

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

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN GIMNASIO DE PESAS

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

Docente Tutor: Soraya Auyuanet

MICAELA BIANCHI

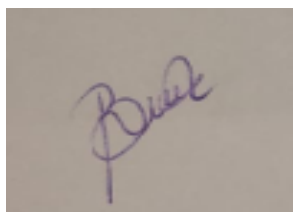
MAURO VÍQUEZ

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los abajo firmantes Micaela Bianchi (4.627.044-5) y Mauro Víquez (4.527.697-1), somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.



Micaela Bianchi



Mauro Víquez

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
ENCUADRE TEÓRICO	4
ORGANIZACIÓN	4
GESTIÓN	6
GESTIÓN DEPORTIVA	6
GIMNASIO	7
DEPORTE Y DEPORTES DE COMBATE	7
HALTEROFILIA	8
ENTRENAMIENTO	8
PLANIFICACIÓN	9
EL CASO EN ESTUDIO	11
PROPUESTA METODOLÓGICA	12
Paradigma	12
Estudio de caso	12
Instrumentos de recolección de datos	13
Fase Exploratoria	15
Fase Primera Colecta	15
Fase Segunda Colecta	16
ANÁLISIS DE DATOS	18
Aproximación diagnóstica	18
Propuesta de mejora	25
Objetivo general:	25
Objetivos específicos:	25
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	30

INTRODUCCIÓN	1
PROPÓSITO DEL ESTUDIO	2
PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO	3
ENCUADRE TEÓRICO	5
ORGANIZACIÓN	5
GESTIÓN DEPORTIVA	5
PLANIFICACIÓN	6
ENTRENAMIENTO	7
HALTEROFILIA	8
PROPUESTA METODOLÓGICA	8
FASE EXPLORATORIA	9
FASE DE PRIMERA COLECTA DE DATOS	10
FASE DE SEGUNDA COLECTA DE DATOS	10
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	11
ANÁLISIS DE DATOS	12
Fase exploratoria	12
Fase de primera colecta de datos	13
Fase de segunda colecta de datos	14
Fase del modelo final	14
CONCLUSIONES GENERALES	18

RESUMEN

El presente estudio es un Trabajo Final de Grado presentado en el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) para la obtención del título de Licenciados en Educación Física, Recreación y Deporte. Esta investigación se basa en el análisis de la organización y gestión de una institución deportiva enfocada al entrenamiento, principalmente a los deportes de fuerza.

Durante el primer semestre se llevó a cabo una aproximación diagnóstica, que comenzó con una entrevista exploratoria realizada al encargado del gimnasio en la cual se determinó el problema a investigar, siendo éste la gestión y organización. Posteriormente se realizaron dos colectas de datos, con el fin de obtener diferentes puntos de vista de cada funcionario del gimnasio y de los socios que utilizan sus instalaciones. La primera colecta consistió en una serie de entrevistas, en primer lugar a la co-encargada, al presidente y un profesor del gimnasio, mientras que para la segunda se aplicaron 25 cuestionarios a socios, de los cuales cinco son atletas de competencia.

Luego de estas dos fases de recolección de datos se realizó un análisis de los mismos, para posteriormente comenzar con la elaboración de un plan de mejora. Como primer paso se planteó junto a la institución un objetivo general, el cual hace referencia a la mejora de la gestión y la administración del gimnasio, del mismo se desprenden tres objetivos específicos, determinando de esta forma un proceso a seguir para solucionar las problemáticas detectadas. Este plan consistió en calendarizar diferentes actividades, en pos de cumplir esos objetivos, de forma tal que fueran viables para el gimnasio; así como también se elaboró el presupuesto necesario para su desarrollo y se definieron las personas encargadas de cada actividad.

Palabras clave: gestión - organización - entrenamiento - halterofilia

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó en un gimnasio de pesas y deportes de fuerza, ubicado en la ciudad de Montevideo. El mismo tiene como propósito la elaboración de un proyecto asociado al trayecto de Entrenamiento, correspondiente a la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte del IUACJ.

El proceso comenzó con un primer acercamiento a la institución, luego de contactarnos con uno de los encargados y coordinar el encuentro en el cual se realizó la entrevista exploratoria, con el fin de obtener datos sobre la institución y conocer los servicios que ofrece. Ya desde este momento notamos la buena disposición de encargados y profesores a la hora de brindarnos información sobre el funcionamiento del gimnasio.

Continuando con el proceso de investigación, se realizó un total de cuatro entrevistas a diferentes actores del gimnasio en la fase de la primera colecta de datos. Mientras que para la segunda se realizaron encuestas a veinte socios, cinco de ellos atletas, permitiendo obtener toda la información necesaria para culminar la elaboración del informe de aproximación diagnóstica, como base para la segunda parte del trabajo.

La segunda parte consistió en la construcción del Plan de Mejora, tomando como insumo los datos recolectados en la fase anterior, mediante los tres encuentros con la institución. En el primero, se presentó el trabajo realizado hasta el momento, los resultados obtenidos, las posibles metas y objetivos para el plan. El segundo encuentro sirvió para dejar marcado los objetivos y comenzar a trazar las actividades que conforman el Plan de Mejora.

El tercer y último encuentro tuvo como fin la presentación de las actividades planteadas y los encargados de llevar a cabo cada una de ellas, así como también las fechas en que cada actividad será realizada.

Durante todo el proceso de elaboración del trabajo, en cada fase se aplicaron tres competencias definidas por el programa de la asignatura:

1- "El uso pertinente del lenguaje como herramienta de comunicación y producción académico-científico es los diferentes contextos de actuación profesional" (p.2)

2- "Desarrollar estrategias de autogestión del conocimiento y formación permanente para la búsqueda sistemática de la calidad profesional" (p.2)

3- "Trabajar en equipo con diversos colectivos, manifestando iniciativa" (p.2)

Consideramos que de las competencias mencionadas anteriormente, las que más pusimos en práctica fueron la relacionada al correcto uso del lenguaje en los diferentes contextos y la vinculada al trabajo en equipo, ambas se desarrollaron entre nosotros, con los tutores y con los actores de la institución.

El concepto de competencia representará aquí una capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. Esta definición insiste en cuatro aspectos:

1. Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran, orquestan tales recursos. 2. Esta movilización sólo resulta pertinente en situación, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras, ya conocidas. 3. El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento (Altet, 1996; Perrenoud, 1996, 1998g), los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación. 4. Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra (Le Boterf, 1997).

Durante el desarrollo del trabajo se detallarán los propósitos del estudio, su respectivo encuadre teórico, el contexto de la institución, las metodologías utilizadas para recolectar los datos así como también el análisis de los mismos.

ENCUADRE TEÓRICO

En este apartado se presentarán conceptos fundamentales para la comprensión de la investigación. En primer lugar, partimos del concepto de organización como un grupo de personas que conforman una institución con un objetivo en común y a su vez gestionar y administrar sus bienes. Esto lleva al siguiente concepto que es el de gestión, el cual está muy vinculado al anterior. Ambos conceptos son los que canalizan el proyecto, ya que las principales dificultades detectadas en el gimnasio se encuentran dentro de los aspectos de gestión y organización.

La organización estudiada es el gimnasio como centro deportivo. A su vez vinculado a este concepto, encontramos el de deporte, que es la actividad que se practica y ofrece este tipo de instituciones. De esta forma se describe un concepto general de los mismos, pasando por deportes de combate y el principal deporte al que apunta el gimnasio a la hora de detectar y formar de atletas, la halterofilia.

Por último se conceptualiza el entrenamiento y la planificación, aspectos importantes para el desarrollo de las habilidades físicas tanto de los atletas como de los socios. La planificación además de ser necesaria para elaborar un entrenamiento de buen nivel, presenta importancia a la hora de gestionar el gimnasio, por lo cual se vincula directamente con el tema central de este trabajo.

ORGANIZACIÓN

La organización es lo que permite estructurar a una entidad para el logro de sus objetivos, estableciendo una estructura y un sistema intencional de roles que las personas desempeñarán. Determina la coexistencia entre tiempos y espacios, activando el sistema de recursos humanos. (Gómez, 2006, p. 132).

Bembibre, C. (2009) define las organizaciones como:

“La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma. En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planeados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados” (Bembibre. 2009).

Por otra parte Hampton (1993) sostiene: “...la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico...” (Hampton, 1993).

Se consideran organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que tienen objetivos, desarrollan actividades estructuradas y cuyos límites pueden establecerse con claridad. (Slack, 1997)

Chelladurai (1985) clasifica a las organizaciones deportivas que proveen servicios deportivos y de actividad física en función de si se orientan al logro de beneficios o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o tercer sector. Esta clasificación no se encasilla a los tipos específicos de organizaciones deportivas que existen (clubes, gimnasios, federaciones, asociaciones) en las distintas categorías que propone el modelo, más bien es una propuesta de variables relevantes a tener en cuenta a la hora de estudiar estas organizaciones. En el caso del gimnasio de la presente investigación, forma parte y está regido por la Federación Uruguaya de Pesas.

La organización vista desde un sentido próximo al de gestión, puede definirse como una forma de hacer que las acciones y decisiones que se tomen sean más ordenadas, y puedan desarrollarse de la mejor manera posible. En este sentido la autora De Val Pardo (1997) sostiene que organizar además de ser un fenómeno humano, es una tendencia natural de los seres biológicos surgida debido a los beneficios que ofrece para los grupos de trabajo.

GESTIÓN

Toda organización debe ser gestionada para poder funcionar de manera correcta. Para ello es pertinente conceptualizar el término gestión. Para Gutiérrez y Urrego (2008) la gestión es un conjunto de acciones consecutivas, enmarcadas en el proceso administrativo y que abarca el ciclo de planear, ejecutar, estudiar y actuar (PEEA). El objetivo de este proceso es garantizar el cumplimiento de los objetivos perseguidos por la institución, optimizando los recursos disponibles y buscando mejorar continuamente, a través de la autoevaluación y el autocontrol.

Por otra parte Mestre y Delgado (2010) plantean la gestión deportiva como un proceso en el cual se asume la responsabilidad de planificar y regular los recursos humanos y materiales de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos determinados.

GESTIÓN DEPORTIVA

Dentro de la gestión cada tipo de organización debe ser gestionada según el servicio que ofrece y persiguiendo ciertos objetivos. De esta forma al tratarse de un centro que ofrece actividades deportivas y considerando que el diagnóstico institucional evidenció dificultades en el área de la gestión, es pertinente conceptualizar la gestión de centros deportivos. La definición de este concepto resulta fundamental para comprender su importancia, a la hora de lograr un nivel óptimo de funcionamiento del centro deportivo. Según Quesada y Ríos (2002) “un centro deportivo no es más que una empresa que debe tener unos beneficios anuales, ya sea en económicos, sociales y que por tanto debe regirse por los principios de gestión de cualquier empresa, adaptándolos a sus características específicas”.

Por otro lado Gutiérrez J. (2009) sostiene que la gestión deportiva no presenta un bien tangible en el producto si no que este último es la prestación de una servicio conformado principalmente por la actividad física o el deporte que forma parte de la oferta.

Dentro del ámbito del deporte, la gestión es el proceso sistemático de ejecutar las determinaciones que surgen desde el órgano encargado de dirigir a la organización deportiva, para esto deberá planificar las metas a alcanzar, partiendo desde la situación inicial que se encuentra y teniendo en cuenta la situación deseada (Sancho, 2004).

Gestionar un centro deportivo tiene como meta organizar y administrar los medios, para asegurar el logro de los objetivos preestablecidos. A su vez también incluye la evaluación de los procesos, la detección de errores y la implementación de acciones para corregirlos. También son aspectos determinados por la gestión la temporalidad de las actividades incluyendo su frecuencia y duración, y la distribución de las tareas (Sancho, 2004).

GIMNASIO

En el caso de la presente investigación, la organización a la que refiere es un gimnasio, por lo cual es importante definir este último concepto. Bembibre (2009) sostiene que un gimnasio son los espacios creados para realizar diferentes actividades físicas.

Elegimos esta definición ya que podemos identificar que en la institución las actividades físicas que brindan son variadas pero todas tienen que ver con la fuerza.

Según Sancho (2004) las organizaciones deportivas, al igual que la mayoría de las organizaciones surgen, se desarrollan y se encuentran inmersas en un medio ambiente, en este caso socio deportivo, donde interactúan diferentes fuerzas que determinan a las mismas, al mismo tiempo que se produce un reciprocidad actuando ellas sobre él.

En cambio en esta definición de Sancho podemos destacar en relación con el gimnasio que éste se va desarrollando en función de las fuerzas que interactúan, siendo estas la federación y los socios como parte medular de la institución.

DEPORTE Y DEPORTES DE COMBATE

Las actividades físicas que se proponen en los gimnasios pueden ser de diferentes tipos, en este caso el mismo ofrece principalmente deportes de fuerza y de combate.

Parlebas (2001) define el deporte como un conjunto de situaciones motrices que pueden generarse en forma institucionalizada o en competencia. Por otra parte López (2001), lo considera como la magnificación del juego, expresado por la constante repetición de los ejercicios, teniendo como objetivo lograr la perfección física, técnica y táctica.

El gimnasio además de ofrecer entrenamiento en la sala de pesas, cuenta con la posibilidad de realizar deportes de combate, según Hernández y Torres (2010) son deportes de adversario directo de alta incertidumbre, ya que es necesaria la ejecución de habilidades abiertas cuerpo a cuerpo con el rival, que requieren una gran exigencia tanto física, psicológica y fisiológica.

HALTEROFILIA

Este deporte es donde el gimnasio presenta mayores adeptos que buscan llegar al alto rendimiento. La halterofilia es una modalidad que ha ganado mucho terreno en el ámbito del deporte moderno y los movimientos que presenta su práctica abarcan gran parte de trabajo de todas las disciplinas deportivas. Presenta beneficios no solo en el desarrollo de la fuerza en sus diferentes manifestaciones, sino también en las estructuras óseas y musculares, y en la incidencia sobre el control del sistema nervioso sobre la musculatura (Álvarez, Grigoletto y García Manso, 2013).

A su vez los autores sostienen que en la actualidad los programas de entrenamiento con pesas son numerosos. Estos utilizan en sus métodos gran parte de ejercicios con movimientos propios de la halterofilia y que estos deportistas utilizan para su entrenamiento, marcando que estos movimientos, con sus respectivas variantes y ejercicios complementarios, son claves para el desarrollo de la fuerza de cualquier persona y modalidad deportiva, convirtiendo a la halterofilia en un deporte de apoyo para cualquier otra disciplina y una garantía de mejora de los resultados deportivos. (Álvarez, Grigoletto y García Manso, 2013).

ENTRENAMIENTO

Para toda clase de deporte es necesaria una preparación mediante el entrenamiento, si se pretenden lograr niveles de competencia. En ese sentido, y teniendo

en cuenta que el gimnasio apunta a preparar atletas de alto rendimiento, procederemos a definir dicho concepto. El rendimiento deportivo es un proceso de alta complejidad que busca la optimización del rendimiento, teniendo presente el contexto dentro del cual se realiza el entrenamiento (Legaz, 2012).

El entrenamiento implica un ejercicio funcional, mental o físico planificado con el objetivo de mejorar el rendimiento en determinada actividad. Es la suma de todos los estímulos realizados en intervalos de tiempo determinados con el objetivo de optimizar el producto, provocando una serie de cambios funcionales y morfológicos en el organismo (Hehlmann, citado por Zhelyazkov, 2001).

El entrenamiento deportivo se define como un proceso complejo que tiene el fin de influir de manera planificada y efectiva sobre la evolución del rendimiento deportivo. Se diferencia de otras formas actividad física por el hecho de buscar la mejora del rendimiento a través de su planificación (Martin, Zhelyazkov, 2001).

Según Mombaerts (2000), el entrenamiento se compone de varias tensiones psicológicas tácticas y físicas, buscando reproducir con la mayor similitud posible las condiciones de juego a las que el deportista se enfrenta durante el momento de competición. De esta forma busca obtener a través de diferentes situaciones de entrenamiento, una intensidad similar a la que exige la competición en sí misma, para obtener rapidez en la percepción y ejecución de los deportistas.

PLANIFICACIÓN

En toda organización deportiva, tanto a la hora de gestionar sus recursos de buena manera, como para diseñar un entrenamiento correcto, es necesario planificar para alcanzar el nivel que el socio o atleta desea lograr desde lo físico. Al tratarse de un emprendimiento colectivo en donde cada funcionario cumple un rol diferente, es necesario que exista una planificación que sea conocida por cada uno de los gestores y profesores. Según Mestre (2013) la planificación deportiva debe orientar las realizaciones generales y particulares del centro deportivo, siendo una técnica para preparar el futuro, de esta forma se determina el objetivo a mediano y largo plazo, al mismo tiempo que se diseña una metodología para asegurar que esos objetivos se cumplan. Esto implica alejarse de la

improvisación, por lo que los acontecimientos deben organizarse de una manera estructurada para asegurar el cumplimiento de las metas (Sancho, 2004).

La planificación según Sancho (2004) se entiende como “un proceso que persigue la consecución de unos resultados, establecidos de antemano, en relación a unas necesidades, existentes o creadas; su sistemática consistirá en analizar, prever y ordenar las acciones posibles y los medios disponibles, buscando la eficiencia y la eficacia, controlando y evaluando su desarrollo y los logros alcanzados” (Sancho, 2004, p.101).

París Roche (2005) menciona que toda institución, sea del ámbito deportivo o no, debe permanecer en una interacción constante con el entorno en el cual se encuentra y a su vez, tener la capacidad de adaptarse al mismo sin dejar de lado sus objetivos y recursos. Para esto es necesario que la institución presente una visión del futuro, planificar en base al mismo para prevenir las formas de actuar. Esto según el autor se lleva adelante tomando un conjunto de decisiones sobre lo que pretende realizar la institución, aunque sostiene que este es un proceso incierto ya que no se sabe con precisión lo que va a suceder.

Según Mestre y García (1993) las planificaciones pueden clasificarse de la siguiente manera: según sus límites temporales, geográficos o ambos. Las planificaciones temporales presentan tres categorías. Primero las operacionales o a corto plazo, las cuales no deberían superar el año. En segundo lugar las tácticas o a mediano plazo, con una duración máximo de cuatro años. Por último las estratégicas o a largo plazo, con una duración mayor a cinco años. Las planificaciones geográficas tienen parámetros especiales según áreas de influencia, y pueden ser de ámbito nacional, municipal o barrial.

Elegimos esta definición porque nos parece importante el uso de la planificación como herramienta para lograr un mejor desarrollo y organización en la institución. Creemos que ambos tipos de clasificaciones tanto las temporales como las geográficas se pueden llevar a cabo en el gimnasio. En el caso de las geográficas planificando en base a la zona en la que se ubica. En el caso de las temporales pensamos que sería beneficioso para el gimnasio la planificación de metas a corto plazo ya que el movimiento de socios es cambiante según el mes y es necesario actualizar constantemente.

EL CASO EN ESTUDIO

El estudio se realizó en un gimnasio perteneciente a la Federación Uruguaya de pesas, ubicado en el barrio La Blanqueada de la ciudad de Montevideo. La institución forma parte de la Federación Uruguaya de Pesas, fundado en 1981 y regida por el mismo presidente. A su vez, cuenta con dos encargados que están presentes diariamente, como también profesores específicos para las actividades que brinda.

La población que busca convocar son deportistas que les interesen competir en halterofilia, como también a aquellos que quieran concurrir a un gimnasio de pesas y tener un entrenamiento personalizado. Los horarios del gimnasio son de lunes a sábado de 8:00 a 22:00, con una pausa desde 14:00 a 16:00 donde permanece cerrado.

El gimnasio presenta una sala principal en su ingreso, donde se ubican algunos aparatos pero principalmente es utilizada para realizar trabajos de peso libre y entrada en calor. El resto de la primera planta presenta otras dos salas de menor tamaño, donde se encuentran la mayoría de los aparatos y pesas, éstas se encuentran en su mayoría en buenas condiciones para ser utilizadas. Todos los espacios están comunicados de buena manera entre sí permitiendo una cómoda circulación dentro del mismo. En el segundo piso se realizan los deportes como karate, taekwondo y otros deportes de combate. Las actividades que ofrece la institución son: artes marciales como sipalki y tai chi, kick boxing, karate, y deportes de fuerza como halterofilia. Para todos estos deportes cuenta con entrenadores específicos de cada uno, formando de esta manera un grupo de 11 funcionarios. La institución dispone de 45 socios de sala, los cuales tienen una edad promedio de 22 años y 30 socios que concurren a las clases de deportes de combate. Es importante mencionar que la institución no cuenta con personal administrativo que lleve la contabilidad y que los gestores actuales tienen poco tiempo de trabajo en dicho cargo, ya que ingresaron recientemente.

PROPUESTA METODOLÓGICA

En este apartado definiremos la metodología, la cual se compone de diferentes procedimientos y métodos que sirven para construir la evidencia empírica. Para eso se basa en los paradigmas cumpliendo la función de discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento dentro de la investigación (Dalle, Boniolo, Sautu, Elbert, 2005)

Paradigma

Existen tres paradigmas de la investigación: el positivista, el interpretativo y el post-positivismo (Corbetta, 2007). Los mismos, según Dalle, Boniolo y Elbert (2005) citados por Creswell (1994) y Denzin y Lincoln (2005), se asocian a determinadas metodologías. Mientras el positivismo y el post-positivismo se vinculan a las metodologías cuantitativas, el interpretativo se relaciona a las metodologías de tipo cualitativo.

El presente estudio se ubica dentro del paradigma interpretativo ya que pretende comprender e interpretar una realidad, en este caso la de una institución deportiva buscando entender diferentes aspectos vinculados a la gestión, para elaborar una propuesta de mejora en conjunto con el gimnasio, que permita solucionar los problemas que se presentan. Según Corbetta (2007) el paradigma interpretativo es la construcción del mundo social en base al significado que le otorgan los individuos, persiguiendo el objetivo de comprender y encontrar el significado de diferentes realidades existentes. El mismo se caracteriza por la interpretación, interacción e inducción aplicando técnicas cualitativas.

Estudio de caso

El tipo de investigación que se utilizó para este trabajo se clasifica como estudio de caso. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define al estudio de caso como un diseño de investigación que busca analizar en profundidad un problema de estudio, ya sea con el uso de la metodología cuantitativa, cualitativa o mixta.

Por su parte Stake (1994) sostiene que: “el estudio de un caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objeto a ser estudiado. Nosotros elegimos estudiar un caso. En tanto enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales antes que por los métodos de investigación utilizados” (1994: 236; traducción de Neiman y Quaranta, 2006).

Universo y muestra

En lo referido al universo de este estudio está conformado por todas las personas que forman parte de la institución, desde los directivos, encargados, profesores, personal de limpieza y socios. Según Bisquerra (2009) el universo de estudio refiere al conjunto de personas o elementos que son parte de un colectivo abordado en el proceso de investigación.

En cuanto a la muestra se define según Sampieri, Fernández y Baptista (2014) como un subgrupo del universo, el cual se recolectan los datos y debe ser representativo para esto.

La muestra está conformada por el presidente, los encargados, dos profesores y 25 socios, considerando que es la población que más información nos podrían brindar a esta investigación.

Instrumentos de recolección de datos

A la hora de la recolección de datos fue necesario aplicar diferentes instrumentos para hacerlo. En primera instancia se realizó una entrevista exploratoria. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una entrevista se define como “...una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado)...”. (p. 418) El objetivo es recolectar información de la temática requerida a través de preguntas y respuestas.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En el caso de este estudio utilizamos la entrevista semiestructurada. En este tipo de entrevistas, los autores citados anteriormente mencionan que el investigador cuenta con

una guía de preguntas y tiene la libertad, si lo considera necesario, de emplear preguntas adicionales para recabar mayor información.

Este tipo de instrumento de recolección, permite que el entrevistado pueda dar una respuesta que brinde información fundamental sobre la temática. En este momento nos encontrábamos en la búsqueda de las posibles problemáticas para el abordaje de la investigación, por lo que era necesario obtener información sobre el gimnasio desde diferentes puntos de vista. Luego, realizamos tres entrevistas destinadas al presidente, a una encargada y a un profesor, a modo de obtener datos para que nos permita elaborar la matriz de la primera colecta.

Por último se aplicaron encuestas para recolectar información de parte de los socios que utilizan el gimnasio. Según Malhotra (1997) el método de encuesta consiste en un cuestionario estructurado y elaborado previamente, que se aplica a una muestra de la población con el objetivo de obtener información específica de los encuestados.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) son el tipo de instrumento para estudiar los casos relacionados a fenómenos sociales. A diferencia de las entrevistas, los cuestionarios o encuestas ofrecen un número determinado de posibles respuestas, por lo que no brinda tanta cantidad de información.

En este apartado presentaremos las dos fases del trabajo referidas a la metodología:

Aproximación diagnóstica

Fase Exploratoria

Esta fue la primera fase de la Aproximación Diagnóstica (ANEXO 1. P.61) marcando el punto de partida del mismo. Comenzamos a principio del mes de Mayo. La primera entrevista, sirvió para extraer un problema de investigación surgido desde la propia institución. Para eso se elaboró una entrevista exploratoria que se le aplicó a uno de los encargados del gimnasio.

También con los datos obtenidos se realizó una matriz exploratoria (ANEXO 1 p.61). En ella se identificaron las fortalezas, dificultades, problemas asociados al trayecto, personas implicadas y observaciones generales. A partir de esas dificultades obtenidas en la entrevista, se comprendió el problema de investigación: "Problemas asociados a la organización, gestión y definición de roles en la institución".

Al encontrar el problema del estudio, se elaboraron tres preguntas de investigación a modo de guía. A su vez esto se justificó con bibliografía relacionada al problema y se seleccionaron los instrumentos de recolección de datos. A este conjunto de pasos los ubicamos en el anteproyecto. (ANEXO 1. P.63) En este punto también se elaboró un cuadro de síntesis de instrumentos, a modo de justificar la selección de los mismos y sus expectativas (ANEXO 1. P.67).

Fase Primera Colecta

En esta fase se realizaron tres entrevistas. Una de ellas a la segunda encargada, al presidente de la federación y otra a un profesor del gimnasio (ANEXOS 1 P, 73). Cada pauta de entrevista tuvo preguntas específicas según el cargo del entrevistado, pero también compartían preguntas en común. Su testeó y realización se llevó a cabo durante la última semana de mayo y la primera semana de junio.

Luego de elaborar los instrumentos, acordamos junto a la institución una estimación de fechas para la recolección de datos, mediante el cuadro de acuerdos con la institución.

Luego de recolectar los datos, se completó la primera matriz (ANEXO 1. P.73). Con esto se pudo elaborar el primer modelo de análisis (ANEXO 1. P.81) para luego proseguir con la última fase.

Fase Segunda Colecta

En la presente fase se elaboró un cuestionario destinado a veinticinco socios del gimnasio. Para el testeo se les pidió a dos usuarios frecuentes de otro gimnasio que lo respondan.

La aplicación de los instrumentos de esta fase se llevó adelante la última semana de junio y la primera de julio y fue no presencial, ya que se dejaron los cuestionarios en el gimnasio y los encargados durante los días siguientes le fueron solicitando a los socios que los completen.

Con los datos obtenidos se volvió a realizar una matriz, en este caso para la segunda colecta de datos (ANEXO 1. P.83). Y a partir de la información registrada se elaboró el modelo de análisis para la segunda colecta (ANEXO 1 P.90).

Se elaboró un modelo final de análisis combinando lo elaborado anteriormente, el cual remarcó los factores causales que finalmente serían abordados en la investigación.

Cerrando la primera fase del proyecto y en base a todo lo ya mencionado, se elaboró la Aproximación Diagnóstica (ANEXO 1. P.61.), en la cual aparecen los ítems nombrados de manera organizada y resumida. Se entregó a la Institución un cuadro de síntesis de aproximación diagnóstica.

Propuesta de mejora

Esta fase se centró en la elaboración de una propuesta de mejora (ANEXO 2. P.92) con el fin de buscar en conjunto a la institución posibles soluciones a los problemas detectados. Para su formulación fueron necesarias tres instancias a modo reunión con la gerente del gimnasio, para intercambiar opiniones y en conjunto determinar las acciones más factibles para mejorar la gestión de la institución. En la primera reunión (ANEXO 2 [página del acta](#)) se pusieron en común los factores causales del problema y la dimensión más afectada producto de la Aproximación Diagnóstica. En esta segunda reunión se presentó a la institución los objetivos del plan de mejora, y las metas establecidas de forma que sean accesibles para el gimnasio. A su vez se pensaron posibles promociones para aplicar. Mientras que en la tercera reunión realizamos en conjunto las actividades con su respectivo cronograma, estableciendo los materiales necesarios y las personas encargadas de cada actividad.

ANÁLISIS DE DATOS

Durante la investigación realizada se diferencian dos grandes momentos dentro del proceso que guiaron el desarrollo de la misma. En primer lugar una aproximación diagnóstica y en segundo lugar, la realización de una propuesta de mejora. En el desarrollo del análisis se abordarán esas dos etapas, analizando los datos recolectados a través de los instrumentos empleados en la primera y segunda colecta de datos. A su vez se responden las preguntas de investigación elaboradas al principio del trabajo, teniendo en cuenta todo el proceso recorrido.

Aproximación diagnóstica

Este informe comenzó con una fase exploratoria en donde se dió el primer acercamiento con la institución, a través de una entrevista con uno de los encargados del gimnasio. Gracias a ella se pudo identificar el problema de investigación y el tema central del proyecto siendo éste la gestión y la organización de la institución. A continuación se citarán algunos fragmentos de dicha entrevista a modo de análisis.

”Otro aspecto a mejorar sería el tema organizativo este que ta hay muchas cosas que no están bien diagramadas ni bien pautadas los roles de cada uno y eso genera conflictos y eso se ve después en el funcionamiento del lugar”. (E1, p.2. ANEXO 1 p.61) ”No no, ee no hay un espacio fijo como todos nos conocemos de antes y eso lo hablamos de repente por celular y eso pero tendría que haber un espacio de coordinación” (E1, p.2. ANEXO 1 p.61). En base a estos datos se elaboraron las preguntas de investigación, vinculadas a la gestión y organización del gimnasio.

”...máquinas del anterior usuario y eso que quedaron acá, lo que está impidiendo que se hagan reformas para por ejemplo para hacer más tarimas de entrenamiento y ta eso está impidiendo el uso del lugar es una de los cosas que habría que mejorar” (ANEXO 1 p.61). En estas palabras ya se evidenciaron problemas referidos a la mala gestión de los espacios y la imposibilidad de realizar mejoras en la infraestructura.

El proceso continuó con la fase de primera colecta de datos, momento en el que se aplicaron otras tres entrevistas. Una a la segunda encargada, una a un profesor del

gimnasio y otra al presidente de la federación. Con los datos recabados se determinó la dimensión más afectada: la organizativa. "Eh... el problema es que todo el mundo, el gobierno que paga los gastos de la sedes, acá los tenés que pagar vos, y es un problema más que estamos dentro de un contrato que se ha hecho con la intendencia, que nos prohíbe mucha cosa que nos permitiría tener fondos". (E2, p.3. ANEXO 1. P.80) "Mirá este, nosotros no nos estamos basando en nada estructurado. Entonces no podemos hablar de un modelo porque no va de la mano con lo que estamos haciendo, porque no seguimos una línea hasta ahora. Todos los meses fue variando la forma en la que vamos trabajando, pero porque pensamos que teníamos que ir agregando cosas y cada vez lo intentamos hacer más detallado, pero de ahí a un modelo o una forma realmente no la hay, o sea es a la que te criaste y vas haciendo como podes". (E2, p.3. ANEXO 1 P.81) "Creo no tenemos los conocimientos, ni siquiera el tiempo, de ponernos a utilizar un programa y ponernos a aprender a usarlo, porque estamos los dos terminando la facultad, también trabajando y tá, más que nada toda la organización es muy pobre diría yo, hecha cien por ciento a pulmón. Intentamos ir mejorando, haciendo planillas en Excel, llevando inventarios este..." (E2, p.1. ANEXO 1 P.82) "Desde limpiar, dar las clases, llevar la contabilidad, este no sé estar atrás de la gente que está trabajando en las reformas, soy un poco capataz también. En verdad, todo lo que se les ocurra". (E2 p.1. ANEXO 1 P.82)

Posteriormente con los datos obtenidos, se elaboró la primera matriz y un primer modelo de análisis, identificando los factores causales: falta de infraestructura adecuada y/o mal uso de la misma, carencia de objetivos claros para la organización y gestión, desacierto en la distribución de tareas y ausencia de apoyo económico.

En la fase siguiente, segunda colecta de datos, se aplicaron veinticinco cuestionarios a socios del gimnasio y cinco de ellos atletas de competencia. Con los datos obtenidos se elaboró una segunda matriz y por tanto un segundo modelo de análisis, en el cual se repitió la dimensión organizativa como la más afectada y apareció también la comunitaria. Con los cuestionarios realizados se obtuvieron datos analizándolos a continuación.

Según las respuestas obtenidas en la pregunta N°3 "¿En qué horario asistes a la institución?", los socios expresaron, en su mayoría, que asisten en el horario de la tarde

(65%), mientras que para la mañana y la noche las respuestas fueron un 35% en ambos casos

Puede decirse entonces que la concurrencia es equilibrada a lo largo de los diferentes horarios de cada jornada, con una leve mayoría que lo hace durante la tarde. Esto explica la conformidad de los socios cuando fueron consultados sobre el espacio disponible para entrenar, ya que los datos de la pregunta N°4 "En general, cuando usted asiste a entrenar al gimnasio el espacio con el que cuenta es: " el 80% de los mismos manifestó que el espacio es adecuado.

En este segundo modelo de análisis los factores causales que se marcaron son: aprovechamiento del espacio, diversidad de materiales y distribución de horarios. Este segundo modelo en conjunto con el surgido en primera instancia, conforman un modelo de análisis final. Esto permitió concluir que las dimensiones más afectadas son la organizativa y la comunitaria, siendo la primera de ellas la que presenta más debilidades.

Los factores causales identificados en el modelo final son: conformidad con los materiales del gimnasio, mejoras a realizar, horarios de asistencia al gimnasio y valoración de la intención y motivación de los socios para cambiar de gimnasio.



Cuadro N°1. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con este modelo combinado pueden verse de manera integrada las dimensiones organizativa y comunitaria como las más afectadas. La organizativa es en donde el gimnasio presenta mayores debilidades. Según Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1999) la misma se conforma de un conjunto de aspectos estructurales que toman lugar en un establecimiento determinando su funcionamiento. Engloba factores como la distribución de tareas, organigramas, presencia de varios objetivos, el uso del tiempo, los espacios y los canales de comunicación.

La dimensión comunitaria se define según Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1999), como el conjunto de actividades que buscan promover la participación

de todos los actores en la toma de decisiones y en las actividades de la institución. Se refiere a la forma en que cada establecimiento recibe las exigencias y problemas que surgen en su entorno. En este caso, las debilidades se ubican en la diversidad de materiales, ya que son los socios los que hacen uso de ellos.

Se observa que los principales factores causales son: la necesidad de mejoras en la gestión y organización del gimnasio, aprovechar mejor los espacios y el orden de los materiales. Esto se refleja con la respuestas brindadas en la pregunta número seis del cuestionario: "¿Por qué motivo te cambiarías a un gimnasio que ofrezca una propuesta similar?", en donde el 35% marcó la opción D "Mejor infraestructura y materiales", siendo la segunda opción con mayor porcentaje de respuestas. Mientras la que obtuvo el mayor porcentaje fue la opción F "Horarios" con un 40%, obteniendo apenas una respuesta más que la anterior. A su vez, ante la pregunta número catorce, en donde se consultó sobre los aspectos debe mejorar el gimnasio un 50% fue para la opción "espacios", siendo la más elegida por los socios.

Retomando las preguntas de investigación formuladas inicialmente: ¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?, ¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto?, ¿Qué visión tienen los socios sobre esta problemática?, se concluye en base a los datos obtenidos en los párrafos siguientes.

Respecto a la primera pregunta ¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?, queda evidenciado que ambos aspectos afectan de manera directa al funcionamiento de la institución. Es pertinente remarcar que la gestión actual está trabajando hace unos pocos meses, heredando errores viejos de la gestión anterior que se buscan mejorar en el transcurso de los días. Según uno de los encargados: "está todo como muy en pañales, yo todavía no lo veo ni siquiera como algo formal porque empezamos hace muy poco, los dos somos totalmente nuevos, o sea como que todos los meses vamos aprendiendo cosas nuevas y no tenemos el respaldo de alguien con experiencia en el tema. Mes a mes nos vamos dando cuenta de errores y eso, pero tampoco estamos pagando ningún programa de los que te llevan la contabilidad, que conozco que hay y me han comentado. Creo no tenemos los conocimientos, ni siquiera el tiempo, de ponernos a utilizar un programa y ponernos a aprender a usarlo, porque estamos los dos terminando la facultad, también trabajando y tá, más que nada toda la

organización es muy pobre diría yo, hecha cien por ciento a pulmón. Intentamos ir mejorando, haciendo planillas en Excel, llevando inventarios este... y eso, pero le falta muchísimo, y también a nosotros nos falta aprender y quizás un poco que nos guíe alguien que conozca más del tema como para estar un poco más orientados". (E1, p. 1 ANEXO 1 P.75)

En lo que refiere a la segunda pregunta (¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto?), con los instrumentos de recolección de datos aplicados tanto en la primera fase como en la segunda, se logró una conclusión para mejorar este aspecto que consideramos el más urgente para resolver. Con propuestas dirigidas hacia la generación de ingresos extras, a través de una mayor publicidad que permita el acercamiento de nuevos socios. También ofrecer actividades y deportes, nuevos para el gimnasio, apoyados con promociones de temporada, que atraigan otro tipo de público. En palabras de una de las encargadas: "De afuera con esos barrotes que tiene parece una cárcel. Nosotros estamos tranquilos que día a día lo estamos mejorando, la semana que viene ya se comenzarán a arreglar la fachada y las ventanas. Como les decía, las cosas se van a haciendo muy de a poco, también por un tema de plata, tenemos que pagar abundante luz y agua, entonces vamos guardando y vamos haciendo muy de a poquito" (E2, p.2 ANEXO 1 P.79) Habría que renovar algunos equipos y mejorar la iluminación del gimnasio. También tendrían que conseguir sponsors para promocionar y en ese sentido, es necesario buscar una renovación del contrato vigente o como se está buscando, lograr desvincularse, ya que el mismo limita al club en la obtención de algunos sponsors. Según el presidente: "...y es un problema más que estamos dentro de un contrato que se ha hecho con la intendencia, que nos prohíbe mucha cosa que nos permitiría tener fondos. Si nos independizamos de lo... o sea es increíble estamos bajo la égida de una asociación de veteranos, que son los veteranos de basquetbol, entonces somos un sub contrato, independiente y todo pero subcontrato, y en ese subcontrato nos pusieron por ejemplo sponsors que no podemos recibir y mucha cosa que nos está complicando" (E4, p.80). Por último y no menos importante, establecer reuniones para mejorar la comunicación entre los encargados y profesores del gimnasio y para intercambiar ideas, a su vez definir objetivos a corto y largo plazo.

En cuanto a la tercera y última pregunta (¿Qué visión tienen los socios sobre dicha problemática?, con los datos obtenidos se detectó que los socios no visualizan la

problemática. Gracias a los cuestionarios se detectaron evidencias que marcan la existencia de la problemática. Al ser consultados directamente sobre dicho aspecto, por ejemplo en la pregunta N°9: "¿Qué opinas sobre la gestión del gimnasio?" las respuestas obtenidas otorgaron que un 25% sostiene que la gestión es "es muy buena", un 50% sostiene que la misma es "buena" y otro 25% que es "ni buena ni mala". Las opciones "mala" y "muy mala" no obtuvieron respuestas. Esto marca que existen aspectos con margen de mejora dentro de la gestión, debido a que el 25% que eligió "ni buena ni mala" expone que algo no los tiene conformes. Mientras que el 0% en las opciones "mala" y "muy mala" puede deberse al buen vínculo que hay entre los socios y los profesores, tal como evidencian los datos de la pregunta N°17: Si tuvieras que valorar el trabajo de los diferentes actores de la institución, dirías qué...". En esta pregunta podían marcar más de una respuesta, por lo que todas las opciones tuvieron varias, pero una de ellas obtuvo mayor porcentaje: opción C, "tienen un buen vínculo con los socios" obteniendo un 75%. También en la entrevista realizada a la encargada aparece este aspecto con los socios: "Lo que pasa con la mayoría de socios es que van y tienen mucha confianza con nosotros. Por la forma de darse las clases y eso, entonces ellos son bastante directos en lo que nos dicen" (E2, ANEXO 1, p.78) y "Los socios se dan cuenta que nosotros le ponemos ganas pero que hay muchas cosas que por falta de conocimiento nos faltan abordar, y bueno ante esa falta de organización medio que ellos nos ayudan" (E2, ANEXO 1 p.78).

Por otro lado, ante preguntas que no refieren de manera directa a la gestión, pero si tratan sobre las variables que componen ese aspecto, observamos que los porcentajes de respuesta marcan la existencia de la problemática. En la pregunta N°6: "¿Por qué motivo te cambiarías a un gimnasio que ofrezca una propuesta similar?" las opciones con mayor porcentaje son sobre temas que mejorarían a medida que la gestión se vaya perfeccionando. Esas opciones fueron: en primer lugar los horarios un 40% y en segundo mejor infraestructura y materiales un 35%. También la pregunta N°14 va en ese sentido "Crees que el gimnasio debería mejorar..." donde la opción con mayor porcentaje de respuestas fue la referida a los espacios, con un 50%. Mientras que las dos siguientes fueron los materiales con un 30% y los horarios con un 25%, y solo un 20% considera que no hay que mejorar nada.

Propuesta de mejora

El Plan de Mejora comienza con el análisis de los datos recolectados en la aproximación diagnóstica. Un Plan de Mejora se define como: “la planificación, desarrollo y evaluación de sus cambios e innovaciones, que tienen como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual”. (Batte, Cobas, García y López, 2005, p.207)

Como primer paso se coordinó una reunión con la institución para realizar una puesta en común sobre los avances y resultados logrados en el primer semestre, y de esta forma visualizar las perspectivas para continuar en este segundo semestre. A su vez se programaron otros dos encuentros a modo de acordar conjuntamente objetivos, metas y actividades a realizar.

Por tanto fue necesario retomar los principales factores causales, plasmados en el modelo final. Posteriormente se juntaron los datos recolectados en una Planilla Operativa, donde también se registró el objetivo general, los objetivos específicos, sus metas correspondientes, las actividades y actores encargados de cada una de ellas, la fecha aproximada en la cual se llevará a cabo cada una y los costos operativos.

Objetivo general:

Mejorar la gestión y organización del gimnasio.

Objetivos específicos:

1. Mejorar la comunicación entre funcionarios del gimnasio.
2. Generar nuevos ingresos a través de promociones.
3. Reformar la infraestructura exterior y reorganizar los materiales de modo que se utilicen mejor los espacios internos.

Para cada objetivo específico se plantearon entre dos y cuatro actividades diferentes, con el fin de que permitan cumplir la meta correspondiente. Para el primer objetivo se propuso programar reuniones bimensuales para intercambiar opiniones y plantear inquietudes. Ésto con el fin de que se genere un diálogo más profesional entre los diferentes actores del gimnasio, ya que en palabras de uno de los encargados: “Bueno para empezar, con [nombra al Presidente] y con [nombra al vicepresidente]. Tá [nombra al

presidente] va generalmente todas las semanas a la federación y charlamos un poco más que nada sobre temas estructurales digamos. Temas que tienen que ver con la edificación del lugar y esto que les contaba de la pintura, arreglar vestuarios y eso, ahí [nombra al presidente] participa pero después no hablamos mucho. Justo fueron las elecciones presidenciales hace poco y ahí nos estuvimos involucrando un poco más con otros integrantes de la comisión de la federación”. (ANEXO 1 p.79), “Y después con los otros profesores que trabajan en el gimnasio tenemos un grupo de whatsapp y por ahí hablamos alguna cosa, o si alguno no puede ir a determinada hora o algo así coordinamos y bueno, después hablamos durante el tiempo que estamos en el gimnasio. Pero creo que la comunicación entre los profes que están ahí con nosotros es bastante amplia y hay confianza para decirnos las cosas. Capaz que falta un poco ahí con la parte superior digamos”. (ANEXO 1 p.80) Como queda expuesto con estas palabras, es necesaria y estuvieron de acuerdo, la programación de un espacio en donde todos los actores se reúnan y determinen aspectos a seguir conjuntamente, más allá de la comunicación ya existente a través de otros medios y que debe mantenerse. Las otras dos actividades planteadas para este primer objetivo son: crear instancias de integración entre profesores y encargados y elaborar un cuaderno de registro de las reuniones. Esta última es importante para registrar las temáticas tratadas en cada encuentro y determinar posibles inquietudes a tratar en las futuras reuniones. En cuanto a las instancias de integración entre profesores y encargados, serían por fuera del horario laboral con un fin recreativo y generar un buen vínculo más allá del horario de trabajo, favoreciendo la unión, el trabajo en equipo y la confianza entre ellos.

Pasando al segundo objetivo, se propuso utilizar las redes sociales para lograr un mayor alcance al público, haciéndose conocer, fabricar y repartir volantes en la zona y elaborar promociones para captar nuevos socios. Estas actividades son estrategias de marketing y tienen como finalidad el aumento de las ganancias económicas del gimnasio, que a futuro permitirán mejorar la infraestructura y posibilitar la adquisición de nuevos materiales. La otra actividad enmarcada dentro de este objetivo es decidir y proponer nuevas actividades, como entrenamiento funcional, aerobox y/o zumba, con la finalidad de atraer diversos tipos de público.

En lo referido al tercer objetivo, se propuso arreglar y pintar la entrada para lograr identificar mejor la institución y diseñar un plan de organización de materiales, considerando las necesidades de los profesores y encargados. La primera busca mejorar

la imagen exterior del gimnasio ya que no tiene aspecto de una institución deportiva e incluye la colocación de un cartel que permita distinguirlo haciéndolo más visible al público. Sobre la problemática de los materiales, se elaborará un plan teniendo en cuenta las opiniones de todos los profesores y encargados, a su vez teniendo presente el punto de vista de los socios y su comodidad para entrenar. De esta forma se podrán aprovechar eficientemente los espacios internos.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación se presentan los resultados, los cuales refieren a todo el proceso de trabajo final de grado. A su vez se expresan los logros del equipo de trabajo durante dicho proceso.

Con la realización de este trabajo podemos concluir en primera instancia la importancia que tiene la gestión y la administración de una institución, es una herramienta muy trascendente que se puede trabajar a corto y a mediano plazo pero es fundamental que se le dé la importancia necesaria para que el gimnasio pueda progresar correctamente.

En este estudio lo que se buscó a través de la recolección de datos, la información obtenida y reuniones con la institución, fue presentar un plan de mejora acorde con las problemáticas que presenta y que la misma sea factible. Mencionamos las estrategias tanto administrativas, de marketing y capacitaciones necesarias para que la institución pueda seguir evolucionando.

Teniendo en cuenta todos los puntos a mejorar desde la gestión hasta en la organización del espacio, planteamos la necesidad de renovar el aspecto del gimnasio, tanto fuera como dentro, ya que al focalizarse solo en la gente que lo frecuentaba no consideraban la posibilidad de ampliar el público para estimular nuevos ingresos, y de esta forma lograr el progreso del mismo. Por lo que se propuso a través de los datos obtenidos y reencuentros con la encargada, llegar a la conclusión de que se debería comenzar por los cambios en el exterior, pintar y colocar un cartel que se logre identificar la entrada. Para esto es necesario como primera instancia la solicitud de un préstamo, que en un encuentro con la encargada nos mencionó que tenía la posibilidad de que un familiar se lo financiara y en el caso de que la propuesta sea eficaz se estima que en el mes de Agosto del año 2020 se culminaría el pago. El monto que le llevaría la inversión inicial es de mil dólares aproximadamente, viéndose plasmado los gastos en los cuadros realizados.

Como reflexión final y vinculando los aspectos nombrados anteriormente de las competencias debemos expresar que nuestro proceso fue muy favorable, y en gran parte debido al interés de los integrantes de la institución, mostrando gran voluntad para

trabajar conjuntamente. Gracias a esto, consideramos que se pudo elaborar un buen plan para solucionar los problemas y lograr el progreso anhelado por la institución.

Para nosotros fue la primera experiencia realizando un proyecto de este tipo, durante el proceso se adquirieron nuevos conocimientos académicos que permitieron un buen abordaje de los temas vinculados al estudio, así como también poner en práctica la habilidad para generar buenos vínculos institucionales y concretar acuerdos de manera conjunta. Estas experiencias serán de ayuda para insertarse en el ámbito profesional, donde seguramente enfrentaremos nuevos desafíos en diferentes instituciones como futuros Licenciados en Educación Física, Recreación y Deporte.

Para cerrar es importante destacar también el gran vínculo que se generó entre los investigadores, no existieron grandes desacuerdos y se logró trabajar como un buen equipo, respetando las opiniones de cada uno y mostrando compromiso con la elaboración del trabajo. Al mismo tiempo, remarcar el gran trabajo conjunto con la tutora, que nos ofreció toda su experiencia y conocimiento para poder seguir adelante con el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, G., GRIGOLETTO, M. E. y GARCÍA MANSO, J. M. (2013). La halterofilia aplicada al deporte: su enseñanza, uso y aplicación. Sevilla: España. Wanceulen editorial deportiva.
- BATTE, I., Cobas, M. E., García, J. J. y López, O. L. (2005) La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, 7(4), 196-2015.
- BEMBIBRE, C. (2009). Definición de gimnasio. Definicionabc
<https://www.definicionabc.com/deporte/gimnasio>.
- CORBETTA, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Edición revisada. Editorial Interamericana. España.
- CRESWELL, J. W. (1994). Qualitative and quantitative approaches, Thousands Oaks, Sage.
- CHELLADURAI, P. (1985). <Sport Management: macro perspectives>, Sport Dynamics, London, Ontario.
- DE VAL PARDO, I. (1997) Organizar: Acción y efecto. Madrid: España.
- DENZIN, N. K. Y LINCOLN, Y. S. (1994). Handbook of Qualitative Research, Newbury Park, Sage; 2° ed. (2000).
- FRIGERIO, G. y POGGI, M. (1992). *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Argentina. TROQVEL
- GUTIÉRREZ, J. (2009). Dirección y gestión deportiva. Armenia: Kinesis
- GUTIÉRREZ, G. y URREGO, S. (2008) Elaboración de un manual de procesos con miras a la implementación del sistema de gestión de la calidad para el gimnasio del Instituto Tecnológico Metropolitano ITM del Municipio de Medellín.
- HERNÁNDEZ, R. Y TORRES, G. (2010) Preparación física integrada en deportes de combate. *Revista de Ciencias del Deporte*, 7 (Suppl.), 31-38.

- MESTRE, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva: una aproximación. VIREF Revista de educación física. Vol. 2. Antioquia: Chile. Universidad de Antioquia.
- MOMBAERTS, E. (1998). Entrenamiento y rendimiento colectivo. Hispano Europea. Barcelona.
- NARESH, M. (1997). Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición. Pág. 130- 196.
- QUESADA Y RÍOS (2002). Dirección de centros deportivos. Madrid: paidotribo
- SANCHO, J. A. M. (2004). Planificación deportiva: Teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte (vol. 601). Barcelona: INDE.
- SLACK, T. (1997), <Understanding sport organization: the application of organización theory> Human Kinetics, Champaign, IL.
- STAKE, R. (1994) "Case Studies", en Denzin N. y Lincoln, Y. et al., The Sage Handbook of Qualitative Research. California: Sage.

ANEXO 1: Aproximación diagnóstica

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

**PROBLEMAS EN LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN
GIMNASIO DE PESAS**

Asignatura: Taller Proyecto Final 1

Profesor: Nicolás Raffo

MICAELA BIANCHI

MAURO VIQUEZ

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los abajo firmantes Micaela Bianchi y Mauro Viquez, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Micaela Bianchi -----

Mauro Viquez-----

RESUMEN

El presente trabajo académico se realiza para la materia Taller de Proyecto Final 1 de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ). El mismo trata sobre el análisis de una institución deportiva enfocada al entrenamiento principalmente de deportes de fuerza como la halterofilia pero también cuentan con diversidad de actividades enfocadas más en el arte marcial.

El motivo del mismo es la elaboración de un posible proyecto de mejora para la problemática detectada.

Para esto, se realizó una primera intervención mediante una entrevista exploratoria, con el objetivo de detectar junto con el encargado del gimnasio un problema propio de la institución.

Luego de identificar dicho problema, se realizaron dos colectas de datos, la primera con dos entrevistas: una a un profesor del gimnasio y otra a la encargada y como segunda colecta se realizaron encuestas a 20 socios para obtener la información necesaria con el fin de analizarla.

En este sentido se detectaron cuatro factores causales del problema de investigación, expresando al final del trabajo algunas conclusiones, dejando abierta una posible continuidad del mismo en el segundo semestre del año.

Palabras clave: gestión - organización - entrenamiento - halterofilia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PROPÓSITO DEL ESTUDIO	2
PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO	3
ENCUADRE TEÓRICO	5
ORGANIZACIÓN	5
GESTIÓN DEPORTIVA	5
PLANIFICACIÓN	6
ENTRENAMIENTO	7
HALTEROFILIA	8
PROPUESTA METODOLÓGICA	8
FASE EXPLORATORIA	9
FASE DE PRIMERA COLECTA DE DATOS	10
FASE DE SEGUNDA COLECTA DE DATOS	10
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	11
ANÁLISIS DE DATOS	12
Fase exploratoria	12
Fase de primera colecta de datos	13
Fase de segunda colecta de datos	14
Fase del modelo final	14
CONCLUSIONES GENERALES	18

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende realizar una aproximación diagnóstica sobre una problemática de una institución deportiva de la ciudad de Montevideo. Se eligió dicha institución debido a la proximidad de la misma para con uno de los investigadores, impulsado a su vez por tener contacto previo con uno de los encargados.

El proceso constó de una fase exploratoria realizada con el objetivo de detectar con lo expresado por la persona posibles problemas y aspectos a mejorar en el gimnasio. Luego se realizó el análisis de dicho problema, a través de preguntas de investigación que permitan su resolución.

Para ello se realizaron diferentes intervenciones con agentes de la institución, primero a través de una entrevista exploratoria, luego con entrevistas de mayor profundidad y encuestas para obtener la información que permita analizar causas y posibles soluciones al problema. A través de los diferentes instrumentos e instancias mencionadas, se recolectaron los datos necesarios para respaldar los aspectos a mejorar detectados, desde la mirada de los diferentes actores que fueron consultados.

Es importante destacar que tanto los encargados del gimnasio como los socios del mismo, nos abrieron las puertas y recibieron de buena manera. Debido a esto durante todas las instancias de recolección de datos pudimos acceder y conocer la infraestructura e instalaciones del lugar y tener un panorama de cómo es su funcionamiento.

Para obtener la información y datos necesarios, se realizaron un total de cuatro entrevistas, a los dos encargados del gimnasio y a un profesor del mismo y al presidente de la federación que lo regula. A su vez se realizaron veinte encuestas a socios y atletas.

A lo largo del trabajo se detallarán los propósitos del estudio, su respectivo encuadre teórico, el contexto de la institución y las metodologías utilizadas para recolectar los datos, así como también el análisis de los datos y las conclusiones obtenidas.

PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Las problemáticas a abordar son las asociadas a la organización, gestión y definición de roles en la institución. Luego de las entrevistas a cada uno de los dos gerentes fue seleccionado dicho tema de estudio, debido a que los mismos coincidían en las dificultades y la mayoría de ellas se centraban en aspectos de organización y gestión.

Se considera importante el estudio de dicho problema ya que para dirigir una institución se requiere tener una buena gestión, y esto abarca tanto temas organizativos, administrativos y de definición de roles que en el presente caso, presentaban una necesidad de mejora debido a diferentes motivos que se detallarán más adelante en el informe.

A través de la entrevista exploratoria se identificó el perfil de la institución y sus características, logrando formular las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?
2. ¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto?
3. ¿Qué visión tienen los socios sobre esta problemática?

El tema está vinculado al trayecto cursado por los investigadores, que intentarán brindar posibles mejoras a la problemática planteada.

Al ser uno de los objetivos del gimnasio el entrenamiento y la formación de atletas que estén preparados para competir representando a nuestro país, es importante que el gimnasio tenga una gestión profesional, que permita diseñar planes de entrenamiento pertinentes para cumplir el objetivo mencionado.

PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO

El trabajo se realizó en un gimnasio de Montevideo, enfocado principalmente a deportes de fuerza. Se encuentra ubicado en la ciudad de Montevideo, en el barrio La Blanqueada. Los horarios en los que pueden concurrir los socios son desde 8:00 a 22:00, con una pausa de dos horas de 14:00 a 16:00 donde permanece cerrado.

Cuenta con una amplia sala principal donde se encuentra la puerta de ingreso y se ubican unos pocos aparatos ya que es el espacio donde realizan los pesos libres, y cuenta con un espacio libre para la entrada en calor, en el resto se encuentra el escritorio de los encargados y casilleros para que cada socio pueda guardar sus pertenencias.

El resto de la primera planta cuenta con otras dos salas, de menor tamaño que la principal, pero de similar tamaño entre sí y donde se encuentran ubicados la mayoría de los aparatos y pesas. Es importante destacar que todos los espacios están comunicados con puertas grandes que facilitan el traslado de los usuarios en el mismo. Cuenta con un segundo piso que tiene una sala con materiales donde se realizan actividades como karate, taekwondo entre otras.

Por último se encuentran los baños y una cocina, así como una sala que se encuentra en mal estado pero se pretende en un futuro acondicionarla y utilizarla para vestuarios.

Cuenta con una buena variedad de propuestas, según indica uno de los encargados entrevistados: "las actividades que hay bueno ta halterofilia después hay sala común gimnasio después hay entrenamiento funcional, gimnasia para adultos hay artes marciales que son kick boxing karate, taekwondo, tai chi, sipalki, y ta quede por ahí". (E1, p. 2.) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1)

Según pudimos observar las veces que concurrimos al lugar, el tipo de público que concurre es en su gran mayoría gente joven que va entre los 25 y 30 años, concordando con lo marcado en la entrevista exploratoria: "el promedio es ponele 25 años una cosa así o un poco menos depende el horario pero por lo general es gente joven" (E1, p.2.) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1). Esto va en concordancia con uno de los objetivos del gimnasio que es la formación de atletas competidores, si bien es un gimnasio para todo público, se busca formar a los atletas desde edades tempranas para que a futuro lleguen a un nivel de competencia. "...tiene objetivos deportivos que son la formación de

atletas...”(E1, p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1), “...captar atletas chicos y después presentarlos en las competencias y la formación de los mismos y todo con el objetivo que en algún momento alguno de ellos pueda tener un rendimiento como para representar a Uruguay.” (E1, p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1)

En cuanto al personal, el gimnasio cuenta con varios profesores para cada disciplina: “Actualmente estamos Lucía y yo y además hay profes para las artes marciales, para tai chi y sipalki un profesor para kick boxing hay otro para karate.” (E1, p.2) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1), Por otra parte, para los profesores de entrenamiento individualizado: “hay como profes de entrenamiento personalizado que les hacemos un convenio y pueden entrar sus alumnos y los entrenan acá pero eso sería algo terciarizado, no trabajan para la institución”. (E1, p.2) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1)

ENCUADRE TEÓRICO

Para el soporte teórico decidimos desarrollar algunos conceptos que consideramos relevantes para comprender la temática del problema. Algunos de ellos fueron presentados en el anteproyecto (VER ANEXO 4) como palabras claves, así como en el resumen del trabajo.

ORGANIZACIÓN

Existen diversos autores que ofrecen definiciones sobre la organización. A continuación se citarán algunas de ellas, hasta llegar al concepto de organizaciones vinculadas al ámbito deportivo.

Pasando a la organización Bembibre, C. (2009) la define como:

“La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma. En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planeados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados” (Bembibre. 2009).

Por su parte Hampton (1993) sostiene: “...la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico...” (Hampton, 1993).

Estos conceptos mencionan características que se pudieron observar en el gimnasio del presente proyecto.

GESTIÓN DEPORTIVA

Para hablar de organizaciones, es importante definir el término gestión. A continuación se realiza una definición del término, donde se refleja la importancia que tiene la gestión dentro de las organizaciones, con la visión de diferentes autores.

Este concepto, según Mestre, Brotóns y Manzano (2002) nace en los clubes deportivos de los años 70, los cuales eran dirigidos y no gestionados. El deporte en esos años adquirió una fuerza a nivel social y amateur, que se generó la necesidad en las organizaciones deportivas de planificar un plan estratégico para manejarlos.

Pasando a la definición propia del término, la gestión se define como una suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva. En la gestión deportiva, el producto no es un bien tangible, sino la prestación de un servicio constituido, principalmente por la actividad física o deportiva que forma parte de la oferta. (Gutiérrez, J. 2009). En varios países del mundo existen experiencias donde especialistas de este tipo contribuyen a la calidad de las actividades deportivas y a la satisfacción en la población. En España, por ejemplo, han desempeñado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte (Gómez Tafalla, 2012).

A modo de reforzar la definición anterior citaremos otros autores que también conceptualizan la gestión deportiva. Según Ivancevich, Lorenzi y Skinner (según se cita en Mestre, Brotóns y Manzano, 2002, p.65) la gestión es “un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Este concepto y sus definiciones, está estrechamente vinculado a las dimensiones administrativa y organizativa, siendo la última mencionada la que presenta mayores debilidades para desarrollar en el gimnasio. El aprovechamiento del espacio y el mal uso de la infraestructura existente, de distribución de horarios, diversidad de materiales y mala distribución de tareas son las principales debilidades encontradas.

PLANIFICACIÓN

Uno de los elementos que componen a la gestión deportiva es la planificación. Por lo tanto se procede a definir este último término, desde la mirada de algunos autores.

Mestre (2004) marca que, en la actualidad, la gestión deportiva se compone de una alta diversidad de elementos, actuaciones y cometidos, por lo que para tener una buena gestión, es necesario realizar una planificación de la misma. Utilizando el término planificación de la gestión deportiva.

La planificación deportiva se entiende como un “proceso que persigue la consecución de unos resultados, establecidos de antemano, en relación a unas necesidades, existentes o creadas; su sistemática consistirá en analizar, prever y ordenar las acciones posibles y los medios disponibles, buscando la eficiencia, controlando y evaluando su desarrollo y los logros alcanzados” (Mestre, 2004). Este término, teniendo en cuenta su definición abarca los siguientes aspectos que se deben tener en cuenta para la gestión y organización de un gimnasio deportivo. Como expone el autor, el mismo debe contener unos objetivos que sirvan como guía para que la planificación no pierda su rumbo. Los mismos se deben elaborar teniendo en cuenta las necesidades de la población a

atender. Comienza con la fijación de objetivos, se definen las estrategias que permitan alcanzarlos y se evalúa el proceso (Celma, 2004).

A su vez, Celma (2004) remarca las consecuencias por la ausencia o falta de planificación en una organización deportiva, las cuales son:

- Falta de claridad en la definición de objetivos
- Presupuesto excesivo desacompañado
- Problemas no detectados
- Equipamiento poco funcional
- Falta de coherencia en la gestión
- Problemas de adaptabilidad a las nuevas demandas

La planificación cumple una función indispensable para ampliar y desarrollar las posibilidades de una empresa, servicio u organización. Por lo tanto, ambos conceptos están vinculados entre sí, y son un elemento determinante para que la institución pueda ofrecer un buen servicio a los usuarios.

ENTRENAMIENTO

La institución a la que refiere el presente trabajo tiene como foco principal el entrenamiento de atletas de rendimiento.

Weineck (2005) define el entrenamiento como un "proceso activo el cual está destinado a conseguir efectos apropiados sobre todas las características importantes sobre el rendimiento del deportista". A su vez, el autor plantea que ese proceso debe ser planificado y objetivo, según la situación del deportista a entrenar. Esto coincide con la intención del gimnasio de planificar entrenamientos personalizados a cada atleta o socio, según sus requerimientos. En palabras del profesor entrevistado: "se trata de tener en cuenta lo que al socio le gusta, lo que el socio piensa que lo va a hacer mejorar por más que no sea lo mejor, pero siempre tenemos nuestra base detrás de lo que sabemos y estudiamos para planificar, y ahí se buscan las variantes adecuadas. Pero si, siempre tenemos en cuenta la opinión del socio, que se sienta conforme y que quiera volver. No es solo tampoco planificar en base a la ciencia porque no sé, a la persona capaz no le gusta estirar de tal manera o hacer un ejercicio de determinada forma, entonces tratamos de triangular lo que nos dice la ciencia, lo que nosotros pensamos que va a ser mejor para esa persona y lo que más le queda cómodo o lo que más le gusta a la persona" (E3, p.2).

Siguiendo con el concepto de Weineck (2005) el entrenamiento puede llevarse a cabo de diferentes maneras, como pueden ser: alto rendimiento, recreativo, de rehabilitación, técnico-táctico, entre otros. En este caso, el gimnasio está enfocado primariamente a formar

atletas de alto rendimiento, si bien hay socios que concurren simplemente porque les gusta entrenar aunque su fin personal no sea la competencia. "Bueno ee además de que es un gimnasio para todo público como es el gimnasio de la federación uruguaya de pesas también tiene objetivos deportivos que son la formación de atletas, ee o sea primero captar atletas chicos y después presentarlos en las competencia y la formación de los mismos y ta con el objetivo que en algún momento alguno de ellos pueda tener un rendimiento como para representar a Uruguay" (E1, p.1).

HALTEROFILIA

Este deporte es el que presenta mayor cantidad de atletas en la institución, por lo que es importante conocer una definición.

La halterofilia es un deporte que surgió con el objetivo de demostrar la fortaleza física de los atletas. Fue invitada como deporte olímpico desde 1896, en los primeros Juegos Olímpicos de la era moderna celebrados en Atenas.

El trabajo está enmarcado dentro del trayecto de entrenamiento y deporte, por tanto el gimnasio que elegimos tiene como objetivo entrenar gente para competir en halterofilia. El principal problema que encontramos en el gimnasio fue determinado por la gestión deportiva y la planificación. Las palabras claves definidas están relacionadas entre sí y algunas refieren directamente a los problemas detectados en la institución.

PROPUESTA METODOLÓGICA

El tipo de investigación que se utilizó para el presente trabajo se clasifica como estudio de caso. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define al estudio de caso como un diseño de investigación que busca analizar en profundidad un problema de estudio, ya sea con el uso de la metodología cuantitativa, cualitativa o mixta.

El primer paso luego de seleccionar la institución, fue elaborar y realizar una entrevista exploratoria para conocer las características del gimnasio. En base a eso se seleccionó un posible problema de investigación y se elaboraron las preguntas a responder para resolverlo.

Luego de formuladas las preguntas, se mencionó el universo de estudio y la muestra, donde se especifica la población sobre la cual se realizó la investigación. También se mencionan los diferentes actores de la institución que nos aportaron la información necesaria, mediante algunos de los instrumentos que se les aplicaron. Por último se describirán los instrumentos de recolección de datos utilizados.

Para estudiar un problema de investigación es necesario seleccionar un universo y una muestra, para que los resultados presenten validez y puedan reproducirse de otros contextos similares. En ese sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen al universo como “un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.147). Mientras que la muestra estos mismos autores la definen como “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ella” (p.173). Esto significa que las conclusiones obtenidas se puedan transferir a toda la población del estudio.

En el caso del presente estudio, el universo son todos los actores de la institución, tanto funcionarios, socios, profesores y encargados. Mientras que la muestra son los actores que nos aportaron la información necesaria para poder responder las preguntas de investigación, los cuáles fueron encargados, un profesor y veinte socios.

A la hora de la recolección de datos fue necesario aplicar diferentes instrumentos para hacerlo. En primera instancia se realizó una entrevista exploratoria. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una entrevista se define como “...una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado)...”. (p. 418) El objetivo es recolectar información de la temática requerida a través de preguntas y respuestas.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En el caso del presente proyecto se utilizó la entrevista semiestructurada. En este tipo de entrevistas, los autores mencionan que el investigador cuenta con una guía de preguntas y tiene la libertad, si lo considera necesario, de emplear preguntas adicionales para recabar mayor información.

Por último se aplicaron cuestionarios (encuestas) para recolectar información de parte de los socios que utilizan el gimnasio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) son el tipo de instrumento para estudiar los casos relacionados a fenómenos sociales.

FASE EXPLORATORIA

Esta fue la primera fase del estudio marcando el punto de partida del mismo. Estuvo comprendida en la primera semana de mayo. La primera entrevista, sirvió para extraer un problema de investigación surgido desde la propia institución. Para eso se elaboró una

entrevista exploratoria que se le aplicó a uno de los encargados del gimnasio. (VER ANEXO 2)

También con los datos obtenidos se realizó una matriz exploratoria (VER ANEXO 3). En ella se identificaron las fortalezas, dificultades, problemas asociados al trayecto, personas implicadas y observaciones generales. A partir de esas dificultades obtenidas en la entrevista, se obtuvo el problema de investigación que se analizó en el presente estudio: "Problemas asociados a la organización, gestión y definición de roles en la institución".

Luego de encontrado el problema de investigación, se elaboraron tres preguntas de investigación a modo de guía para resolverlo. A su vez esto se justificó con bibliografía relacionada al problema y se seleccionaron los instrumentos de recolección de datos. A este conjunto de pasos los ubicamos juntos en el anteproyecto. (VER ANEXO 4) En este punto también se elaboró un cuadro de síntesis de instrumentos, a modo de justificar la selección de los mismos y sus expectativas (VER ANEXO 5).

FASE DE PRIMERA COLECTA DE DATOS

En esta fase se realizaron tres entrevistas. Una a la segunda encargada, una al presidente de la federación y otra a un profesor del gimnasio (VER ANEXOS 6 y 7). Cada pauta de entrevista tuvo preguntas específicas según el cargo del entrevistado, pero también compartían preguntas en común. Su testeó y realización se llevaron a cabo durante la última semana de mayo y la primera semana de junio (VER ANEXO 8).

Luego de elaborar los instrumentos, se acordó en conjunto con la institución una estimación de fechas para la recolección de datos, mediante el cuadro de acuerdos con la institución (VER ANEXO 9).

Luego de recolectar los datos, se completó la matriz de la primera colecta de datos (VER ANEXO 10) para ordenar los mismos. Con esto se pudo elaborar el primer modelo de análisis (VER ANEXO 11) para luego proseguir con la última fase.

FASE DE SEGUNDA COLECTA DE DATOS

En la presente fase se elaboró un cuestionario a realizarse a veinte socios del gimnasio (VER ANEXO 12). Para el testeó se les pidió a dos usuarios frecuentes de otro gimnasio que lo respondan.

La aplicación de los instrumentos de esta fase se llevó adelante la última semana de junio y la primera de julio y fue no presencial, ya que se dejaron los cuestionarios en el gimnasio y los encargados durante los días siguientes le fueron solicitando a los socios que lo respondan.

Con los datos obtenidos se volvió a realizar una matriz, en este caso para la segunda colecta de datos (VER ANEXO 13). Y a partir de la información registrada se elaboró el modelo de análisis para la segunda colecta (VER ANEXO 14).

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la colecta de datos se utilizaron dos instrumentos, en primera instancia realizamos una entrevista exploratoria al encargado del gimnasio con el fin de acercarnos al mismo.

Según Taylo y Bodgan la entrevista es la herramienta más utilizada por los sociólogos y está diseñada para adquirir conocimientos sobre la sociedad. Hernández, Fernández y Baptista (2010), la entrevista es más abierta que un cuestionario ya que las preguntas son siempre abiertas, y no ofrece opciones cerradas en las respuesta. Existen tres tipos de entrevista: estructurada, semiestructurada y no estructurada.

En el caso del presente proyecto se realizaron semiestructuradas, ya que se elaboraron previamente una serie de preguntas pero si durante su realización, surgía alguna nueva pregunta la misma podría añadirse sobre la marcha. Esto fue tanto para la fase exploratoria como para la primera colecta de datos. Con estas entrevistas obtuvimos información la cual nos sirvió para comenzar a diferenciar entre ciertas dimensiones, tanto organizativa, administrativa, identitaria y comunitaria, con el fin de realizar el modelo de análisis. Aclaramos que todas las entrevistas fueron testeadas antes de llevarlas a cabo con profesores del club Centro Militar con el fin de que no se presentara ningún inconveniente al momento de hacer las entrevistas.

En la segunda colecta de datos se realizaron encuestas las cuales a veinte usuarios del gimnasio, de los cuáles cinco de ellos fueron dirigidas a atletas y las quince restantes a socios. Se puede definir la encuesta como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (Anguita, Labrador y Campos, 2004). Nosotros optamos por realizar una encuesta individual, la cual le das el mismo al socio y esperas que te lo entregue de forma

anónima ya que no era una información que nos iba a variar en el resultado y quizás de esa forma el socio siente más libertad al momento de responder las preguntas.

ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis y triangulación de los datos se utilizará la información obtenida en la primera y segunda colecta de datos. Para cada una de ellas se utilizó un modelo de matriz y otro de análisis. La matriz organiza la información registrada dentro de cuatro dimensiones marcadas por Frigerio y Poggi (1992) las cuales son: comunicacional, administrativa, organizacional e identitaria.

Luego de tener la información organizada en dicha matriz, se realizó el modelo de análisis. El mismo consiste en identificar cuál era la dimensión más afectada en el problema y en base a eso deducir los posibles factores causales del problema.

Fase exploratoria

Luego de aplicada la entrevista exploratoria (VER ANEXO 2), se elaboró la matriz exploratoria (VER ANEXO) para ordenar la información y poder realizar el anteproyecto (VER ANEXO 4) ya con el problema de investigación.

Se citarán algunos fragmentos de la matriz exploratoria (VER ANEXO 3) a partir de donde surgió el problema de investigación y tema central del proyecto: "problemas asociados a la organización, gestión y definición de roles en la institución".

"...máquinas del anterior usuario y eso que quedaron acá, lo que está impidiendo que se hagan reformas para por ejemplo para hacer más tarimas de entrenamiento y ta eso está impidiendo el uso del lugar es una de los cosas que habría que mejorar".(E1, p.1 y 2) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1) "otro aspecto a mejorar sería el tema organizativo este que ta hay muchas cosas que no están bien diagramadas ni bien pautadas los roles de cada uno y eso genera conflictos y eso se ve después en el funcionamiento del lugar".(E1, p.2) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1) "No no, ee no hay un espacio fijo como todos nos conocemos de antes y eso lo hablamos de repente por celular y eso pero tendría que haber un espacio de coordinación". (E1, p.2) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.1) A partir de esto se elaboraron las tres preguntas de investigación que guiaron el proyecto, así como los instrumentos de recolección de datos.

Fase de primera colecta de datos

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos con el presidente de la federación, la segunda encargada y un profesor del gimnasio, se elaboró la matriz de la primera colecta de datos (VER ANEXO 10) y con ella se pudo realizar el primer modelo de análisis (VER ANEXO 11). En este modelo la dimensión más afectada fue la organizativa. Se presentan a continuación algunos fragmentos de lo expresado por los agentes de la institución, que argumentan las debilidades dentro de dicha dimensión: "Creo no tenemos los conocimientos, ni siquiera el tiempo, de ponernos a utilizar un programa y ponernos a aprender a usarlo, porque estamos los dos terminando la facultad, también trabajando y tá, más que nada toda la organización es muy pobre diría yo, hecha cien por ciento a pulmón. Intentamos ir mejorando, haciendo planillas en Excel, llevando inventarios este..." (E2, p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5) "Mira este, nosotros no nos estamos basando en nada estructurado. Entonces no podemos hablar de un modelo porque no va de la mano con lo que estamos haciendo, porque no seguimos una línea hasta ahora. Todos los meses fue variando la forma en la que vamos trabajando, pero porque pensamos que teníamos que ir agregando cosas y cada vez lo intentamos hacer más detallado, pero de ahí a un modelo o una forma realmente no la hay, o sea es a la que te criaste y vas haciendo como podes". (E2, p.3.) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5) "Eh... el problema es que todo el mundo, el gobierno que paga los gastos de la sedes, acá los tenés que pagar vos, y es un problema más que estamos dentro de un contrato que se ha hecho con la intendencia, que nos prohíbe mucha cosa que nos permitiría tener fondos". (E3, p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5) "Desde limpiar, dar las clases, llevar la contabilidad, este no sé estar atrás de la gente que está trabajando en las reformas, soy un poco capataz también. En verdad, todo lo que se les ocurra". (E2 p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5) "Eh... el problema es que todo el mundo, el gobierno que paga los gastos de la sedes, acá los tenés que pagar vos, y es un problema más que estamos dentro de un contrato que se ha hecho con la intendencia, que nos prohíbe mucha cosa que nos permitiría tener fondos". (E3, p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.9)

A partir de estos fragmentos, que refieren a los problemas de organizativos y de distribución de roles, se redactaron algunos posibles factores causales: falta de infraestructura adecuada y/o mal uso de la existente, mala distribución de tareas, falta de objetivos claros para la organización y gestión y falta de apoyo económico.

Fase de segunda colecta de datos

En esta fase se aplicó el cuestionario a veinte socios y cinco atletas del gimnasio. (VER ANEXO 12). Con los datos obtenidos se elaboró una matriz de la segunda colecta de datos (VER ANEXO 13) y en base a la misma un segundo modelo de análisis (VER ANEXO 14). En este segundo modelo de análisis, las dimensiones más afectadas fueron la organizativa y la comunitaria.

De los cuestionarios realizados (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.15-53), se obtuvieron varios datos relevantes para el proyecto. En base a los mismos pueden analizarse varios aspectos que se pondrán a continuación.

Como vemos gracias a las respuestas obtenidas en la pregunta N°3 "¿En qué horario asistes a la institución?", la mayoría de los socios manifestaron que concurren en el horario de la tarde (65%), mientras que la mañana y la noche obtuvieron un 35% cada una. Esto evidencia que en cuanto a la concurrencia de los socios en los diferentes turnos es bastante equilibrado, presentando un mayor flujo de personas que hacen uso de las instalaciones en la tarde. Esto puede reforzarse con los datos de la pregunta N°4 "En general, cuando usted asiste a entrenar al gimnasio el espacio con el que cuenta es:" en donde el 80% de los encuestados respondió que cuentan con el espacio adecuado.

Fase del modelo final

Analizando y vinculando los dos modelos de análisis realizados (VER ANEXOS 11 y 14) se llegó a la conclusión que las dimensiones más afectadas son la organizativa y la comunitaria, siendo la que presenta mayores debilidades la organizativa. Esto, tal como se expresó en la justificación del modelo final (VER ANEXO 15) se debe a que algunos de los factores causales identificados en el segundo modelo de análisis (VER ANEXO 14) son desde la mirada de los socios. Por ejemplo, en lo que refiere a la distribución de horarios se obtuvo un 40% como motivo de cambio a otro gimnasio por parte de los socios.

Como factores causales en el modelo final aparecen, conformidad con los materiales del gimnasio, mejoras a realizar, horarios de asistencia al gimnasio y valoración de la intención y motivación de los socios para cambiar de gimnasio.

Expresado el modelo final, se procederá a dar respuesta a las preguntas de investigación elaboradas para abordar el proyecto, utilizando los datos recolectados así como percepciones propias de los autores.

En relación a la primera pregunta, ¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?, se observa que ambos aspectos influyen de manera directa en el funcionamiento de la institución. Al tratarse de una gestión nueva, los encargados tienen muchos aspectos que intentan mejorar sobre la marcha, viéndose condicionados por no contar con experiencia previa en tareas organizativas. En palabras de los encargados: “está todo como muy en pañales, yo todavía no lo veo ni siquiera como algo formal porque empezamos hace muy poco, los dos somos totalmente nuevos, o sea como que todos los meses vamos aprendiendo cosas nuevas y no tenemos el respaldo de alguien con experiencia en el tema. Mes a mes nos vamos dando cuenta de errores y eso, pero tampoco estamos pagando ningún programa de los que te llevan la contabilidad, que conozco que hay y me han comentado. Creo no tenemos los conocimientos, ni siquiera el tiempo, de ponernos a utilizar un programa y ponernos a aprender a usarlo, porque estamos los dos terminando la facultad, también trabajando y tá, más que nada toda la organización es muy pobre diría yo, hecha cien por ciento a pulmón. Intentamos ir mejorando, haciendo planillas en Excel, llevando inventarios este... y eso, pero le falta muchísimo, y también a nosotros nos falta aprender y quizás un poco que nos guíe alguien que conozca más del tema como para estar un poco más orientados”. (E2, p. 1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5).

En cuanto a la pregunta dos, ¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto? Luego de haber hecho tanto las entrevistas como las encuestas, llegamos a lo que puede llegar a ser una conclusión para lograr mejorar este aspecto que nosotros consideramos que es el más importante a resolver. Las propuestas deben de ir encaminadas generar nuevos ingresos, para esto deberán atraer nuevos socios a través del marketing y la publicidad en las redes que es el lugar donde la gente los puede conocer, para esto deberían proponer actividades atractivas que les llamen la atención y considerar promociones. Si tienen nuevos socios van a tener nuevos ingresos, por lo que pueden comenzar a remodelar algunas infraestructuras como la fachada delantera donde no parece que hubiera un gimnasio, ya que no cuentan con carteles ni promoción del mismo. Según una de las encargadas: “De afuera con esos barrotes que tiene parece una cárcel. Nosotros estamos tranquilos que día a día lo estamos mejorando, la semana que viene ya se comenzarán a arreglar la fachada y las ventanas. Como les decía, las cosas se van a haciendo muy de a poco, también por un tema de plata, tenemos que pagar abundante luz y

agua, entonces vamos guardando y vamos haciendo muy de a poquito” (E2, p.2) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5). Habría que renovar algunos equipos y mejorar la iluminación del gimnasio. También tendrían que conseguir sponsors para promocionar y en ese sentido, es necesario buscar una renovación del contrato vigente o como se está buscando, lograr desvincularse, ya que el mismo limita al club en la obtención de algunos sponsors. En palabras del presidente: “...y es un problema más que estamos dentro de un contrato que se ha hecho con la intendencia, que nos prohíbe mucha cosa que nos permitiría tener fondos. Si nos independizamos de lo... o sea es increíble estamos bajo la égida de una asociación de veteranos, que son los veteranos de basquetbol, entonces somos un sub contrato, independiente y todo pero sub contrato, y en ese sub contrato nos pusieron por ejemplo sponsors que no podemos recibir y mucha cosa que nos está complicando” (E4, p.1) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.12). Por último y no menos importante mejorar la comunicación entre los encargados y profesores del gimnasio para intercambiar ideas, proponer objetivos a corto y largo plazo, plantear nuevas propuestas de actividades, entre otras temas.

Por último, pasando a la tercera pregunta de investigación: ¿Que visión tienen los socios sobre dicha problemática?, gracias a los datos recolectados se pudo detectar que los mismos no logran visualizar con claridad la problemática. Con los cuestionarios (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.15-53) se pueden evidenciar algunos signos que demuestran que la problemática existe. Ante preguntas directas como por ejemplo la pregunta N°9: “¿Qué opinas sobre la gestión del gimnasio?” el porcentaje de respuestas por parte de los socios fue un 25% para la opción “es muy buena”, un 50% para “buena” y otro 25% para la opción “ni buena ni mala”. Mientras que las opines “mala” y “muy mala” no fueron marcadas por ningún socio (VER ANEXO 13). Esto puede interpretarse que hay aspectos a mejorar en la gestión, ya que ese 25% que se inclinó por “ni buena ni mala” evidencia que hay algo que no los termina de conformar. El 0% obtenido en las dos opciones: “mala” y “muy mala” puede explicarse al gran vínculo que existe de los socios con los encargados y profesores. En ese sentido, con los datos de la pregunta N°17: Si tuvieras que valorar el trabajo de los diferentes actores de la institución, dirías qué...” (VER ANEXO 12) se justifica la buena consideración que tienen los socios sobre los encargados del gimnasio. Al ser una pregunta donde podían marcar más de una respuesta, todas tuvieron varias, pero marcaremos la que obtuvo mayor porcentaje: opción C, “tienen un buen vínculo con los socios” obteniendo un 75%. En la entrevista realizada a la encargada también se refiere a este aspecto con los socios: “Lo que pasa con la mayoría de socios es que van y tienen mucha confianza con nosotros. Por la forma de darse las clases y eso, entonces ellos son bastante directos en lo que nos dicen” (E2, p.3) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5) y

“Los socios se dan cuenta que nosotros le ponemos ganas pero que hay muchas cosas que por falta de conocimiento nos faltan abordar, y bueno ante esa falta de organización medio que ellos nos ayudan” (E2, p.3) (VER CARPETA DE EVIDENCIAS p.5).

Mientras que ante preguntas que no mencionan directamente a la gestión, pero trataban sobre variables que la abarcan, vemos que los porcentajes de respuesta marcan que la problemática existe y tiene un margen de mejora. Por ejemplo en la pregunta N°6: “¿Por qué motivo te cambiarías a un gimnasio que ofrezca una propuesta similar?”(VER ANEXO 12) las dos opciones con mayor porcentaje refieren a temas que requieren de una mejora en la gestión para mejorarlos. Esas opciones fueron: en primer lugar los horarios un 40% y en segundo mejor infraestructura y materiales un 35% (VER ANEXO 13). También la pregunta N°14 va en ese sentido “Crees que el gimnasio debería mejorar...” donde la opción con mayor porcentaje de respuestas fue la referida a los espacios, con un 50%. Mientras que las dos siguientes fueron los materiales con un 30% y los horarios con un 25%, y solo un 20% considera que no hay que mejorar nada.

CONCLUSIONES GENERALES

En líneas generales con la información que obtuvimos en la primera entrevista exploratoria, el gimnasio tiene como objetivo entrenar atletas que lleguen a competir nacional e internacionalmente, y a su vez intentar atraer un mayor número de socios que muestren interés en la competencia de halterofilia.

Debido a esto consideramos que es importante que el gimnasio mejore los aspectos de infraestructura y gestión. Esto evidencia que la institución necesita de un modelo de gestión a seguir, que le permita organizar todos los aspectos que la gestión implica y mencionamos en el marco teórico.

Debemos mencionar los aspectos principales a tener en cuenta para que el gimnasio logre una buena gestión y, por lo tanto un buen funcionamiento. Primero deberían realizar un plan de acción en la que tenga diversas estrategias que les permitan aumentar ingresos por ende socios, las mismas pueden estar enfocadas en realizar publicidad del gimnasio con promociones en horarios donde la gente concurre menos, ya que en el horario de alta concurrencia hay muchos socios. Se descubrió que todos estos aspectos están relacionados y por eso no hay que descuidar ninguno de ellos y tener en cuenta nuevas acciones. Con esto queremos expresar que también se debe de tener en cuenta la opinión y/o crítica constructiva que el socio frecuente pueda manifestar, de esta manera estarían demostrando interés en lo que el socio desea y también puede llegar a ser una buena observación que quizás los encargados y profesores no la habían tenido en cuenta.

La comunicación entre profesores, encargados y presidente debería mejorar ya sea fijando reuniones cada cierto tiempo y en ella tratar ciertos temas. Como por ejemplo tener los objetivos del gimnasio claros, colaborar cada uno con el tema del marketing ya sea realizando videos y/o fotos, y difundir en las redes y en la página del gimnasio que debería tener, ya que hoy en día es sabido el gran alcance que presentan, y de esta forma atraer futuros socios.

Otros temas a tratar en las reuniones son las disconformidades de los socios a través de alguna herramienta de recolección de datos como la encuesta, tener en cuenta su opinión y tratar de contemplarlos en la medida de lo posible.

También es importante considerar la necesidad de obtención de sponsors, marcas que estén interesados en promocionarlos y así adquirir un nuevo ingreso.

El mantenimiento de los equipos es otro tema fundamental ya que no puede haber margen de error porque puede peligrar la seguridad de la persona, hay que asegurarse cada día que los mismos estén funcionando de forma correcta, y de lo contrario colocar carteles.

En la medida de lo posible sería bueno que pudieran actualizar y mejorar algunos equipamientos. Habría que considerar la iluminación del gimnasio, y la fachada que no cuenta con ningún cartel con el nombre ni promoción del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anguita, J., Labrador, J. R. y Campos, J. La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid. España.
- Bembibre Cecilia (2009). *Definición ABC*. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php>
- Celma, J. (2004). ABC del gestor deportivo. Barcelona: INDE.
- Frigerio, G. y Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas cara y ceca. Buenos Aires Argentina Troquel S.A
- Gómez Tafalla, A. M. y Mundian Gómez, J. (2012). *Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad de Valencia*. Disponible en: agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas_gestor.pdf
- Hampton, D. R. (1993). Administración, McGraw Hill. México
- Hernández, R., Fernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Mestre Sancho, J., Brotóns, J. M., y Manzano, M. Á. (2002). La gestión deportiva: Clubes y federaciones. Barcelona: INDE.

Santesmases M. DYANE (1997). Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Ediciones Pirámide.

Weineck, J. (2005). Entrenamiento total. Buenos Aires: Paidotribo.

ANEXO 1 – Cuadro de síntesis de aproximación diagnóstica

COMPONENTES	CONTENIDOS
Tema central de estudio	Problemas asociados a la organización, gestión y definición de roles en la institución.
Preguntas de investigación	¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución? ¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto? ¿Qué visión tienen los socios sobre esta problemática?
Técnicas de relevamiento aplicadas	Cuestionarios cerrados y entrevistas.
Dimensión institucional más comprometida	Organizativa
Posibles factores causales	Aprovechamiento del espacio Diversidad de materiales Distribución de horarios Mal uso y falta de infraestructura Mala distribución de tareas
Aspectos a tener en cuenta en una propuesta de mejora	Mejoras en infraestructura Necesidad de un modelo de gestión Plan de acción para mayores ingresos Comunicación entre encargados y directiva

ANEXO 2 - Entrevista exploratoria

- ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la institución?
- ¿Antes de tomar este cargo contaba con alguna experiencia previa?
- ¿Con cuántos socios cuenta el gimnasio?
- ¿Dentro del área de entrenamiento cuáles son los objetivos de la institución?
- ¿Cuáles son las fortalezas del gimnasio dentro del área de entrenamiento?
- ¿Considera que existe algún aspecto a mejorar dentro de esta área?
- ¿Cuentan con un espacio para la coordinación y reuniones entre los profesores?
- ¿Qué horarios hay en la institución?
- ¿Qué actividades hay?
- ¿Cuántas personas trabajan actualmente?
- ¿Qué edades tienen las personas que concurren a entrenar?
- ¿Hay algún espacio para que el socio pueda plantear inquietudes?
- ¿Se piensa hacer?
- ¿Que otro nexo podríamos tener en el gimnasio?
- ¿En qué horario es en el que hay más asistencia de personas?
- ¿La atención es casi individualizada en el área de halterofilia?
- ¿Cuántos atletas hay en la institución?
- ¿Y cuantas veces vienen a entrenar?
- ¿En qué categoría compiten?
- ¿Se les arma algún plan alimenticio?
- ¿Dejando de lado lo competitivo y lo competitivo en que otros aspectos le gustaría usted que el club desarrolle?

ANEXO 3 - Matriz exploratoria

MATRIZ EXPLORATORIA

FORTALEZAS:

“los que están encargados del entrenamiento casi todos tienen bastante formación o tantos son estudiantes o licenciados de educación física y están vinculados al deporte y a otros deportes de competencia” pág.1

“hay asesoramiento por parte de la federación entonces por ese lado el lugar está bastante cubierto” pág.1

“que cuenta con buenos materiales porque son todas donaciones que recibe la federación y ta por ejemplo acá hay algo así como 13 juegos de barras y eso y otros materiales para trabajar” pág.1

“Las actividades que hay bueno ta halterofilia después hay sala común gimnasio después hay entrenamiento funcional, gimnasia para adultos hay artes marciales que son kick boxing, karate, taekwondo, tai chi, sipalki” pág. 2

“hay profes para las artes marciales, para tai chi y sipalki un profesor para kick boxing hay otro para karate” pág. 2

“Los horarios son de 8 a 14 de la tarde cierra de 14 a 16 y abre de 16 a 22 de la noche eso de lunes a viernes y los sábados de dos de la tarde a ocho de la noche” pág. 2

“Actualmente no hay un espacio fijo para esa cuestión” pág. 2

<p>DIFICULTADES:</p>	<p>“Lo que habría que mejorar es el espacio que está destinado que por malas gestiones que se realizaron antes en la federación no se está ocupando de la forma más eficiente el espacio que hay y ta porque hay máquinas del anterior usuario y eso que quedaron acá, lo que está impidiendo que se hagan reformas para por ejemplo para hacer más tarimas de entrenamiento y ta eso está impidiendo el uso del lugar es una de los cosas que habría que mejorar” pág. 1, 2.</p> <p>“Otro aspecto a mejorar sería el tema organizativo este que ta hay muchas cosas que no están bien diagramadas ni bien pautadas los roles de cada uno y eso genera conflictos y eso se ve después en el funcionamiento del lugar” pág.2</p> <p>“No no no, ee no hay un espacio fijo como todos nos conocemos de antes y eso lo hablamos de repente por celular y eso pero tendría que haber un espacio de coordinación” pág. 2</p> <p>“no tienen un plan alimenticio con nutricionista como se debería de tener” pág.3</p>
<p>PROBLEMAS ASOCIADOS AL TRAYECTO:</p>	<p>“lo que habría que mejorar es el espacio que está destinado que por malas gestiones que se realizaron antes en la federación ee no se está ocupando de la forma más eficiente el espacio que hay y ta porque hay máquinas del anterior usuario y eso que quedaron acá, lo que está impidiendo que se hagan reformas para por ejemplo para hacer más tarimas de entrenamiento y ta eso está impidiendo el uso del lugar es una de los cosas” pág.1</p> <p>“Otro aspecto a mejorar sería el tema organizativo, este que ta, hay muchas cosas que no están bien diagramadas ni bien pautadas, los roles de cada uno, y eso genera conflictos y eso se ve después en el funcionamiento del lugar”. Pág.1</p> <p>“no tienen un plan alimenticio con nutricionista como se debería de tener” pág.3</p>

PERSONAS IMPLICADAS:	Socios que concurren al gimnasio Encargados/ profesores Presidente de la federación
OBSERVACIONES GENERALES	A través de la entrevista pudimos observar el interés que hay desde el encargado en progresar en los aspectos tanto organizativos como de infraestructura con el fin de que el mismo logre sus objetivos. Se percibió interés en continuar trabajando en esta propuesta, consideramos que el gimnasio tiene varios aspectos los cuales podemos abordar.

ANEXO 4 - Anteproyecto

COMPONENTES	CONTENIDOS
NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	Micaela Bianchi – Mauro Viquez
TRAYECTO	Entrenamiento y Deporte
CENTRO DE PRÁCTICA	Gimnasio de la Federación Uruguaya de Pesas
TEMA CENTRAL EN ESTUDIO (asociado al Trayecto)	Problemas asociados a la organización, gestión y definición de roles en la institución.
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	<p>¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?</p> <p>¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto?</p> <p>¿Qué visión tienen los socios sobre esta problemática?</p>

ENCUADRE TEÓRICO

Gestión: Se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva. En la gestión deportiva, el producto no es un bien tangible, sino la prestación de un servicio constituido, principalmente por la actividad física o deportiva que forma parte de la oferta. (Gutiérrez, J. 2009). En varios países del mundo existen experiencias donde especialistas de este tipo contribuyen a la calidad de las actividades deportivas y a la satisfacción en la población. En España, por ejemplo, han desempeñado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte (Gómez Tafalla, 2012).

Halterofilia: El levantamiento de pesas o halterofilia, es un deporte que surgió con el objetivo de demostrar la fortaleza física de los atletas. Fue invitada como deporte olímpico desde 1896, en los primeros Juegos Olímpicos de la era moderna celebrados en Atenas.

Organización:

“La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma. En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planeados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados”. (Bembibre, C. 2009)

TÉCNICAS

Las técnicas que vamos a realizar son cuestionarios cerrados y entrevistas. Los cuestionarios que realizaremos serán dirigidos a 15 socios y 5 atletas con el fin de obtener información desde otro punto de vista.

Las entrevistas serán abiertas. Estarán dirigidas a la encargada y al presidente de la federación,

con el fin de conseguir la mayor cantidad de información posible que sea de utilidad en el proyecto.

ANEXO 5 - 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)
Entrevistas	Conseguir la mayor cantidad de información posible, desde otras perspectivas, que sea de utilidad en el proyecto.	2 entrevistas, una al presidente de la federación y otra a la segunda encargada del gimnasio. Entre 25 y 50 años. Entrevistas abiertas. Se realizarán en el gimnasio.	Entre el 20 al 31 de mayo.
Cuestionarios	Conocer el punto de vista que tienen los socios sobre la problemática.	20, 15 a socios y 5 a atletas competidores. Edades entre 20 y 30 años. Se realizarán en el gimnasio.	Mediados de junio.

ANEXO 6 - Cuadro de elaboración de entrevista encargada

Preguntas de investigación	Cantidad de preguntas para la entrevista
----------------------------	---

<p>Preguntas rompehielo</p>	<p>¿Cuál es su nombre?</p> <p>¿Qué cargo ocupa en la institución y hace cuánto lo desempeñas?</p> <p>¿Qué funciones debe realizar en este puesto?</p>
<p>1er pregunta de investigación</p> <p>¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?</p>	<p>¿Qué opinión tiene sobre la organización y gestión actual?</p> <p>¿Se aplica alguna estrategia para mejorar dichos aspectos?</p> <p>¿Cómo se podría mejorar la gestión actual?</p> <p>¿Cree que se están aprovechando todos los espacios del gimnasio adecuadamente?</p>
<p>2da pregunta de investigación</p> <p>¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto?</p>	<p>¿Existen criterios a seguir a la hora gestionar el gimnasio?</p> <p>¿Considera aplicar algún modelo de gestión que se adapte al club?</p> <p>¿Existe comunicación entre los organizadores para gestionar el gimnasio?</p>

<p>3ra pregunta de investigación</p> <p>¿ ¿Qué visión tienen los socios sobre esta problemática?</p>	<p>¿Se tiene en cuenta la opinión que puedan tener los socios sobre este aspecto? En caso que si, ¿se tiene en cuenta su opinión?</p> <p>B ¿Considera que los socios están conformes con la gestión actual?</p>
<p>Preguntas finales</p>	<p>¿Desea agregar algo más?</p> <p>Muchas gracias.</p>

ANEXO 7 - Cuadro de elaboración de entrevista presidente

<p>Preguntas de investigación</p>	<p>Cantidad de preguntas para la entrevista</p>
-----------------------------------	--

<p>Preguntas rompehielo</p>	<p>¿Cuál es su nombre?</p> <p>¿Qué cargo ocupa en la institución y hace cuánto lo desempeñas?</p> <p>¿Qué funciones debe realizar en este puesto?</p>
<p>1er pregunta de investigación</p> <p>¿Cómo incide la organización y gestión actual de la institución?</p>	<p>¿Identifica algún problema en la gestión y organización del gimnasio?</p> <p>¿Cómo se podría mejorar la gestión actual?</p> <p>¿Se aplica alguna estrategia para mejorar dichos aspectos?</p>
<p>2da pregunta de investigación</p> <p>¿Cuáles podrían ser las propuestas para mejorar dicho aspecto?</p>	<p>¿Conoce de qué manera se gestiona el gimnasio?</p> <p>¿Considera que el gimnasio cuenta con los materiales y espacio necesarios para realizar las actividades?</p>

<p>3ra pregunta de investigación</p> <p>¿Qué visión tienen los socios sobre esta problemática?</p>	<p>¿Considera que los socios responden de buena manera a la gestión actual?</p> <p>¿Has recibido alguna queja de parte de los socios sobre dicho tema?</p>
<p>Preguntas finales</p>	<p>¿Desea agregar algo más?</p> <p>Muchas gracias.</p>

ANEXO 8 - Cuadro de prueba de instrumentos

Técnica e Instrumento	Fecha de prueba	¿A quién/es se aplicó?	¿Dónde se aplicó?	Cambios generados
ENTRE VISTA	8/5	Profesor ED Física	Club social y deportivo	Se agregaron algunas preguntas a la ya realizada. pero que no tuvo nuevos cambios.
ENTRE VISTA	29/5	Estudiante ED Física	Club social y deportivo	No sufrió cambios
ENTRE VISTA	7/6	Profesor de ED Física	Colegio	No sufrió cambios
ENTRE VISTA	6/6	Dirigente	Club social y deportivo	No sufrió cambios

ANEXO 9 - Cuadro de acuerdos con la institución

Fecha reunión con referente institucional	Fechas 1era y 2da colecta	Tiempos previstos para la primera aplicación	Modalidad de cada operativo (forma que se aplica el instrumento)
29 de mayo	1er colecta 29 de mayo 2da colecta fines de junio	20 a 30 minutos	Presencial
27 de junio	27 de junio	Se entregaron 20 encuestas que se completaron durante la semana	No presencial

ANEXO 10 - Matriz primera colecta de datos

	ORGANIZ.	ADMINI.	IDENT.	COM.	Sectores y/o actores implicados	Temas relacionados	Posibles factores causales del problema.
E1	'Desde limpiar, dar las clases, llevar la contabilidad, este no sé estar atrás de la gente que está trabajando en las reformas, soy un poco capataz también. En verdad, todo lo que se les ocurra. " E1 p.1				Encargados, trabajadores externos	Roles o tareas en la organización.	mala distribución de tareas, no definir roles claros
E1		'Si hay un evento tengo que hacer las planillas de los pesos, de los participantes. " E1, p.1			Socios, encargados	Roles en la organización de eventos	Mala distribución de tareas, no definir roles claros
E1	'Básicamente todo lo que tenga que hacer la federación pasa por [nombra al encargado} y por mí y somos los que lo tenemos que hacer digamos. " E1, p.1				Encargados	Roles en la gestión, asignación de personal	Mala distribución de tareas, no definir roles claros
E1			'o sea como que todos los meses vamos aprendiendo cosas nuevas y no tenemos el respaldo de alguien con experiencia en el tema. Mes a mes nos vamos dando cuenta de errores y eso" E1, p.1		Encargados	Comunicación entre encargados y superiores	No tener experiencia previa en el tema, falta de gente que respalde

E1	Creo no tenemos los conocimientos, ni siquiera el tiempo, de ponernos a utilizar un programa y ponernos a aprender a usarlo, porque estamos los dos terminando la facultad, también trabajando y tá, más que nada toda la organización es muy pobre diría yo, hecha cien por ciento a pulmón. Intentamos ir mejorando, haciendo planillas en Excel, llevando inventarios este..." E1, p.1				Encargados, directiva	Formación en áreas de gestión y tiempos por estudio	Poco tiempo disponible. No tener formación en temas de gestión y organización
E1		'Al principio, como es, la gente iba y nos pagaba y nosotros decíamos bueno tá anotamos en el celular quien nos pagó y cosas así, y después nos empezamos a entreverar, quien te dio la plata a quien y eso y bueno. Siempre dijimos que íbamos a hacer una constancia de pago y hasta ahora nunca la hicimos. " E1, p.2			Socios, encargados	Organización de los pagos de los socios	Mala definición de pasos a seguir cuando se cobra la cuota
E1	'el gimnasio tiene muchos metros cuadrados, tiene potencial para seguir creciendo pero tá, por ejemplo hay un gimnasio arriba que es súper chico, es como que le falta mucha limpieza al lugar y refaccionar un poco los espacios que están como para que mejore." E1, p.2				Socios, encargados		Mala distribución de materiales en el espacio, falta limpieza, falta de tiempo
E1	'pensamos para fines de este mes, sacar la mayoría de aparatos que estaban en un sector para colocar suelo de césped sintético y que haya, dos o tres máquinas, y que sea más entrenamiento de peso libre, calistenia un poco de eso y no tanto ejercicio de máquina" E1, p.2					Distribución de las zonas de entrenamiento	Falta de objetivos claros

E1	'y el espacio no está siendo bien gestionado, como todo va a los ponchazos digamos." E1, p.3					Distribución de las zonas de entrenamiento o	Mala distribución de aparatos de trabajo o selección de áreas
E1	Mira este, nosotros no nos estamos basando en nada estructurado. Entonces no podemos hablar de un modelo porque no va de la mano con lo que estamos haciendo, porque no seguimos una línea hasta ahora. Todos los meses fue variando la forma en la que vamos trabajando, pero porque pensamos que teníamos que ir agregando cosas y cada vez lo intentamos hacer más detallado, pero de ahí a un modelo o una forma realmente no la hay, o sea es a la que te criaste y vas haciendo como podes." E1, p.3				Encargados, directiva	Planes de gestión y organización	No seguir una línea de gestión que permita tener un mayor orden
E1	'{nombra al presidente} va generalmente todas las semanas a la federación y charlamos un poco más que nada sobre temas estructurales digamos. Temas que tienen que ver con la edificación del lugar y esto que les contaba de la pintura, arreglar vestuarios y eso, ahí {nombra al presidente} participa pero después no hablamos mucho" E1, p.3				Directiva, encargados	Comunicación entre encargados y superiores	Falta de comunicación entre encargados y directiva
E1	'está la comunicación entre encargados, o sea entre {nombra al encargado} y yo, que ahí tenemos una comunicación constante porque estamos todo el día, que hacemos, que tenemos que mover y eso, y muchas veces tenemos diferencias de opinión porque tenemos				Encargados	Comunicación y roles	Vías de Comunicación fluida

	personalidades totalmente diferentes. " E1, p.3						
E1	Los socios se dan cuenta que nosotros le ponemos ganas pero que hay muchas cosas que por falta de conocimiento nos faltan abordar" E1, p.4		Los socios se dan cuenta que nosotros le ponemos ganas pero que hay muchas cosas que por falta de conocimiento nos faltan abordar" E1, p.4		Socios, encargados, profesores	Relación con los socios	Falta de conocimiento en el área de gestión
E2	'el gimnasio antes tenía, como cierta no sé, filosofía por decir algo. Trabajaba de una manera media, no sé si irresponsable sería palabra, pero me ha llegado que organizaciones anteriores del gimnasio no lo han dejado bien parada a la institución. Sobre todo en lo que es infraestructura, quedaron muchas cosas mal que se están mejorando de a poco." E2, p.1				Profesores, encargados, directiva	Pasos a seguir para la gestión y organización	Mal trabajo de gestión anterior, falta de limpieza del edificio
E2	'y si, si bien no es algo que esté establecido, se van haciendo cosas y el gimnasio cada vez está más prolijo, hay más y mejor infraestructura, más materiales, eh... el tema de los profesores, siempre hay algún profe a cargo y todos tienen buen nivel. " E2, p.1				Profesores, encargados	Infraestructura disponible	Necesidad de mejora en la infraestructura

E2	'yo creo que pensando a donde se quiere llegar, y pensando cómo estamos ahora, se podrían elaborar estrategias para poder lograr mejores objetivos digamos. No tan solo pensar en crecer, si no que ver hasta dónde queremos crecer y en base a donde queremos llegar, ver qué es lo mejor que podemos hacer. " E2, p.1				Profesores, encargados, directiva	Pasos a seguir para la gestión y organización	Falta de objetivos más claros y planes concretos para guiarse
E2	'Se han construido más tarimas que era lo que faltaba, el espacio en el segundo piso se aprovecha con las clases de karate y deportes de contacto. Es un espacio grande también no, entonces siempre queda algún lugar para refaccionar que te vas dando cuenta, por ejemplo el piso de arriba te diría es lo que está peor, porque con todas las cosas que hay el espacio queda un poco reducido. " E2, p.2				Socios, profesores, encargados, directiva	Gestión de aparatos de trabajo	Infraestructura
E2	'Eso depende de cada profesor, cada uno según sus conocimientos y lo que evalúa y los objetivos que se quieren alcanzar, ahí planifica y se lleva adelante. Si existe, no sé, a veces que ta, aparte de corregir, que todos se corrigen entre todos eso no hay problema incluso entre los socios. " E2, p.2				Socios, profesores, encargados	Vínculo entre socios y profesores	Establecer un criterio general del gimnasio,

E2	<p>'No es solo tampoco planificar en base a la ciencia porque no sé, a la persona capaz no le gusta estirar de tal manera o hacer un ejercicio de determinada forma, entonces tratamos de triangular lo que nos dice la ciencia, lo que nosotros pensamos que va a ser mejor para esa persona y lo que más le queda cómodo o lo que más le gusta a la persona. "E2, p.3</p>				Profesores, encargados	Organización para planificar	Necesidad de planificar las actividades según la realidad de cada socio, importancia de la opinión de los socios
E2	<p>'Capaz que, lo que se está mejorando es la parte del local, que ha venido mejorando bastante yo que se...antes no estaban las paredes ni pintadas, no estaba este piso, estaba todo un poco más sucio. Todo eso se ha ido mejorando y los socios lo reconocen también, aunque saben que todavía se siguen haciendo cosas para mejorar." E2, p. 3</p>				Encargados, directiva	Infraestructura	Falta de tiempo y presupuesto
E3		<p>'Y en el puesto de presidente tenés que ser mago, buscar plata, porque hoy en día todos es plata, todo se mueve por plata. El gobierno está cada vez dando menos sumas al deporte, ha priorizado colocar gente. Hay mucha gente, te exigen mucha burocracia y no hay plata. O sea nos están dando prácticamente la misma no, menos de lo que se nos daba en el año 2000. "E3, p.1</p>			Presidente, directiva	Organización y gestión económica	Falta de apoyo económico

E3		Eh el problema es que todo el mundo, el gobierno que paga los gastos de la sedes, acá los tenés que pagar vos, y es un problema más que estamos dentro de un contrato que se ha hecho con la intendencia, que nos prohíbe mucha cosa que nos permitiría tener fondos." E3, p.1			Presidente, federación	Organización y gestión económica	Falta de presupuesto y apoyo económico, el contrato establecido no es beneficioso
E3		o sea es increíble estamos bajo la égida de una asociación de veteranos, que son los veteranos de básquetbol, entonces somos un sub contrato, independiente y todo pero sub contrato, y en ese sub contrato nos pusieron por ejemplo sponsors que no podemos recibir y mucha cosa que nos está complicando. Por eso pedimos la separación." E3, p.1			Federación, presidente, directiva	Gestión de sponsors	El sub contrato está limitando algunos sponsors que podrían generar más ingresos
E3		'que pudiéramos becar a todo el mundo y traer entonces becarios y más, que no solo pudiéramos becarlos en cuanto a los gastos de hacer uso de la sede, si no darle fondos. " E3, p.1			Federación, directiva, socios	Organización y gestión para la captación de socios	Falta de presupuesto y posibilidad de becas
E3		'Por ejemplo nosotros el año pasado recaudamos 6 veces más de lo que nos dio el gobierno. Lo recaudamos a través de contactos con organismos internacionales, todo lo que te puedas imaginar pidiendo de			Directiva, presidente	Organización y gestión económica	Falta de presupuesto y apoyo económico

		rodillas que nos ayuden." E3, p.2					
E3		'Se gestiona a través de gente que viene y se le cobra una pequeña cuota, y eso tendría que dar pero no. Estamos volcando plata de afuera en arreglarlo. " E3, p.2			Presidente, socios	Organización y gestión económica	Falta de presupuesto y apoyo económico
E3	Bueno el ideal sería otro tipo de edificio. O sea sería como tiene por ejemplo Paraguay, que ahora tiene varios gimnasios, son parte del Comité Olímpico y parte de la secretaria de deportes, y son 500 metros cuadrados un galón tipo hangar, que tiene contra un lado oficinas, vestuarios, baños, y arriba tiene para hacer dormitorios. Mientras que nosotros tenemos 400 metros pero tanto en divisorias chicas que nos quita mucha perspectiva. " E3, p.2				Presidente, socios, encargados, federación	Infraestructura	Falta de infraestructura adecuada
E3		'Se dan becas dentro de lo que se puede, se invita gente, ahora nosotros pasamos a tener 150 levantadores de los cuales de acá salieron un equipo de 10 apenas empezó esta gestión hace seis meses. Ahora, viene gente de otras disciplinas también a entrenar o sea que tan malo no es." E3, p.2			Presidente, socios	Organización y gestión para la captación de socios	limitaciones para asignar becas.

ANEXO 11- Modelo de análisis de primera colecta de datos



ANEXO 12 – Encuesta para la segunda colecta de datos

Esta encuesta es ANÓNIMA y se utilizará para obtener datos sobre la gestión y organización del gimnasio.	
1. Indique su sexo:	
a. Masculino	
b. Femenino	
2. ¿Hace cuánto asistes al gimnasio?	
a. Menos de un 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. En general, cuando usted asiste a entrenar al gimnasio el espacio con el que cuenta es: Seleccione UNA respuesta	
a. Adecuado	
b. Poco	
5. Mientras te encuentras en el gimnasio ¿En algún momento el mismo se encuentra lleno? Seleccione UNA respuesta	
a. Si	
b. No	
6) ¿Por qué motivo te cambiarías a un gimnasio que ofrezca una propuesta similar?	
a. Sus instalaciones	
b. Trabajo del personal	
c. Precio	
d. Mejor infraestructura y materiales	
e. Familiares/amigos	
f. Horarios	
7) ¿Qué opinas sobre el ambiente que se genera en el gimnasio?	
a. Muy bueno	
b. Bueno	
c. Malo	
8) ¿Y sobre las rutinas de entrenamiento?	
a. Muy buenas	
b. Buenas	
c. Mala	
9) ¿Qué opinas sobre la gestión del gimnasio?	
a. Es muy buena	
b. Buena	
c. Ni buena, ni mala	
d. Mala	
e. Muy mala	
10) ¿Estás conforme con el nivel de los servicios que recibes en general?	
a. Muy conforme	
b. Conforme	
c. Desconforme	
11) ¿Estás conforme con el desempeño del personal (encargados y profesores)?	
a. Muy conforme	
b. Conforme	
c. Desconforme	
12) ¿Crees que el gimnasio tiene una buena gestión de horarios?	
a. Si	
b. No	
13) ¿Crees que el gimnasio tiene una buena gestión de espacios?	
a. Si	
b. No	
14) Puedes marcar más de una respuesta.	
Crees que el gimnasio debería mejorar:	
a. Los horarios	
b. Los materiales	
c. Los espacios	
d. Ninguno	
15) ¿Consideras que la opinión del socio se toma en cuenta a la hora de realizar modificaciones?	
a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Casi nunca	
d. Nunca	
16) En base a los materiales que ofrece el gimnasio ¿Está usted conforme? Seleccione UNA respuesta	
a. Si	
b. No	
17) Si tuvieras que valorar el trabajo de los diferentes actores de la institución, dirías que: Puedes marcar más de una	
a. Tienen actitudes profesionales	
b. Motivan a los socios	
c. Tienen un buen vínculo con los socios	
d. Corrige las distintas técnicas en las clase	

ANEXO 13 – Matriz de la segunda colecta de datos

PREGUNTAS	ORGANIZATIVA	ADMINISTRATIVA	IDENTITARIA	COMUNITARIA	Sector es y/o Actores Implicados	Temas Relacionados	Posibles Factores Causales del Problema
2. ¿Hace cuánto asistes al gimnasio?				A- Menos de un años 75% (15 respuestas) B- De 1 a 3 años 20% (4 respuestas) C- Más de 3 años 5% (1 respuestas)	Socios	Nueva gestión y reacondicionamiento del gimnasio recientes	Tiempo de asistencia al gimnasio
3. ¿En qué horario asistes a la institución? Puedes marcar más de una respuesta		A- De mañana 35% (7 respuestas) B- De tarde 65% (13 respuestas) C- De noche 35% (7 respuestas)		A- De mañana 35% (7 respuestas) B- De tarde 65% (13 respuestas) C- De noche 35% (7 respuestas)	Socios, encargados	Distribución de horarios	Horarios de asistencia al gimnasio

<p>4. En general, cuando usted asiste a entrenar al gimnasio el espacio con el que cuenta es: Seleccione UNA respuesta</p>	<p>A- Adecuado 80% (16 respuestas)</p> <p>B- Poco 20% (4 respuestas)</p>			<p>A- Adecuado 80% (16 respuestas)</p> <p>B- Poco 20% (4 respuestas)</p>	<p>Socios, encargados</p>	<p>Aprovechamiento del espacio</p>	<p>Mala ubicación de aparatos de trabajo Espacios disponibles</p>
<p>5. Mientras te encuentras en el gimnasio ¿En algún momento el mismo se encuentra lleno? Seleccione UNA respuesta</p>	<p>A- Si 40% (8 respuestas)</p> <p>B- No 60% (12 respuestas)</p>				<p>Socios, encargados</p>	<p>Aprovechamiento del espacio</p>	<p>Espacios disponibles</p>
<p>6) ¿Por qué motivo te cambiarías a un gimnasio que ofrezca una propuesta similar?</p>	<p>A- Sus instalaciones 20% (4 respuestas)</p> <p>B- Trabajo del personal 5% (1 respuestas)</p> <p>C- Precio 0%</p>			<p>A- Sus instalaciones 20% (4 respuestas)</p> <p>B- Trabajo del personal 5% (1 respuestas)</p> <p>C- Precio 0%</p>	<p>Encargados</p>	<p>Aprovechamiento del espacio Distribución de horarios</p>	<p>Valoración de la intención y motivación de los socios para cambiar de gimnasio</p>

	<p>D- Mejor infraestructura y materiales 35% (7 respuestas)</p> <p>E- Familiares/amigos 20% (4 respuestas)</p> <p>F- Horarios 40% (8 respuestas)</p>			<p>D- Mejor infraestructura y materiales 35% (7 respuestas)</p> <p>E- Familiares/amigos 20% (4 respuestas)</p> <p>F- Horarios 40% (8 respuestas)</p>			
7) ¿Qué opinas sobre el ambiente que se genera en el gimnasio?				<p>A- Muy bueno 70% (14 respuestas)</p> <p>B- Bueno 30% (6 respuestas)</p> <p>C- Malo 0%</p>	Socios, encargados	Vínculo entre socio y socio, y entre socios y encargados y profesores	Trato muy cercano, entrenamientos personalizados
8) ¿Y sobre las rutinas de entrenamiento?	<p>A- Muy buenas 80% (16 respuestas)</p> <p>B- Buenas 20% (4 respuestas)</p> <p>C- Malas 0%</p>				Encargados, profesores	Trabajo de los profesores en conjunto con encargados	Tener en cuenta la situación de cada socio y atleta para planificar su entrenamiento

<p>9) ¿Qué opinas sobre la gestión del gimnasio?</p>	<p>A- Es muy buena 25% (5 respuestas)</p> <p>B- Buena 50% (10 respuestas)</p> <p>C- Ni buena ni mala 25% (5 respuestas)</p> <p>D- Mala 0%</p> <p>E- Muy mala 0%</p>	<p>A- Es muy buena 25% (5 respuestas)</p> <p>B- Buena 50% (10 respuestas)</p> <p>C- Ni buena ni mala 25% (5 respuestas)</p> <p>D- Mala 0%</p> <p>E- Muy mala 0%</p>		<p>A- Es muy buena 25% (5 respuestas)</p> <p>B- Buena 50% (10 respuestas)</p> <p>C- Ni buena ni mala 25% (5 respuestas)</p> <p>D- Mala 0%</p> <p>E- Muy mala 0%</p>	<p>Encargados</p>	<p>Gestión nueva desde hace unos meses que busca recuperar el gimnasio</p>	<p>Tiempo de asistencia al gimnasio</p>
<p>10) ¿Estás conforme con el nivel de los servicios que recibes en general?</p>	<p>A- Muy conforme 45% (9 respuestas)</p> <p>B- Conforme 55% (11 respuestas)</p> <p>C- Desconforme 0%</p>			<p>A- Muy conforme 45% (9 respuestas)</p> <p>B- Conforme 55% (11 respuestas)</p> <p>C- Desconforme 0%</p>	<p>Encargados, profesores</p>	<p>Distribución de horarios</p> <p>Aprovechamiento del espacio</p> <p>Diversidad de materiales</p>	<p>Espacios disponibles</p> <p>Horarios de asistencia al gimnasio</p>
<p>11) ¿Estás conforme con el desempeño del personal (encargados y profesores)?</p>	<p>A- Muy conforme 70% (14 respuestas)</p> <p>B- Conforme 30% (6 respuestas)</p>			<p>A- Muy conforme 70% (14 respuestas)</p> <p>B- Conforme 30% (6 respuestas)</p>	<p>Encargados, profesores, socios</p>	<p>Desempeño de los encargados y docentes</p>	<p>Tiempo de asistencia al gimnasio</p>

	C- Desconforme 0%			C- Desconforme 0%			
12) ¿Crees que el gimnasio tiene una buena gestión de horarios?	A- Si 80% (16 respuestas) B- No 20% (4 respuestas)			A- Si 80% (16 respuestas) B- No 20% (4 respuestas)	Encargados	Distribución de horarios	Horarios de asistencia al gimnasio
13) ¿Crees que el gimnasio tiene una buena gestión de espacios?	A- Si 80% (16 respuestas) B- No 20% (4 respuestas)			A- Si 80% (16 respuestas) B- No 20% (4 respuestas)	Encargados	Aprovechamiento del espacio	Espacios disponibles
14) Puedes marcar más de una respuesta. Crees que el gimnasio debería mejorar:	A- Los horarios 25% (5 respuestas) B- Los materiales 30% (6 respuestas) C- Los espacios 50% (10 respuestas) D- Ninguno 20% (4 respuestas)			A- Los horarios 25% (5 respuestas) B- Los materiales 30% (6 respuestas) C- Los espacios 50% (10 respuestas) D- Ninguno 20% (4 respuestas)	Encargados, socios	Aprovechamiento del espacio Diversidad de materiales Distribución de horarios	Mejoras a realizar
15) ¿Consideras que la opinión del socio	A- Siempre 30% (6 respuestas)			A- Siempre 30% (6 respuestas)	Directivos, encargados, socios	Comunicación entre socios y encargados	Contemplación de las necesidades y

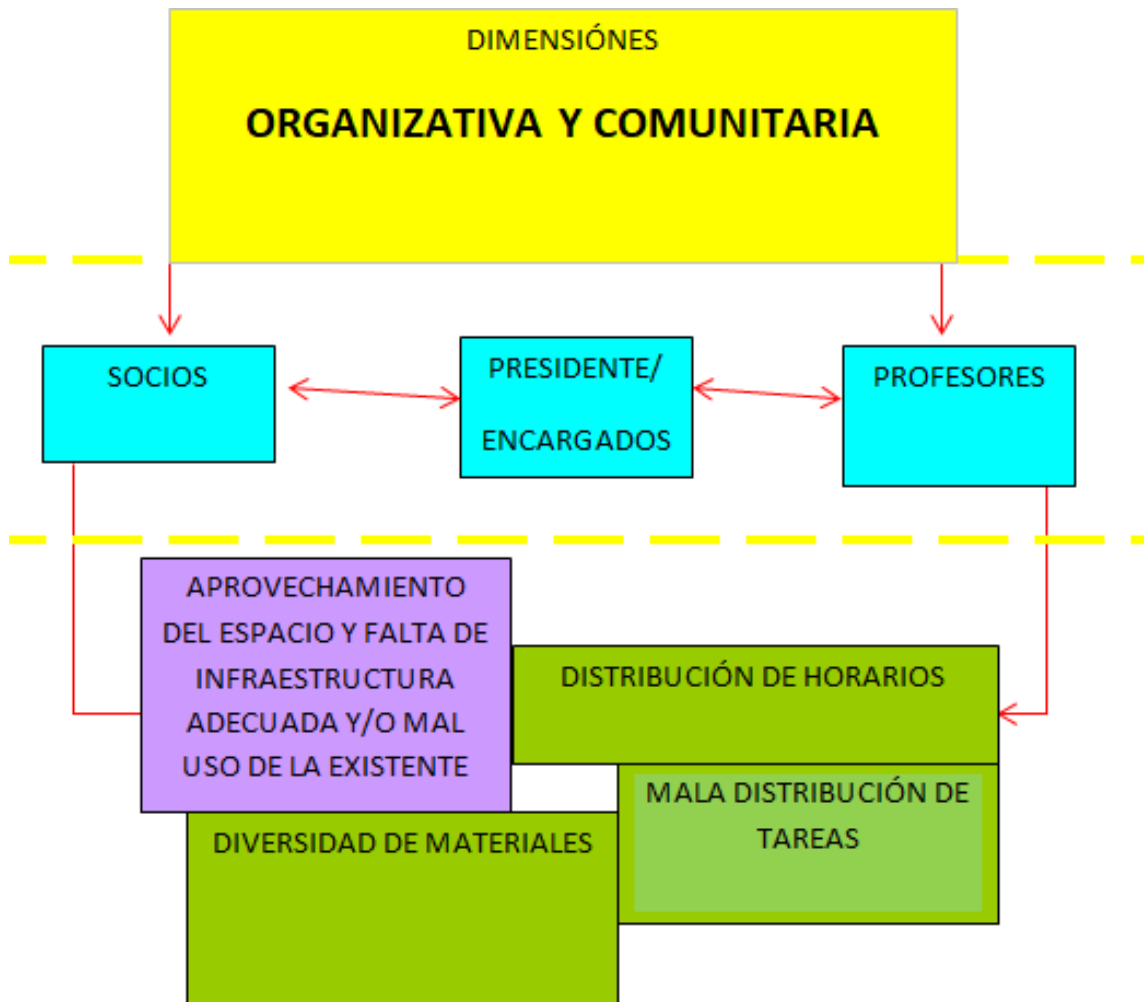
se toma en cuenta a la hora de realizar modificaciones?	B- Casi siempre 35% (7 respuestas) C- Casi nunca 30% (6 respuestas) D- Nunca 5% (1 respuestas)			B- Casi siempre 35% (7 respuestas) C- Casi nunca 30% (6 respuestas) D- Nunca 5% (1 respuestas)			opiniones de los socios
16) En base a los materiales que ofrece el gimnasio ¿Está usted conforme? Seleccione UNA respuesta	A- Si 80% (16 respuestas) B- No 20% (4 respuestas)			A- Si 80% (16 respuestas) B- No 20% (4 respuestas)	Encargados	Diversidad de materiales	Conformidad con los materiales del gimnasio
17) Si tuvieras que valorar el trabajo de los diferentes actores de la institución, dirías que: Puedes marcar más de una			A- Tienen actitudes profesionales 60% (12 respuestas) B- Motivan a los socios 75% (15 respuestas)	A- Tienen actitudes profesionales 60% (12 respuestas) B- Motivan a los socios 75% (15 respuestas)	Encargados, profesores y directivos	Vínculo entre socios y encargados y profesores	Valoración del trabajo de los actores de la institución.

			C- Tienen un buen vínculo con los socios 75% (15 respuestas)	C- Tienen un buen vínculo con los socios 75% (15 respuestas)		
			D- Corrige las distintas técnicas en las clases 65% (13 respuestas)	D- Corrige las distintas técnicas en las clases 65% (13 respuestas)		

ANEXO 14 – Modelo de análisis de la segunda colecta de datos



ANEXO 15 – Modelo final de análisis



ANEXO 2: Propuesta de mejora

INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE UN
GIMNASIO DE MONTEVIDEO**

Asignatura: Taller Proyecto Final 1

Profesor: Soraya Auyuanet

MICAELA BIANCHI

MAURO VIQUEZ

MONTEVIDEO

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los abajo firmantes Micaela Bianchi (46270445) y Mauro Viquez (45276971), somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Micaela Bianchi -----

Mauro Viquez -----

RESUMEN

Este proyecto consiste en la elaboración de un plan de mejora para buscar soluciones a las problemáticas identificadas. El mismo trata sobre el análisis de una institución deportiva en la zona de La Blanqueada, enfocada al entrenamiento principalmente de deportes de fuerza como la halterofilia pero también cuentan con diversidad de actividades enfocadas más en el arte marcial.

Para la elaboración del plan de mejora, nos planteamos un objetivo general que contempla la necesidad de mejorar la gestión y organización del gimnasio, a partir de él desenlazan otros objetivos específicos que también son importantes, con sus correspondientes metas y actividades. Por cada objetivo específico planificamos dos o tres actividades para realizar durante el año, teniendo en cuenta que deben ser realizables en cuanto a costos, tiempos, y personas.

Palabras clave: gestión - organización - entrenamiento – halterofilia

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado para la asignatura Proyecto final II, siendo una continuación de lo elaborado en Taller de Proyecto I durante el primer semestre del año 2019. Este informe refiere a la elaboración de un plan de mejora para los problemas analizados, y a través de reuniones lograr llegar a un acuerdo con la institución sobre posibles soluciones. La primera parte que constó de un acercamiento al club elegido, en este caso un gimnasio ubicado en la ciudad de Montevideo, en donde se detectaron diferentes problemáticas que dificultan el correcto funcionamiento del mismo y analizarlo. De esta forma se completó una planilla operativa en donde se elaboraron diferentes objetivos y metas, cada uno con sus correspondientes actividades que permitan cumplir dichas visiones. A su vez en la planilla se plasmaron los actores encargados de cada actividad, el costo operativo, el espacio y el tiempo y un cronograma anual.

Para llevar a cabo la elaboración del plan de mejora se realizaron tres reuniones con la encargada del gimnasio, en donde se pusieron en común los problemas analizados y se formularon acuerdos a futuro que permitan reconocer las ideas más favorables para la institución. Estos encuentros tienen como fin encontrar conjuntamente mejoras y soluciones a las dificultades, teniendo en cuenta las visiones de ambas partes. También en estas instancias se fue informando sobre los avances del proyecto.

En la primera reunión les mostramos a los encargados el cuadro que elaboramos sobre el diagnóstico en la primera etapa del proyecto, este contenía los factores causales de los problemas más afectados que abarcaba la dimensión organizativa. También fueron comunicados los pasos a seguir para el proceso de la elaboración del plan de mejora.

En la segunda reunión les informamos a los encargados los objetivos planteados junto a las metas y actividades con el fin de tener un intercambio de ideas y aportes que puedan mejorar la calidad del plan, ya sean modificaciones tanto positivas como negativas.

En la tercera reunión con los objetivos ya planteados le comunicamos el cronograma de las actividades con sus respectivas fechas de aplicación, también se habló de los materiales necesarios para cada una de ellas y los presupuestos requeridos.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

La problemática detectada durante la aproximación diagnóstica fue referida a problemas en la gestión y organización del gimnasio. En base al mismo, se definieron el objetivo general y los específicos, que buscará cumplir el plan de mejora.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión y organización del gimnasio.

META

Disminuir en un 75% los obstáculos existentes en la gestión y organización del gimnasio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mejorar la comunicación entre funcionarios del gimnasio.
2. Generar nuevos ingresos a través de promociones.
3. Reformar la infraestructura exterior y reorganizar los materiales de modo que se utilicen mejor los espacios internos.

METAS

1. Programar reuniones bimensuales de las cuales cada funcionario deberá asistir al menos un 75%.
2. Lograr aumentar el número de socios un 20% para generar mayores ingresos económicos al gimnasio.
3. Una reforma en la entrada del gimnasio que permita identificarlo en un 90% como tal y un protocolo de organización de materiales.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En cuanto al desarrollo de esta propuesta de mejora, fue elaborada teniendo en cuenta el problema de estudio: problemas en la gestión y organización de un gimnasio de la ciudad de Montevideo. Así como también los factores causales identificados en el diagnóstico de aproximación: aprovechamiento del espacios y falta de infraestructura adecuada y/o mal uso de la existente, distribución de horarios, diversidad de materiales y mala distribución de tareas.

Para la elaboración de este plan de mejora se plantearon diferentes actividades vinculadas a los diferentes objetivos. Cada objetivo específico presenta entre dos y tres actividades cada uno, que son las siguientes:

- 1.1 Reuniones bimensuales para intercambiar opiniones y plantear inquietudes
- 1.2 Crear instancias de integración entre profesores y encargados
- 1.3 Elaborar un cuaderno de registro de las reuniones
- 2.1 Utilizar las redes sociales para lograr un mayor alcance de público y hacerse conocer
- 2.2 Fabricar y repartir volantes
- 2.3 Decidir y proponer nuevas actividades
- 2.4 Elaborar promociones para atraer más socios
- 3.1 Arreglar y pintar la entrada para lograr identificar mejor el edificio
- 3.2 Diseñar considerando las necesidades de los profesores y encargados un plan de organización de materiales.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico llevado a cabo en la institución evidenció dificultades referidas a la gestión, es preciso conceptualizar la gestión de centros deportivos, las organizaciones deportivas se crean, se desarrollan dentro de un ámbito socio deportivo, en el cual convergen diferentes hechos que alteran el correcto funcionamiento (Mestre, 2004). En ese sentido es de relevancia la existencia de una planificación y gestión de los recursos, que permita asegurar un buen funcionamiento.

Para el desarrollo de la primera actividad planteamos realizar reuniones cada dos meses con el fin de tener un espacio en donde se pueda transmitir la importancia de estas instancias, proponer nuevas actividades que permitan mejorar el funcionamiento del gimnasio, como el planteamiento de nuevas actividades para todo público, sugerencias de alguna inquietud ya sea de un socio o de un funcionario, posibles soluciones para determinar la organización de los materiales.

Debemos considerar la importancia de que cada una de los puntos hablados en las reuniones quede registrado, para esto se pondrá a disposición un cuaderno de registros donde quedarán planteados los temas.

Las instancias de integración tienen como propósito mejorar el vínculo entre los profesores y encargados que forman parte del gimnasio, para favorecer la unión, el trabajo en equipo y la confianza entre ellos con el fin de obtener un mejor desempeño laboral.

Para lograr un funcionamiento eficiente de la institución es necesario emplear técnicas de marketing. Según Quesada y Ríos (2002) un centro deportivo es una empresa la cual debe obtener beneficios anuales, siendo estos tanto de carácter económico como social, y para esto debe regirse con los principios de gestión que toda empresa utiliza adaptándolos a las características particulares del gimnasio. Por eso se utilizarán las redes sociales como Instagram, twitter, Facebook, y se repartirán volantes con el fin de buscar lo anteriormente mencionado.

Por otra parte se buscará captar nuevos socios a través de nuevas actividades que atraigan diferentes tipos de públicos. Podrán ser propuestas por los profesores o encargados que tengan ideas, y también teniendo en cuenta la opinión que tengan los socios. Las actividades podrían elegirse considerando las tendencias del momento como los entrenamientos funcionales, aerobox y zumba.

Se harán promociones especiales cada cuatro meses, comenzando en diciembre, con el objetivo de generar beneficios económicos. Esto debido a que en estos periodos la concurrencia al gimnasio tiende a disminuir, por tanto las promociones serían una motivación.

Como primer objetivo planteamos la remodelación de la entrada del gimnasio para lograr una mejor imagen exterior ya que no tenía el aspecto de una institución deportiva. Esto incluye la colocación de un cartel que permite identificar el gimnasio y hacerlo más visible al público.

En lo referido la problemática de los materiales se elaborará, teniendo en cuenta las opiniones de todos los profesores y encargados, a su vez teniendo estos presente el punto de vista de los socios y su comodidad para entrenar, un plan para organizar de manera ordenada los materiales. De esta forma se podrán aprovechar eficientemente los espacios internos.

En cuanto al presupuesto para las actividades se estima un gasto global de inversión de 11.119 pesos uruguayos, y un gasto operativo de 35.800 pesos uruguayos. Consideramos que es viable porque es una inversión que va a permitir un mejor funcionamiento del gimnasio y de esta forma atraer nuevos socios que permitan recuperar lo invertido a lo largo del año. La inversión inicial será de parte de la encargada ya que la misma lo considera un proyecto de trabajo importante para su vida.

PLANILLA OPERATIVA

¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
ACT 1.1 Encargada	Enero, Marzo, Mayo, Julio, Setiembre, Noviembre.	Lugar, sillas cuaderno de registro.
ACT 1.2 Encargada, profesores	Enero, Abril, Julio, Setiembre, Diciembre .	Lugar, disponibilidad horaria fuera del gimnasio
ACT 1.3 Encargada	Enero	Cuaderno o libreta
ACT 2.1 Profesor	Todos los meses	Cuentas en las diferentes redes sociales, Twitter, Facebook,

		Instagram
ACT 2.2 Encargada	Diciembre, Mayo y Setiembre	Entrega de volantes en la zona del gimnasio.
ACT 2.3 y ACT 2.4 Encargada, profesores	Diciembre, Mayo y Setiembre	Elaborar una lista con posibles actividades nuevas para el gimnasio
ACT 3.1 Encargada	Diciembre	Pintura, pinceles, escaleras.
ACT 3.2 Encargada, profesores	Diciembre	Productos de limpieza, estanterías, carteles.

Objetivo E. /Meses	DI	EN	FE	M	AB	M	JU	JU	AG	SET.	OCT.	NOV.
	C.	E.	B.	AR	R.	AY	N.	L.	O.			
				.		.						

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mestre, J. (2004). Planificación deportiva, Teoría y Práctica. Barcelona: INDE.

Quesada y Ríos (2002). *Dirección de centros deportivos*. Madrid: Paidotribo.

ANEXO 1

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 5/9

Participan:

Encargada - Mauro - Micaela

1. Objetivos del encuentro:

Puesta en común de factores causales detectados y dimensión afectada.

2. Principales temáticas trabajadas:

Factores causales, aprox. diagnóstica.

3. Acuerdos establecidos:

Elaborar metas y objetivos teniendo en cuenta la aprox. diagnóstica.

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

Determinar objetivos del plenario de trabajo

5. Fecha de próxima reunión:

26/9

Otros comentarios:

—

LC.

ANEXO 2

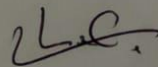
ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 26/9

Participan:

Mycaela - Mauro - Encargada

1. **Objetivos del encuentro:** puesta en común de objetivos del plan de mejora
2. **Principales temáticas trabajadas:** ~~Asustar objetivos y metas~~ se plantearon posibles promociones y se establecieron metas.
3. **Acuerdos establecidos:** -
- Asustar objetivos y metas para que sean más viables.
4. **Proyecciones previstas para próximo encuentro:**
presupuesto, definir las promociones
5. **Fecha de próxima reunión:** 10/10

Otros comentarios: —

ANEXO 3

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 10/10

Participan:

Micaela - Masro - Encargada

1. **Objetivos del encuentro:** puesta en común del cronograma de actividades, teniendo en cuenta materiales y presupuesto

2. **Principales temáticas trabajadas:**
Encargados de cada actividad.
Presupuesto y materiales.

3. **Acuerdos establecidos:**
Se establecerán las promociones y ajustarán fechas de actividades

4. **Proyecciones previstas para próximo encuentro:**
Plan de negocio completo

5. **Fecha de próxima reunión:**

Otros comentarios:

—
—
L.C.

