanto al punto de trabajo en equipo, se refiere tanto al trabajo en conjunto con la institución como con el docente tutor.

Se destaca y agradece la buena disposición de la institución en dejar realizar el presente trabajo de investigación, brindado siempre ayuda cuando se necesitaba.

2. ENCUADRE TEÓRICO

En el presente apartado se presentarán distintos sustentos teóricos, los cuales tienen relación directa con la investigación y la problemática central de la misma.

En primera instancia se mencionarán aspectos en base al trayecto que el investigador seleccionó para su especialización en los últimos años de licenciatura, entrenamiento y deporte, la cual es también la base que presentó el armado y enfoque del proyecto de investigación. A continuación, se especifica información sobre los deportes de combate y su relación con las artes marciales, para luego dar un sustento teórico sobre el deporte específico que trata la investigación, para que los lectores puedan tener conocimientos básicos sobre la historia del mismo y su filosofía.

Por último, se mencionan cuestiones referentes al deporte como método de consumo de las personas, y la empresa, conociendo los dos puntos de vista, pero haciendo hincapié en ésta última. Se hace una conexión entre la problemática específica del proyecto de investigación y aspectos de las empresas en general.

2.1 Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso activo que está destinado a conseguir los efectos que un deportista necesita en base a sus características (Weineck, 2005). De tal manera el autor agrega que es necesario que el mismo entrenamiento sea objetivo, ya que depende de las características personales de la persona que se entrena. Es entonces que simplifica diciendo que todas las acciones, refiriéndose a ejercicios y/o actividades específicas, del mismo entrenamiento deben estar encaminadas a conseguir las metas que se hayan planteado. Dependiendo de los objetivos y metas propuestas es que el entrenamiento se puede llevar a cabo de distintas formas, como lo es por ejemplo de alto rendimiento, de rehabilitación, recreativo o técnico-táctico.

Por otra parte, según expresa Hollman (1973, tal como se cita en Martín, Klaus, Lehnertz, y Polledo, 2001) el entrenamiento es la suma de todos los estímulos que se le han hecho al cuerpo en un intervalo de tiempo determinado, con el objetivo de aumentar el rendimiento en base a cambios funcionales y/o morfológicos del propio cuerpo. Como se observa, el autor define el entrenamiento relacionándolo con el rendimiento, a igual forma que lo hace Carl y Kaiser (1976, tal como se cita en Martín et al., 2001) pero en cuanto al entrenamiento deportivo. Los mismos definen al entrenamiento deportivo como un proceso

complejo y activo, donde el objetivo es influir de forma planificada y objetiva sobre la evolución del rendimiento.

Como se pudo verificar, tanto Weineck (2005) como Carl y Kaiser (1976, tal como se cita en Martín et al., 2001) definen al entrenamiento como un proceso objetivo o individualizado, de tal manera que depende de la persona o grupo de personas con la/s que se esté trabajando o atendiendo. Es así como Martín et al., (2001) agregan que el entrenamiento centra su interés en la mejora de la capacidad de rendimiento como también en aspectos psicológicos, influyendo en la personalidad del deportista. Por lo tanto, los autores mencionan que es importante como profesor de educación física, preparador físico o entrenador ser consciente que en la planificación del entrenamiento o de las distintas actividades que se planteen valorar el aspecto psicológico, teniendo en cuenta la relación metodológica-deportiva y la psicológica.

Teniendo en cuenta la institución elegida para el presente trabajo, la cual es de índole deportiva, es que se identifica con la siguiente definición, la cual menciona que “el entrenamiento deportivo es un proceso complejo de actividades, dirigido al desarrollo planificado de ciertos estados de rendimiento deportivo y a su exhibición de situaciones de verificación deportiva” (Martín et al., 2001, p.17). Esta visión del entrenamiento deportivo se considera un entrenamiento complejo de actividades debido a la integración y relación del factor psicológico-metodológico-deportivo mencionado anteriormente. El término planificado da a entender que las actividades planteadas para cumplir con los objetivos propuestos no se realizan de forma espontánea. Por último, al mencionar el término de exhibición de situaciones deportivas, refieren a la práctica de las distintas técnicas o tácticas del deporte de forma específica.

2.2 Deporte

El deporte es una práctica muy antigua y un fenómeno cultural que posee un doble carácter, el lúdico y el ritual, refiriéndose a las reglas (Mandell, 1986).

En lo que refiere a la definición, Parlebas (2001) plantea que es un conjunto de situaciones motrices que se codifican en forma de competición y son institucionalizadas. Por otra parte, en concordancia con el anterior autor, García Ferrando (1990) menciona que en todo deporte aparecen tres elementos esenciales, los cuales son la actividad física, la acción competitiva y reglas institucionalizadas. Sin embargo, distintos autores comentan que es

difícil definir el concepto de deporte de manera clara y concisa debido a sus distintos puntos de vista (Cagigal, 1981; Hsu, 2000).

Hoy en día, millones de personas practican deporte, existiendo una gran variedad de distintos deportes que tienen un continuo crecimiento. Tales deportes pueden practicarse de distintas formas, dependiendo de la finalidad que tenga cada persona; como deporte de ocio o de competición, como parte de un programa de entrenamiento, como rehabilitación o como ofertas derivadas del turismo, entre otras (Heinemann, 2001).

Dependiendo de la finalidad con la que practiquen deporte las personas es que existe una clasificación de la misma (Blázquez, 1999):

- Deporte recreativo: practicado por placer y diversión, únicamente por disfrute y goce.
- Deporte competitivo: practicado con la intención de vencer a un adversario y de superarse a uno mismo
- Deporte educativo: la finalidad es contribuir al desarrollo de la persona y aumentar los valores del individuo.

En base al anterior concepto Weineck (2001) agrega que el deporte se practica con distintas finalidades. Puede ser tanto deporte competitivo, el cual es llevado a cabo por organizaciones deportivas, donde se le da mucha importancia al rendimiento o deporte de salud, donde la persona busca un equilibrio, una recuperación o una mejora del estado físico. El autor plantea también que el deporte de salud puede organizarse a su vez de distintas formas, sea de ocio, popular o de tiempo libre.

A modo de conclusión, en su investigación, Heinemann (2001) plantea que las personas tienen distintas valoraciones en cuanto al deporte. Las mismas dependen de quien lo practique y en que situaciones lo haga, explicando que es distinto el efecto que espera del deporte una persona que compite profesionalmente en comparación a una que lo practica en su tiempo libre, a modo de ejemplo. Agrega que tales valoraciones son un factor también cultural e histórico.

2.3 Deportes de combate y artes marciales

En su investigación, Chick y Loy (2001) plantean que los orígenes de los deportes de combate se centran en procesos evolutivos de supervivencia. Ejemplos de estos procesos

son la caza, enfrentamientos entre otros hombres de la sociedad para conseguir así mejor estatus social y/o la guerra.

En base al estudio realizado por Bastida (2014) se hace notorio que los deportes de combate y las artes marciales tienen cierta relación. El autor comenta que el término artes marciales se suele utilizar para describir a las artes del combate en las culturas orientales, aunque se debe incluir a todas las artes desarrolladas para el combate en el mundo. Estas artes se desarrollaron con el fin de utilizarse en la guerra, por lo que no tenían un reglamento establecido. Cuando existe un reglamento y una competición, las artes marciales pasan a convertirse en deportes de combate (Burke, Al-Adawi, Lee y Audette, 2007).

La lucha y el boxeo son los deportes de combate que poseen mayor antigüedad, a causa de restos arqueológicos encontrados en base a dichos deportes y en comparación con otros (Menenakos et al., 2005).

Con respecto a los enfrentamientos en presencia de público, en un principio se realizaban para conseguir un buen status social dentro de la sociedad. Entre el público se encontraban tanto miembros masculinos como femeninos. Los primeros observaban un posible enemigo o aliado, mientras que los segundos una posible pareja reproductiva (Lombardo, 2012). Posteriormente la presencia del público fue influenciada por temas religiosos o festividades, de manera que se aprovechaba esos momentos para realizar combates. (Menenakos et al., 2005).

En base a las reglas que posee cada deporte de combate es que existe una determinada distancia entre los competidores o adversarios. Ésta distancia determina o caracteriza cada confrontación (Parlebas, 2001). Avelar y Figueiredo (2009), fundamentándose en la clasificación de Parlebas (2001) sobre la distancia de confrontación en los deportes de combate, es que lo explican con ejemplos; como que el judo se comprende mayormente en la distancia corta ya que existe mucho agarre entre los participantes, o karate en distancia media para tratar de realizar un golpe. Es entonces que existen tres distintas distancias, corta, media y larga.

Es así como los espacios de interacción motriz es un criterio clave en la determinación del tipo de acción motriz, y los distintos roles del deporte (Avelar y Figueiredo, 2009). De tal manera, Amador (1997) explica que según el tipo de interacción que se produzca, la utilización del espacio va a ser diferente. Entonces se concluye que la distancia, en plena

relación con la utilización del espacio determina la acción motriz que realizan ambos competidores en deportes de combate.

Las técnicas de combate en los diferentes deportes se deben considerar en función de lo que Figueiredo (1988) llama “situaciones de combate”, los cuales son los golpes, toques, proyecciones, derribos, inmovilizaciones, luxaciones y/o estrangulaciones.

En relación a los roles durante los combates, Castarlenas (1993) describe la estructura dinámica de los roles durante cada uno. Los roles son tres, el atacante, el defensivo y el que está a la espera. El autor explica que el luchador en espera es aquel que se encuentra en el momento anterior a la acción del rival, lo que se identifica con el luchador que contragolpea, o en la transición del ataque a la defensa, o viceversa.

Los deportes de combate son muy populares en ésta época (Šiška y Broďáni, 2017); específicamente Jiu Jitsu (Petrisor et al., 2019).

2.4 Jiu Jitsu

En su respectiva investigación, Andreato, Silva, Gomes, Esteves y Andreato (2010) explican que el Jiu Jitsu se origina en la India, donde monjes budistas al ser atacados constantemente por saqueadores crearon determinados movimientos con el objetivo de protegerse ante los distintos ataques. Tales técnicas no eran herramientas ofensivas, sino un mecanismo de defensa, de forma que se intentaba neutralizar los ataques de los oponentes. Los autores agregan que muchos años después los mismos movimientos se empezaron a utilizar en Japón donde los soldados lo usaban en caso de perder sus espadas, con el objetivo de defender a los señores feudales en las guerras.

Andreato et al., (2016) definen al Jiu Jitsu como un deporte de combate donde los atletas intentan inmovilizar a su oponente mediante distintas técnicas de bloqueos en las articulaciones o estrangulamiento. Es en Japón es donde se le adjudica el nombre de Jiu Jitsu, significando arte suave o arte de técnicas suaves (Gurgel, 2006).

Partiendo del origen de la disciplina, que se utilizaba para la defensa y no para iniciar ataques (Andreato et al., 2010; Jungman y Wilson, 2016) es que se recomienda la práctica a personas más pequeñas y que sean menos fuertes que sus rivales. De ésta manera puede considerarse un deporte inclusivo, de manera que no es necesario tener determinadas cualidades físicas para triunfar.

Bucellato (2018) menciona que la práctica del Jiu Jitsu posee un sistema de división jerárquica en los practicantes mediante la distinción de cinturones, basándose en la eficacia técnica de las distintas habilidades que posee la disciplina; tal concepto hace que un practicante pueda emplear una carrera dentro de una misma institución. El autor agrega que es de gran importancia aclarar que la distinción técnica implica una jerarquía ya que los cinturones que son inferiores le deben respeto y obediencia a los que son superiores. Para acceder a un nuevo cinturón se realiza un examen organizado por la misma institución, el cual debe ser realizado una vez alcanzado el nivel técnico necesario. En base a la jerarquía de la disciplina y al respeto entre los practicantes de distintos niveles es que el Jiu Jitsu es un deporte donde fomentan distintos valores (Spencer, 2014).

Una diversa cantidad de autores (Bastida, 2014; Spencer, 2014; Bucellato, 2018 y Aparecida de Oliveira, Gutiérrez-García y Castelo, 2019) explican y afirman que el Jiu Jitsu creció y se hizo popular con el surgimiento de las Artes Marciales Mixtas, en inglés "Mixed Martial Arts", o mejor conocido por sus siglas, "MMA".

2.5 Empresa y deporte

En su libro, Paris Roche (2005) establece que el deporte es el fenómeno social más importante del último siglo, destacando que tanto como espectáculo de entretenimiento, como de forma libre y voluntaria de cada persona. Coincidiendo con Weineck (2001), explica que se lleva a cabo principalmente en entidades u organizaciones deportivas.

Toda entidad u organización, incluidas también las deportivas, están sometidas a procesos de cambios en su entorno, en sus objetivos y formas de actuar. Por lo que las personas y organizaciones deben pensar y reflexionar sobre qué acciones ejecutar, en otras palabras, están planificando (Paris Roche, 2005). El mismo autor explica que planificar anticipando las acciones, se denomina planificación estratégica. Con la información anterior se puede concluir que toda institución u organización debe ser capaz de planificar de forma estratégica, en base a los distintos cambios que tenga.

Teniendo en cuenta la problemática encontrada en la institución elegida, es que resulta interesante mencionar en que aspecto de la planificación se ve implicado o afectado. Al estar relacionado con temas de gestión de socios es que, según Friguerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992) es en base al área administrativa de la institución. Ellos plantean que administrar es prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de una

comunidad o institución. La manera de administrar depende de los ideales de esta, por lo existen distintas maneras de administrar. A través de tareas administrativas es que se forma una rutina, la cual sirve para procesar la información y visualizar si existen conflictos.

Por otra parte, James, Freeman y Gilbert (2005) definen administración como un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los distintos miembros de la institución, como también del uso de los recursos disponibles que posee la misma para alcanzar las metas establecidas.

Ambas definiciones presentadas toman en cuenta la evaluación dentro del proceso de administrar, una haciendo referencia a visualizar (Friguerio et al., 1992) si existen conflictos, y otra en base a controlar (James et al., 2005).

Paris Roche (2005) menciona distintos temas en lo que suelen centrarse los objetivos generales de un centro o entidad deportiva. Entre los temas que nombra se encuentra el número de usuarios, calidad de servicio, fidelidad de los clientes o usuarios, nuevas actividades, programas o servicios y comunicación interna. Todos los temas mencionados anteriormente están ligados de alguna forma a la problemática en la que se fundamenta el trabajo.

En base a lo mencionado por el anterior autor es que se hace interesante el planteamiento de Larrea (2000), que lo que hace a la calidad del servicio es un concepto subjetivo, es una relación entre lo que se está vendiendo o promocionando y el cliente. Por lo tanto, la calidad de servicio es un concepto relativo en base a dos variables, el servicio o producto y el cliente. Teniendo en cuenta las anteriores características es que se asocia que toda estrategia de servicio debe tener un origen en el cliente. La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta de los clientes; lo que se debe preguntar la empresa o institución que venda sus servicios o bienes es que puede hacerse para que el cliente perciba realmente sus bienes o servicios como valiosos.

A modo de cierre del presente apartado, surge importante mencionar la finalidad que posee la gestión administrativa dentro de las instituciones. Vidal Chávez (2015) aclara que:

la finalidad más importante, sin dejar sin importancia las demás, es lograr el éxito empresarial, resultado el cual engloba muchos de los objetivos empresariales más recurrentes, debido a que la meta de toda organización es lograr un nivel de excelencia en cuanto al mercado, talento humano, posición

económica, posicionamiento y proyección hacia la sociedad entre otros (p. 66).

2.6 Síntesis de conceptos clave

Con los apartados anteriores debemos ser capaces de obtener sustentos teóricos en cuanto al presente trabajo de investigación, debido a que la teoría se relaciona con los lineamientos de la misma investigación.

En primer lugar, se presenta el enfoque principal en el cual se basó la investigación, entrenamiento y deporte. En donde se conocen distintos puntos de vista, en cuanto a que se presentan distintos autores sobre un mismo tema (Weineck, 2005; Martín et al., 2001; Hollman 1973, tal como se cita en Martin et al., 2001).

Luego es posible centrarse en temas más específicos, donde se introduce los deportes de combate, entrando ya en los ejes principales de la investigación. En el apartado correspondiente se conoce la historia de los deportes de combate (Chick y Loy, 2001), tanto desde la transformación de artes marciales a deportes de combate (Bastida, 2014 y Burke et al., 2007), como la inclusión del público y reglas, convirtiéndose así en deportes. Tales aspectos son de importancia conocerlos debido a que la institución en la cual se centra la investigación es una en la que se practica y enseñan deportes de combate.

Consecuente con los deportes de combate se presenta el deporte específico de la investigación, el cual es Jiu Jitsu. En el apartado correspondiente al mismo se comenta tanto sobre la historia (Andreato et al., 2010 y Andreato et al., 2016) como la filosofía que posee el deporte (Bucellato, 2018).

A modo de cierre se encuentra el apartado relacionado a la empresa y el deporte, conociendo la influencia del deporte en las empresas (Paris Roche, 2005), y de qué manera estas se organizan/administran para ser así eficaces. Tales aspectos son necesarios conocerlos, debido a que la institución de la investigación es de índole deportiva, de manera que podemos indagar como es la gestión en la misma.

3. EL CASO EN ESTUDIO

En el presente apartado se encuentra información vinculada a la institución en la cual se trabajó, con la finalidad de hacer una descripción que permita visualizar sus principales características.

El proyecto es elaborado en base a una institución barrial deportiva de índole privado que brinda clases de deportes de combate y Crossfit, teniendo propuestas que van desde lo recreativo hasta lo competitivo. A lo largo del año la institución realiza distintos eventos competitivos, en base a los deportes de combate, donde participan competidores del gimnasio, como también de otros. A su vez ofrece capacitaciones de carácter internacional y nacional, tanto para los deportes de combate como para Crossfit, los cuales se realizan dentro de la misma institución. En base al decreto N° 504/007, actualizado el 20 de diciembre del año 2007, la institución se categoriza como pequeña empresa. Esto se debe a que la misma se encuadra en un rango de entre cinco y diecinueve empleados y no supera, excluido el IVA, los diez millones de unidades indexadas en sus ventas anuales.

Con lo que refiere al manejo de la institución, en Tabla 1: Áreas de funcionamiento de la institución, se puede observar como la misma se divide en 4 distintas áreas.

Tabla 1: Áreas de funcionamiento de la institución

ÁREA DE FUNCIONAMIENTO	CANTIDAD
Directiva	1
Docente	5
Administrativa	2
Limpieza	3

Fuente: Elaboración propia (2019)

Solamente uno del total de los cinco docentes se centra en dar clases únicamente de Crossfit, por otro lado, solo un docente se centra únicamente en dar clases de deportes de combate. Los otros tres docentes enseñan ambas disciplinas.

En cuanto a su ubicación, se encuentra en una zona residencial y estratégica del barrio Punta Carretas. El barrio se caracteriza por tener muchas ofertas de servicios deportivos, tanto de clubes como de otras instituciones; por lo que es una zona donde hay una competencia de servicios importante. Según el último censo realizado por el Instituto

Nacional de Estadística (INE) en 2011, en cuanto a población por aéreas aproximadas a barrios, en el que se encuentra la institución posee 24.181 habitantes.

En el año 2006 se inauguró la institución, por lo que tiene ya 13 años de antigüedad. A lo largo de estos años se han realizado distintos cambios en cuanto a las actividades que ofrece la misma, teniendo inicialmente actividades más variadas como bicis estacionarias y clases de localizada. Pero, a modo de proceso, se fueron centralizando y especializando en los deportes de combate como en el Crossfit, siendo las únicas actividades que ofrecen en la actualidad.

La institución es parte de un complejo de viviendas, un apartamento. Cuenta con un gran espacio delimitando distintos sectores de trabajo en base a las distintas actividades que ofrece, como también un living o sala de espera donde también se encuentra la recepción. Ofrece una estantería para que los socios puedan dejar sus pertenencias mientras se encuentran ejerciendo alguna actividad, como también dos vestuarios separados para ambos géneros, con sus respectivas duchas y baños. El espacio donde se practican las distintas actividades está cubierto con tatami, para facilitar la actividad y amortiguar algún tipo de caída provocada por la práctica de deportes de combate, a excepción de los dos rings que posee la institución. La limpieza y mantenimiento se encuentra en óptimas condiciones. Los socios pueden ir en bici a la institución, ya que en la entrada existe un aparcamiento para las mismas. A toda hora se escucha música, con un volumen moderado por su ubicación residencial, mientras se practican las distintas actividades con el objetivo de motivar a los socios, ya que existen diversos parlantes en todo el espacio. En el Anexo 3 puede encontrarse un diagrama de las instalaciones del gimnasio con la división de los distintos sectores.

El público que asiste a la institución podemos clasificarlo en tres distintas categorías, género, edad y nivel. En cuanto al género, se considera mixto, ya que asisten tanto del masculino como del femenino. En base a la edad, es variada, asisten socios de edades jóvenes hasta adultos mayores. Por último, el nivel, refiriéndose al nivel físico y coordinativo de las distintas actividades que ofrece la institución, se puede encontrar gente tanto principiante como ya avanzada que participa en eventos competitivos. En la actualidad, la institución consta con un flujo aproximado de 300 socios. Una de las estrategias utilizadas para incorporar nuevos socios como también para retenerlos es mediante la publicidad. Se utiliza mucho las distintas redes sociales, como también posters y carteleras que se cuelgan dentro y fuera de la misma institución, dependiendo de la especificidad de lo que se quiera publicitar.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA

En el presente apartado se presenta la propuesta metodológica que se desarrolló en el proceso de trabajo. Se comentará sobre el paradigma y la modalidad de investigación, tipificando la misma en los distintos aspectos que lo identifican; se mencionan las preguntas de investigación, las cuales fueron guías del trabajo; se comenta y presenta al universo de trabajo, como también a los actores involucrados. Por último, se explicará el proceso del estudio, mencionando sus distintas etapas y lo que se realizó en cada una de ellas.

El diseño metodológico se forma a partir de una serie de pasos que el investigador debe cumplir para generar evidencia empírica, la cual le permite dar respuesta a un determinado problema de investigación (Sautu, 2005).

4.1 Paradigma y modalidad de la investigación

Según lo expuesto por Ricoy (2006) a la presente investigación se le adjudica el paradigma interpretativo, donde la intención está en comprender e interpretar una realidad.

A su vez, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) califican la investigación de carácter cualitativo, de manera que se busca comprender los fenómenos, explorando a los participantes en su contexto y ambiente natural. En relación a la última afirmación, es que los mismos autores caracterizan a la investigación como no experimental, debido a que es un estudio donde no se manipulan las variables, sino que se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos.

Otra tipificación que identifica a la investigación es por ser un estudio de caso, Hernández Sampieri et al., (2006) lo definen como una investigación en la que a partir de los procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos se analiza profundamente un tema específico, para responder al planteamiento del problema que se tenga, probar hipótesis y desarrollar su correspondiente teoría. Por otra parte, Yacuzzi (2005) plantea que los estudios de caso tienen como objetivo ampliar el conocimiento, parten de una teoría para luego generar una nueva. El mismo autor agrega que se puede identificar a los estudios de caso mediante sus preguntas de investigación, ya que suelen comenzar con la palabra “cómo”, “por qué” o “qué”.

4.2 Preguntas de investigación

A continuación, se presentarán las preguntas de investigación, las cuales fueron las guías y bases del trabajo:

- ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas?
- ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto?
- ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?

4.3 Universo y muestra

Hernández Sampieri et al., (2006) define al universo como el conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas características. De tal manera asociamos al universo de la investigación a toda persona que esté ligada a la institución, es entonces que debemos incluir al director, los docentes, el equipo de limpieza, el equipo de administración y los socios.

Por otra parte, Canales Cerón (2006) plantea que se define a la muestra como una representación del conjunto social el cual se estudia, de donde se recolectarán posteriores datos. En una primera instancia se seleccionó como muestra a cuatro (4) docentes del total de cinco (5), omitiendo a uno de ellos ya que había ingresado como docente hace poco tiempo, en una segunda instancia a cincuenta (50) socios del total de trescientos (300).

La selección de la muestra de los socios se conformó por una cantidad y diversidad relevante en términos cualitativos, a la misma vez, teniendo en cuenta que el investigador tenía tiempo de ejecutarlo a tiempo. Al mencionar diversidad se refiere a distintas edades, sexos, antigüedad y actividades que realizan los socios, así como, los distintos horarios en el día en que concurren a la institución.

4.4 Instrumentos de recolección de datos

En la totalidad del estudio se utilizaron tres instrumentos para la recolección de datos, la entrevista, el cuestionario y la observación respectivamente.

En la primer etapa, del proceso de investigación, se aplicaron dos (2) tipos de entrevistas, que según Hernández Sampieri et al., (2006) se define como un encuentro para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). La primera entrevista fue de carácter exploratorio (Anexo 1, p.69), donde los mismos autores afirman que se utiliza para recabar grandes cantidades de información, la cual fue de gran valor y una base del trabajo. La finalidad de la entrevista exploratoria era de recolectar la mayor cantidad de información posible, en base al trayecto de entrenamiento y deporte, de manera de poder encontrar una problemática que sea relacionada con el mismo. En total se formularon 15 preguntas, se le aplicaron a un docente de la institución, el cual en su entonces cumplía con el rol de referente institucional, ya que el director se encontraba fuera del país. La misma antes de ser aplicada fue testeada, para que de esta forma el investigador pueda verificar la eficacia del instrumento y de, si es necesario, cambiar preguntas de antemano previo a la aplicación del instrumento en la institución de práctica. El testeo se le realizó a dos docentes de educación física, no teniendo relación alguna con la institución a investigar. Con la misma se hicieron cambios en el orden de formulación de algunas preguntas, de manera que se ordena la información en base a lo que se quería preguntar, también se reescribieron alguna de ellas para que sea más entendible para la persona que es entrevistada, por último, se eliminaron preguntas que el investigador, junto con el docente tutor, consideraron que no aportaría información relevante.

La segunda entrevista se le realizó a cuatro (4) docentes de la institución. Dentro de la clasificación de entrevistas la utilizada es llamada semi estructurada (Anexo 1, p.79) ya que la misma se planifica con una base de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de agregar otras en base a lo que intenta averiguar o investigar (Hernández Sampieri et al., 2006). La finalidad de las entrevistas era de recolectar la mayor cantidad de información de los actores, es decir de los docentes, en base a la problemática central, de manera de conocer el punto de vista de esos actores específicos. Al igual que la entrevista exploratoria, las semi estructuradas sufrieron una etapa de testeo. El mismo se le aplicó a dos (2) distintos docentes de educación física, los cuales tenían experiencia como docentes de un grupo determinado de entrenamiento en otra institución, no teniendo relación alguna con la institución a investigar. Se cambió el orden de las preguntas, ordenándolas por categorías: generales, horarios de asistencia, motivo de asistencia, opiniones institucionales, espacio de trabajo y nuevas actividades, y por otra parte se eliminaron algunas preguntas, ya que se consideraban muy parecidas a otras ya planteadas. Tras la etapa de testeo, el total de preguntas de la entrevista semi estructurada fue de 13.

El siguiente instrumento que se utilizó fueron cuestionarios (Anexo 1, p.117), los mismos se le realizaron a cincuenta (50) socios del gimnasio. Hernández Sampieri et al., (2006) se refieren a ellos como una serie o conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Los cuestionarios se clasifican en base a sus preguntas, las que se utilizaron en el presente trabajo son cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas a la cual el investigador delimita su respuesta, es decir que la pregunta ya contiene opciones de respuesta previamente delimitadas (Hernández Sampieri et al., 2006). La finalidad de la encuesta, al igual que en las entrevistas semi estructuradas fue la de recolectar la mayor cantidad de información de los actores, en este caso de los socios, en base a la problemática central, de manera de conocer el punto de vista de esos actores específicos. Los cuestionarios, al igual que ambas entrevistas, fueron testeados. El mismo se les realizó a tres (3) personas, correspondientes a otra institución de deportes de combate, los cuales tenían un determinado período de tiempo asistiendo como socios en la misma institución. Como resultado se cambiaron el orden de las preguntas, de manera que quedara más ordenada la información, también se eliminó una pregunta que resultó reiterativa y su respuesta no aportaba información nueva. Tras la etapa de testeo, el total de preguntas de los cuestionarios fue de 21.

Ya terminada la recolección de datos con los cuestionarios, se realizaron dos observaciones (Anexo 1, p.122) a dos distintas clases, una en horario matutino y la otra por la noche. Anguera y Hernández-Mendo (2013) plantean que la observación se desarrolla en contextos naturales o habituales, el cual pone en manifiesto distintas conductas perceptibles, para luego analizarlas en un instrumento diseñado exclusivamente para esa observación. Agregan que las conductas se detectan con los órganos sensoriales. El propósito de la observación es recolectar datos del gimnasio en su actividad diaria. Se creó el instrumento de observación, de manera que se pueda recolectar la mayor cantidad de información relevante para el estudio y que tenga relación a la problemática central. En la misma se observó específicamente la cantidad de alumnos que asistieron a las distintas clases, como el número de docentes que dictaban la misma; actitudes de los docentes, actitudes de los alumnos, espacio que ocupa la clase, en relación con el espacio total que posee la institución; y por último, si a la hora de las clases existen carteleras que promocionen a los socios asistir a horarios menos concurridos.

4.5 Fases de estudio

La investigación tuvo una duración total de ocho meses, las cuales se dividieron en tres (3) distintas fases; (1) la aproximación diagnóstica (Anexo 1, p.45), (2) la propuesta de

mejora (Anexo 2, p.150) y (3) la realización del presente Trabajo Final de Grado (TFG), en donde se realiza una triangulación, relacionando los trabajos anteriores.

4.5.1 Etapa 1 (abril - agosto)

En la presente etapa se realizó la aproximación diagnóstica. En una primera instancia se diseñó la entrevista exploratoria para luego aplicársela al referente institucional, que en ese entonces se le realizó a un docente responsable del gimnasio ya que el director se encontraba fuera del país, con la finalidad de obtener información general sobre la institución, su funcionamiento, organización, sus fortalezas, debilidades, como también distintos problemas en base al área del entrenamiento y deporte. Luego de seleccionado el problema central de la investigación se formularon las tres preguntas de la misma, las cuales posteriormente se le fueron dando respuesta en base a los diferentes instrumentos aplicados a los actores involucrados. La información recolectada se ordenó en el anteproyecto (Anexo 1, p.74).

En segunda instancia, posterior al diseño y prueba, se realizaron las entrevistas semi estructuradas (Anexo 1, p.79) a los docentes. Las preguntas fueron centradas en base a la problemática encontrada en la entrevista exploratoria, la cual es el tema del estudio. Luego de realizadas se analizaron en una matriz (Anexo 1, p.81) para después confeccionar la información y resumirla dentro de un modelo de análisis (Anexo 1, p.116). Posterior a las entrevistas semi estructuradas, luego de su respectivo proceso de diseño y prueba de los instrumentos, se realizaron los cuestionarios a los socios (Anexo 1, p.116) y las observaciones de las clases (Anexo 1, p.122) respectivamente. Luego de realizadas, al igual que las entrevistas, se analizaron en la matriz de análisis (Anexo 1, p.126) para después ordenar la información y resumirla en el modelo de análisis (Anexo 1, p.149).

Luego de haber realizado los instrumentos de recolección de datos y de haber analizado los mismos en la matrices y modelos de análisis correspondientes, utilizando el mismo formato de modelo de análisis (Anexo 1, p.78), se confeccionó un modelo de análisis final, el cual es la unión de los dos primeros, pero rescatando lo más relevante de cada uno de ellos.

A continuación, se resume el proceso de la presente etapa, donde se marca el mes exacto de ejecución:

Ilustración 1: Cronograma del proceso – Etapa 1

FASE DE ESTUDIO/MES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Diseño de entrevista exploratoria				
Aplicación de la entrevista exploratoria	X			
Anteproyecto		X		
Diseño de las entrevistas semi estructuradas		X		
Prueba y ajuste de las entrevistas semi estructuradas		X		
Aplicación de las entrevistas semi estructuradas		X		
Análisis de las entrevistas semi estructuradas (matriz y modelo de análisis)			X	
Diseño de los cuestionarios y observaciones			X	
Prueba y ajuste de los cuestionarios y observaciones			X	
Aplicación de los cuestionarios y observaciones			X	
Análisis de los cuestionarios a los socios y las observaciones (matriz y modelo)			X	
Creación del modelo final de análisis				X
Formulación del informe final de aproximación diagnóstica				X

Fuente: Elaboración propia (2019).

Por último, se realizó la redacción final de lo que es el documento de la aproximación diagnóstica (Anexo 1, p.45).

4.5.2 Etapa 2 (agosto - octubre)

En esta etapa se realizó la propuesta de mejora (Anexo 2, p.150), con la finalidad de dar una solución al problema hallado. Para la realización del mismo existieron tres (3) distintas reuniones con el director del gimnasio, para debatir, comentar y llegar a un acuerdo sobre la misma propuesta.

En el lapso de tiempo que duraron las reuniones se logró realizar en conjunto la planilla operativa (Anexo 2, p.158), donde se visualiza tanto el objetivo general como los específicos, el presupuesto, como también el cronograma correspondiente a las actividades que se realizarán en el período de tiempo que dure la misma propuesta.

A continuación, se resume el proceso de la presente etapa, donde se marca la reunión en la que sucedieron los hechos, como también el mes exacto de ejecución:

Ilustración 2: Cronograma del proceso – Etapa 2

FASE DE ESTUDIO/ N° DE REUNIÓN - MES	1RA REUNIÓN (AGOSTO)	2DA REUNIÓN (SEPTIEMBRE)	3RA REUNIÓN (OCTUBRE)
Introducción a la propuesta de mejora	X		
Acuerdo del problema a abordar	X		
Planteamientos de los objetivos (general y específico) y metas		X	
Planteamiento de las actividades a realizar		X	
Armado del presupuesto			X
Armado final de la propuesta de mejora			X

Fuente: Elaboración propia (2019).

4.5.3 Etapa 3 (octubre – noviembre)

Durante la presente etapa se juntaron los dos anteriores trabajos mencionados, aproximación diagnóstica y propuesta de mejora. En similitud a la unificación de ambos trabajos, se realizó una unión tanto teórica como metodológica de ambos, dando como resultado final el armado del presente documento.

El marco teórico se amplió significativamente en comparación con lo expuesto en la etapa de aproximación diagnóstica y la propuesta de mejora. En cuanto al resto del documento, se volvió a redactar teniendo en cuenta las nuevas etapas de trabajo, refiriéndose a la propuesta de mejora, pero aun contemplando las anteriores, aproximación diagnóstica.

5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN

Se dividirá el apartado en las dos (2) distintas partes del proceso de trabajo para identificar y separar la información recolectada, (1) la aproximación diagnóstica y (2) la propuesta de mejora respectivamente.

5.2 Aproximación diagnóstica

El análisis de datos de la aproximación diagnóstica se divide a su vez en cuatro (3) momentos, (1) entrevista exploratoria, (2) primera colecta de datos y (3) segunda colecta de datos. Luego se retomarán las preguntas de investigación para darles respuesta en base a todos los datos recabados con respaldo de sustentos teóricos. Es entonces que, con los datos, los actores, y los sustentos teóricos se hará una triangulación.

5.2.1 Entrevista exploratoria

Luego de realizar el primer contacto con la institución, mediante la entrevista exploratoria (Anexo 1, p.69) a un docente de la misma que en ese entonces cumplía con el rol de director, se identificó el tema central del estudio, diferencia en la asistencia de socios en distintos horarios del día, siendo muy poca en horarios matinales.

La finalidad de la entrevista exploratoria era encontrar una problemática teniendo cierta relación con el trayecto que el investigador seleccionó, siendo entrenamiento y deporte. La misma tuvo una duración de 23 minutos, en la que solo se tuvo una interrupción muy breve, de un minuto, debido a una llamada telefónica a la institución.

Un ejemplo para identificar el tema central de estudio fue cuando el entrevistador expresa que:

el gimnasio tiene muchos horarios en los que no hay mucho flujo de socios... por ejemplo este horario que estamos ahora, por el espacio que hay, no... no hay mucha cantidad de... de flujo de socios. Por lo que te podría decir que nosotros apuntamos a tener todos los horarios saturados (E4AG, Anexo 1, p.81).

Una vez hecha la entrevista y de haber encontrado la problemática central de la investigación se ordenaron los datos recabados en la matriz exploratoria (Anexo 1, p.70), donde en base a esos datos se armó el anteproyecto (Anexo 1, p.74). En éste último se encuentra el tema central de estudio, las preguntas de investigación, un breve marco teórico y las tres técnicas de recolección de datos.

Una vez de terminar la fase exploratoria y tener seleccionado el problema central a investigar, se comenzó con la aplicación y análisis de la primera y segunda colecta de datos respectivamente.

5.2.2 Primera colecta de datos

Después de hacerle la entrevista a los distintos docentes, se desgarraron cada una de ellas para así realizar la matriz de análisis (Anexo 1, p.81). Con la matriz se pudo verificar mediante su correspondiente modelo de análisis (Anexo 1, p.116) como se engloba dentro de la dimensión administrativa, en base a la clasificación de dimensiones de Friguerio et al., (1992). Los mismos explican que la dimensión administrativa hace referencia al término administrar, el cual lo definen como prever acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución. Más allá de conocer la dimensión afectada, con el modelo de análisis es posible conocer los factores causales y los actores implicados.

El principal tema que se destacó con la primera colecta es “que el gimnasio tiene horas pico de asistencia y por otro lado tiene bajas también...” (E3IG, Anexo 1, p.95). Esto se manifiesta a lo largo del día dependiendo del horario, “a partir de las 19 hasta las 21 horas es la franja horaria en donde viene más cantidad de público” (E4AG, Anexo 1, p.109); “el horario más fuerte del gimnasio es el de las 18 y 20 horas” (E2GF, Anexo 1, p.85); “puntualmente para las clases de la mañana no son clases con mucha asistencia” (E2GF, Anexo 1, p.88); “hay horas en el que el gimnasio está vacío...” (E1JG, Anexo 1, p.83). Aparentemente la causa de este flujo de asistencia “...es más por el socio que por el gimnasio...” (E2GF, Anexo 1, p.87); “Seguramente debe ser por el... los ritmos de la vida diaria de la gente... estudio, trabajo, etc.” (E2GF, Anexo 1, p.85). La temática principal coincide a lo mencionado por Paris Roche (2005), en cuanto a que los objetivos o temas a tratar en una institución deportiva están incluidos, entre otros, la finalidad de los clientes o usuarios.

Por otra parte, algunos de los docentes comentaron que hay clases con grandes cantidades de alumnos, “los lunes me vienen alrededor de 20, 21 personas” (E1JG, Anexo

1, p.81); “vos venís un lunes y podés tener un... una clase de bolsa 20 y 25 personas” (E2GF, Anexo 1, p.87); “en la clase de las 19 pm básica eh tenido hasta 28 alumnos” (E2GF, Anexo 1, p.88). En base al segundo factor causal es que aparece el tercero, cuando hay una gran cantidad de alumnos es “que el espacio queda muy reducido” (E1JG, Anexo 1, p.82); “en la clase de las 19 pm básica (...) un espacio que es reducido (...) ahí eran 4 por bolsa prácticamente” (E2GF, Anexo 1, p.88). Según uno de los docentes, en la institución “se estimula a que los socios utilicen el gimnasio en horarios distinto a... a los horarios pico” (E2GF, Anexo 1, p.90), sin especificar, pero deduciendo que de forma verbal.

Así como hay clases con mucha asistencia de socios, también hay docentes que opinan lo contrario dependiendo del horario que dictan la clase, “yo pienso que podría haber mucha más cantidad de alumnos (...) me gustaría que fuera un poco más masiva mi clase” (E4AG, Anexo 1, p.111); “tenemos... eeh espacio para trabajar cómodamente” (E2GF, Anexo 1, p.88).

Finalizado el análisis de datos de la primera colecta, se continuó con la segunda colecta de datos.

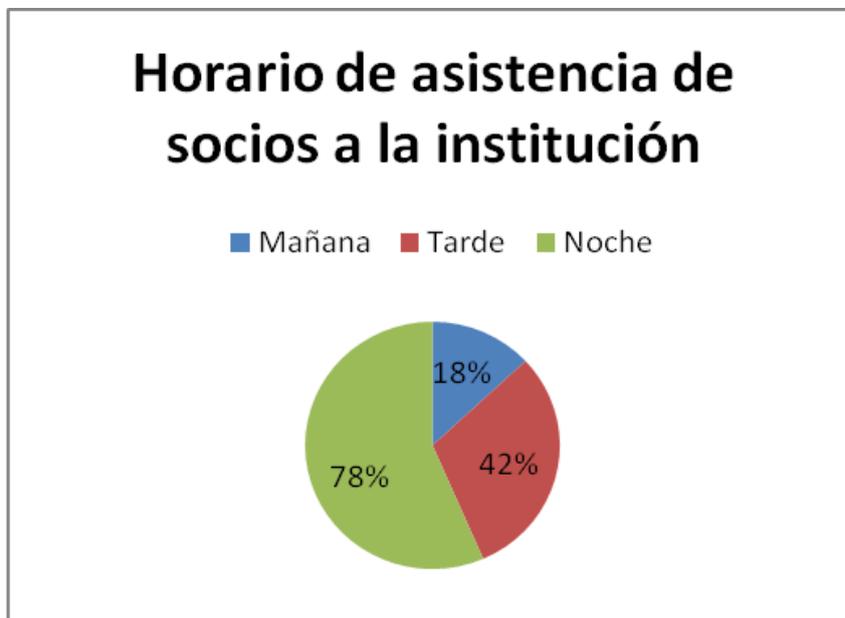
5.2.3 Segunda colecta de datos

Luego de aplicar la encuesta y la observación se creó la segunda matriz de análisis (Anexo 1, p.126), en ella se observan los distintos datos obtenidos por ambos instrumentos utilizados. Después se elaboró el modelo de análisis correspondiente (Anexo 1, p.149) pudiendo visualizarse como las dimensiones implicadas fueron la administrativa y comunitaria. En base a la clasificación de dimensiones de Friguerio et al., (1992), explican que la dimensión comunitaria refiere a los conjuntos de actividades que promueven la participación de los diferentes sectores o actores en la toma de decisiones. También hacen referencia al modo en que las diferentes instituciones consideran las demandas, exigencias y problemas que recibe su entorno. Al igual que en la primer colecta, más allá de conocer la dimensión afectada, con el modelo de análisis es posible conocer los factores causales y los actores implicados.

El primer tema a destacar en la presente colecta es el flujo de asistencia de socios, como se especifica en el primer factor causal. Se resalta que los socios en la encuesta, en alguna de las preguntas, tenían la posibilidad de marcar más de una respuesta, por lo que las mismas no tienen por qué dar como resultado máximo un 100%. Tras el análisis se concluyó que un 78% de los socios marcaron que asisten al gimnasio en el horario de la

noche (C1-3, Anexo 1, p.126), por otra parte, el 42% de los socios marcaron que asisten al gimnasio en el horario de la tarde (C1-3, Anexo 1, p.126).

Ilustración 3: Gráfica de horario de asistencia de los socios a la institución

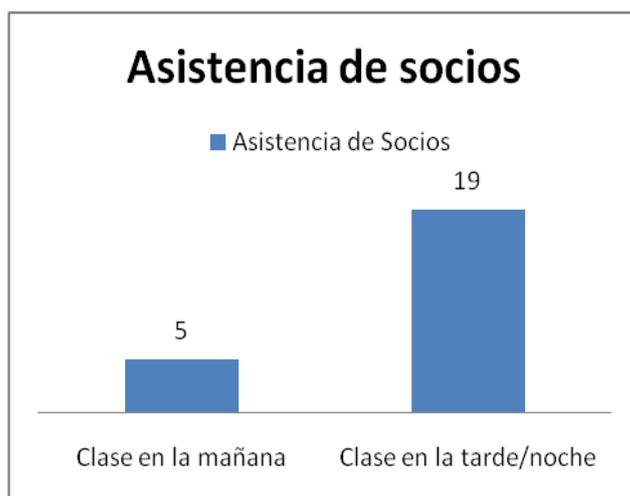


Fuente: Elaboración propia (2019)

Tales afirmaciones se comprobaron mediante la observación, ya que en la clase de la noche asistieron 19 alumnos (O1, Anexo 1, p.144), lo cual se considera una gran cantidad para una sola clase; a su vez la clase de la noche la dictan 4 docentes (O1, Anexo 1, p.144), en base a la gran cantidad de alumnos y su metodología.

A su vez, queda evidenciado la diferencia del flujo de asistencia de socios, y contrario a la tarde/noche, ya que solo un 18% marcó que asisten al gimnasio en el horario de la mañana (C1-3, Anexo 1, p.126); mediante la observación se confirmó que en la mañana hay un flujo menor de asistencia de socios ya que asistieron 5 alumnos (O1, Anexo 1, p.144) en comparación con la tarde/noche y la clase de la mañana la dicta un solo docente (O1, Anexo 1, p.144).

Ilustración 4: Gráfica de número de asistencia de socios en las observaciones



Fuente: Elaboración propia (2019)

A partir del primer factor causal, flujo de asistencia de socios, es que desemboca el segundo, motivos personales de asistencia de los socios a las distintas clases. Un resultado resaltante que brindó la encuesta es que el 76% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base a factores laborales o de estudio (C1-4, Anexo 1, p.127), en comparación con las demás variables. A la misma vez, a un 60% les gusta asistir un día en particular al gimnasio (C1-5, Anexo 1, p.127); del 60% de los socios que les gusta asistir un día en particular, el 97% es por la metodología de la clase (C1-5, Anexo 1, p.128).

Ilustración 5: Gráfica del motivo de asistencia en base al horario de los socios



Fuente: Elaboración propia (2019)

Siguiendo con el hilo conductor del motivo de asistencia de los socios, un 72% marcaron que realizan las actividades del gimnasio por salud (C1-7, Anexo 1, p.129) y un 68% marcaron que realizan las actividades del gimnasio para socializar/recrearse (C1-7, Anexo 1, p.129), siendo, en base a los porcentajes, una gran cantidad de gente. Por otra parte, de la gente que practica kickboxing el 95% porque es su disciplina favorita (C1-9, Anexo 1, p.131); teniendo en cuenta que un 60% de los socios marcaron que practican kickboxing (C1-6, Anexo 1, p.128), por lo que mucha gente opina lo mismo. La anterior información coincide con lo planteado por Weineck (2005) sobre el entrenamiento, debido a que depende de los objetivos específicos que tenga cada persona, en este caso la preferencia de cada socio que asiste a la institución. Por otra parte, tiene cierta coincidencia con lo que menciona Blázquez (1999) en cuanto a la finalidad del deporte, cada socio le atribuye una finalidad distinta en cuanto a sus preferencias.

Ilustración 6: Gráfica del motivo de realización de las actividades de los socios



Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto al último factor causal, nuevas actividades, mediante la encuesta se dedujo que al 62% de los socios no le interesa agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios (C1-21, Anexo 1, p.143); pero por otra parte del 38% de los socios que le interesaría agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios el 90% dice que Jiu Jitsu, siendo una gran cantidad de gente que pide lo mismo. Un posible factor que hace que mucha gente pida Jiu Jitsu como nueva actividad es la especialización que tiene el gimnasio con los deportes de combate. Tal especialización se manifiesta en la encuesta, ya que el 88% de los socios plantea que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina (C1-11, Anexo 1, p.133), y del 88% que plantean que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina, el 95% marcó

kickboxing como una de las opciones (C1-11, Anexo 1, p.133). Puede llegar a ser beneficioso para la institución agregar como nueva actividad a su grilla de horarios el Jiu Jitsu. Esto en base a lo que mencionan distintos autores (Andreato et al., 2010; Jungman y Wilson, 2016), que es un deporte inclusivo debido a que las personas más chicas, que no tengan determinadas cualidades físicas son beneficiadas.

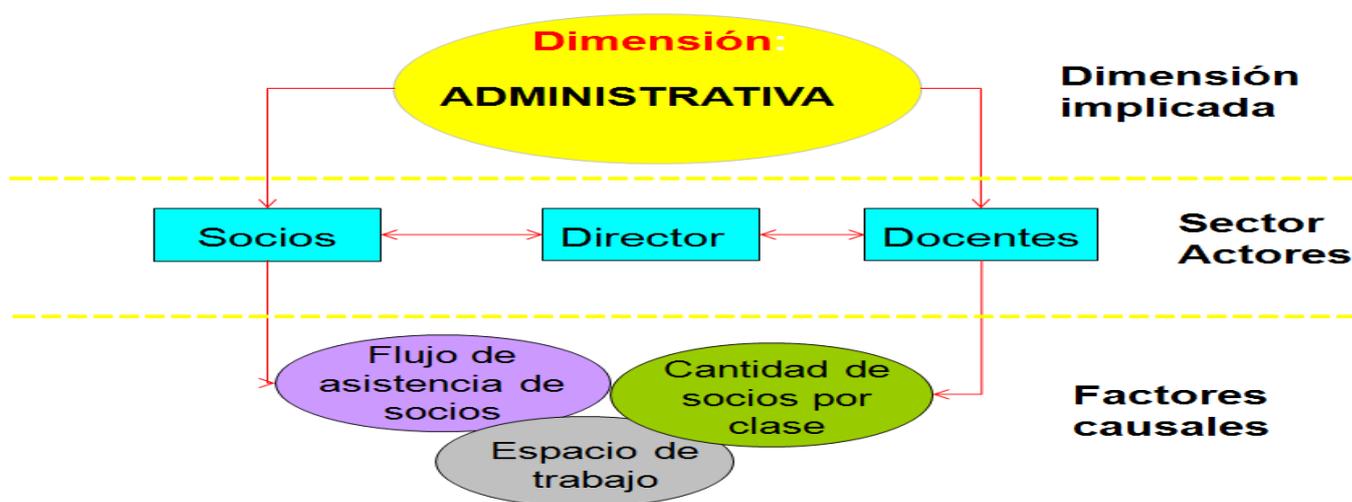
En cuanto a lo que menciona Larrea (2000) en base a la calidad del servicio, el cual es subjetivo para cada uno de los clientes, el 76% de los socios puso puntaje 6; se sienten muy cómodos en sus clases (C1-10, Anexo 1, p.132), concluyendo que la gran mayoría de los socios está totalmente conforme con las mismas, ofreciendo la institución un servicio de calidad.

Un 95% de los socios (C1-12, Anexo 1, p.134) marcó que está conforme con los materiales que ofrece la institución, por otra parte, un 88% piensa que el espacio que tienen cuando realizan sus clases es adecuado (C1-13, Anexo 1, p.135). La anterior información, en base a lo que plantea Larrea (2000) con la temática de calidad de servicio en una institución deportiva, es de vital información, debido a que la verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta de los clientes. Teniendo en este caso buenas opiniones de los socios, es que se confirma que la institución ofrece calidad en los servicios que ofrece.

Luego de analizar las primeras dos colectas mediante los diferentes modelos de análisis, se creó el modelo final de análisis. La misma es el resultado de la mezcla de ambos modelos.

Ilustración 7: Modelo final de análisis

Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia (2019).

En la misma se puede observar la dimensión afectada, como también los actores implicados y los factores causales finales.

En cuanto a los actores implicados, el actor principal es el socio, quien desencadena los distintos factores causales en base a la asistencia de los mismos, la cantidad que asisten a cada una de las clases y el espacio que ocupan en ellas. Quienes dictan las clases son los docentes, por lo que también se ven involucrados. Por último, el director del gimnasio, quien dirige la institución y lleva a cabo el rol de organizador del mismo en cuanto a horarios y docentes.

5.2.4 Respuesta a las preguntas de investigación

Teniendo en cuenta los análisis de los datos mencionados, se contestan las preguntas de investigación planteadas:

1. ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas?

Mediante las entrevistas a los docentes (Anexo 1, p.81), cada uno de ellos mismos han mencionado que los factores que determinan la participación de los socios en base a los horarios es por motivos personales de cada uno de ellos, en base a su vida laboral o estudiantil.

Por otra parte, mediante las encuestas a los socios se confirmaron diversos motivos por los que asisten a las distintas actividades que ofrece el gimnasio, estas son en base a que los mismos trabajan o estudian, por simple comodidad o por el profesor que dicta la clase. Existió una relación directa entre lo mencionado por los docentes en las entrevistas y lo socios en las encuestas, debido a que los docentes plantearon que era por factores laborales o de estudio, y la gran mayoría de los socios marcó tal opción. Otro motivo encontrado tras el análisis fue en cuanto a la finalidad que le dan los socios a su actividad, estas son por salud, socializar o recrearse, por competición o por estética. Las más elegidas por los socios fue por salud y por socializar y recrearse. La mayoría de los socios marcó por salud y para socializarse y/o recrearse.

Lo anterior se relaciona a su vez con lo que plantea Weineck (2005) sobre el entrenamiento, que depende del objetivo que tenga cada uno de los socios. A su vez tiene cierta concordancia con lo que menciona Blázquez (1999) en cuanto a la finalidad del deporte que le da cada socio.

2. ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto?

En cuanto a la utilización del espacio, mediante las entrevistas a los docentes (Anexo 1, p.81) se mencionaron distintos aspectos en base a cantidad de socios que tienen en sus clases. Afirmando que el espacio es reducido (E1JG, Anexo 1, p.82), y que tienen muchos alumnos (4) trabajando en una misma bolsa (E2GF, Anexo 1, p.88), siendo un número muy grande para trabajar en una sola bolsa.

Por lo contrario, cuando asisten poca o no excesiva cantidad de alumnos, y en base al horario en que el docente dicta la clase, mencionan que podría haber más cantidad de alumnos y les gustaría que asistieran más alumnos a las clases (E4AG, Anexo 1, p.111); otro de los docentes afirma que, en base al espacio que tiene, puede trabajar cómodamente (E2GF, Anexo 1, p.88).

Mediante las encuestas a los socios en la segunda recolección de datos se dedujo que una gran cantidad de los mismos piensa que el espacio que tienen cuando realizan sus clases es adecuado (C1-13, Anexo 1, p.135). Se puede observar diversas opiniones entre los distintos actores involucrados, pero dándole más valor a la opinión de los socios, ya que como menciona Larrea (2000), en una empresa todo se origina desde la opinión del cliente, en este caso el socio.

Con las observaciones (O1, Anexo 1, p.145), se identificó que el espacio que ocupa la clase de la tarde es abundante en comparación con la clase de la mañana. Por otra parte, asistieron una mayor cantidad de socios en la clase de la noche en comparación con la de la mañana. Con los datos anteriormente mencionados es que queda notoria la diferencia del uso del espacio en base a la cantidad de alumnos por clase, mediante el flujo de asistencia de los socios.

Uno de los docentes planteó que en el gimnasio se estimula a que los socios utilicen el gimnasio en horarios distintos a los horarios pico (E2GF, Anexo 1, p.89), pero mediante las encuestas se concluyó que una gran cantidad de socios (82%) plantean que no se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios, y por otro lado, en las observaciones se pudo ver que en ambas clases observadas no hay carteleras u avisos que fomenten a los socios asistir a un horario donde haya menos participación de los mismos (O1, Anexo 1, p.144). Por lo que se desconoce de qué forma se estimula a los socios asistir en otros horarios, existiendo una antítesis entre lo que mencionan los distintos actores, refutándose entre ellos.

3. ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?

Las distintas opiniones en base a nuevas actividades a agregar se pueden visualizar con las opiniones de los docentes y los socios. Cada uno de los docentes entrevistados comentó que se busca agregar como nueva actividad a la grilla de horarios de la institución el Jiu Jitsu.

Por otra parte, tras analizar las encuestas (C1-21, Anexo 1, p.143), se concluyó que una cierta cantidad de socios (38%) le interesa agregar otra actividad a la grilla de horarios. La cifra no es significativa, pero de ese porcentaje una gran cantidad (90%) plantea que le gustaría agregar Jiu Jitsu como nueva actividad, siendo éste último un dato interesante debido al alto porcentaje de personas opinando lo mismo. Con todo lo mencionado anteriormente se concluye que tanto la institución como los socios poseen intereses comunes en cuanto a nuevas actividades a agregar a la grilla de horarios

Cabe destacar que en base a lo que mencionan diversos autores (Bastida, 2014; Spencer, 2014; Bucellato, 2018 y Aparecida de Oliveira, Gutiérrez-García y Castelo, 2019) en cuanto a que el Jiu Jitsu se hizo popular en base al crecimiento del MMA y las encuestas a los socios, existen similitudes, ya que estos últimos lo reclaman mucho.

El incorporar Jiu Jitsu como nueva actividad, resaltando el interés común de la institución y los socios, en relación a lo que planea Bucellato (2018) sobre la división jerárquica de cinturones en base al nivel técnico, da la oportunidad de que los socios comiencen una carrera técnica dentro de la institución.

5.3 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora (Anexo 2, p.150) fue elaborado en conjunto con la institución elegida, específicamente con el director de la misma. Se realizaron tres (3) reuniones en donde se debatieron temas en base a la temática trabajada, baja asistencia de socios en el horario matinal. En el proceso de esas reuniones se establecieron distintos objetivos, metas y sus respectivas actividades. Las distintas reuniones pueden observarse en las actas (Anexo 2, p.164-166).

Para comprender sobre el proceso de la propuesta de mejora resulta interesante comprender su definición y/o finalidad. Cantón (2005) define al plan o propuesta de mejora como una planificación, desarrollo y evaluación de los distintos cambios e innovaciones que

se apliquen al centro, teniendo como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual. El mismo autor agrega que se implica a toda la comunidad que esté ligada al centro elegido.

En agosto se inició con el proceso de la propuesta de mejora, donde se tuvo la primera reunión. En la misma se debatió que tema podía utilizarse para realizar el trabajo, teniendo en cuenta lo analizado en la aproximación diagnóstica. Se decidió el tema central de la misma propuesta, y pactando una próxima reunión donde se mostraría un avance de la misma. Todo lo establecido y hablado en la reunión puede visualizarse en su respectiva acta de primera reunión (Anexo 2, p.164).

En la segunda reunión, correspondiente al acta de la segunda reunión (Anexo 2, p.165), se pactaron los objetivos y las actividades a realizarse, con sus respectivas metas. Todos los datos fueron ubicados en una tabla, llamada planilla operativa (Anexo 2, p.158). Es así que los objetivos propuestos fueron los siguientes:

Tabla 2: Objetivos y metas - Propuesta de mejora

	General	Metas
OBJETIVOS	Aumentar la asistencia de socios del gimnasio en horarios de la mañana y de la tarde.	10% de aumento de socios en la mañana y tarde en 2020.
	Específicos <ol style="list-style-type: none"> 1 Equilibrar el número de socios que asisten en el horario matutino y vespertino. 2 Incorporar una actividad a la grilla horaria. 3 Difundir las distintas actividades que ofrece el gimnasio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5% de aumento en la cantidad de socios que asisten en la mañana y en la tarde en el transcurso de 6 meses.. 2. Una nueva actividad agregada a la grilla horaria en el 2020. 3. Dos posteos en redes, un póster y 300 folletos de difusión de actividades distribuidos en 2020.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Paralelamente a los objetivos y metas se plantearon las actividades a realizarse. Cabe destacar que las mismas pasaron por un proceso de continuos cambios y correcciones. En el siguiente listado pueden observarse las actividades que fueron planteadas, en base a sus determinados objetivos específicos.

1.1 Bonificación del 15% del total de la cuota mensual a los socios del gimnasio que asistan al mismo en el horario de la mañana un mínimo de 8 veces al mes.

1.2 Publicación del descuento en las redes sociales, explicando el funcionamiento del mismo.

1.3 Utilización de la ya existente máquina de huella digital para computar a los socios que ingresan al gimnasio en horarios de la mañana y tarde un mínimo de 8 veces al mes, dándoles así el descuento.

2.1 Reunión docente para definir y coordinar nuevas actividades.

2.2 Incorporación del Jiu Jitsu como nueva actividad (con información pactada en la anterior reunión de docentes en base a horarios).

2.3 Selección del nuevo profesor de Jiu Jitsu, priorizando al alumno capacitado y comprobando su interés y disponibilidad.

3.1 Impresión y distribución de folletos con las actividades y los distintos horarios que ofrece el gimnasio y ubicarlos en recepción y living del mismo.

3.2 Realización impresa de póster donde se publicite las actividades y horarios del gimnasio, incluyendo la nueva actividad.

3.3 Publicación de los nuevos horarios en todas las redes sociales que el gimnasio posee.

En la última reunión, correspondiente al acta de la tercera reunión de la propuesta de mejora (Anexo 2, p.166), se planteó el presupuesto final, en base a lo que se necesitaba para cumplir con cada actividad, y por ende cada objetivo. El mismo puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 3: Presupuesto - Propuesta de mejora

	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
PRESUPUESTO PROYECTADO	1. Libreta o cuaderno 2. Lapiceras 3. Póster 4. Folletos 5. Presupuesto nuevo docente		1. Cuaderno chico de 160 hojas \$100 2. Lapiceras (el gimnasio ya posee) 3. Póster – Se manda hacer a Designs Pocitos: \$1800 4. Folletos - Se mandan hacer a Designs Pocitos: \$400 pesos - 100 folletos. \$1200 pesos – 300 folletos 5. \$260 por hora docente. 1 clase por día (semana de lunes a viernes). \$62.400 anual (Enero-Diciembre)
TOTAL:			
			Pesos Uruguayos: \$65.500

Fuente: Elaboración propia (2019).

Luego de tal reunión se terminó con el trabajo en contacto con la institución, comenzando la última etapa, de forma individual.

6 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El presente apartado se divide en dos distintas partes, en la primera se refiere a la conclusión de los resultados obtenidos en cuanto al análisis de datos. En cuanto a la segunda parte se hace referencia a conclusiones personales que se obtuvieron durante todo el proceso de trabajo.

6.1 Resultados obtenidos

Una vez culminada la fase de análisis de datos durante cada etapa del proceso de investigación se pudo comprobar la situación en la que se encontraba la problemática detectada en la entrevista exploratoria, la diferencia en la asistencia de socios en base a los horarios del día.

En cuanto a la entrevista realizada a distintos docentes en la primera recolección de datos (Anexo 1, p.81), los mismos manifestaron que existe una gran diferencia entre la asistencia de socios en horarios de la mañana en comparación con la tarde y la noche, expresando que en la mañana es muy poca la asistencia de los mismos. De la misma manera resultó interesante conocer la opinión del otro actor involucrado, los mismos socios.

Mediante las encuestas a los socios en la segunda colecta de datos (Anexo 1, p.126) se pudo verificar la problemática encontrada, y una concordancia en cuanto a lo expresado por los docentes, ya que únicamente el 18% de los socios que realizaron la encuesta asisten en horarios matinales. Por otra parte, resulta interesante el motivo por el cual los socios eligen el horario de asistir al gimnasio. Los docentes comentaron que la variable es en base a los mismos socios, en cuanto a su vida laboral o estudiantil, y no es cuestión o problema del gimnasio. Mediante las encuestas se pudo verificar tales datos, debido a que un 76% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base a factores laborales o de estudio, siendo este un gran porcentaje. Se puede concluir que la mayoría de los socios que asisten a la institución tienen compromisos en la mañana.

Otro dato interesante a resaltar es en base a la calidad de servicio que ofrece el gimnasio, en base a la forma en que los socios perciben y opinan sobre el mismo. Mediante la encuesta, cuando los socios debían decidir sobre cómo se sienten en las clases, un 76% marcó el puntaje máximo (6), mientras que otro 22% puntaje 5. Continuando sobre opiniones de los socios en base al servicio, una gran cantidad de socios (90%) marcó que

los docentes corrigen las diferentes técnicas en sus clases. A la misma vez un 84% indicó que tiene un buen vínculo con ellos. Por último, un 78% marcó que los docentes tienen actitudes profesionales en sus clases. Se concluye que el servicio que ofrece la institución, desde el punto de vista de los socios es muy bueno.

Es así que, analizando los datos anteriores, fue acertada la decisión de retomar el hilo conductor de la problemática encontrada en la aproximación diagnóstica, por ende, el problema central de la misma propuesta.

6.2 Conclusiones

A modo de cierre del presente documento, en base a todo el proceso que se experimentó a lo largo del año, puedo concluir que fue una experiencia totalmente gratuita, en términos de que dejó muchas herramientas que van a ser de utilidad en el futuro.

En primer lugar, se destaca el trabajo en conjunto con la institución, la cual dejó las puertas abiertas para que se pueda llevar a cabo la investigación. Todos los actores, desde los socios, los docentes y el director, siempre que se necesitó tuvieron la buena voluntad de ayudar con lo que se precisara, lo que hizo que fuera una experiencia aún más satisfactoria de lo que fue. Por otra parte, resulta necesario mencionar el trabajo en conjunto con la institución, pero desde el punto de vista interno, desde la gestión de la misma. Como estudiante nunca había trabajado en tales aspectos, lo que considero una rama interesante en la cual priorizo para estudiar y perfeccionar en un futuro.

De gran importancia fue la ayuda y guía del docente tutor a lo largo de todo el trabajo, siendo imprescindibles sus aportes correctivos para la realización del mismo. También se destaca el perfeccionamiento formal que se obtuvo para la realización del trabajo, tanto con la plataforma Microsoft Word y Excel, como también con las normas APA.

La elaboración del estudio contribuyó al desarrollo tanto personal como profesional. El tener que hacer los estudios pertinentes al caso y reflexiones fueron claves para la construcción del trabajo.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Anguera, M. T., y Hernández-Mendo, A. (2013, Octubre 16). La metodología observacional en el ámbito del deporte. *Revista de ciencias del deporte*, 9 (3), 135-161.
Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/108477/1/629241.pdf>
- Amador, F. (1997). Clasificación de los juegos y deportes de lucha. El Judo y las Ciencias de la Educación Física y el Deporte. Instituto Vasco de Educación Física, 5-22.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1293235>
- Andreato, L. V., Santos, J. F., Esteves, J. V., Panissa, V. L., Julio, U. F., & Franchini, E. (2016). Physiological, Nutritional and Performance Profiles of Brazilian Jiu-Jitsu Athletes. *Journal of Human Kinetics*, 53(1), 261-271.
<https://doi.org/10.1515/hukin-2016-0029>
- Andreato, L.V., Silva, A.D.C., Gomes, T.L.M., Esteves, J.V.D.C., Andreato, T.V.A. (2010) História do brazilian Jiu-Jitsu. *Lecturas Educación Física y Deportes*; 14(142).
Recuperado de: www.efdeportes.com/efd142/ahistoria-do-brazilian-jiu-jitsu.
- Aparecida de Oliveira, J.C, Gutiérrez-García, C y Castelo T.B.T. (2019). Una aproximación cuantitativa al desarrollo de las Artes Marciales Mixtas (MMA) profesionales en España y Brasil. *Revista Española de Educación Física y Deportes (REEFD)*, 24, 126-135. Recuperado de: <http://reefd.es/index.php/reefd/article/viewFile/771/651>
- Avelar, B. y Figueiredo, A. (2009). La iniciación a los deportes de combate: interpretación de la estructura del fenómeno lúdico luctatorio. *Revista de Artes Marciales Asiáticas*, 4(3), 44-57. Recuperado de: <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/458>
- Bastida, J.G. (2014). *Análisis de los métodos más frecuentes de obtención de la victoria en las artes marciales mixtas* (Tesis doctoral). Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Blázquez, S.D. (1999). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona, España: Inde.
- Blázquez, S.D. (2013). Diez competencias docentes para ser mejor profesor de educación física. La gestión didáctica de la clase. Barcelona, España: Editorial INDE.

- Bucellato, M. (2018). *El ajedrez humano: Aprendiendo Brazilian Jiu-Jitsu en el conurbano bonaerense* (Tesis de grado). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General San Martín.
- Burke, D.T., Al-Adawi S., Lee, Y.T. & Audette, J. (2007). Martial arts as sport and therapy. *The Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 47(1), 96-102.
- Cagigal, J. M. (1981). *¡Oh deporte! Anatomía de un gigante*. Valladolid, España: Miñón.
- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago de Chile, Chile: LOM
- Cantón Mayo, I. (2003). Evaluación de los planes de mejora en centros públicos de Castilla y León. *Revista de Educación*, 336(1), 315-351
- Castarlenas, J. (1993). Estudio de las situaciones de oposición y competición. Aplicación de los Universales Ludomotores a los deportes de combate: el Judo. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 32, 54-64. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/267993929_EL_JUDO_Y_LAS_ACTIVIDADES_DE_LUCHA_EN_EL_MARCO_DE_LA_EDUCACION_FISICA_ESCOLAR_UNA_REVISION_DE_LAS_PROPUUESTAS_Y_MODELOS_DE_SU_ENSEANZA
- Chick, G., & Loy J.W. (2001). Making men of them, Male socialization for warfare and combative sports. *World Cultures*, 12(1), 2-17. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Making-Men-of-Them-%3A-Male-Socialization-for-Warfare-Chick-Loy/3af58faa33d70298c3ae438a459ee31880fb43>
- Figueiredo, A. (1998). Os Desportos de Combate nas Aulas de Educação Física. Horizonte, Brazil: Dossier
- Friguerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., y Aguerro, I., (1992). *Las instituciones educativas Cara y Seca. Elementos para pensar su gestión*. Argentina, Buenos Aires: TROQVEL Educación Serie FLACSO-Acción.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica*. Madrid, España: Alianza
- Gurgel, F. (2006) *Manual de Jiu-Jitsu*. Rio de Janeiro, Brasil: Tatame

- Heinemann, K. (2001). Los valores del deporte. Una perspectiva sociológica. *Educación física y deportes*, 64, 17-25. Recuperado de:
<https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/301943>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Iztapalapa, México: McGraw-Hill
- Hsu, L. (2000). From physical education to sports education. A possible tendency. *Bulletin of Physical Education*, 36, 79-90.
- James, S.A.F., Freeman, R.E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Jungman, M & Wilson, J. R. (2016). Physiological Characteristics of Brazilian Jiu Jitsu and Judo as Compared To Muay Thai. *Sports and Exercise Medicine - Open Journal*, 2(1), 7-12. <https://doi.org/10.17140/SEMOJ-2-132>
- Larrea, P. (2000). *Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Lombardo, M.P. (2012). On the evolution of sport. *Evolutionary Psychology*, 10(1), 1-28.
<http://dx.doi.org/10.1177/147470491201000101>
- Mandell, R. D. (1986). *Historia cultural del deporte*. Barcelona, España: Bellaterra.
- Martín, D., Klaus, C., Lehnertz, K., & Polledo, R. (2014). *Manual de metodología del entrenamiento deportivo*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Menenakos E., Alexakis N., Leandros E., Laskaratos G., Nikiteas N., Bramis J., et al. (2005). Fatal chest injury with lung evisceration during athletic games in ancient Greece. *World Journal of Surgery*, 29(10). Recuperado de:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16136288>
- Ricoy Lorenzo, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Paris Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona, España: Paidotribo

- Parlebas, P. (2001). *Elementos de sociología del deporte*. Málaga, España: Unisport.
- Petrisor, B.A., Del Fabbro, G., Madden, K., Khan, M., Joslin, J., & Bhandari, M. (2019). Brazilian Jiu-Jitsu Injury in Training Survey. *Sports Health: A Multidisciplinary Approach*, 19(4) 173-811. <https://doi.org/10.1177/1941738119849112>
- Sautu, R. (2005). *Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO
- Šiška, L., & Brođáni, J. (2017). Point-fight kickboxing match analysis. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 4(4), 16-19. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/3368/657726bd7df3c274002a4de3e0979dc369ad.pdf>
- Spencer, D.C. (2014). From Many Masters to Many Students: YouTube, Brazilian Jiu Jitsu, and communities of practice. *Journalism, Media and Cultural Studies*. 1-12. <http://doi.org/10.18573/j.2014.10274>
- Vidal Chávez, V.H. (2015). *Planificación estratégica para la empresa comercializadora Marceci, como factor determinante para lograr una mejor gestión empresarial* (Tesis de grado). Universidad Católica del Ecuador
- Weineck, J. (2001). *Salud, ejercicio y deporte: Activar las fuerzas con un entrenamiento adecuado, prevenir enfermedades con el deporte correcto*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Weineck, J. (2005). *Entrenamiento total*. Badalona, España: Paidotribo
- Yacuzzi, E. (2005) El estudio de caso como metodología de investigación. Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad de CEMA. Recuperado de: <https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

8 ANEXOS

ANEXO 1: APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA	45
ANEXO 2: PROPUESTA DE MEJORA	150
ANEXO 3: DIAGRAMA DE INSTALACIONES DEL GIMNASIO	- 168 -

ANEXO 1: APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA

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

**USO DE LAS INSTALACIONES DE UN GIMNASIO DE
MONTEVIDEO**

Asignatura: Taller Proyecto Final I

Profesor: Fernando Borgia

FELIPE CHAVARRIA

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

El abajo firmante Felipe Chavarría es el autor y responsable de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. Chavarría', written on a light-colored, slightly textured paper. The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping line extending upwards and to the right from the end of the name.

Felipe Chavarría

RESUMEN

El siguiente trabajo, el cual se categoriza como estudio de caso, indaga sobre el uso de las instalaciones de un gimnasio de barrio. El mismo se especializa en la enseñanza y práctica de deportes de combate y Crossfit, y se encuentra ubicado en una zona residencial del barrio Punta carretas, en Montevideo.

La temática de estudio está directamente relacionada con el entrenamiento y deporte, especialización que los investigadores seleccionaron para finalizar su licenciatura. Como guía de trabajo se plantearon diversas preguntas de investigación, las cuales se terminan dando una respuesta en base a los distintos autores involucrados, los análisis de datos correspondientes a las distintas fases de recolección de datos y el marco teórico planteado para la investigación.

El proceso de trabajo se divide en tres distintas fases, utilizando a su vez tres distintos instrumentos de recolección de datos. La primera fase, llamada fase exploratoria, se considera el punto de partida de la investigación. La segunda fase corresponde a la primera colecta de datos y por último la tercera fase, correspondiente a la segunda colecta de datos.

Al finalizar las tres distintas fases, comienza la etapa de análisis de datos. En ésta etapa, mediante la utilización de matrices, tablas, cuadros y distintos modelos de análisis para organizar los datos, se le da respuesta a las preguntas de investigación anteriormente planteadas. Se llega a la conclusión de que el gimnasio posee un flujo de asistencia de socios muy variado en base a los distintos horarios del día en el que ofrece actividades, el cual a su vez se desprende distintos factores causales.

Al final del trabajo se adjuntan todos los anexos utilizados, de forma de guiar y justificar cada elemento planteado a lo largo de todo el documento.

Palabras clave: Entrenamiento y deporte, calidad de servicio, eficiencia

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	49
2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO	50
3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO	51
4. ENCUADRE TEÓRICO	53
4.1 Entrenamiento y deporte.....	53
4.2 Calidad de servicio	53
4.3 Eficiencia	54
5. PROPUESTA METODOLÓGICA	55
5.1 Tipo de investigación.....	55
5.2 Universo y muestra.....	55
5.3 Instrumentos de recolección de datos	56
5.4 Fases de estudio.....	57
5.4.1 Fase exploratoria.....	57
5.4.2 Fase de primera colecta de datos	57
5.4.3 Fase de segunda colecta de datos.....	58
6.0 ANÁLISIS DE DATOS.....	59
6.1 Fase exploratoria	59
6.2 Fase de primera colecta de datos	59
6.3 Fase de segunda colecta de datos	60
6.4 Modelo final	61
6.5 Respuesta a las preguntas de investigación.....	62
7.0 CONCLUSIONES GENERALES	65
LISTA DE REFERENCIAS.....	66
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es un proyecto de intervención, categorizado como estudio de caso, aplicado a una institución la cual se especializa en la enseñanza y practica de distintos deportes de combate como también al entrenamiento del Crossfit. La propuesta se basa en el uso de las instalaciones de la institución seleccionada.

A lo largo del documento se comentará el propósito del estudio, detallando allí los motivos de la elección de la temática, como también las distintas preguntas de investigación que seleccionaron los investigadores para realizar el estudio. Como siguiente apartado se presentará el contexto de estudio, conociendo la institución seleccionada en detalle, desde donde está ubicada, las personas las cuales están vinculadas y las distintas actividades que ofrece.

Más adelante se presentará el marco teórico del trabajo, en base a las palabras clave presentadas en el apartado del resumen, con la finalidad de ubicar aún más al lector en cuanto se refiere a la teoría vinculada con el presente estudio. Luego se mostrará la propuesta metodológica, donde se tipificará al estudio y explicará el mismo, conociendo que se hizo, con quién y de qué manera; también se conocerá y presentará el universo de estudio, como los actores involucrados directamente en el proceso de trabajo, a los cuales se les aplicaron los distintos instrumentos de recolección de datos. En cuanto al desarrollo, el proceso es dividido en fases, exploratoria, primera y segunda colecta, comentando detalladamente el proceso de cada una de las fases.

Por último, se presentarán los análisis de datos en base a las distintas fases de proceso de investigación, para luego dar una respuesta a las distintas preguntas de investigación planteadas, con sus respectivas conclusiones en un siguiente apartado. Al final del trabajo se puede visualizar el apartado de anexos, donde se encuentran las distintas tablas, cuadros y modelos de análisis utilizados y mencionados a lo largo del texto.

Se destaca la colaboración y el interés de la institución ya que no se tuvo ningún inconveniente para realizar el proyecto en ninguna de las anteriores fases mencionadas.

2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Como principal propósito, el trabajo tiene carácter de proyecto de investigación con la finalidad de ser a su vez la primera entrega del trabajo final de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (LEFRyD) del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) para los investigadores. El interés del trabajo surge en base a ser un tema relacionado al trayecto escogido por los investigadores en sus últimos años de carrera, siendo éste el de deporte y entrenamiento.

Tras un primer acercamiento a la institución elegida, mediante determinada estrategia que se explicará en futuros apartados, se encontró en un horario específico del día la falta de actividades, evidenciadas por un flujo muy bajo de socios en ese momento dado. En éste período de tiempo la institución permanece abierta pero no dicta ninguna clase.

Para conocer y comprender el problema detectado es necesario plantear preguntas de investigación. A continuación, se plantearán éstas preguntas, con el fin de orientar a los leyentes y dar a entender el proceso que hicieron los investigadores para iniciar su estudio.

En mayo del 2019, tras el primer contacto con la institución se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas?
- ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto?
- ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?

El propósito durante el proceso de trabajo fue de ir dando respuesta a cada una de éstas preguntas.

3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO

El presente apartado tiene como finalidad hacer que el lector visualice los principales aspectos a considerar de la institución a la que se interviene, comprendiendo también su realidad.

El proyecto es elaborado en base a una institución barrial deportiva de índole privado que brinda clases de deportes de combate y Crossfit, teniendo propuestas que van desde lo recreativo hasta lo competitivo. A lo largo del año la institución realiza distintos eventos competitivos, en base a los deportes de combate, donde participan competidores del gimnasio, como también de otros. A su vez ofrece capacitaciones de carácter internacional y nacional, tanto para los deportes de combate como para Crossfit, los cuales se realizan dentro de la misma institución. En base al decreto N° 504/007, actualizado el 20 de diciembre del año 2007, la institución se categoriza como pequeña empresa. Esto se debe a que la misma se encuadra en un rango de entre cinco y diecinueve empleados y no supera, excluido el IVA, los diez millones de unidades indexadas en sus ventas anuales.

Con lo que refiere al manejo de la institución, en el Cuadro 1: Áreas de funcionamiento de la institución, se puede observar como la misma se divide en 4 distintas áreas.

ÁREA DE FUNCIONAMIENTO	CANTIDAD
Director	1
Docente	5
Administrativa	2
Limpieza	3

Cuadro 1: Áreas de funcionamiento de la institución. Elaboración propia (2019)

Solamente uno del total de los cinco docentes se centra en dar clases únicamente de Crossfit, por otro lado, solo un docente se centra únicamente en dar clases de deportes de combate. Los otros tres docentes enseñan ambas disciplinas.

En cuanto a su ubicación, se encuentra en una zona residencial y estratégica del barrio Punta Carretas. Tal barrio se caracteriza por tener mucha oferta de servicio deportivo, tanto de clubes como de otras instituciones; por lo que es una zona donde hay una competencia de servicios importante. Según el último censo realizado por el Instituto

Nacional de Estadística (INE) en 2011, en cuanto a población por aéreas aproximadas a barrios, en el que se encuentra la institución posee 24.181 habitantes.

En el año 2006 se inauguró la institución, por lo que tiene ya 13 años de antigüedad. A lo largo de estos años, se han realizado distintos cambios en cuanto a las actividades que ofrece la misma, teniendo antes actividades más variadas como bicis estacionarias y clases de localizada. Pero a modo de proceso, se fueron centralizando y especializando en los deportes de combate como en el Crossfit, siendo las únicas actividades que ofrecen en la actualidad.

La institución es parte de un complejo de viviendas, un apartamento. Cuenta con un gran espacio delimitando distintos sectores de trabajo en base a las distintas actividades que ofrece, como también un living o sala de espera donde también se encuentra la recepción. Ofrece una estantería para que los socios puedan dejar sus pertenencias mientras se encuentran ejerciendo alguna actividad, como también dos vestuarios separados para ambos géneros, con sus respectivas duchas y baños. El espacio donde se practican las distintas actividades, está cubierto con tatami, para facilitar la actividad y amortiguar algún tipo de caída provocada por la práctica de deportes de combate, a excepción de los dos rings que posee la institución. En cuanto a la limpieza y mantenimiento, se encuentra en óptimas condiciones. Los socios son capaces de ir en bici a la institución, ya que en la entrada existe un aparcamiento para las mismas. A toda hora se escucha música mientras se practican las distintas actividades con el objetivo de motivar a los socios, ya que existen diversos parlantes en todo el espacio; a su vez la misma no puede ser muy alta por su ubicación residencial.

El público que asiste a la institución podemos dividirlo en tres distintas categorías, género, edad y nivel. En cuanto al género, se considera mixto, ya que asisten tanto del masculino como del femenino. En base a la edad, es variada, asisten socios de edades jóvenes hasta adultos mayores. Por último, el nivel, refiriéndose al nivel físico y coordinativo de las distintas actividades que ofrece la institución, se puede encontrar gente tanto principiante como ya avanzada que participa en eventos competitivos. En la actualidad, la institución consta con un flujo aproximado de 300 socios. Una de las estrategias utilizadas para incorporar nuevos socios como también para retenerlos es mediante la publicidad. Se utiliza mucho las distintas redes sociales, como también posters y carteleras que se cuelgan dentro y fuera de la misma institución, dependiendo de la especificidad de lo que se quiera publicitar.

4. ENCUADRE TEÓRICO

En el presente apartado se presentarán distintos sustentos teóricos, los cuales tienen relación directa con la investigación

El primer punto en el que se hará hincapié es en lo que refiere al trayecto que los investigadores escogieron para su especialización en sus últimos años de licenciatura, entrenamiento y deporte, la cual es también la base que presentó el armado y enfoque del presente proyecto de investigación. Luego se comentarán aspectos generales sobre la calidad de servicios en una organización u empresa, intentando visualizar si la institución seleccionada, en base al problema a investigar, tiene cierta relación o coincidencia con la teoría.

Por último, se mencionarán aspectos ligados a la eficiencia, desde el punto de vista de la gestión de empresas u organizaciones, en donde se intentará también comparar con la institución seleccionada, en base al problema a investigar.

4.1 Entrenamiento y deporte

Weineck (2005) define entrenamiento como un proceso activo, el cual está destinado a conseguir los efectos necesarios sobre las características del rendimiento del deportista. Agrega que se consigue ser objetivo en el entrenamiento cuando todas las acciones del mismo entrenamiento están encaminadas a conseguir las metas planeadas; de lo contrario no es un entrenamiento objetivo.

En lo que refiere al deporte Parlebas (2001) lo define como un conjunto de situaciones motrices que se codifican en forma de competición e institucionalizadas. Por otra parte, García Ferrando (1990) menciona que en todo deporte aparecen tres elementos esenciales, los cuales son la actividad física, acción de naturaleza competitiva y reglas institucionalizadas. Sin embargo, distintos autores comentan que es difícil definir el concepto de deporte de manera clara y concisa debido a sus distintos puntos de vista (Cagigal, 1981; Hsu, 2000).

4.2 Calidad de servicio

Es necesario conocer distintas definiciones antes de mencionar aspectos relacionados a la calidad de servicio, de forma que sea más fácil de entender cuando éstos se mencionen.

Thompson (2006) define servicios como actividades, las cuales se pueden identificar, son perecederas y no son tangibles. Son el resultado del humano el cual produce un hecho, desempeño o esfuerzo que implican la participación de un cliente. Agrega que se ofrecen a la venta o renta, por lo que son el objeto principal de una transacción pensada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. Por otro lado, el autor define al cliente como la persona que adquiere o compra de forma voluntaria algún producto o servicio que necesita o desea; es el motivo por el que se producen, fabrican y comercializan los productos y servicios.

Una vez ya mencionadas las características de servicio y cliente, es posible hacer hincapié en lo que refiere a la calidad de servicio. Larrea (2000) hace una pequeña clasificación de los servicios; los mismos pueden ser públicos o privados y destinados a empresas o destinados a domésticas. El autor agrega que lo que hace a la calidad del servicio es un concepto subjetivo, es una relación entre lo que se está vendiendo o promocionando y el cliente. Por lo tanto, la calidad de servicio es un concepto relativo en base a dos variables, el servicio o producto y el cliente. Teniendo en cuenta las anteriores características es que se asocia que toda estrategia de servicio debe tener un origen en el cliente. La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta de los clientes; lo que se debe preguntar la empresa o institución que venda sus servicios o bienes es que puede hacerse para que el cliente perciba realmente sus bienes o servicios como valiosos.

4.3 Eficiencia

En cuanto a la eficiencia, Thompson (2008) plantea que en términos generales la palabra hace referencia a la relación de recursos empleados y los resultados obtenidos, por lo que es una capacidad de mucho valor para las empresas u organizaciones, a causa de que cada acción que plantean tiene como propósito alcanzar determinada meta u objetivo. El autor define entonces a la eficiencia como la óptima utilización de los recursos que uno tiene disponible para obtener los resultados esperados. Agrega que una empresa u organización es eficiente cuando es capaz de obtener resultados esperados a través de una óptima utilización de los recursos que tiene disponible.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

En el presente apartado se describe el tipo de investigación. El mismo se clasifica como estudio de caso, concepto el cual se desarrollará para comprender mejor el caso específico del estudio. Se comentará el universo de estudio, especificando la población que se estudió. Por otra parte, se mencionan los diferentes actores de la investigación, los cuales les aportaron a los investigadores información necesaria mediante los instrumentos de recolección de datos para llevar a cabo la misma. Por último, se comentan los instrumentos mencionados anteriormente, para dar a conocer las características de los mismos.

5.1 Tipo de investigación

Este trabajo se tipifica como estudio de caso, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) lo definen como una investigación que a partir de los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto se analiza profundamente un tema específico, para responder al planteamiento del problema que se tenga, probar hipótesis y desarrollar su correspondiente teoría. Por otra parte, Yacuzzi (2005) plantea que los estudios de caso tienen como objetivo ampliar el conocimiento, parten de una teoría para luego generar una nueva. Agrega que se puede identificar a los estudios de caso mediante sus preguntas de investigación, ya que suelen comenzar con la palabra “cómo”, “por qué” o “qué”.

5.2 Universo y muestra

Hernández Sampieri et al. (2006) define la población o universo como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En la presente investigación, habría que incluir a toda persona que esté ligada a la institución. En primer lugar se ubica al dueño, luego al equipo docente quienes dictan las actividades que ofrece la institución, después los socios, los encargados de la parte administrativa y por último el equipo de limpieza. Por otra parte, los autores explican que la muestra es un subgrupo de la población o universo, a partir de donde se recolectan los datos, destacando que debe ser representativo de dicha población, ya que como es el caso, no es posible por temas de

tiempo realizar la recolección de datos a partir de toda la población, sino que se selecciona una parte de ésta.

Los actores que están ligados directamente a la problemática de la investigación, son el director, los docentes y los socios. El director es una única persona, la cual es el dueño de la institución y dirige la misma. En cuanto a los docentes, son 4, los cuales son los encargados de dictar las clases que la institución ofrece. Y por último los socios, al cual solo se utilizará como actores a 50, siendo un aproximado del 15% del total de socios.

5.3 Instrumentos de recolección de datos

En total se implementaron tres instrumentos de recolección de datos, la entrevista, encuesta o cuestionario y la observación respectivamente. En el cuadro de síntesis de instrumentos puede visualizarse un resumen de cada uno de ellos y a quienes se les aplicó (anexo 7). En la primer etapa del proceso de investigación, se utilizó la entrevista, que según Hernández Sampieri et al. (2006) “se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado)”. Dentro de la clasificación de entrevistas la utilizada es llamada no estructurada (anexo 2), ya que la misma se planifica con una base de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de agregar en base a lo que intenta averiguar o investigar. Se aplicó a un docente de la institución, el cual cumplía en ese entonces el cargo de director, mayor cargo de la institución.

Para la segunda etapa del proceso de investigación se comenzó con la recolección de datos, realizando nuevamente entrevistas. Las entrevistas en la primera colecta de datos fueron del mismo carácter que la exploratoria, solo que con preguntas más específicas ligadas a la problemática (anexo 9). El propósito de las entrevistas de la recolección de datos es analizar la problemática desde el punto de vista docente (anexo 7). Se les aplicó a 4 del total de los 5 docentes que posee la institución.

En segundo lugar, correspondiente a la segunda colecta de datos, se implementó un cuestionario (anexo 13), que como mencionan Hernández Sampieri et al. (2006) “refiere a un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Al igual que las entrevistas los cuestionarios se clasifican en base a sus preguntas; las que se utilizaron en el presente trabajo son cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas a la cual el investigador delimita su respuesta, es decir que la pregunta ya contiene opciones de respuesta previamente delimitadas. El cuestionario se les implemento a 50 socios de la institución, el cual es un aproximado del 15% de los socios totales. El propósito del

cuestionario es analizar el problema planteado desde el punto de vista de los socios (anexo 7).

Como último instrumento de recolección de datos, también dentro de la segunda colecta de datos, se implementó la observación (anexo 14), Anguera y Hernández-Mendo (2013) comentan que la observación se desarrolla en contextos naturales o habituales, el cual pone en manifiesto distintas conductas perceptibles, para luego analizarlas en un instrumento diseñado exclusivamente para esa observación. Agregan que las conductas se detectan con los órganos sensoriales. El propósito de la observación es recolectar datos del gimnasio en su actividad diaria (anexo 7).

5.4 Fases de estudio

En el presente apartado se comentarán las distintas fases que desarrolló el estudio, comentando con detalle a quienes se les aplicó y de qué manera.

5.4.1 Fase exploratoria

La primera etapa en el proceso de investigación fue mediante una entrevista la cual, valiendo la redundancia por el título del apartado, tuvo carácter exploratorio (ver anexo 2). Se realizó a un docente de la institución, el cual cumplía en ese entonces el cargo de director, mayor cargo de la institución, ya que el mismo se encontraba fuera del país, con el propósito de recolectar información general sobre la institución para poder luego identificar una problemática o preocupación en la misma, que esté ligada al entrenamiento y deporte. Luego se analizó identificando las fortalezas, debilidades y debilidades en base al trayecto en una matriz (anexo 3). Una vez ya seleccionado el tema central de estudio en base a las debilidades encontradas, se comenzó a elaborar el anteproyecto en su respectivo cuadro (ver en anexo 5).

5.4.2 Fase de primera colecta de datos

En la primera instancia de recolección se implementaron entrevistas no estructuradas (anexo 9). Las preguntas fueron centradas a la problemática encontrada en la entrevista de la fase exploratoria, la cual es el tema central del estudio. Se le realizó a cuatro docentes de la institución en el living de la misma, en el tiempo libre de cada uno de los docentes. Cabe

destacar que se repitió el docente de la entrevista de la fase exploratoria, ya que su rol principal en la institución es la de docente. Para las entrevistas en la primera recolección de datos se realizó un listado de preguntas, las cuales fueron sometidas a una prueba para garantizar que sean pertinentes para su comprensión, de la cual luego de reformular algunas y cambiar el orden de otras de ellas se llegó al diseño final; las cuales se pueden observar en anexo 9. Luego de realizadas se analizaron en una matriz (anexo 10) para después confeccionar la información y resumirla dentro de un modelo de análisis (anexo 8)

5.4.3 Fase de segunda colecta de datos

En cuanto a la segunda colecta de datos se utilizaron dos instrumentos, el cuestionario (anexo 13) y la observación (anexo 14). El cuestionario se les realizó a 50 socios del gimnasio, cuando estos terminaban de hacer su respectiva actividad. Mientras que la observación se hizo a partir de dos clases de kickboxing, en distintos horarios. El primero en la mañana y el segundo en la noche. El cuestionario, al igual que las entrevistas en la primera colecta de datos, se sometió a una prueba de instrumento, realizándole cambios en la formulación de algunas de las preguntas como también en el orden de las mismas. Luego de realizadas, al igual que en la primer colecta de datos, se analizaron ubicando la información en la matriz (anexo 10) para después confeccionar la información en el modelo de análisis (anexo 8). Por último, utilizando el mismo formato de modelo de análisis (anexo 8), se debió confeccionar un modelo de análisis final, el cual es la unión de los dos primeros, pero rescatando lo más relevante de cada uno de ellos.

6.0 ANÁLISIS DE DATOS

Se dividirá el apartado en las distintas fases del proceso de trabajo para identificar y separar la información recolectada. Luego se retomarán las preguntas de investigación para intentar darles respuesta en base a todos los datos recabados.

6.1 Fase exploratoria

Luego de realizar el primer contacto con la institución, mediante la entrevista exploratoria a un docente de la misma (ver anexo 2) que en ese entonces cumplía con el rol de director, se identificó el tema central del estudio, llenando así la matriz exploratoria (anexo 4), para luego realizar el anteproyecto (ver anexo 6), el cual fue el puntapié inicial del estudio. En el mismo se presenta a la institución deportiva, se definen las preguntas de investigación y se realiza un muestreo del marco teórico que esté relacionado con el tema central seleccionado.

Un ejemplo para identificar el tema central de estudio fue cuando el entrevistador expresa que:

el gimnasio tiene muchos horarios en los que no hay mucho flujo de socios... por ejemplo este horario que estamos ahora, por el espacio que hay, no... no hay mucha cantidad de... de flujo de socios. Por lo que te podría decir que nosotros apuntamos a tener todos los horarios saturados (AG, p. 2).

Una vez terminada la fase exploratoria se comenzó a analizar la primera y segunda colecta de datos respectivamente.

6.2 Fase de primera colecta de datos

Después de hacerle la entrevista a los distintos docentes, se desgravaron cada una de ellas para así realizar la matriz de la primera colecta (ver anexo 11). Con la matriz se pudo verificar mediante el modelo de análisis de la primera colecta (ver anexo 12), como se engloba dentro de la dimensión administrativa. El principal tema a destacar es *“que el gimnasio tiene horas pico de asistencia y por otro lado tiene bajas también...”* (E3IG). Esto se manifiesta a lo largo del día dependiendo del horario *“a partir de las 19 hasta las 21 horas es la franja horaria en donde viene más cantidad de público”* (E4AG); *“el horario más fuerte del gym es el de las 18 y 20 horas”* (E2GF); *“Puntualmente para las clases de la mañana no son clases con mucha asistencia”* (E2GF); *“hay horas en el que el gimnasio está vacío...”* (E1JG).

Haciendo referencia al segundo factor causal, los docentes comentaron que hay clases con grandes cantidades de alumnos *“los lunes me vienen alrededor de 20, 21 personas”* (E1JG); *“en la clase de las 19 pm básica eh tenido hasta 28 alumnos”* (E2GF). Y en base al segundo factor causal es que aparece el tercero, cuando hay una gran cantidad de alumnos es *“que el espacio queda muy reducido”* (E1JG); *“en la clase de las 19 pm básica (...) un espacio que es reducido (...) ahí eran 4 por bolsa prácticamente”* (E2GF). Así como hay clases con mucha asistencia de socios, también hay docentes que opinan lo contrario dependiendo del horario que dictan la clase, *“yo pienso que podría haber mucha más cantidad de alumnos (...) me gustaría que fuera un poco más masiva mi clase”* (E4AG); *“tenemos... eeh espacio para trabajar cómodamente”* (E2GF).

6.3 Fase de segunda colecta de datos

Luego de realizar la encuesta y la observación se creó la segunda matriz de datos (ver anexo 15), en ella se observan los distintos datos obtenidos por ambos instrumentos utilizados. Después se elaboró el modelo de análisis de la segunda colecta (ver anexo 16) pudiendo visualizarse como las dimensiones implicadas fueron la administrativa y comunitaria.

El primer tema a destacar en la presente colecta es el flujo de asistencia de socios. Al concluir con la encuesta se concluyó que *“el 78% de los socios marcaron que asisten al gimnasio en el horario de la noche”* (C1-3). Se comprobó mediante la observación ya que *“en la clase de la noche asistieron 19 alumnos”* (O1); a su vez *“la clase de la noche la dictan 4 docentes”* (O1). Queda evidenciado la diferencia del flujo de asistencia de socios, contrario a la tarde/noche, ya que solo *“el 18% de los socios marcaron que asisten al gimnasio en el horario de la mañana”* (C1-3); mediante la observación se confirmó que en la mañana hay un flujo menor de asistencia de socios ya que *“asistieron 5 alumnos”* (O1).

A partir del primer factor causal es que se desemboca el segundo. Mediante la encuesta se dedujo que *“el 76% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base a factores laborales o de estudio”* (C1-4); *“del 60% de los socios que les gusta asistir un día en particular al gimnasio, el 97% es por la metodología de la clase”* (C1-5). De la gente que practica kickboxing *“el 95% porque es su disciplina favorita”* (C1-9); teniendo en cuenta que el *“60% socios marcaron que practican kickboxing”* (C1-6). En cuanto al último factor causal, nuevas actividades, mediante la encuesta se dedujo que *“del 38% de los socios que le interesaría agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios el 90% dice que jiu jitsu”*. Un posible factor que hace que mucha gente pida jiu jitsu como nueva actividad es la especialización que tiene el gimnasio con los deportes de combate. Tal especialización se

manifiesta en la encuesta, ya que “del 88% de los socios que plantean que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina, el 95% marcó kickboxing como una de las opciones” (C1-11).

6.4 Modelo final

Luego de analizar las primeras dos colectas mediante los diferentes modelos de análisis, se creó el Modelo final de análisis.

Modelo de análisis



Modelo final de análisis. Elaboración propia (2019).

El mismo es el resultado de la mezcla de ambos modelos. Respecto al primer factor causal, flujo de asistencia de socios, docentes nos dan a entender que el flujo es mayor en un horario en comparación con los demás, ejemplo es cuando mencionan que “a partir de las 19 hasta las 21 horas es la franja horaria en donde viene más cantidad de público” (E4AG, p. 1) y “puntualmente para las clases de la mañana no son clases con mucha asistencia” (E2GF, p. 3). Los socios, mediante las encuestas, “el 78% marcaron que asisten al gimnasio de noche” (C1-2); “el 42% marcaron que asisten al gimnasio de tarde” (C1-2) y “el 18% de los socios marcaron que asisten al gimnasio de mañana” (C1-2). Luego, mediante la observación, “en la clase de la mañana asistieron 5 alumnos” (O1) mientras que “en la clase de la noche asistieron 19 alumnos” (O1).

En base al primer factor causal es que se desprende el segundo, cantidad de socios por clase. Docentes plantean que en cuanto a la noche *podés tener “una clase de bolsa con 20 y 25 personas”* (E2GF, p. 2); “los lunes me vienen alrededor de 20, 21 personas” (E1JG, p. 2). Desde el punto de vista de los socios, el “70% marcaron que hay entre 6 y 10 personas en sus clases” (C1-8). Mediante la observación se puede comprobar que “en la

clase de la noche asistieron 19 alumnos” (O1) y *“en la clase de la mañana asistieron 5 alumnos”* (O1).

Ahora refiriéndose al tercer factor causal, el espacio de trabajo, algunos docentes comentan que cuando hay una gran cantidad de alumnos en las clases es *“que el espacio queda muy reducido”* (E1JG, p. 3); *“en la clase de las 19 pm básica (...) un espacio que es reducido (...) ahí eran 4 por bolsa prácticamente”* (E2GF, p. 3). Pero a su vez uno de los docentes comenta que *“tenemos... eeh espacio para trabajar cómodamente”* (E2GF, p. 3). Por lo que es necesario tener en cuenta el punto de vista de los socios para hacer un análisis de valor. Se dedujo que *“el 92% de los socios piensan que en sus clases hay un número de personas adecuado para realizarlas cómodamente”* (C1-13). En la observación se vio que *“el espacio que ocupa la clase de la noche es un aproximado del 75% total del espacio del gimnasio”* (O1). Por último, uno de los docentes comenta que *“... a veces... el gimnasio está completo”* (E2GF, p. 2). Según los socios *“del 88% que plantean que mientras están en la institución en algún momento la misma se encuentra llena, el 75% va de noche”* (C1-16).

Luego de presentados los tres modelos de análisis es que visualizamos los actores involucrados en los mismos. El actor principal es el socio, quien desencadena los distintos factores causales en base a la asistencia de los mismos, la cantidad que asisten a cada una de las clases y el espacio que ocupan en ellas. Quienes dictan las clases son los docentes, por lo que también se ven involucrados. Por último, el director del gimnasio, quien dirige la institución y lleva a cabo el rol de organizador del mismo en cuanto a horarios y docentes.

6.5 Respuesta a las preguntas de investigación

Para finalizar el análisis de los distintos datos recolectados, se retoman las preguntas de investigación para darles respuesta.

- 1) ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas?

Mediante las entrevistas a los docentes (anexo 9), los mismos nos han mencionado que los factores que determinan la participación de los socios en base a los horarios es por motivos personales de cada uno de ellos, en base a su vida laboral o estudiantil; *“y a mí me parece que es por el horario en sí... la gente le queda bien venir a esa hora y viene a esa hora”* (E1JG, p. 2); *“seguramente debe ser por el... los ritmos de la vida diaria de la gente... estudio, trabajo, etc”* (E2GF, p. 1); *“yo creo que es más por el socio que por el gimnasio...”* (E2GF, p. 3); *“por los horarios laborales de la gente es que el gimnasio tiene horas pico de asistencia y por otro lado tiene bajas también”* (E3IG, p. 3). Por otra parte, mediante las

encuestas a los socios se confirmaron diversos motivos por los que asisten a las distintas actividades que ofrece el gimnasio; *“el 76% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base a factores laborales o de estudio”* (C1-4); *“del 60% de los socios que les gusta asistir un día en particular al gimnasio, el 97% es por la metodología de la clase”* (C1-5). En base a lo que plantea Weineck (2005) sobre el entrenamiento, depende del objetivo que tenga cada uno de los socios; lo que se destacó de las encuestas es que *“el 72% de los socios marcaron que realizan las actividades del gimnasio por salud”* (C1-7) y *“el 68% de los marcaron que realizan las actividades del gimnasio para socializar/recrearse”* (C1-7). En cuanto a lo que menciona Larrea (2000) en base a la calidad del servicio, el cual es subjetivo para cada uno de los clientes, *“el 76% de los socios puso puntaje 6; se sienten muy cómodos en sus clases”* (C1-10), concluyendo que la gran mayoría de los socios está totalmente conforme con las mismas, ofreciendo la institución un servicio de calidad.

2) ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto?

En cuanto a la utilización del espacio, mediante las entrevistas a los docentes (anexo 7) se mencionaron distintos aspectos en base a cantidad de socios que tienen en sus clases. Cuando asisten mucha cantidad de socios *“el espacio queda muy reducido”* (E1JG, p. 3); *“en la clase de las 19 pm básica (...) un espacio que es reducido (...) ahí eran 4 por bolsa prácticamente”* (E2GF, p. 3). Por lo contrario, cuando asisten poca o no excesiva cantidad de alumnos, y en base al horario en que el docente dicta la clase, mencionan que *“podría haber mucha más cantidad de alumnos (...) me gustaría que fuera un poco mas masiva mi clase”* (E4AG, p. 2); *“tenemos... eeh espacio para trabajar cómodamente”* (E2GF, p. 3). Mediante las encuestas a los socios en la segunda recolección de datos (anexo 13) se dedujo que *“el 88% de los socios piensa que el espacio que tienen cuando realizan sus clases es adecuado”* (C1-13); teniendo en cuenta que el *“70% de los socios marcaron que hay entre 6 y 10 personas en sus clases”* (C1-8). Se puede observar distintas opiniones entre los distintos actores involucrados, pero dándole más valor a la opinión de los socios, ya que como menciona Larrea (2000), en una empresa todo se origina desde la opinión del cliente, en este caso el socio. Por otra parte, en base a lo planteado por Thompson (2008) en cuanto a la eficiencia, en este caso del espacio de trabajo, la utilización del mismo para los socios está bien organizada, por ende es eficiente.

Con las observaciones (anexo 14) se identificó que *“el espacio que ocupa la clase de la tarde es un aproximado del 75% total del espacio del gimnasio”* (O1), mientras que *“el espacio que ocupa la clase de la mañana es un aproximado del 25% del espacio total del gimnasio”* (O1); quedando notoria la diferencia del uso del espacio en base a la cantidad de alumnos por clase, mediante el flujo de asistencia de los mismos.

Uno de los docentes planteó que en el gimnasio “se estimula a que los socios utilicen el gimnasio en horarios distinto a... a los horarios pico” (E2GF, p.3), pero mediante las encuestas se concluyó que “el 82% de los socios comentan que no se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios”, y por otro lado, en las observaciones se pudo ver que “en ambas clases observadas no hay carteleras u avisos que fomenten a los socios asistir a un horario donde haya menos participación de los mismos” (O1). Por lo que se desconoce de qué forma se estimula a los socios asistir en otros horarios.

3) ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?

Las distintas opiniones en base a nuevas actividades a agregar se pueden visualizar con las opiniones de los docentes y los socios. Distintos docentes comentan que “querían agregar jiu jitsu...” (E1JG, p. 4); “si... últimamente preguntan por eso... por MMA y jiu jitsu...” (E2GF, p. 5); “justamente por el lado del jiu jitsu, por el lado del MMA... hay gente que muchas veces ha preguntado cuando vamos a poner, cuando vamos a sumarle eso...” (E3IG, p. 7); “si... algunos socios me han comentado que les gustaría que hubiera jiu jitsu... eeh es algo que por eso también lo tenemos en cuenta” (E4AG, p. 5). Como se puede verificar, todos los docentes entrevistados comentaron que los socios piden por clases de jiu jitsu.

Tras analizar las encuestas, se concluyó que “al 38% de los socios le interesa agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios” (C1-21); y “del 38% de los socios que le interesaría agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios el 90% dice que jiu jitsu” (C1-21), teniendo tanto la institución como los socios intereses comunes en cuanto a nuevas actividades a agregar a la grilla de horarios.

7.0 CONCLUSIONES GENERALES

El primer aspecto a destacar es la colaboración e interés que tuvo la institución seleccionada para el estudio y para los investigadores del presente trabajo, siendo permisivos en cuanto al ingreso y para los estudios de campo correspondientes.

En base a la recolección de datos, los tres instrumentos utilizados fueron imprescindibles para tener la información mínima necesaria para poder contestar las preguntas de investigación planteadas. Lo que también se quiere decir con esto es que los tres instrumentos recabaron información relevante, desde distintos puntos de vista.

El factor causal principal identificado, el cual se enmarca dentro de la dimensión administrativa, es la diferencia del flujo de asistencia de socios en base a los distintos horarios que el gimnasio ofrece, siendo muy grande en el horario de la tarde/noche. Mediante un flujo de asistencia de socios muy alto, es que se desencadenan otros factores causales, los cuales son la cantidad de alumnos en las clases y el espacio que ocupan éstos en las mismas. Por otra parte, la institución no realiza campañas para que los socios asistan a otros horarios, teniendo en cuenta que hay horarios en que la institución está relativamente vacía de actividades, por ende también de asistencia de los socios; aspecto que se puede profundizar en un futuro.

Lo que refiere a nuevas actividades, teniendo en cuenta que existe una disponibilidad de horarios y espacio, mediante las entrevistas a los docentes (anexo 13) y las encuestas a los socios (anexo 9) se pudo identificar que existe un interés común, el cual es el jiu-jitsu. Es un aspecto relevante e interesante que se puede profundizar. Se destaca que, aunque no es el único, el actor principal dentro de la problemática estudiada es el socio, ya que de éstos es que se desprenden los distintos factores causales.

LISTA DE REFERENCIAS

- Anguera, M. T., y Hernández-Mendo, A. (2013). *La metodología observacional en el ámbito del deporte*. Recuperado de:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/108477/1/629241.pdf>
- Cagigal, J. M. (1981). ¡Oh deporte! Anatomía de un gigante. Valladolid, España: Miñon.
- García Ferrando, M. (1990). Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica. Madrid, España: Alianza
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2007). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill
- Hsu, L. (2000). From physical education to sports education? A possible tendency. *Bulletin of Physical Education*, 36, 79-90.
- Thompson, I. (2006). Definición de servicios. Recuperado de:
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- Thompson, I. (2008). Definición de eficiencia. Recuperado de:
<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Parlebas, P. (2001). Elementos de sociología del deporte. Málaga, España: Unisport.
- Weineck, J. (2005). Entrenamiento total. Badalona, España: Paidotribo
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA. Recuperado de:
<https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: CUADRO DE APROXIMACIÓN DIAGNOSTICA	68
ANEXO 2: ENTREVISTA EXPLORATORIA.....	69
ANEXO 3: MATRIZ EXPLORATORIA	70
ANEXO 4: MATRIZ EXPLORATORIA ANALIZADA	71
ANEXO 5: ANTEPROYECTO VACÍO.....	73
ANEXO 6: ANTEPROYECTO COMPLETO	74
ANEXO 7: CUADRO DE SÍNTESIS DE INSTRUMENTOS.....	76
ANEXO 8: MODELO DE ANÁLISIS VACÍO	78
ANEXO 9: PAUTA DE ENTREVISTA DE LA PRIMERA COLECTA A DOCENTES.....	79
ANEXO 10: MATRIZ DE ANÁLISIS COLECTAS.....	80
ANEXO 11: MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA PRIMERA COLECTA.....	81
ANEXO 12: MODELO DE ANÁLISIS DE LA PRIMERA COLECTA	116
ANEXO 13: PAUTA DEL CUESTIONARIO DE LA SEGUNDA COLECTA.....	117
ANEXO 14: PAUTA DE LA OBSERVACION DE LA SEGUNDA COLECTA	122
ANEXO 15: MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA SEGUNDA COLECTA	126
ANEXO 16: MODELO DE ANÁLISIS DE LA SEGUNDA COLECTA.....	149

ANEXO 1: CUADRO DE APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA

COMPONENTES	CONTENIDOS
Tema central de estudio	Uso de las instalaciones de un gimnasio
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas? • ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto? • ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?
Técnicas de relevamiento aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a los docentes (4) - Encuesta a los socios (50) - Observación de clases (2)
Dimensión institucional más comprometida	Dimensión administrativa. Acciones que prevén la gobernabilidad de la institución formando una rutina, la cual sirve para procesar la información y visualizar así si existen conflictos.
Posibles factores causales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferentes flujos de socios en el día 2. Cantidad de alumnos por clase 3. Espacio de trabajo
Aspectos a tener en cuenta en una propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el flujo de socios en otros horarios • Proponer otra actividad nueva a la grilla de horarios • Fomentar a los socios asistir a otros horarios

ANEXO 2: ENTREVISTA EXPLORATORIA

1. ¿Cargo/responsabilidades de la institución?
2. ¿Hace cuánto tiempo está en funcionamiento la institución? ¿Coincide con el tiempo que llevas ejerciendo tu cargo?
3. Jerárquicamente ¿Cómo está organizada, en términos de responsabilidades, la institución?
4. ¿Cantidad de socios? ¿Se está conforme con esa cantidad?
5. ¿Qué actividades ofrece la institución? ¿Estas actividades, fueron siempre las mismas?
6. ¿Piensa cambiarse el itinerario de actividades?
7. ¿Cuál es el público objetivo?
8. ¿Qué fortalezas y oportunidades ofrece/tiene la institución?
9. ¿Por otro lado, que amenazas y debilidades?
10. ¿Desde el punto de vista del entrenamiento y el deporte hay alguna debilidad o problema puntual que quisieran abordar desde la institución?
11. ¿Qué medios o estrategias de marketing deportivo utilizan para la promoción del gimnasio?
12. Comentar sobre eventos del gimnasio ¿Deja beneficios? ¿Qué fortalezas y debilidades le encuentra a éstos eventos?
13. ¿En términos generales, se está conforme con el funcionamiento de la institución ahora en cara al futuro?
14. ¿Qué otro actor dentro de la institución nos podría dar información?
15. ¿Algo más que quieras agregar?

ANEXO 3: MATRIZ EXPLORATORIA

FORTALEZAS	
DIFICULTADES	
PROBLEMAS ASOCIADOS AL TRAYECTO	
PERSONAS IMPLICADAS	
OBSERVACIONES GENERALES	

ANEXO 4: MATRIZ EXPLORATORIA ANALIZADA

<p>S</p> <p>FORTALEZA</p>	<p>“...la institución hace 13 años que está en funcionamiento...” (AG, p.1)</p> <p>“...nosotros tenemos mucha experiencia en el rubro (artes marciales), tanto a nivel competitivo como a nivel del área de Fitness...”</p> <p>“Hay estem...socios que tienen sesenta y algo de años y (...) hay otros (...) en las que hay niños, adolescentes...” (AG, p.3-4)</p> <p>“...somos un gimnasio (...) que nos especializamos...” (AG, p.4)</p> <p>“...realmente enseñamos, no únicamente la gente viene a entrenarse y mover su cuerpo sino de que hay una enseñanza en la que tratamos de profundizar...” (AG, p.4)</p> <p>“el Crossfit siempre tiende a ser un entrenamiento muy masivo y tiende a masificar (...) tratamos de que las clases sean únicamente para 10... eeh... integrantes por hora.” (AG , p.4)</p> <p>“El gimnasio cada tanto hace veladas para poder generar que sus alumnos tengan experiencias competitivas...” (AG, p. 5)</p> <p>“...nos promocionamos mucho a través de las redes sociales...” (AG, p. 6)</p>
<p>ES</p> <p>DIFICULTAD</p>	<p>“... yo creo que el barrio a veces en el que estamos... no nos juega tanto a favor (...) mucha competencia (...) estamos posicionados en un lugar de Montevideo en el cual hay muchísimos... eeh instituciones deportivas, tanto clubes como gimnasios” (AG, p. 4)</p> <p>“...el público por lo general que viene a estas... estem... veladas... es... un público que esta más relacionado con el gimnasio... o con el medio. (...) familias de los competidores, o socios del gimnasio (...) nosotros para poder crecer en estos eventos necesitamos acceder a un grupo más grande, que esté por fuera de esto...” (AG, p.6)</p>

<p>PROBLEMA S ASOCIADOS AL TRAYECTO</p>	<p><i>“el gimnasio tiene muchos horarios en los que no hay mucho flujo de socios... por ejemplo este horario que estamos ahora, que son las 4 de la tarde... por el espacio que hay, no... no hay mucha cantidad de... de flujo de socios (...) nosotros apuntamos a tener todos los horarios saturados (...) nos gustaría tener más cantidad de socios...” (AG, p.2)</i></p> <p><i>“Hay mucha competencia... entonces eso es algo que cincha para el costado muchas veces (...) la gente es muy volátil... la gente viene, entrena un tiempo y después se va, eso es una de las cosas que es... estem...más complejas...” (AG, p.4)</i></p> <p><i>“... el público al cual accedemos sigue siendo el mismo. Para poder estem... ir a más ahí si tendríamos que buscar estrategias diferentes en publicidad...” (AG, p. 4)</i></p> <p><i>“Nosotros actualmente, el único punto donde no... eeh se explota demasiado el gimnasio es el área competitiva dentro del Crossfit. No se ha llegado...” (AG, p. 7)</i></p>
<p>PERSONAS IMPLICADAS</p>	<p>Director – Secretario - Profesores</p>
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	<p>Mucha implicancia en ayudar y brindarnos información sobre el gimnasio de parte del entrevistado. Por otra parte, no es el mayor exponente dentro del mismo, se debería para ello entrevistar al director.</p> <p>Al ser un gimnasio con años de trayectoria y experiencia, quizás no es fácil detectar un problema directamente sobre el entrenamiento y deporte, sí más sobre la misma gestión y/o organización del gimnasio.</p>

ANEXO 5: ANTEPROYECTO VACÍO

COMPONENTES	CONTENIDOS
NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	
TRAYECTO	
CENTRO DE PRÁCTICA	
TEMA CENTRAL EN ESTUDIO (asociado al Trayecto)	
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	
ENCUADRE TEÓRICO	
TÉCNICAS	

FASES	03	04	05	06	07
Entrevista inicial					
ANTEPROYECTO					
Diseño y prueba instrumentos					
Primer colecta de datos					
Segunda colecta de datos					
Análisis de datos					
Borrador INFORME FINAL					

ANEXO 6: ANTEPROYECTO COMPLETO

COMPONENTES	CONTENIDOS
NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	Matías Bentancur – Felipe Chavarria
TRAYECTO	Entrenamiento y Deporte
CENTRO DE PRÁCTICA	[REDACTED]
TEMA CENTRAL EN ESTUDIO (asociado al Trayecto)	El tema central es el uso de las instalaciones de un gimnasio. El problema que se pudo identificar mediante la entrevista exploratoria al secretario general es la falta o pocas actividades en determinados horarios del día.
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores determinan mayor o menor participación de los socios en cada una de las actividades ofrecidas? • ¿Cómo impacta en la institución la sub utilización de algunos espacios en ciertos horarios y que acciones se han desarrollado para mejorar ese aspecto? • ¿Qué actividades en función de la institución y el interés de los socios pueden realizarse para optimizar el uso de las instalaciones?

ENCUADRE TEÓRICO	<p>Los principales conceptos teóricos son:</p> <p>Instalación deportiva, optimización de espacios y efectividad</p> <p>Raic (1999) define instalación deportiva como una infraestructura donde se planifica y producen actividades deportivas para distintos usuarios, tales como deportistas profesionales, deportistas o simplemente audiencia.</p> <p>Arturo (2007) en su investigación nombra distintos aspectos a tener en cuenta para un buen funcionamiento de una institución deportiva., como lo son la planificación, pulcritud, y materiales deportivos; pero no menos importante es el manejo de los horarios en estas instalaciones.</p> <p>Gutiérrez (2007), citado por Cequea (2012), plantea que efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.</p>
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Observación del gimnasio en determinado horario - Encuesta a socios - Entrevista a profesores

CRONOGRAMA DE AVANCE

FASES	03	04	05	06	07
Entrevista inicial		X			
ANTEPROYECTO			X		
Diseño y prueba instrumentos			X		
Primear colecta de datos			X		
Segunda colecta de datos				X	
Análisis de datos				X	
Borrador INFORME FINAL					X

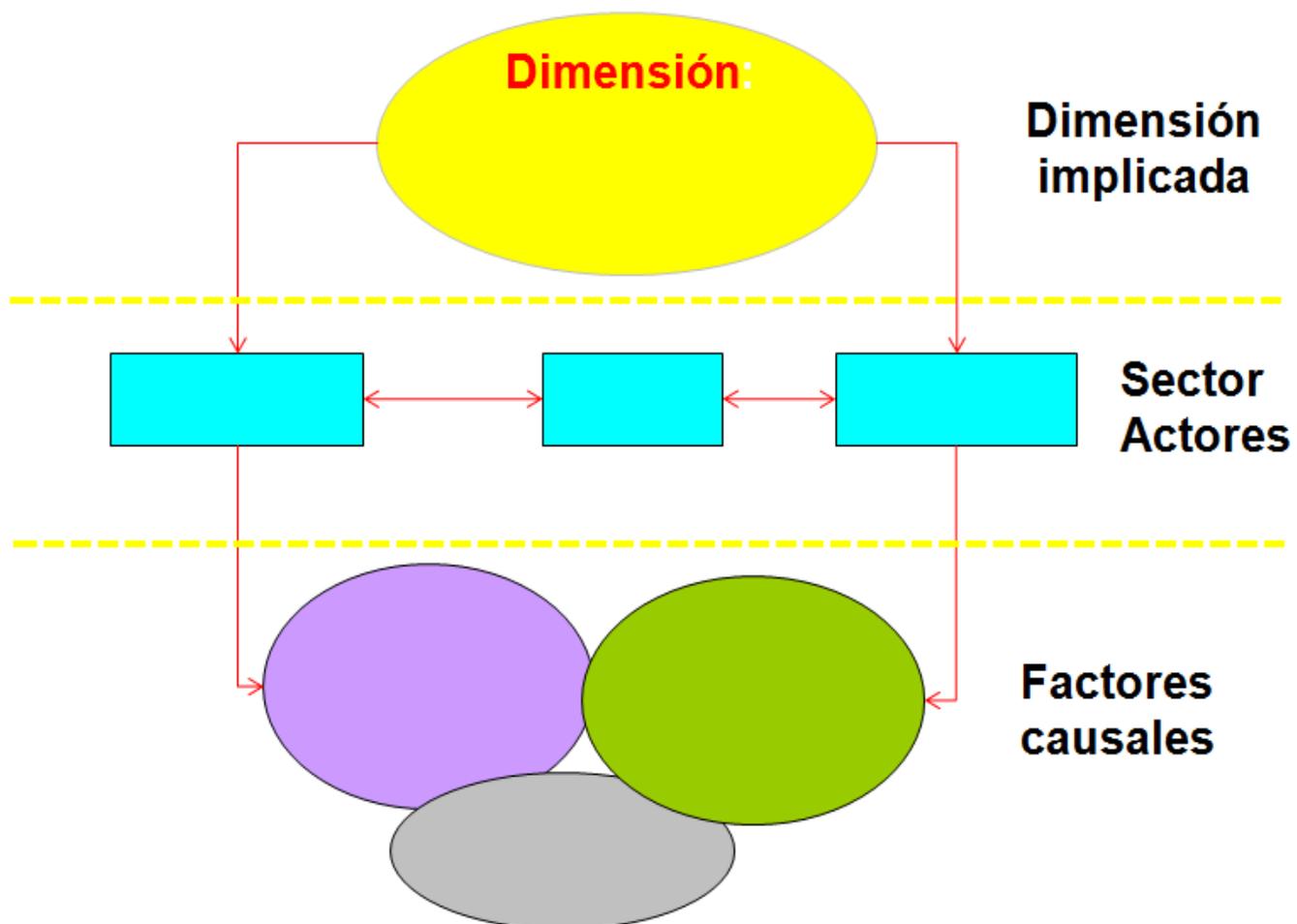
ANEXO 7: CUADRO DE SÍNTESIS DE INSTRUMENTOS

Técnicas	¿Para qué? (¿cuál es el objetivo?, ¿qué información quieren obtener?)	¿A quiénes? (cantidad, edades, lugar de aplicación, forma de aplicación)	Fecha aplicación (aproximada)
Entrevista	Para conocer la opinión y punto de vista de los docentes de cómo es el funcionamiento de sus clases y de la institución.	Se realizará preguntas abiertas y cerradas a 4 profesores, de un total de 5. Será de forma oral, en la oficina del mismo gimnasio donde es la zona más tranquila de la institución, en un momento libre que cada uno de los docentes tenga. Dentro de los profesores, también se encuentra el secretario general, el cual también es docente del gimnasio.	Semana del 13/5
Observación	Poder observar el funcionamiento y flujo de personas dentro de la institución en determinado horario y poder conocer aun más la realidad de la misma.	Se observarán dos clases en dos momentos del día distintos. Ambas clases serán de la misma disciplina, kickboxing. La primera se realizará en el horario de la mañana, de 10:30 a 12:00 hs, mientras que la segunda en el horario de la noche, 20:00 a 21:00. Se hará luego una	Semana del 20/5

		<p>comparación entre ambas clases.</p> <p>En la misma se observará la cantidad de socios que asistieron a la clase, el espacio que ocupa la clase respecto a la totalidad del gimnasio y cantidad de docentes dictando la clase.</p>	
Encuesta	<p>Obtener opiniones de los socios sobre las distintas actividades realizadas, los docentes y sobre la misma institución.</p>	<p>Se les aplicará a 50 socios de distintas edades y sexos (aproximadamente 15% de los socios) en el living del gimnasio luego de realizar sus respectivas clases.</p>	Semana del 27/5

ANEXO 8: MODELO DE ANÁLISIS VACÍO

Modelo de análisis



ANEXO 9: PAUTA DE ENTREVISTA DE LA PRIMERA COLECTA A DOCENTES

1. ¿Qué disciplina enseñas en la institución?
2. ¿En qué horario del día piensas que asisten más socios al gimnasio?
3. ¿Cuál piensas que es la disciplina que más practican los socios? ¿A qué se debe?
4. ¿Por otra parte, cual piensas que es la clase más concurrida del día?
5. ¿Cuál piensas que es el motivo de que asistan los socios a un horario u otro? ¿Opinas que sea un factor institucional, o personal de cada socio?
6. ¿Qué opinas de la cantidad de alumnos en tus clases? ¿Es adecuado?
7. ¿Sentís que las clases te exigen mucho como docente? ¿En el caso de que sí, por qué?
8. ¿Piensas que se podrían utilizar mejor los horarios y/o espacios del gimnasio en función de la cantidad de socios?
9. ¿Piensas que se ha implementado alguna estrategia para que no haya horarios vacíos o con poca asistencia de socios en el gimnasio?
10. ¿Te gustaría enseñar alguna otra actividad en el gimnasio? ¿Cuál/es sería y porqué?
11. ¿Tienes idea si como institución piensan agregar a futuro alguna otra actividad a los horarios? ¿Por qué motivo?
12. ¿Alguna vez algún socio te ha comentado el interés de agregar una actividad nueva al gimnasio? Si es que no ¿Cuáles podrían ser nuevas actividades de agrado para los socios?
13. ¿Desea agregar algo más?

ANEXO 10: MATRIZ DE ANÁLISIS COLECTAS

	ORGANIZ.	ADMINI.	IDENT.	COM.	Sectores y/o actores implicados	Temas relacionados
E1						
C1						
O1						

ANEXO 11: MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA PRIMERA COLECTA

	ORGANIZ.	ADMINI.	IDENT.	COM.	Sectores y/o actores implicados	Temas relacionados
E1JG		"tengo la clase de boxeo y viene muy poca gente en comparación con la de kickboxing básico". (p. 2)			Socios	Asistencia de socios
E1JG		"... la de kickboxing... ponele los lunes me vienen alrededor de 20, 21 personas, y después a las 20 horas, la de kickboxing también... de kickboxing y boxeo, la de circuito martes y jueves... también, me parece que es una de las más concurridas" (p. 2)			Socios y docentes	Asistencia de socios
E1JG		"Y a mí me parece que es por el horario en si... la gente le queda bien venir a esa hora y viene a esa hora". (p. 2)			Socios	Asistencia de socios
E1JG			"y hay mucha gente que concurre al básico también, por un tema de nivel y de experiencia". (p. 2)		Socios	Asistencia de socios y nivelación de las clases

E1JG		"Yo de mañana no vengo no tengo mucha idea... pero sé que vienen pero creo que vienen menos que de tarde..." (p. 2)			Socios y docentes	Asistencia de socios y manejo de información
E1JG			"Si... a veces se complejiza porque son muchos y hay que... al ser básicos hay que estar constantemente corrigiendo y no podés estar arriba de todos; y a su vez viene gente de prueba esa clase, que tenés que estar más arriba de ellos todavía, porque no saben nada, entran de cero..." (p. 3)		Socios, docentes y director	Asistencia de socios y cantidad de docentes
E1JG	"hasta quizás podrían haber dos profesores en esa clase... por el tema de la cantidad de gente... y la importancia en sí". (p. 3)				Socios y docentes	Cantidad de docentes
E1JG			"no... no podés estar arriba de todos...". (p. 3)		Socios y docentes	Cantidad de socios y metodología de clase
E1JG		"Eh sí, hay ocasiones que el espacio queda muy reducido si... por el tema de que hay otra clases dando a la vez y entonces... el... el			Socios y docentes	Optimización de espacios

		espacio se reduce todavía más..." (p.3)				
E1JG		"Y si... se podría usar... el tema es que lugar y el horario... porque hay horas en el que el gimnasio esta vacío... pero... claro a esa hora la gente no viene... conviene buscar una forma de que... de que se agrande el espacio en ese momento..." (p. 4)			Socios	Optimización de espacios
E1JG		"se adaptan en base al... a la gente que viene...". (p. 4)			Socios y docentes	Cantidad de socios
E1JG			"yo no, no estoy capacitado para dar otro tipo de disciplina que no sea kickboxing o boxeo, sino no se... otro deporte que tenga que ver con la educación física sino... no sé yo profesor de jiu jitsu no soy...de judo tampoco, de karate tampoco". (p. 4)		Docentes	Especialización

E1JG		"Y creo que si... de haber escuchado que querían agregar jiu jitsu... pero por un tema de espacios y horarios no lo han podido hacer... eso fue lo único que escuché... Profesor hay... falta eso... encontrar un horario en el que la gente pueda venir" (p. 4)		Director	Optimización de espacios	
E1JG				"es el único deporte que han preguntado si se van a... si va a haber una clase de... de cómo es... de jiu jitsu. Otro deporte no me han preguntado... pero ese sí, ya hay como 5 personas que me preguntan de cuándo va a haber". (p. 5)	Socios	Nuevas actividades
E1JG				"Si... eso, lo que te decía, jiu jitsu. No solamente socios, sino también gente de afuera, que no viene al gimnasio me ha preguntado si van a agregar... jiu jitsu...". (p. 5)	Socios, docentes y director	Nuevas actividades
E1JG			"Solamente jiu jitsu... lo demás no les interesa...". (p. 5)	Socios	Nuevas actividades	

E2GF		"Sin dudas el horario más fuerte del gym es el de las 18 y 20 horas". (p. 1)			Socios	Asistencia de socios
E2GF		"Seguramente debe ser por el... los ritmos de la vida diaria de la gente... estudio, trabajo, etc. Están acostumbrados a venir a esa hora, es la hora que la gente le queda más cómodo". (p. 1)			Socios	Asistencia de socios
E2GF		"Yo creo que lo que más hacen los socios eeh son deportes de combate y dentro de los deportes de combate... eeh kickboxing". (p. 2)			Socios	Cantidad de socios por clase
E2GF			"porque es la parte más fuerte del gimnasio y lo que más se... lo que más se diferencia el gimnasio, mismo el nombre del gimnasio es [REDACTED] mas allá de que el gimnasio es de deportes de combate y Crossfit, es como que siempre se le da un poco más de... de fuerza al deporte de combate". (p. 2)		Socios, docentes y director	Puntos fuertes de la institución

E2GF		"Por otro lado como formo parte del gimnasio y formo parte de la recepción tengo claro de que es casi 50% y 50%. De hecho, lo que sucede es que muchos hacen las dos actividades". (p. 2)			Socios	Cantidad de socios por clase
E2GF		"yo creo que la clase más concurrida es la de los martes y jueves a las 20 horas... sin o me equivoco". (p. 2)			Socios	Asistencia de socios
E2GF		"La clase de los martes y jueves a las 20 horas es una clase de boxeo y kickboxing que se llama Thaibox camp y es posiblemente la clase que tiene más asistencias". (p. 2)			Socios	Asistencia de socios
E2GF		"...tenemos eeeh un patrón que se observa habitualmente y hace años es que los lunes viene más gente a todas las clases, el martes también y así hacia el fin de semana" (p. 2)			Socios	Asistencia descendiente

E2GF		<p>"Vos venís un lunes y podés tener un... una clase de bolsa 20 y 25 personas. Mismo a veces sucede a las 19 horas que tenés, en la clase de las 19 horas, kickboxing y boxeo 20 personas y en karate 15 o 20 y tenés 10 en la clase de Crossfit, ahí es cuando el gimnasio está completo". (p. 2)</p>			Socios y docentes	Optimización de espacios
E2GF		<p>"yo creo que es más por el socio que por el gimnasio (...) el gimnasio tiene clases en todos los horarios pero claro... la oferta a las 19 tenés 3 opciones... a las 10 am o 11 am tenés dos opciones... vas a hacer o boxeo o Crossfit eeh... pero para mí sin duda se atribuye más al socio... al ritmo de vida... hay gente que es más fácil terminar de estudiar, terminar de trabajar y ahí ir al gimnasio. Son pocas las personas que deciden despertarse, hacer el gimnasio y</p>			Socios y director	Optimización de espacios

		luego ir a... al trabajo...". (p. 3)				
E2GF		"En general tenemos... tenemos... eeh espacio para trabajar cómodamente y... de hecho los días que somos más siempre se le encuentra la vuelta y tenés algún recurso para manejarlo". (p. 3)			Socios y docentes	Optimización de espacios
E2GF		"Puntualmente para las clases de la mañana no son clases con mucha asistencia" (p. 3)			Socios	Asistencia de socios
E2GF		"en la mañana... doy las clases a las 7 y 15 y 10 30. A las 7 y 15 habitualmente somos entre 4 y 6... eeeh... como mucho 8. En la clase de las 10 30 habitualmente somos entre 6 y 10. A veces podemos ser 12, 14... no mucho más. Sin embargo en la clase de las 19 pm básica eh tenido hasta 28 alumnos, en un espacio que es reducido... ahí son los dos rings y el espacio del tatami negro y rojo... ahí eran			Socios y docentes	Superpoblación

		4 por bolsa prácticamente y... y ta..." (p.3)				
E2GF			"es la forma en la cual nosotros... personalmente cada uno y el gimnasio como... grupo de profesores (...) no venimos a pasar el tiempo y que la clase se... se vaya sin nada.... Sino que somos muy exigentes con la forma de enseñar y de trabajar entonces es que siempre estamos arriba del alumno, y eso hace que tengas trabajo todo el tiempo. Hay clases más livianas en cuanto a contenido, y otras más pesadas pero... los exigimos bastante...2. (p. 3)		Socios y docentes	Metodología de enseñanza
E2GF	"yo creo que igual está bien trabajados el tema de los horarios y el espacio... quizás se podría optimizar de alguna manera... pero... habría que analizarlo muy bien". (p.				Socios, docentes y director	Optimización de espacios

	4)					
E2GF	"en la tarde... el gimnasio trabaja con... con la mayor capacidad y mucho más para hacer no hay... quizás para ofrecer en la tarde temprano. El tema es que tampoco uno va a poner una clase para que vengan 1 o 2 personas... no conviene...". (p. 4)				Socios, docentes y director	Optimización de horarios
E2GF		"se estimula a que los socios utilicen el gimnasio en horarios distinto a... a los horarios pico". (p. 4)			Socios y docentes	Uso de los horarios
E2GF		"He llegado a tener 8 alumnos por clase, que es bastante para ser tan temprano...". (p. 4)			Socios	Asistencia de socios
E2GF	"la idea es sumar jiu jitsu y MMA en algún momento... aparte de alguna otra quizás... como algunos... algunos horarios más de entrenamiento...". (p. 5)				Socios, docentes y director	Nuevas actividades

E2GF			"algo que se entrene boxeo... pero más buscado al entrenamiento que al aprendizaje de la técnica y el frente a frente...". (p. 5)		Socios, docentes y director	Nuevas actividades
E2GF	"...el conductor del gimnasio es ██████... es uno solo, todo pasa por él y a veces cuesta... el tiempo que a él le lleva procesarlo, pensar... y encontrar el momento para... para incluir esas cosas y aparte que también lleva un análisis de.... costos... horarios... donde... lugar físico entonces todo eso lleva un análisis que lleva tiempo" (p.5)				Director	Toma de decisiones
E2GF				"Si... últimamente preguntan por eso... por MMA y jiu jitsu... básicamente... si, preguntan eso... eso más que nada. Después... bueno... alguno a preguntado por incluir clases de karate pero en la mañana... pero más que eso no he	Socios, docentes y director	Nuevas actividades

				escuchado...2. (p. 5)		
E2GF				"al gimnasio... te puedo decir que es un lugar donde se trabaja cómodamente. Si bien todo el tiempo estamos... siempre tenemos exigencias y... se nos pide más... pero... hay muy buen ambiente laboral y también con los socios... muy buena onda... todos...". (p. 6)	Socios, docentes y director	Ambiente laboral
E3IG		"normalmente las horas pico comienzan a partir de las 18, diría de las 18 a las 21. Y ahora esteem de un tiempo a esta parte también las horas cercanas al medio día se están moviendo mucho, sobre todo las clases de Crossfit". (p. 1)			Socios	Asistencia de socios
E3IG		"creo que podría haber más gente dentro de los deportes de combate (...) Crossfit por ser la que ofrece más, más variedad de horarios y más cantidad de clase a lo largo del día es la que lleva más gente".			Socios	Asistencia de socios

		(p. 2)				
E3IG		"agrupando deportes de combate y Crossfit va bastante, me parece distribuido... casi que sería por lo menos a ojo... casi que un 50 y 50. Sin duda me parece que si hubiera que separar es Crossfit y kickboxing por lejos". (p. 2)			Socios	Cantidad de socios por clase
E3IG		"La clase en particular que más eeh gente trae es eeh una clase que tenemos los martes y jueves a las 20, que reúne a la gente de boxeo y de kickboxing". (p. 2)			Socios	Asistencia de socios
E3IG			"esa clase por tener... esteem dos disciplinas juntas eeh y... creo yo eeh dicho por boca de los socios que la metodología en que funciona la clase, que es a modo de circuito y ofrece un poco más de libertad a la persona, y además incorpora cuatro o cinco profesores a veces... eeh motiva mucho y		Socios y docentes	Metodología de enseñanza

			trae bastante gente". (p. 2)			
E3IG		"los lunes, que es el día en que la gente parece venir más al gimnasio". (p. 2)			Socios	Asistencia de socios
E3IG		"Me parece que está más volcado a un motivo personal en base a los horarios laborales eem que la mayoría de la gente eeh tiene un horario en el que sale después de las 17... que es el horario en que eeh la gente eeh el gimnasio empieza a ofrecer clases". (p. 2)			Socios	Motivos de asistencia de socios
E3IG	"si bien el gimnasio abre a las 7 de la mañana y permanece abierto hasta las 21, hay un corte desde las 14 hasta las 17, precisamente porque en esa hora, históricamente menos gente concurre" (p. 2)				Socios	Horarios sin actividad

E3IG		<p>"Por los horarios laborales de la gente es que el gimnasio tiene horas pico de asistencia y por otro lado tiene bajas también. Un ejemplo clarito es la clase de las 7 am en que tiene un grupo bastante parejo y tiene bastante asistencia porque en general es un grupo de gente que le sirve venir antes de entrar al trabajo estem e irse directo. Y lo mismo la gente que viene a las 20 o 19 horas, por ejemplo, hacen lo mismo pero al revés, terminan la jornada laboral, vienen directo y ahí terminan el día". (p. 3)</p>		Socios	Motivos de asistencia de socios - Horarios laborales
------	--	--	--	--------	--

E3IG			<p>"en general creo que las clases de Crossfit que están topeadas en 10 personas... me parece que... esa medida es muy adecuada sobre todo para beneficiar al cuidado de la persona y también sirve eeh le sirve al gimnasio como un distintivo ya que muchos otros estemmm no tienen un tope yyy buscan más la masividad y eso hace que la persona en esa cantidad se... se, se termine perdiendo un poco y quizás el cuidado más personalizado se termina teniendo que dejar un poco de lado, entonces eso nosotros lo podemos capitalizar." (p. 3)</p>		Socios y docentes	Metodología de enseñanza
E3IG		<p>"inclusive en las horas pico nos pasamos de 10... tenemos que buscar una forma de resolver de cómo puede... no perderse el día la persona que quedo fuera". (p. 3)</p>			Socios y docentes	Cantidad de socios en la clase

E3IG			<p>"Y en las clases de kickboxing estemm como te dije es muy variable, por ejemplo los lunes donde en la clase solo se le pega a la bolsa y no hay contacto frente a frente... estemm viene mucha gente... creo yo que también un poco por la metodología, hay gente que no le gusta... le gusta hacer el deporte pero no le gusta que le peguen... entonces le divierte mucho más pegarle a la bolsa estemmm y las clases pueden llegar a ser de 20 personas esteem en cambio los días viernes eeh esa misma clase a ese mismo horario que ya hay mucho más componente de contacto... anda alrededor del 10 personas". (p. 3)</p>		Socios	Metodología de enseñanza
------	--	--	--	--	--------	--------------------------

E3IG			"Si obviamente mientras más alumnos hay esteem mas te exige, pero sobre todo creo yo eeh en las clases de Crossfit porque eeh al haber levantamiento de peso y ejercicios que pueden comprometer más esteee en cuanto a un factor lesionante el profesor tiene que estar más encima de la persona controlando". (p. 4)		Socios y docentes	Metodología de enseñanza
E3IG			"en las clases de kickboxing en el caso de que... de que haya mucha gente en una clase el profesor normalmente tiende a elegir ejercicios esteeeh que eeh no sean tan difíciles de controlar y de esa manera que se pueda desarrollar normalmente la clase, que sea fluida y le sirva igualmente a los alumnos". (p. 4)		Socios y docentes	Metodología de enseñanza
E3IG	"Me parece que algunos horarios esteem se podrían utilizar esteee mejor en cuanto aaaah ah redirigir la oferta de				Socios	Optimización de espacios

	las clases por ejemplo". (p. 4)					
E3IG	"la grilla del gimnasio está bastante estudiada yyy muchas de las clases se han ido modificando en base a la afluencia de socios que se tiene, es decir, esteee analizar no solo la cantidad sino el tipo de público que venía a cada clase y lo que buscaba". (p. 4)				Socios	Optimización de los horarios
E3IG			"en la ambición de enseñarle algo nosotros, algo más difícil, más desafiante a la persona, la persona muchas veces que venía los sábados, venia en un plan más de divertirse de tener un día más relajado ya a veces se terminaban desmotivando. Entonces la clase se modificó y ahora si se da una clase pero más esteem con menos contenido técnico, más movida yyyy un poco		Socios y docentes	Metodología de enseñanza

			más distendida". (p. 4)			
E3IG	"lo que me parece es que de repente en algún horario se podría ofrecer... sobretodo en los horarios en que el gimnasio está más tranquilo, buscar otro tipo de oferta. De repente más individualizada". (p. 4)				Socios	Optimización de los horarios y nuevas actividades
E3IG	"En realidad me parece que las estrategias esteeeh quizás no sé si hayan ido solo por el lado de traer más gente, sino por el lado de retener a la gente que viene. O sea, ir más por el lado de que busca la gente que ya viene y no solo traer más gente". (p. 5)				Socios y director	Retención de socios
E3IG	"...lo que si se hizo hace un tiempo no muy lejano fue que, eeh el gimnasio por ejemplo a partir de las 14 a 17 estaba cerrado. Eso se cambió, ahora el gimnasio permanece abierto pero no ofrece clases". (p. 5)				Socios y docentes	Horarios sin actividades planificadas

E3IG			"el gimnasio permanece abierto, pero no ofrece clases, entonces la persona puede venir, entrenar por sí sola, moverse un poco, tiene la posibilidad de usar el gimnasio pero no es un tiempo muerto". (p. 5)		Socios	Optimización del espacio
E3IG	"lo que de repente... lo que se podría usar... es usar ese horario u otro de la mañana en el que no haya clases para generar una oferta nueva, pero... de todas formas ya se sabe que en esos horarios es más difícil traer gente nueva. (p. 5)				Socios, docentes y director	Optimización del espacio

E3IG	<p>"A mí en lo personal... como gusto propio creo que... algo que me gustaría de hecho... lo hemos conversado... es eeeh el de generar un espacio para aquella gente que ya tiene cierto nivel de entrenamiento y... cierto nivel de compromiso con su entrenamiento... es decir no solo que ya aprendió y adquirió un nivel técnico más avanzado y una condición física mucho más estable, sino que esteem también tiene ganas de llevarlo a más y quizás llevarlo a un ámbito competitivo... entonces de poder generar un espacio en el que esa gente entrene cosas más específicas o un entrenamiento físico mejor dicho más orientado hacia el objetivo de la persona, no tanto clases más generales como hay". (p. 5)</p>				Docentes y director	Nuevas actividades
------	--	--	--	--	---------------------	--------------------

E3IG	"las clases de jiu jitsu yo creo que es uno de los planes de.... de que se incorpore y también un poco más adelante clases de... de MMA". (p. 6)				Socios, docentes y director	Nuevas actividades
	"Los motivos básicamente son... son 2. El primero de ellos es la demanda, hoy en día los deportes de combate... tiene mucho más llegada al público, a los que ya lo practican y a los que...todavía no, pero genera bastante intriga y estemmm hay mucha difusión tanto por la televisión como por internet de ellos, a través de eeh ligas grandes que tienen mucho marketing, como [REDACTED] por ejemplo". (p. 6)				Socios, docentes y director	Nuevas actividades

E3IG	<p>"...el jiu jitsu, combinado con otras artes marciales como por ejemplo el kickboxing o el muay thai estemmm... son muy vistos, entonces la gente llega acá como... con la visión de que es un gimnasio de deportes de combate en general... estemm entones vienen mucho a preguntar por MMA, vienen mucho a preguntar por jiu jitsu etemmm entonces por ese lado, por la demanda que hay, creo que estemm daría como para implementarlo, sería conveniente". (p. 6)</p>			Docentes y director	Nuevas actividades
------	--	--	--	---------------------	--------------------

E3IG			<p>"es difícil en el... en el ambiente de las artes marciales y los deportes de combate en Uruguay, conseguir gente eeh verdaderamente capacitada, con conocimientos sólidos... y además creo yo, y esto a modo personal, que pueda tener un trato con la persona más profesional estemmm, más agradable que ya la mayoría del público acá viene por motivos... plenamente recreativos, entonces estemm el trato que debe tener una persona que busca eso y no busca la competición tiene que ser un poco más flexible, estemm mas cuidado, y también respetar la cultura interna del gimnasio que es muy importante". (p. 6)</p>		Socios y docentes	Identidad del gimnasio
------	--	--	---	--	-------------------	------------------------

E3IG				"no es lo mismo que traer un administrativo estemmm traer un profesor porque el profesor es la cara visible del gimnasio, entonces el trato con la persona es muy importante". (p. 6)	Socios, docentes y director	Identidad del gimnasio
E3IG			"hace un tiempo que está entrenando [REDACTED] con nosotros, y el tiene una vida de entrenamiento de jiu jitsu esteee y bueno poco ahí surge la posibilidad de incorporar como profesor a una persona que ya tiene en sí misma la cultura interna del gimnasio. Entonces esa es una gran ventaja". (p. 7)		Socios, docentes y director	Nuevas actividades
E3IG				"Si, justamente por el lado del jiu jitsu, por el lado del MMA... hay gente que muchas veces ha preguntado cuando vamos a poner, cuando vamos a sumarle eso..." (p. 7)	Docentes y director	Nuevas actividades

E3IG				<p>"y otra actividad... por ahí no es un, no es un deporte o no daría para poner una clase en si... pero a veces lo que los socios piden mucho es... eehh un refuerzo o una tarea... que le asigne una tarea complementaria, estemmm como por ejemplo gente que hace kickboxing pero estemmm hacer una clase diaria de Crossfit diaria le parece mucho entonces quiere de repente hacer un poco más de musculación... estemmm tener algo a parte que sea más adaptado a lo que ellos ya hacen pero simplemente como un complemento... entonces eso es otra cosa que la gente pide o pregunta bastante (...) Es algo que de repente puede convertirse en una oportunidad si se encuentra la forma de atacarlo...". (p. 7)</p>	Socios, docentes y director	Nuevas actividades
E3IG				"...con respecto a la distribución de los	Socios	Retención de socios

horarios y la concurrencia de la gente... es que una de las formas que estamos... tratando de incorporar cada vez con un poquito más de dinámica es estemmm acercarnos no solo a través del contacto diario con la gente dentro de las clases para motivarlos más, sino también que estamos buscando también la forma de acercarnos con las redes estemmm es decir... darles como un poco más de protagonismo a los socios... a través de las redes, a través de instagram que ahora se usan mucho las historias... estemmm generar contenido por ese lado estemmm y bueno... estamos tratando de ver como resulta eso en cuanto al motivación propia del gente..." (p. 7)

E3IG			"un código interno que manejamos es que al mejor forma de... de retener al socio es mantenerlo motivado y mantenerlo dentro del gimnasio... no importa que viene a hacer, si un día está un poco más cansado hace... algo más suave, más tranquilo, si otro día viene más motivado hacer más ese día pero que el socio este más en contacto con el gimnasio". (p. 8)		Socios y docentes	Motivación de los socios
E3IG				"Entonces... como te decía, tanto dentro de las clases, la motivación y el contacto así diario, como con las redes estamos tratando de buscar un acercamiento por ese lado para que la gente concurra más al gimnasio". (p. 8)	Socios	Retención de socios
E4AG		"Ehh a partir de las 19 hasta las 21 horas es la franja horaria en donde viene más cantidad de público". (p. 1)			Socios	Cantidad de socios

E4AG				"el público más grande practica kickboxing... que es también lo que nosotros... eeh mas eeh publicidad le damos tal vez... con el tema de las competencias por el lado del equipo de competencia". (p. 1)	Socios	Publicidad y cantidad de socios
E4AG				"...eeh en los últimos años las capacitaciones más grandes que han venido al gimnasio también han sido de kickboxing". (p.1)	Socios, docentes y director	Capacitaciones
E4AG		"Y la clase más concurrida del día es la de clase de nivel básico de deportes de combate, que es la de las 19 horas. En esa clase se enseña tanto boxeo como kickboxing". (p. 2)			Socios	Cantidad de socios
E4AG			"Es una clase donde vienen todos los alumnos nuevos y por lo general siempre los nuevos... eeh son la población que más va y viene, entonces siempre es la que hay más cantidad..." (p. 2)		Socios	Cantidad de socios y nivelación de las clases

E4AG			"hay clases que están divididas por niveles, entonces nosotros tratamos de que las personas más nuevas o que tienen menos experiencia o menos eeh capacidad física vengan a las clases más básicas, como por ejemplo la de las 19 horas. Por lo tanto, esa clase está un poco marcada por el nivel". (p. 2)		Socios y docentes	Nivelación de las clases
E4AG			"pero por otro lado nosotros trabajamos con la gente en su tiempo libre y por lo general todo el mundo tiene más libre la tarde/noche que la del mediodía y la mañana". (p. 2)		Socios y docentes	Administración de los horarios
E4AG		"yo pienso que podría haber mucha más cantidad de alumnos (...) me gustaría que fuera un poco más masiva mi clase". (p. 2)			Socios y docentes	Cantidad de socios
E4AG		"Si... los martes y los jueves a las 20 horas por lo general es una de las clases más masivas del gimnasio". (p. 3)			Socios	Cantidad de socios

E4AG			"Siempre trato de... de darle mucha importancia a los socios... al alumnos en si... tratar de que sienta de que mejora, que me concentro en el, que le hablo, que lo ayudo". (p. 3)		Socios y docentes	Enseñanza
E4AG	"nosotros no podemos definir a veces el horario en que vienen los socios. Ya están pactadas más o menos las clases por el tiempo que estamos estemm trabajando que más o menos sabemos en qué horario que hay más movimiento de población de gente y en ese horario ponemos las clases". (p. 3)				Socios, docentes y director	Administración de los horarios
E4AG	"ponéle en la tarde tenemos mucho tiempo libre y no podemos hacer nada para que vengan los socios porque la gente en ese horario no va al gimnasio". (p. 3)				Socios, docentes y director	Administración de los horarios

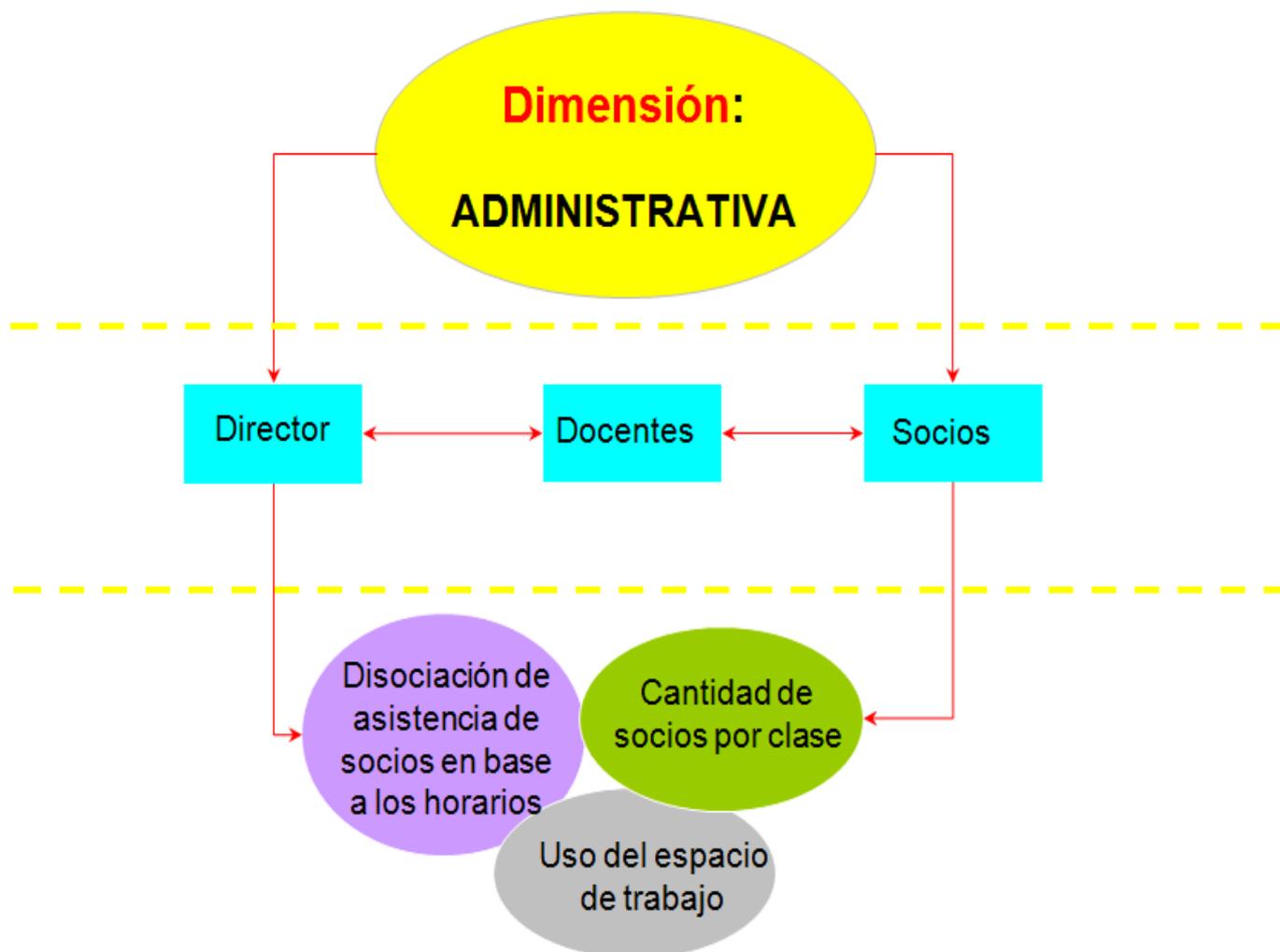
E4AG		"Si está bien manejado si... nosotros tenemos las clases... están divididas como para que se pueda trabajar... distintas áreas yyy en ese horario se suspenden algunas clases para que se pueda... para poder abarcar más cantidad de espacio en el gimnasio, con una clase que es más numerosa". (p. 3)			Director y docentes	Administración del espacio
E4AG		"si eeh... la clase se topea a 10 alumnos tienen que pasarse a otro horario". (p. 4)			Socios y docentes	Administración de las clases
E4AG	"En realidad no eeh no se hace con todas las actividades, pero estaría bueno que se pudiera hacer en algún futuro". (p. 4)				Socios, docentes y director	Control de las clases
E4AG			"la verdad que las disciplinas que hay son... las que yo me especializo y... y con ellas me parece que voy bien". (p. 4)		Docentes	Especialización

	"estamos por... agregar otro deporte de combate... que es de lucha, el jiu jitsu. Pienso que se va aah... trabajar... para ponerlo en la grilla y puede ser que también a futuro se agreguen clases de MMA". (p. 4)				Socios, docentes y director	Nuevas actividades
E4AG			"Y en realidad porque dentro de deportes de combate es lo único que nos falta como para poder estar completos... es un deporte más de lucha y no tanto de golpeo.... Y estemm... y nada creo que es eso lo que nos estaría faltando dentro del área de los deportes de combate". (p. 5)		Socios, docentes y director	Nuevas actividades
E4AG				"Si... algunos socios me han comentado que les gustaría que hubiera jiu jitsu... eeh es algo que por eso también lo tenemos en cuenta". (p. 5)	Socios	Nuevas actividades
E4AG				"eeh y por otro lado algunas otras personas me han comentado que también les gusta mucho la clase de	Socios	Nuevas actividades

				entrenamiento funcional...". (p. 5)		
E4AG			"que en realidad entra dentro de Crossfit pero es una modalidad que no se da todos los días ni todas las semanas... un trabajo más en circuito, por tiempo y más variado. Y las clases de Crossfit a veces se necesita más técnica y fuerza de levantamiento y eso hace que las personas no se exijan tanto... por lo que se han solicitado también clases de entrenamiento funcional". (p. 5)		Socios y docentes	Metodología de enseñanza

ANEXO 12: MODELO DE ANÁLISIS DE LA PRIMERA COLECTA

Modelo de análisis



ANEXO 13: PAUTA DEL CUESTIONARIO DE LA SEGUNDA COLECTA

1) ¿Sexo? Seleccione UNA respuesta

- a) Masculino
- b) Femenino

2) ¿Hace cuánto asistes al gimnasio? Seleccione UNA respuesta

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) Más de 3 años

3) ¿En qué horario asistes a la institución? Puedes marcar más de una respuesta

- a) De mañana
- b) De tarde
- c) De noche

4) El motivo por el que elijo el horario al cual asistir a la institución es: Seleccione UNA respuesta

- a) Factor laboral o de estudio
- b) Comodidad
- c) Profesor que dicta la clase

5) ¿Hay un día en particular de la semana que te guste más asistir a la institución? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de contestar que sí: ¿Por qué motivo? Seleccione la/s que le parezca

- a) Metodología de la clase
- b) Horario en que se dicta la clase
- c) Profesor que dicta la clase

6) ¿Qué actividad practicas en la institución? Puedes marcar más de una respuesta

- a) Kickboxing
- b) Karate
- c) Boxeo
- d) Crossfit
- e) Otra: _____

7) ¿Por qué realizas ésta/as actividad/es? Selecciona la/s correctas

- a) Salud
- b) Deporte social/recreativo
- c) Deporte competitivo
- d) Estética
- e) Otro: _____

8) En general: ¿Cuánta cantidad de socios hay en las clases que realizas?: Seleccione UNA respuesta

- a) Menos de 5 (inclusive) personas
- b) Entre 6 y 10 personas
- c) Entre 11 y 20 personas
- d) Más de 20 personas

9) ¿Hay una disciplina en particular en la que participes más? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de contestar que si: ¿Cuál? Seleccione UNA respuesta

- a) Kickboxing
- b) Karate
- c) Boxeo
- d) Crossfit

Y ¿Por qué motivo? Seleccione la/s que le parezca

- a) Es la disciplina que me gusta más
- b) Metodología de clase
- c) Profesor que dicta la clase
- d) Horario en que se dicta la clase

10) En base a las actividades que realizas en la institución, generalizando: Dar una puntuación del 1 al 6 (siendo 1 el puntaje más bajo y 6 el más alto) de cómo te sientes en las clases

➤ _____

11) ¿Piensas que hay una disciplina en la que el gimnasio se destaca? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de contestar que si: ¿Cuál? Seleccione la/s que le parezca

- a) Kickboxing
- b) Karate
- c) Boxeo
- d) Crossfit

12) En base a los materiales que ofrece el gimnasio ¿Está usted conforme? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

13) En general, cuando realizo las clases que ofrece la institución el espacio que tiene la misma es: Seleccione UNA respuesta

- a) Abundante
- b) Adecuado
- c) Poco

14) ¿Tienes un profesor preferido? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de contestar que sí, el mismo a la hora de ir a una clase: ¿Te condiciona el asistir a la misma? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

15) Si tuvieras que valorar el trabajo de los diferentes docentes en la institución, dirías que: Puedes marcar más de una respuesta

- a) Tienen actitudes profesionales
- b) Motivan a los socios
- c) Tienen un buen vínculo con los socios
- d) Corrige las distintas técnicas en las clases

16) Mientras te encuentras en la institución ¿En algún momento la misma se encuentra llena? Selecciona UNA respuesta

- a) Sí
- b) No
- c)

17) En la institución: ¿Realizas alguna actividad que no se encuentre en la grilla de horarios? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de responder que si: ¿Sientes que el espacio que tienes para desarrollar tu/s actividad/es es adecuado? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

18) En base a la asistencia de otros socios, las clases que usted asiste las siente...
Seleccione UNA respuesta

- a) Muy llenas
- b) Número de personas adecuado
- c) Vacías

19) Respecto a la grilla horaria que ofrece el gimnasio ¿Está usted conforme? Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

20) ¿Sabes si la institución realiza campañas para que los socios asistan a otros horarios?
Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de responder que si, marca cuáles: Seleccione la/s que le parezca

- a) Cupones con descuento
- b) Promociones
- c) Clases especiales en horarios menos concurridos
- d) Otro: _____

21) ¿Cree usted que se debe agregar otra actividad nueva a los horarios de la institución?
Seleccione UNA respuesta

- a) Sí
- b) No

En caso de contestar que si: ¿Qué otra actividad le gustaría agregar?

➤ _____

ANEXO 14: PAUTA DE LA OBSERVACIÓN DE LA SEGUNDA COLECTA

¿Qué se va a observar?	Indicador de observación y si es necesario rango de observación	Detalle de la observación	Comentarios al respecto del ítem observado (se hacen en el momento mismo de la observación)
Cantidad de alumnos en la clase	<p>De 1 a 5</p> <p>De 6 a 10</p> <p>De 11 a 20</p> <p>Más de 21</p>	Se observará cuantos alumnos participan de la clase a observar, se contabilizará al comienzo de la misma.	
Actitud docente en la clase	<p>Motiva a los participantes</p> <p>Corrige los ejercicios</p> <p>Se mueve entre los participantes de la clase</p> <p>Habla reiteradas veces con otros docentes mientras da la clase</p> <p>Utiliza el celular</p>	Distintas actitudes o acciones que realiza el docente a lo largo de la clase a observar. Las actitudes son personales del docente, como en conjunto si la clase la dicta más de uno.	

<p>Actitud de los participantes</p>	<p>Conversan con otro/s participantes</p> <p>Se relacionan con el/alguno de los docentes</p> <p>Tienen su equipamiento deportivo</p> <p>Tienen tiempos de descanso para hidratarse</p> <p>Participan de toda la clase</p>		
<p>Cantidad de docentes en la clase</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>Se observará la cantidad de docentes que dictan la clase a observar. Se contabilizará al principio de la misma.</p>	

<p>Espacio que ocupa la clase en comparación con el espacio libre que tiene el gimnasio</p>	<p>1 – 25% del espacio</p> <p>26% - 50% del espacio</p> <p>51% - 75% del espacio</p> <p>76% - 100% del espacio</p>	<p>Hace referencia al espacio que ocupa la clase en comparación con todo el espacio que consta el gimnasio para dar actividades. En base a este espacio se identificará con un porcentaje.</p>	
<p>¿En el gimnasio hay cartelera con promociones de actividades en horarios de baja participación?</p>	<p>Si</p> <p>No</p> <p>Dar detalles de los carteles</p>	<p>Refiere a si hay algún tipo de cartel u aviso que promocióne la participación en otros horarios del gimnasio. Dirigida claramente a los socios. Se observará minutos antes de iniciar la observación de la respectiva clase.</p>	

<p>¿En la entrada o salida de la observación se han observado momentos de ocio de los docentes?</p>	<p>Si</p> <p>No</p> <p>Describir la situación</p>	<p>Se observará el momento de ocio de los docentes, ejemplos puede ser tener una charla con otro docente, utilizar el celular, abandonar la institución u alguna otra situación que se dé en ese momento. Se observará en el tiempo que dure la respectiva clase.</p>	
<p>¿En la institución hay cartelería que indique las actividades?</p>	<p>Si</p> <p>No</p> <p>Dar detalles de los carteles</p>	<p>Refiere a si hay algún tipo de cartelería que identifique la grilla de horarios, es decir, las actividades que ofrece el gimnasio que sirven como guía para los socios.</p>	

ANEXO 15: MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA SEGUNDA COLECTA

	ORGANIZ.	ADMINI.	IDENT.	COM.	Sectores y/o actores implicados	Temas relacionados	Posibles factores causales del problema
C1-1				El 80% de los socios es masculino. El 20% de los socios es femenino	Socios	Género de asistencia	Deportes de combate
C1-2		El 24% de los socios asiste al gimnasio hace menos de una año			Socios	Tiempo de asistencia	
C1-2		El 42% de los socios asiste al gimnasio de 1 a 3 años			Socios	Tiempo de asistencia	
C1-2		El 34% de los socios asiste al gimnasio hace más de 3 años			Socios	Tiempo de asistencia	
C1-3				El 18% de los socios marcaron que asisten al gimnasio de mañana	Socios	Horario de asistencia	
C1-3				El 42% de los socios marcaron que asisten al gimnasio de tarde	Socios	Horario de asistencia	

C1-3				El 78% de los socios marcaron que asisten al gimnasio de noche	Socios	Horario de asistencia	
C1-4				El 76% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base a un factor laboral o de estudio	Socios	Motivo de asistencia	Personal de cada socio
C1-4				El 16% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base a su comodidad	Socios	Motivo de asistencia	Personal de cada socio
C1-4			El 8% de los socios eligen el horario de asistir al gimnasio en base al profesor que dicta la clase		Socios y docentes	Motivo de asistencia	Docente que dicta la clase
C1-5				Al 60% de los socios les gusta asistir un día en particular al gimnasio. El 40% de los socios no tienen un día preferido	Socios	Asistencia	

C1-5			Del 60% de los socios que les gusta asistir un día en particular al gimnasio, el 97% es por la metodología de la clase	Socios y docentes	Motivo de asistencia	Metodología de la clase
C1-5			Del 60% de los socios que les gusta asistir un día en particular al gimnasio, el 3% es por el horario que se dicta la clase	Socios	Motivo de asistencia	Personal de cada socio
C1-6			60% socios marcaron que practican kickboxing	Socios	Actividades	Disciplina en la que el gimnasio se destaca
C1-6			62% socios marcaron que practican Crossfit	Socios	Actividades	Disciplina en la que el gimnasio se destaca
C1-6			14% socios marcaron que practican boxeo	Socios	Actividades	
C1-6			32% socios marcaron que practican karate	Socios	Actividades	
C1-6			Del 6% de los socios que marcaron que practican otra, el	Socios	Actividades	

				75% dijo que musculación			
C1-7				El 72% de los socios marcaron que realizan las actividades del gimnasio por salud	Socios	Motivo de realización de actividades	Personal de cada socio
C1-7				El 68% de los marcaron que realizan las actividades del gimnasio para socializar/recrearse	Socios	Motivo de realización de actividades	Personal de cada socio
C1-7				El 32% de los marcaron que realizan las actividades del gimnasio por competición	Socios, docentes y director	Motivo de realización de actividades	Nivel técnico
C1-7				El 22% de los marcaron que realizan las actividades del gimnasio por estética	Socios	Motivo de realización de actividades	Personal de cada socio

C1-7				El 4% de los marcaron que realizan las actividades del gimnasio por otro motivo, 1 por placer y otro por defensa personal	Socios	Motivo de realización de actividades	Personal de cada socio
C1-8		2% de los socios marcaron que hay menos de 5 personas en sus clases			Socios y docentes	Cantidad de socios por clase	Día y/u horario específico
C1-8		70% de los socios marcaron que hay entre 6 y 10 personas en sus clases			Socios y docentes	Cantidad de socios por clase	
C1-8		28% de los socios marcaron que hay entre 11 y 20 personas en sus clases			Socios y docentes	Cantidad de socios por clase	
C1-8		0% de los socios marcaron que hay más de 20 personas en sus clases			Socios y docentes	Cantidad de socios por clase	

C1-9				El 88% de los socios participan en una disciplina en particular. El 12% no participa en una disciplina en particular	Socios	Actividades - Disciplina en particular	
C1-9				Del 88% de los socios que participan en una disciplina en particular el 45% marcó kickboxing	Socios	Actividades - Disciplina en particular	Disciplina favorita
C1-9				Del 88% de los socios que participan en una disciplina en particular el 39% marcó Crossfit	Socios	Actividades - Disciplina en particular	
C1-9				Del 88% de los socios que participan en una disciplina en particular el 9% marcó karate	Socios	Actividades - Disciplina en particular	
C1-9				Del 88% de los socios que participan en una disciplina en particular el 7% marcó boxeo	Socios	Actividades - Disciplina en particular	

C1-9				Del 45% que marcó kickboxing el 95% porque es su disciplina favorita	Socios	Actividades - Disciplina en particular	Disciplina favorita
C1-9				Del 39% que marcó Crossfit el 59% porque es su disciplina favorita	Socios	Actividades - Disciplina en particular	Disciplina favorita
C1-9				Del 39% que marcó Crossfit el 35% por el horario que se dicta la clase	Socios y director	Actividades - Disciplina en particular	Gran variedad de horarios de Crossfit
C1-10			El 76% de los socios puso puntaje 6; se sienten muy cómodos en sus clases		Socios y docentes	Comodidad/disfrute de las clases	
C1-10			El 22% de los socios puso puntaje 5; se sienten bastante cómodos en sus clases		Socios y docentes	Comodidad/disfrute de las clases	
C1-10			El 2% de los socios puso puntaje 4; se sienten cómodos en sus clases		Socios y docentes	Comodidad/disfrute de las clases	

C1-11			El 88% de los socios plantea que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina		Socios, docentes y director	Actividades que destacan	
C1-11			El 12% de los socios plantea que el gimnasio no se destaca en ninguna disciplina		Socios, docentes y director	Actividades que destacan	
C1-11			Del 88% de los socios que plantean que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina, el 95% marcó kickboxing como una de las opciones		Socios y docentes	Actividades que destacan	
C1-11			Del 88% de los socios que plantean que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina, el 32% marcó karate como una de las opciones		Socios y docentes	Actividades que destacan	

C1-11			Del 88% de los socios que plantean que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina, el 20% marcó boxeo como una de las opciones		Socios y docentes	Actividades que destacan	
C1-11			Del 88% de los socios que plantean que el gimnasio se destaca en al menos una disciplina, el 20% marcó Crossfit como una de las opciones		Socios y docentes	Actividades que destacan	
C1-12		El 98% de los socios está conforme con los materiales que ofrece el gimnasio			Socios y director	Materiales	
C1-12		El 2% de los socios no está conforme con los materiales que ofrece el gimnasio			Socios y director	Materiales	Personal de cada socio

C1-13		El 88% de los socios piensa que el espacio que tienen cuando realizan sus clases es adecuado			Socios, docentes y director	Espacio disponible para realizar las clases	
C1-13		El 8% de los socios piensa que el espacio que tienen cuando realizan sus clases es abundante			Socios, docentes y director	Espacio disponible para realizar las clases	
C1-13		El 4% de los socios piensa que el espacio que tienen cuando realizan sus clases es poco			Socios, docentes y director	Espacio disponible para realizar las clases	Mucha cantidad de socios por clase
C1-14				El 58% de los socios tiene un profesor preferido. El 42% de los socios no tiene un profesor preferido	Socios y docentes	Profesor preferido	

C1-14				Del 58% de socios que tiene un profesor preferido al 66% NO lo condiciona al asistir a la clase	Socios y docentes	Profesor preferido	
C1-14				Del 58% de socios que tiene un profesor preferido al 34% lo condiciona al asistir a la clase	Socios y docentes	Profesor preferido	Forma que dicta la clase/ Personal de cada socio
C1-15			El 78% de los socios marcaron que los docentes tienen actitudes profesionales		Socios y docentes	Actitudes de los docentes al dar las distintas clases	
C1-15			El 60% de los socios marcaron que los docentes los motivan		Socios y docentes	Actitudes de los docentes al dar las distintas clases	
C1-15			El 84% de los socios marcaron que tienen un buen vínculos con ellos		Socios y docentes	Actitudes de los docentes al dar las distintas clases	
C1-15			El 90% de los socios marcaron que los docentes les corrigen las diferentes		Socios y docentes	Actitudes de los docentes al dar las distintas clases	

			técnicas				
C1-16		El 88% de los socios plantean que mientras están en la institución en algún momento la misma se encuentra llena			Socios, docentes y director	Mucha cantidad de socios en la institución en un momento determinado	Un horario determinado con un gran flujo de asistencia de socios
C1-16		Del 88% de los socios que plantean que mientras están en la institución en algún momento la misma se encuentra llena, el 75% va de noche			Socios, docentes y director	Mucha cantidad de socios en la institución en un momento determinado	Gran flujo de asistencia de socios

C1-16		Del 88% de los socios que plantean que mientras están en la institución en algún momento la misma se encuentra llena, el 45% va de tarde			Socios, docentes y director	Cantidad de socios en la institución en un momento determinado	Gran flujo de asistencia de socios
C1-16		Del 88% de los socios que plantean que mientras están en la institución en algún momento la misma se encuentra llena, el 11% va de mañana			Socios, docentes y director	Cantidad de socios en la institución en un momento determinado	Asisten también a otro horario
C1-17				El 76% de los socios solo asisten al gimnasio por actividades que están en la grilla de horarios	Socios	Actividades fuera de la grilla	Intereses de los socios

C1-17				El 24% de los socios asisten al gimnasio para realizar una actividad que no está en la grilla de horarios	Socios	Actividades fuera de la grilla	Intereses de los socios
C1-17				Del 24% de los socios que asisten al gimnasio para realizar una actividad que no está en la grilla de horarios el 83% siente que el espacio para realizar esas actividades es adecuado	Socios y director	Actividades fuera de la grilla y el espacio para realizarlas	
C1-17				Del 24% de los socios que asisten al gimnasio para realizar una actividad que no está en la grilla de horarios el 17% siente que el espacio para realizar esas actividades NO es adecuado	Socios y director	Actividades fuera de la grilla y el espacio para realizarlas	

C1-18		El 92% de los socios piensan que en sus clases hay un número de personas adecuado para realizarlas cómodamente			Socios, docentes y director	Cantidad de socios por clase	
C1-18		El 6% de los socios piensan que sus clases están muy llenas			Socios, docentes y director	Cantidad de socios por clase	Día y/u horario específico
C1-18		El 2% de los socios piensan que sus clases están vacías			Socios, docentes y director	Cantidad de socios por clase	Día y/u horario específico
C1-19		El 88% de los socios está conforme con la grilla de horarios			Socios y director	Grilla de horarios	
C1-19		El 12% de los socios no está conforme con la grilla de horarios			Socios y director	Grilla de horarios	

C1-20		El 82% de los socios comentan que NO se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	
C1-20		El 18% de los socios comentan que se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	
C1-20		Del 18% de los socios que comentan que se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios el 44% dice que promociones			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	

C1-20		Del 18% de los socios que comentan que se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios el 12% dice que clases especiales en horarios menos concurridos			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	
C1-20		Del 18% de los socios que comentan que se realizan campañas de parte de la institución para asistir a otros horarios el 44% marcaron que otros.			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	
C1-20		Del 44% de los socios que marcaron otro el 50% dice que mediante las redes sociales			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	Buen uso de las redes sociales

C1-20		Del 44% de los socios que marcaron otro el 25% dice que mediante llamadas telefónicas			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	
C1-20		Del 44% de los socios que marcaron otro el 25% marcó que clases de mayor o menor nivel			Socios, docentes y director	Campañas de asistencia en horarios distintos	Sugerencia de los docentes
C1-21				Al 62% de los socios NO le interesa agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios	Socios, docentes y director	Nuevas actividades	Conformidad de las actividades que se ofrecen
C1-21				Al 38% de los socios le interesa agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios	Socios, docentes y director	Nuevas actividades	
C1-21				Del 38% de los socios que le interesaría agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios el 90% dice que jiu-jitsu	Socios, docentes y director	Nuevas actividades	Gran interés común

C1-21				Del 38% de los socios que le interesaría agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios el 5% dice que pilates	Socios, docentes y director	Nuevas actividades	
C1-21				Del 38% de los socios que le interesaría agregar otra actividad nueva a la grilla de horarios el 5% dice que clases de habilidades	Socios, docentes y director	Nuevas actividades	Personal de cada socio
O1		En la clase de la mañana asistieron 5 alumnos			Socios y docentes	Cantidad de socios por clase	Horario de la clase
O1		En la clase de la noche asistieron 19 alumnos			Socios y docentes	Cantidad de socios por clase	Horario de la clase
O1		La clase de la mañana la dicta un solo docente			Socios y docentes	Cantidad de docentes por clase	Horario de la clase/ cantidad de socios en la clase
O1		La clase de la noche la dictan 4 docentes			Socios y docentes	Cantidad de docentes por clase	Horario de la clase/ cantidad de socios en la clase

O1		El espacio que ocupa la clase de la mañana es un aproximado del 25% del espacio total del gimnasio			Socios y docentes	Espacio para realizar las clases	Cantidad de socios por clase
O1		El espacio que ocupa la clase de la tarde es un aproximado del 75% total del espacio del gimnasio			Socios y docentes	Espacio para realizar las clases	Cantidad de socios por clase
O1			En la clase de la mañana el profesor motiva a los participantes, corrige sus ejercicios y se mueve entre ellos		Socios y docentes	Actitudes de los docentes	
O1			En la clase de la noche los profesores motivan a los socios y corrigen ejercicios (principalmente al principio de la clase)		Socios y docentes	Actitudes de los docentes	

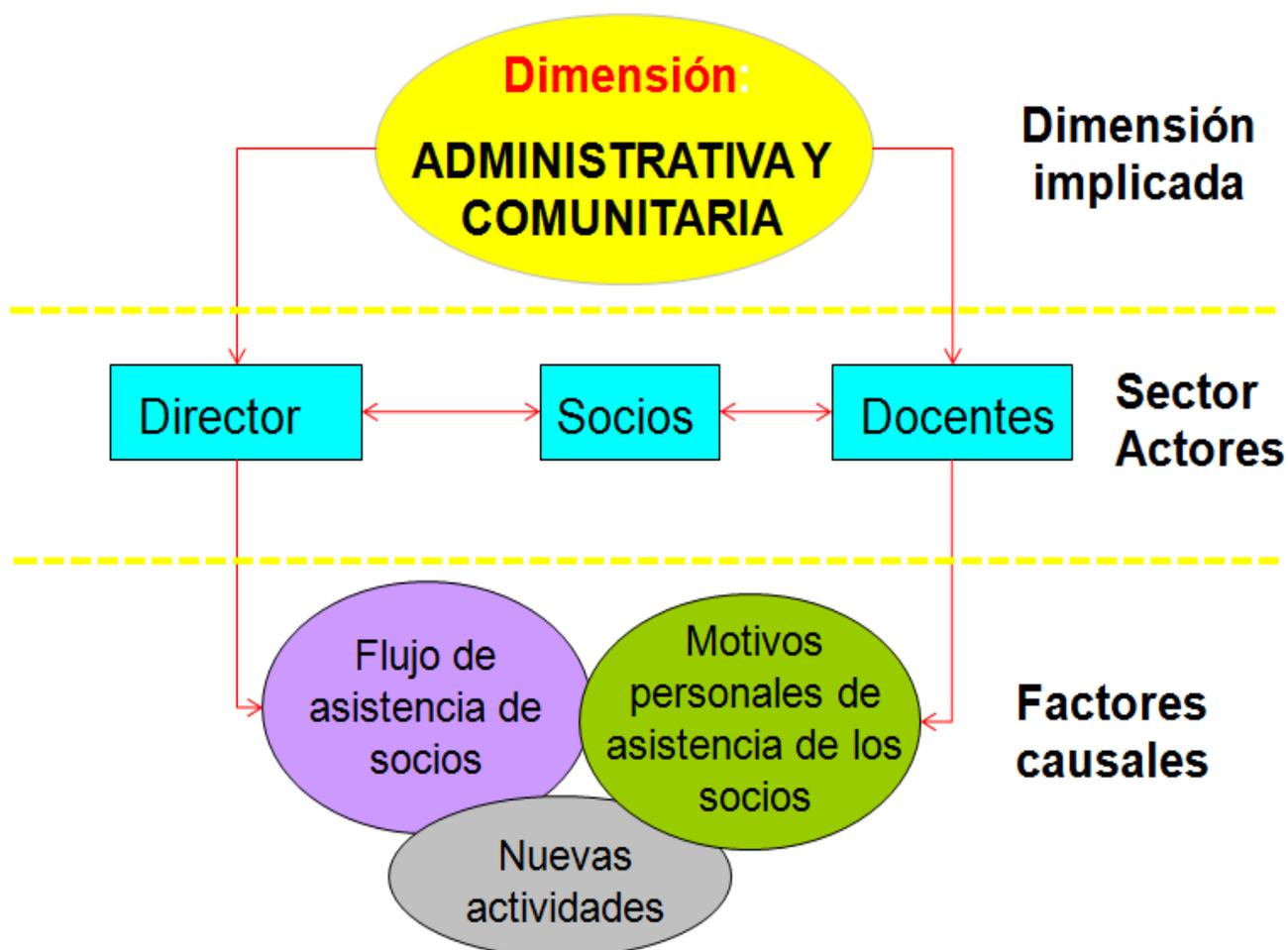
O1			En ninguna de las clases alguno de los docentes utiliza el celular		Docentes	Actitudes de los docentes	Profesionalismo
O1				En ambas clases observadas los participantes respetan tanto a los docentes como a los demás socios, no hablan entre ellos ni disturban la clase de alguna manera	Socios	Actitud de socios	Respeto
O1				En ambas clases observadas los participantes llevan sus equipamientos deportivos	Socios	Actitud de socios	
O1		En ambas clases observadas los participantes tienen tiempo para hidratarse			Socios y docentes	Actitud de socios y docentes	

O1		En ambas clases observadas NO hay carteleras u avisos que fomenten a los socios asistir a un horario donde haya menos participación de los mismos			Director	Campañas de asistencia en horarios distintos	
O1				En ambas clases observadas en la salida de las clases los docentes tienen un breve momento de ocio, tomar agua, breve charla con otros docentes u socios. A excepción de los docentes que tienen otra clase de inmediato.	Docentes	Actitudes de los docentes	

O1		En ambas observaciones hay un breve aviso de las disciplinas que ofrece el gimnasio. Es un folleto que se encuentra en una mesa del living o sala de espera de la institución, el cual describe las disciplinas pero no muestra horarios.			Director	Cartelera o aviso visible de los horarios	
----	--	---	--	--	----------	---	--

ANEXO 16: MODELO DE ANÁLISIS DE LA SEGUNDA COLECTA

Modelo de análisis



ANEXO 2: PROPUESTA DE MEJORA

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

**PROPUESTA DE MEJORA PARA AUMENTAR LA
CONCURRENCIA MATINAL DE SOCIOS EN UN GIMNASIO**

Asignatura: Taller Proyecto Final II

Tutor: Fernando Borgia

FELIPE CHAVARRIA

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

El abajo firmante Felipe Chavarría es el autor y responsable de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping stroke extending upwards and to the right.

Felipe Chavarría

RESUMEN

El presente proyecto ha sido elaborado en el área de proyectos académicos correspondiente a la materia Taller de Proyecto Final II de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (LEFRyD) del Instituto Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ). El mismo consta en una propuesta de mejora centrada en una institución deportiva que se especializa en la práctica y enseñanza de Crossfit y deportes de combate.

La temática de trabajo fue seleccionada a partir de la especialización que el autor optó para finalizar sus últimos tres semestres de la licenciatura, siendo este entrenamiento y deporte. Es así como la propuesta de mejora se centra en el uso de las instalaciones del gimnasio, específicamente en base al flujo de asistencia de los socios del mismo.

El gimnasio se encuentra ubicado en una zona residencial del barrio Punta Carretas, Montevideo. Cuenta con un living en la entrada, una zona amplia para el desarrollo de sus actividades, distintos docentes especializados para el desarrollo y enseñanza de sus clases, y dos vestuarios para los socios con sus respectivos baños.

Teniendo en cuenta los factores causales, que explican el problema abordado durante la aproximación diagnóstica realizada en el séptimo semestre de la licenciatura, se acuerdan con la institución, tanto el objetivo general, como los específicos y las metas de cada uno de ellos, explicando en detalle las distintas actividades a realizar para poder cumplir las distintas metas. Complementariamente se realiza una estimación del presupuesto necesario para su ejecución. La información se presenta de manera ordenada en la planilla operativa y se agrega un cronograma con los plazos de ejecución previstos para dar cumplimiento a cada objetivo.

Palabras clave: Entrenamiento y deporte; deportes de combate, gestión.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	154
2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	155
2.1 Objetivo General:.....	155
2.2 Objetivos Específicos:.....	155
3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	156
4. PLANILLA OPERATIVA.....	158
5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	162
6. BIBLIOGRAFÍA.....	163
7. ANEXOS	164

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo surge de la materia Taller de Proyecto Final I, donde se realizó una aproximación diagnóstica a un gimnasio de barrio ubicado en Punta Carretas, Montevideo, en base a una problemática planteada por la misma institución. A partir de tal trabajo se desarrolla la presente propuesta de mejora en conjunto y de común acuerdo con la institución.

Según Cantón Mayo (2005) un plan de mejora se puede definir como la planificación, desarrollo y evaluación de los distintos cambios e innovaciones que se apliquen al centro, teniendo como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual. El autor agrega que se implica a toda la comunidad que esté ligada al centro elegido.

A partir del problema se planteó el objetivo general y objetivos específicos, con sus correspondientes metas y actividades, detallando en cada una de éstas los actores institucionales involucrados y los recursos necesarios para su posible ejecución.

Para la elaboración de la propuesta de mejora se realizaron 3 encuentros con el director del gimnasio, tales instancias se describen en su correspondiente acta (ver anexos 1, 2, y 3). En cada una se expone el objetivo del encuentro, temas a tratar, acuerdos establecidos y proyecciones previas para el próximo encuentro. El objetivo de los distintos encuentros es que la institución participe del proceso de trabajo, intercambiando así opiniones y llegando a un acuerdo con cada decisión tomada.

A continuación se describen los distintos encuentros:

- En el primero de ellos (ver anexo 1) se presentó el cuadro de síntesis de aproximación diagnóstica, explicando también el proceso de trabajo a seguir, refiriéndose a la propuesta de mejora.
- En el segundo (ver anexo 2) se habló sobre los objetivos para la propuesta de mejora, incluyendo sus metas y posibles actividades. Verificando si los mismos eran fiables para ser realizados.
- En el tercero (ver anexo 3) se mostró el avance de las actividades, complementariamente con el presupuesto.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

El problema detectado en la aproximación diagnóstica, correspondiente al séptimo semestre de la licenciatura en la materia Taller de Proyecto Final I, fue el uso de las instalaciones del gimnasio, evidenciado por una diferencia en la asistencia de socios en distintos horarios del día, la cantidad de alumnos que asisten a las clases dependiendo del horario y el espacio que éstos ocupan en las mismas clases.

En mutuo acuerdo con la institución implicada, se decidió hacer hincapié en el primer factor causal, siendo éste la diferencia de asistencia de socios en distintos horarios del día. A partir de esto se desprenden los siguientes objetivos para abordar.

2.1 Objetivo General:

- Aumentar el flujo de asistencia de socios del gimnasio en horarios de la mañana y de la tarde.

2.2 Objetivos Específicos:

1. Equilibrar el número de socios que asisten en el horario matutino.
2. Incorporar actividades a la grilla horaria.
3. Difundir las distintas actividades que ofrece el gimnasio.

En los siguientes apartados se mostrará de qué manera se intentará cumplir cada uno de los objetivos planteados.

3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En base al problema identificado en la aproximación diagnóstica y al objetivo general del plan de mejora es que la presente propuesta se basa en aspectos de la gestión de la institución implicada. Según Montoya, Calderón y Zapata (2010) se entiende gestión por la utilización de los recursos de manera orientada, con la finalidad de lograr los objetivos que se hayan planteado. Los mismos explican que gestionar se refiere a conseguir objetivos en acción coordinada con otras personas.

En una federación, cuando realiza competencias o simplemente cuando ejerce actividades, Acosta Hernández (2005) plantea que es necesario publicitar las mismas, de manera que se pueda aumentar la atmosfera de tales actividades y llamar la atención del público. Agrega que ejemplos de publicidad puede ser en periódicos, folletos, carteles, la radio, la televisión, entre otros. En base a lo explicado por el autor y al primer y tercer objetivo específico, se plantearon sus respectivas actividades:

1.1 Bonificación del 15% del total de la cuota mensual a los socios del gimnasio que asistan al mismo en el horario de la mañana un mínimo de 8 veces al mes.

1.2 Publicación del descuento en las redes sociales, explicando el funcionamiento del mismo.

1.3 Utilización de la ya existente máquina de huella digital para computar a los socios que ingresan al gimnasio en horarios de la mañana y tarde un mínimo de 8 veces al mes, dándoles así el descuento.

3.1 Impresión y distribución de folletos con las actividades y los distintos horarios que ofrece el gimnasio y ubicarlos en recepción y living del mismo.

3.2 Realización impresa de póster donde se publicite las actividades y horarios del gimnasio, incluyendo la nueva actividad.

3.3 Publicación de los nuevos horarios en todas las redes sociales que el gimnasio posee.

Como menciona Acosta Hernández (2005) en su libro, una organización debe establecer un sistema de comunicación entre los miembros que componen esa misma organización, para iniciar y posteriormente desarrollar una idea o un perfil determinado. El autor agrega que un mecanismo para establecer ésta comunicación es mediante reuniones, donde cada una de ellas tendrá sus principales objetivos y prioridades a debatir.

Las siguientes actividades seleccionadas, en base al segundo objetivo específico, son de gran importancia para la propuesta de mejora, siendo las siguientes:

2.1 Reunión docente para definir y coordinar nuevas actividades.

2.2 Incorporación del Jiu Jitsu como nueva actividad (con información pactada en la anterior reunión de docentes en base a horarios).

2.3 Selección del nuevo profesor de Jiu Jitsu, priorizando al alumno capacitado y comprobando su interés y disponibilidad.

4. PLANILLA OPERATIVA

A continuación, se presenta la planilla operativa, con el objetivo general y los objetivos específicos, las metas correspondientes a cada uno y las distintas actividades planificadas.

OBJETIVOS	General	Metas
	<p>Específicos</p> <p>4 Equilibrar el número de socios que asisten en el horario matutino y vespertino.</p> <p>5 Incorporar una actividad a la grilla horaria.</p> <p>6 Difundir las distintas actividades que ofrece el gimnasio.</p>	<p>10% de aumento de socios en la mañana y tarde en 2020.</p> <p>4. 5% de aumento en la cantidad de socios que asisten en la mañana y en la tarde en el transcurso de 6 meses..</p> <p>5. Una nueva actividad agregada a la grilla horaria en el 2020.</p> <p>6. Dos posteos en redes, un póster y 300 folletos de difusión de actividades distribuidos en 2020.</p>

ACTIVIDADES	1.1	Bonificación del 15% del total de la cuota mensual a los socios del gimnasio que asistan al mismo en el horario de la mañana un mínimo de 8 veces al mes.
	1.2	Publicación del descuento en las redes sociales, explicando el funcionamiento del mismo.
	1.3	Utilización de la ya existente máquina de huella digital para computar a los socios que ingresan al gimnasio en horarios de la mañana y tarde un mínimo de 8 veces al mes, dándoles así el descuento.
	2.1	Reunión docente para definir y coordinar nuevas actividades.
	2.2	Incorporación del Jiu Jitsu como nueva actividad (con información pactada en la anterior reunión de docentes en base a horarios).
	2.3	Selección del nuevo profesor de Jiu Jitsu, priorizando al alumno capacitado y comprobando su interés y disponibilidad.
	6.1	Impresión y distribución de folletos con las actividades y los distintos horarios que ofrece el gimnasio y ubicarlos en recepción y living del mismo
	6.2	Realización impresa de póster donde se publicite las actividades y horarios del gimnasio, incluyendo la nueva actividad.
	6.3	Publicación de los nuevos horarios en todas las redes sociales que el gimnasio posee.

ACTIV.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Director, recepcionista/s	Enero 2020 – Junio 2020	Máquina de huella digital (ya se tiene), computadora
1.2	Director, recepcionista/s	Enero 2020 – Junio 2020	Foto diseñada.
1.3	Director, recepcionista/s	Enero 2020 – Junio 2020	Máquina de huella digital (ya se tiene), computadora.
2.1	Director y docentes	Enero 2020 – Febrero 2020	Computadora con Excel, papeles, lapiceras.
2.2	Director y docentes	Marzo 2020 – Junio 2020	Docente/es capacitados, espacio de trabajo.
2.3	Director y alumno	Una vez pactada la inclusión de la nueva	Docente capacitado.

	capacitado	actividad a la grilla horaria	
3.1	Director, diseñador gráfico	Una vez pactada la inclusión de la nueva actividad a la grilla horaria	\$.
3.2	Director, diseñador gráfico	Una vez pactada la inclusión de la nueva actividad a la grilla horaria	Diseñador gráfico, diseño para los folletos, \$.
3.3	Director, diseñador gráfico	Una vez pactada la inclusión de la nueva actividad a la grilla horaria	Diseñador gráfico, \$

	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
--	--------------------------------	---------------------	---------------------

<p style="text-align: center;">PRESUPUESTO PROYECTADO</p>	<p>6. Libreta o cuaderno</p> <p>7. Lapiceras</p> <p>8. Póster</p> <p>9. Folletos</p> <p>10. Presupuesto nuevo docente</p>		<p>6. Cuaderno chico de 160 hojas \$100</p> <p>7. Lapiceras (el gimnasio ya posee)</p> <p>8. Póster – Se manda hacer a Designs Pocitos: \$1800</p> <p>9. Folletos - Se mandan hacer a Designs Pocitos: \$400 pesos - 100 folletos \$1200 pesos – 300 folletos</p> <p>10. \$260 por hora docente 1 clase por día (semana de lunes a viernes) \$62.400 anual (Enero-Diciembre)</p>
<p>TOTAL:</p> <p>Pesos Uruguayos: \$65.500</p>			

6. BIBLIOGRAFÍA

Acosta Hernández, R. (2005). Gestión y administración de organizaciones deportivas.

Badalona: Paidotribo.

Cantón Mayo, I. (2003). Evaluación de los planes de mejora en centros públicos de Castilla y

León. *Revista de Educación*, 336, 315-351.

Montoya, G., Calderón, G y Zapata, Y. (2010). *Gestión y Características Administrativas de*

las ligas Deportivas del Departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6

(11), 25-37. Recuperado de: <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/165>

7. ANEXOS

ANEXO 1: ACTA DE REUNION 1	- 165 -
ANEXO 2: ACTA DE REUNION 2.....	- 166 -
ANEXO 3: ACTA DE REUNIÓN 3.....	- 167 -

ANEXO 1: ACTA DE REUNION 1

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 19/8/19

Participan:



Director del gimnasio



Felipe Chavarria

1. Objetivos del encuentro:

- PRESENTAR EL CUADRO DE APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA EN LA INSTITUCIÓN.
- COMENTAR E INTRODUCIR EL FUTURO PLAN DE MEJORA.

2. Principales temáticas trabajadas:

- SE DEBATIÓ EL PROCESO YA TRABAJADO, INCLUIDO EL CUADRO DE APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA
- SE EXPLICÓ COMO VA A SER LA SIGUIENTE MODALIDAD DE TRABAJO

3. Acuerdos establecidos:

- VAN A EXISTIR OTRAS REUNIONES

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

- TRAER EL PLAN DE MEJORA YA AVANZADO.

5. Fecha de próxima reunión:

- SEMANA DE VALACONES (16-22/9/19)

Otros comentarios:

ANEXO 2: ACTA DE REUNION 2

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 16/9/19

Participan:



Director del gimnasio



Felipe Chavarria

1. Objetivos del encuentro:

- MOSTRAR LOS AVANCES DEL PLAN DE MEJORA
- CORROBORAR SI EL MISMO ES VIABLE Y SE ESTA DE ACUERDO

2. Principales temáticas trabajadas:

- OBJETIVOS, METAS Y ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DE MEJORA

3. Acuerdos establecidos:

LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS SON POSIBLES DE ALCANZAR Y REALIZAR EN LA INSTITUCIÓN

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

- ENTREGAR LA PROPUESTA DE MEJORA YA TERMINADA.

5. Fecha de próxima reunión:

- AL CONCLUIR LA PROPUESTA DE MEJORA.

Otros comentarios:

ANEXO 3: ACTA DE REUNIÓN 3

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 1 / 10 / 19

Participan:



Director del gimnasio



Felipe Chavarria

1. Objetivos del encuentro:

- MOSTRAR EL AVANCE EN LA PLANILLA OPERATIVA,
- VERIFICAR EL PRESUPUESTO PARA DICHAS ACTIVIDADES

2. Principales temáticas trabajadas:

- PRESUPUESTO DE LAS ACTIVIDADES
- ACTIVIDADES DE LA PLANILLA OPERATIVA

3. Acuerdos establecidos:

- PRESUPUESTO PARCIAL Y FINAL.

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

- PRESENTAR LA PROPUESTA DE MESA FINALIZADA.

5. Fecha de próxima reunión:

Otros comentarios:

ANEXO 3: DIAGRAMA DE INSTALACIONES DEL GIMNASIO

