

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

**ORGANIZACIÓN DEPORTIVA Y COORDINACIÓN  
DOCENTE EN GIMNASIO**

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

Tutora: Soraya Auyuanet

FEDERICO FAVARO

EMILIANO PIAGGIO

**MONTEVIDEO**

**2018**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Los abajo firmantes Federico Favaro y Emiliano Piaggio, 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.”

---

Federico Favaro

Emiliano Piaggio

## RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en las problemáticas que involucran a la organización de un gimnasio ubicado en Montevideo. A través del mismo se identificaron los factores causales y los agentes involucrados de dichos problemas, realizando una aproximación diagnóstica en la institución deportiva. A su vez, dicho diagnóstico le da dirección al estudio de cara a la segunda etapa en la que se elaboró conjuntamente con los referentes institucionales un plan de mejora detallando objetivos, metas y actividades a realizar.

Para conocer, describir y comprender la realidad de la institución, sus características y sus demandas se utilizó una metodología de corte cualitativo basada en el estudio de caso. Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron: la entrevista en profundidad, la encuesta y la observación. Estos instrumentos dieron a conocer una de las principales problemáticas del gimnasio; ausencia de planificación deportiva para entrenamientos en sala de aparatos, la cual está asociada a una dimensión organizativa.

A partir de esto se elaboró el plan de mejora con posibles líneas estratégicas para buscar soluciones a los problemas con el fin de lograr un crecimiento institucional y deportivo.

Palabras clave: **Organización deportiva, coordinación docente, planificación deportiva**

## INDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>	
<b>2.</b>	<b>ENCUADRE TEORICO</b>	<b>9</b>	
2.1.	<i>Entrenamiento y deporte</i>		9
2.2.	<i>Centros de fitness / Gimnasios</i>		10
2.3.	<i>Gestión institucional</i>		10
2.3.1.	Organización deportiva		11
2.3.2.	Coordinación docente		12
2.3.1.	Planificación deportiva institucional		13
<b>3.</b>	<b>EL CASO EN ESTUDIO</b>	<b>15</b>	
3.1.	<i>Ubicación y características del Barrio</i>		15
3.2.	<i>Descripción del perfil institucional</i>		16
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA METODOLÓGICA</b>	<b>18</b>	
4.1.	<i>Paradigma</i>		18
4.2.	<i>Estudio de caso</i>		18
4.3.	<i>Metodología</i>		19
4.3.1.	Método		19
4.3.2.	Universo y muestra		19
4.3.3.	Instrumentos de recolección de datos		20
4.4.	<i>Preguntas de investigación</i>		21
4.5.	<i>Fases del estudio</i>		22
4.5.1.	Aproximación diagnóstica		22
4.5.2.	Plan de mejora		24
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN</b>	<b>26</b>	
5.1.	<i>Aproximación diagnóstica</i>		26
5.1.1.	Fase exploratoria		26
5.1.2.	Fase de primera colecta de datos		27
5.1.3.	Fase de segunda colecta de datos		28
5.1.4.	Fase del modelo final		30
5.1.5.	Respuesta a preguntas de investigación		31
5.2.	<i>Plan de mejora</i>		32
<b>6.</b>	<b>RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b>	<b>37</b>	
6.1.	<i>Resultados y conclusiones</i>		37
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>39</b>	

**8. ANEXOS 41**

**INDICE DE FIGURA**

Figura 1. Mapa de Barrio Malvin Sur. Fuente: Wikipedia..... 15  
Figura 2 Modelo final de análisis. Fuente: Elaboración propia..... 30

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Analizadores y datos obtenidos. Fuente: Elaboración propia. .... 26  
Tabla 2. Planilla Operativa. Fuente: Elaboración propia. .... 35

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo Final de Grado se presenta en la Asignatura Proyecto Final II de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes y se enmarca en el Trayecto Entrenamiento y Deporte.

El tema central del estudio es la organización, gestión y coordinación deportiva en un gimnasio del barrio Malvín y está separado por dos grandes etapas.

La primera es la Aproximación Diagnóstica (ver anexo 1), en esta etapa se realizó el primer contacto con la institución mediante una entrevista a uno de los directores para conocer el contexto y detectar los aspectos más críticos o problemáticos, los mismos se determinaron luego de otros encuentros con algunos profesores del gimnasio y con el otro director.

Además, durante esta etapa se pone en manifiesto los factores más notorios que causan el problema a investigar, que comprometen diferentes dimensiones institucionales, como lo son la organizacional y la identitaria. De esta forma se completó el informe de aproximación diagnóstica que da cierre a esta fase.

La segunda etapa del estudio se denominó Plan de Mejora (ver anexo 2) y su principal objetivo fue diseñar un plan para mejorar la organización de los diferentes roles dentro de la institución y así lograr planificar correctamente las propuestas en sala.

Para cumplir con este objetivo se completó la planilla operativa en conjunto con los directores del gimnasio, en cada encuentro se les presentó a los mismos los objetivos y actividades que se creían pertinentes, modificando en base a sus opiniones y sugerencias.

Es por esto que la elaboración de este trabajo se nutre tanto de la aproximación diagnóstica como del plan de mejora, pasando por todas las fases que las mismas exigieron a lo largo del curso.

Es importante destacar las competencias que, como equipo, permitieron desarrollar el trabajo e ir cumpliendo con las diferentes etapas; relacionándolo tanto con los tutores, como con los responsables referentes que representan a la institución con la cual se realizó el trabajo.

Para llevar a cabo el trabajo final de grado, la primera competencia que nos propusimos cumplir como equipo fue el compromiso. En todo el proceso se asumió la responsabilidad de cumplir con las diferentes etapas trabajando en equipo, respetando el tiempo de cada uno, así como el proceso y los tiempos de la institución.

Asimismo, generar empatía y desarrollar la capacidad de escuchar al otro fue de gran importancia para poder avanzar con seguridad. La comunicación fue otro de los

factores claves a la hora de trabajar en equipo para evitar confusiones y seguir una línea de trabajo consecuente.

El relacionamiento con los representantes de dicha institución (Directores) fue agradable y en muy buenos términos, lo cual benefició y facilitó el desempeño de los estudiantes, En todo momento estuvieron dispuestos a realizar los encuentros necesarios y generar nuevas instancias, ya sea con su persona o con otros actores involucrados como lo fueron los docentes de sala.

El presente informe está compuesto por diferentes contenidos que desarrollaremos a continuación. En el primer punto, el encuadre teórico, definiendo el área en la cual se desempeña el estudio, siendo esta entrenamiento y deportes; más específicamente en gimnasios. En este apartado se definen conceptos que se desarrollan a través de diferentes autores. De este modo, se obtuvo una visión general sobre los gimnasios, su organización deportiva y coordinación docente; logrando relacionarlo con las características más destacadas del centro deportivo en el cual se realizó la investigación.

En el segundo punto, el caso en estudio, se mencionan las características del barrio, las personas que lo habitan y las características socioeconómicas de la población que concurre a la institución. Haciendo especial énfasis sobre el perfil de la institución, el tipo de entrenamiento y los beneficios que ofrece. También, los aspectos más relevantes de su estructura edilicia, los recursos con los que cuentan y el personal docente.

En el tercer punto, la propuesta metodológica, detallando paso a paso la producción del trabajo, haciendo referencia al paradigma de investigación en el cual se apoya el mismo, el universo de estudio, las metodologías seleccionadas y el porqué de dicha selección, así como también los instrumentos de investigación utilizados para la recolección de datos y posterior análisis, para desarrollar todos estos conceptos se tuvieron en cuenta diferentes autores. Asimismo, se exponen las diferentes herramientas (modelos, planillas etc.) a utilizar tanto en la etapa diagnóstica como para la propuesta de mejora.

En el cuarto punto, el análisis de datos y su posterior utilización, detallando los resultados obtenidos durante la aproximación diagnóstica y el plan de mejora. En una primera etapa se relevaron los datos conseguidos en la primera colecta a través de las entrevistas realizadas a los directores y docentes del gimnasio.

Por otra parte, se mostraron tanto los datos de las encuestas con los socios como la observación de un entrenamiento en sala de aparatos a través de los resultados más relevantes. Culminando con este apartado, se procede a revelar los resultados del proceso evidenciándolos con referencias y citas de los entrevistados. Luego de esto y a través de evidencias pertinentes, se respondieron las preguntas de investigación que guiaron el proceso.

Con el fin de concluir el intercambio con la institución se procedió a elaborar el plan de mejora, considerando que los objetivos sean realizables y así alcanzar las metas.

Continuando con el desarrollo del trabajo final de grado se procede a elaborar el apartado de resultados y conclusiones producto de la reflexión y los datos obtenidos durante el proceso realizado.

Buscando darle sustento teórico a la investigación se utilizó bibliografía de diferentes autores tradicionales vigentes y otros contemporáneos que se adaptan a la realidad actual.

Finalmente, en el apartado de anexos se encuentran todos los documentos realizados durante el proceso y que pertenecen a la aproximación diagnóstica (anexo 1) y al plan de mejora (anexo 2). Los mismos, de ser necesario, serán referenciados a lo largo del trabajo.

## **2. ENCUADRE TEORICO**

El estudio se encuentra dentro del área de entrenamiento y deporte, aunque más precisamente vinculado al entrenamiento ya que el tema principal es la organización en un gimnasio de Montevideo. En el siguiente apartado se abarcaran los principales fundamentos teóricos que están relacionados con el tema y que permiten entender y contextualizar la situación.

### **2.1. Entrenamiento y deporte**

Existen una infinidad de autores que se pueden incluir al momento de definir entrenamiento y deporte; de sus principios, sus métodos y su evolución. A continuación se intenta recopilar algunos de los que más se asimilan a la investigación en cuestión, de manera que encajen con el tipo de entrenamiento que se lleva a cabo en el gimnasio, en el cual se realizó el estudio.

El entrenamiento según Matveev (1985) es un proceso didácticamente organizado que se caracteriza por aplicar en todas sus formas, la enseñanza, educación y autoeducación de ejercicios físicos con la finalidad de lograr el mayor efecto en el desarrollo de los deportistas.

En un artículo publicado por Sancesario Pérez y Gómez Pérez (2006) sobre los efectos del entrenamiento en las personas se menciona que el entrenamiento deportivo se expresa en forma de estímulos o agresiones al organismo que puede manifestarse en el atleta como eutress (efecto positivo) o distress (efecto negativo), este último cuando es mantenido, puede conllevar a verdaderas enfermedades de adaptación, por ejemplo el síndrome de sobreentrenamiento y del cual se identifican los siguientes factores causales:

- Inadecuada planificación y aplicación del entrenamiento deportivo
- Trastornos de salud
- Inadaptación social
- Entrenamiento fantasma

Este último está asociado al descanso, alimentación y hábitos del deportista fuera del entrenamiento, aspectos que los profesores del gimnasio de dicho estudio tienen incorporados e intentan transmitirlos en los socios, buscando una vida saludable en ellos.

La inadecuada planificación y aplicación del entrenamiento deportivo identificadas por los autores nombrados anteriormente como factor causal del síndrome de sobreentrenamiento, es un aspecto que se relaciona fuertemente con el estudio, ya que una de las problemáticas identificadas en la institución es la ausencia de planificación deportiva en sala. Respecto a los otros dos puntos se omiten comentarios debido a que no existe relación cercana con ninguno de los socios como para conocer estos aspectos.

Si bien, el entrenamiento deportivo es la principal característica de la institución que involucra al trabajo, también se cree pertinente definir el deporte en sí, debido a que es una parte fundamental del trayecto por el que se encuentran los investigadores. Además, la gran mayoría de los socios que concurren al gimnasio en donde se llevó a cabo el estudio son competidores de diferentes tipos de deporte.

Según la Real Academia Española (2017) se entiende por deporte toda actividad física, ya sea ejercida por juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas.

Pero adecuando el concepto deporte a la realidad del presente estudio se puede citar a García Ferrando (1990), quien afirma que el deporte abarca las distintas manifestaciones en diversos órdenes de nuestra sociedad, de manera que en los últimos años se habla de la industria deportiva como grupo diferenciado que ofrece actividades de distracción, entretenimiento, espectáculo, educación, pasatiempo y servicios relacionados con el ocio y la actividad física, competitiva y recreativa.

## **2.2. Centros de fitness / Gimnasios**

Los centros de fitness, también conocidos como gimnasios, han tenido un gran proceso de avance en aspectos de planificación, dirección y gestión debido al aumento en la exigencia de quienes consumen su servicio. Los directores o gerentes de estos centros realizan un esfuerzo para responder a las necesidades y requerimientos de los usuarios, los llamados socios del gimnasio (Camarasa, 2004). Es así, que para captar nuevos socios, según Martínez y Martínez (2009) los directores tienen tareas fundamentales como el análisis de las actitudes de los clientes en relación a sus servicios y establecer objetivos en la planificación estratégica.

Roche (1996) sostiene que estos centros deportivos llamados gimnasios, ofrecen al consumidor una actividad de práctica deportiva organizada, por lo tanto entran en el grupo de empresas de servicios deportivos; estos nacen y se desarrollan de forma paralela al impulso deportivo y al cambio de mentalidad de la sociedad respecto a la práctica deportiva.

## **2.3. Gestión institucional**

En este apartado se pretende profundizar sobre la gestión en instituciones deportivas, tanto en los aspectos o elementos que generan un importante desarrollo organizacional como en las tareas y roles que tienen sus directores.

Según Segredo (2011) la comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. También agrega que el funcionamiento de una organización está definido como el conjunto de procesos que le da vida y movimiento,

integrado por múltiples elementos que tienen que ver con la manera en que se desarrollan las actividades para poder cumplir con los objetivos.

Asociando estos conceptos con el presente estudio, es importante detectar cuál es el conjunto de procesos que darían una mejor vida y movimiento al gimnasio, los mismos se asocian a la dimensión organizacional e identitaria y son la organización deportiva y la coordinación docente. Se desprende la planificación deportiva como uno de los elementos que integran estos procesos y que según los datos obtenidos es una de las problemáticas encontradas, mejorar este aspecto resulta vital, ya que según lo mencionado por el autor, las actividades (entrenamientos en sala) se desarrollarían de una mejor manera y se podrían cumplir los objetivos que el gimnasio se proponga con más facilidad.

En cuanto a las tareas que cumplen los directores y/o gerentes de los gimnasios se encuentran varios autores que las definen. Por ejemplo, tal como aparece en García Fernández (2011): Chelladurai (1985), describe las funciones en planificación, organización, liderazgo y evaluación. Jaimeson (1987) resume las funciones como gestión del personal, gestión, programación, gestión de recursos, planificación y evaluación, y Ramos (1993) destaca como las más importantes las de área de personal, área económico-administrativa, área de mantenimiento de la instalación, área de marketing y promoción, y la de planificación de actividades deportivas.

Analizando lo mencionado por los distintos autores, es importante destacar cuáles son los roles que ocupan los directores de la institución la cual se realizó el trabajo ya que son muchos y muy variados. Al indagar sobre esto en las entrevistas realizadas a ambos, se obtuvo que tienen un compromiso tan grande con el gimnasio que se encargan prácticamente de todas las funciones del mismo; siendo los aspectos administrativos, económicos y deportivos los de más demanda y dejando de lado el desarrollo organizativo lo cual genera problemas: falta de organización para generar espacios de coordinación entre docentes y la ausencia de planificación deportiva para entrenamientos en sala. Los temas recién mencionados son profundizados a continuación.

### **2.3.1. Organización deportiva**

Según Slack (1997), tal como aparece en Gomez, Opazo & Martí (2007), una organización deportiva, es una entidad social del sector deportivo que está orientada a un objetivo y que desarrollan una actividad rigurosamente estructurada.

Agregan que existen dos procesos claves para comprender la estructura de las organizaciones deportivas; estos son diferenciación e integración y los mismos se relacionan con el grado de complejidad de la organización; cuanto mayor es la diferenciación mayor necesidad para tareas coordinativas y control. Otro factor determinante que le da gran variedad a la estructura de las organizaciones es el medio externo (entorno y contexto) y el

medio interno (naturaleza del personal y tradiciones). Sabiendo entonces, la gran variedad en las estructuras de las organizaciones deportivas según los factores que la determinan, es que más adelante, en el apartado del caso en estudio, se detalla con profundidad el entorno en el cual se ubica el gimnasio y la naturaleza del mismo.

Según Fàbregas y Hernando (2000) para que una organización deportiva tenga éxito; el primer punto es definir el objetivo y misión de la realidad físico deportiva. Para cumplir con estos objetivos planteados; Bloemer y De Ruyter (1999) (recuperado de García Fernández, 2011) dicen que el factor determinante es que quien está a cargo de la institución utilice el máximo tiempo de trabajo, para favorecer estrategias y crear experiencias positivas.

Para finalizar con el concepto de organización, resulta pertinente insistir sobre la importancia de generar un buen clima organizacional debido a la siguiente definición de Segredo (2011):

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. (Segredo, 2011, p.166)

Los beneficios de lograr este clima involucra a todos los agentes que son parte de la estructura de la institución deportiva; tanto directores como docentes, dándole la responsabilidad a cada uno de lograr un buen rendimiento en la tarea que se le asigne, nutriéndose mutuamente de los espacios de coordinación que se puedan generar.

### **2.3.2. Coordinación docente**

Este aspecto tiene relevancia en la investigación debido a que es una parte fundamental del plan de mejora, el diseño del mismo se elaboró a partir de varios encuentros con los directores del gimnasio, y en cada uno de ellos la temática más mencionada fue la importancia de tener espacios de coordinación para hacer posible la planificación conjunta entre todos los docentes de sala de aparatos.

Según Agudo y Gonzalo (2006) la coordinación es un medio que permite conseguir las metas de una organización con mayor eficacia y eficiencia, que consiste en buscar armonía entre los participantes con el propósito de orientarlos de forma organizada hacia un objetivo o fin.

Además, agregan que para que exista una verdadera coordinación es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Carácter interpersonal: existirá coordinación eficaz en la medida que se produzcan relaciones entre las personas
- Carácter intencional: existirá si la institución que la planifica, gestiona correctamente las responsabilidades de las personas para que se produzca.

Esto refleja la importancia del gimnasio y sus directores en hacer lo necesario para generar estos espacios de intercambio de opiniones entre docentes.

Por otro lado, Saracho (2005) explica que la coordinación docente es posible a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división social de trabajo, destacando como esencial la existencia del rol de coordinador. Por lo tanto, para poder efectivizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas (en este caso los profesores en sala) debe existir un coordinador o referente de área (inexistente en el centro deportivo).

### **2.3.1. Planificación deportiva institucional**

Acerca de planificación, Edward Quade (tal como aparece en Roche, 1996) sostiene que es difícil de definir aceptablemente debido a que existen demasiadas interpretaciones de su significado; pero que es más que hacer planes, es establecer objetivos para luego determinar el curso de acción para cumplirlos.

Según Roche (1996) planificar conlleva un componente humano muy importante debido a que es una constante toma de decisión en la que se debe optar o elegir por diferentes caminos, opciones, proyectos y acciones.

En las instituciones deportivas la planificación estratégica le da dirección a la entidad y previene el futuro. Está formada por los planes operativos, estos son la programación detallada de los proyectos que se llevarán a cabo, que está muy relacionado con la gestión por parte de los directores en una organización. (Roche, 1996)

Al planificar una sesión de entrenamiento en sala de aparatos, el entrenador debe tener claro cuales son los objetivos de la misma, ya sean generales o específicos. Y para lograr que el entrenamiento sea eficaz debe haber una coherencia a lo largo de la sesión, debe incluir una parte inicial, parte central y una vuelta a la calma.

Dietrich, Klaus y Klaus (2001) plantean que los métodos y contenidos de una sesión de entrenamiento no se han de configurar pensando en despachar unos ejercicios, sino de conseguir, de manera consecuente, unos objetivos planteados. Agregan que las sesiones de entrenamiento deben estar diseñadas específicamente basándose en el objetivo de dicha sesión.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de planificar una sesión de entrenamiento es la duración del entrenamiento y el tiempo y calidad de atención del alumno. Basándose en el principio de B.E.M que describe Hughes & Potter (2002) se puede decir que el momento

más importante de la sesión será el principio de la misma. Relacionando este concepto al contexto del presente estudio se debe mencionar que el gimnasio lo trabaja de muy buena manera, ya que presentan una serie de rutinas y ejercicios correctivos en las entradas en calor de las sesiones que generan un aprendizaje en sus alumnos sobre el cuidado del cuerpo y la prevención de lesiones, uno de sus objetivos más destacados como institución.

Para finalizar, y como se mencionó anteriormente por Roche (1996) acerca de las empresas de servicios deportivos, existen las que surgen desde una orientación que buscan “desarrollar labores consultoras y de formación: informes, estudios, asesorías para planificación, actividades de formación, etc.” (p. 37). Es importante destacar este punto ya que tiene una fuerte conexión con el presente estudio, en el cual la investigación en si junto a los estudiantes estarían cumpliendo el rol de consultora, dando asesoría y mejoras en aspectos como planificación deportiva, que justamente es el problema detectado en la institución.

### 3. EL CASO EN ESTUDIO

#### 3.1. Ubicación y características del Barrio

El gimnasio está ubicado en el barrio Malvín Sur, siendo la parte sur de dicho barrio la zona comprendida entre Avenida Italia y la rambla. Las avenidas principales que pasan por la zona son; de oeste a este Rambla República de Chile, Av. Fructuoso Rivera y Av. Italia y de Norte a Sur Hipólito Irigoyen. Por todas estas avenidas pasan las principales líneas de colectivos de Montevideo, lo que hace que sea un barrio de fácil acceso para la población.

El barrio Malvín pertenece al extremo sur este del Municipio E de la ciudad de Montevideo, con una población de 28.102 habitantes, según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Esta población tiene en su mayoría un nivel socio económico medio alto y/o alto.



Figura 1. Mapa de Barrio Malvín Sur. Fuente: Wikipedia

El barrio Malvín está caracterizado por sus amplios espacios verdes, zonas arboladas y la faja costera con la Playa Malvín y la Playa Honda, siendo estas playas la mayor atracción del barrio.

El deporte tiene un gran predominio en la zona; teniendo como principales clubes sociales y deportivos el Club Malvín, Unión Atlética y Huracán Buceo; además de una gran variedad de centros de fitness, gimnasios o centros deportivos, en una menor escala de socios.

### **3.2. Descripción del perfil institucional**

El gimnasio en el cual se realizó el estudio tiene un perfil institucional en el que se destaca por sobre todos los aspectos, el clima de trabajo y el ambiente en el que se desenvuelven profesores y socios. En el año 2016 los directores tuvieron la idea de crear un centro deportivo con la principal necesidad de generar buenos hábitos en sus socios, tanto deportivos como humanos.

Es por eso que hoy en día, la primera sensación que genera entrar por las puertas del gimnasio es muy comfortable ya que los profesores y socios se reciben mutuamente en un ambiente cálido y la disposición inmediata para ayudarse en lo que necesiten.

Acerca de los hábitos deportivos que se pretenden transmitir a los socios, los mismos están vinculados al cuidado personal, de cómo preparar al cuerpo para una buena rutina de entrenamiento y obtener los mejores resultados. También se intenta concientizar sobre los aspectos fuera del gimnasio, como la alimentación o el descanso, en vías de construir personas saludables.

En el centro deportivo se realizan diferentes tipos de actividades físicas, la mayoría son en la sala principal de aparatos. Allí se encuentran los profesores a cargo de los planes de entrenamiento y de guiar a los alumnos según sus objetivos.

La sala principal es de aproximadamente 20 metros cuadrados y cuenta con aparatos de buena calidad y de última generación, además tiene buena variedad de materiales para distintos tipos de entrenamiento, como el funcional, en suspensión y el entrenamiento inestable (pelotas medicinales, trx, cuerdas, bosu, plataformas inestables). Estos materiales dan razón a una de las principales áreas en las que se enfoca el gimnasio, además del entrenamiento, como lo es la rehabilitación de lesiones deportivas.

Además de la sala principal, tiene otros dos salones más pequeños de 8 metros cuadrados cada uno. Uno está equipado con 8 bicicletas y generalmente es utilizado por la profesora a cargo de las clases de aerobio y spinning. El otro salón es utilizado para algunas clases particulares de entrenamiento funcional a cargo de los distintos profesores aunque también se utiliza como salón multiuso para los planes de los socios (estiramientos, abdominales, etc). Los materiales de este último salón son colchonetas, foam rolls, bandas elásticas y cuerdas, pero también suelen llevar materiales del salón principal de aparatos, donde se encuentran la mayoría de los materiales.

Una de las fortalezas de la institución es el cuidado y la limpieza de los salones y los materiales. Además de contar con un personal de limpieza, tanto socios como profesores colaboran al cuidado de los materiales, guardando y limpiando luego de utilizar los mismos.

El Gimnasio tiene un poco más de 250 socios con una edad de entre 16 y 55 años aproximadamente, aunque la gran mayoría de sus concurrentes se encuentran entre los 20 y 35 años de edad. Los socios asisten en mayor número por las tardes, después de las 18 horas, donde se puede llegar a superar los 30 socios entrenando al mismo tiempo, tanto en sala de musculación como en otras clases en los otros salones. De mañana el número de socios es menor, con un promedio de 15 socios entre las 8 am hasta el mediodía.

En cuanto al personal del centro deportivo, está conformado por siete empleados de los cuales una está encargada de la limpieza del lugar y los demás son profesores de educación física que se dividen para las diferentes clases que el gimnasio brinda y para abarcar todos los horarios en los que se puede entrenar de la siguiente manera; cuatro son profesores orientados más que nada al trabajo en sala, encargados de la musculación y entrenamiento personalizado; mientras que las dos restantes son profesoras a cargo de entrenamientos en grupo, como spinning, aerobio, etc.

Además, ambos directores al ser licenciados en educación física, también tienen horarios como profesores del gimnasio y están en constante contacto con los profesores y los socios.

## **4. PROPUESTA METODOLÓGICA**

En el siguiente apartado se detalla paso a paso la realización del trabajo, haciendo referencia al paradigma de investigación en el cual se apoya el mismo, el universo de estudio, las metodologías seleccionadas y el porqué de dicha selección, así como también los instrumentos de investigación utilizados para la recolección de datos y las preguntas de investigación.

### **4.1. Paradigma**

Previo a presentar el tipo de paradigma en el cual se apoya la investigación, es necesario definir qué es un paradigma. Thomas y Nelson (2007, p. 221-222) definen paradigma como “un instrumento teórico que incluye los objetivos académicos y los supuestos acerca del mundo, el pasado y la evidencia; una visión de la teoría y los datos, además de las cuestiones a resolver”. Agregan que el paradigma guía al investigador, separando los intereses, las suposiciones y teorías del mismo de otras alternativas posibles.

Hurtado y Toro (2007, p. 20), explican que “los paradigmas nos muestran la diversidad de conocer una época y cada uno de ellos constituye un modo común fuera del cual no es posible conocer”, definiendo de esta forma el marco de pensamiento que orienta las actividades y reflexiones dentro de determinada área de conocimiento.

Por otra parte, Sautu (2005, p. 24) expone, “el paradigma es la orientación general de una disciplina, el modo de orientarse y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo”. Agrega también que la primera etapa de la investigación es formular el problema para luego definir los objetivos y su correspondiente orientación metodológica.

Este trabajo se basa en el paradigma interpretativo debido a que se enfoca en la formulación de un problema con posterior interpretación de datos obtenidos y así cumplir los objetivos propuestos en el caso.

### **4.2. Estudio de caso**

Dada la naturaleza del problema y del contexto en el que se encuentra el caso, se utilizó el estudio de caso. Esta metodología es una forma de investigación descriptiva, se utiliza en investigación cualitativa para determinar los problemas críticos de la práctica y ampliar los conocimientos en diferentes ámbitos, como por ejemplo dentro de la educación física y el deporte, implica la recogida y análisis de muchos tipos de información, con la finalidad de clasificar y hacer comprensible la naturaleza general de las prácticas. (Thomas y Nelson, 2007).

Por otra parte, Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) lo definen como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o

mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

### **4.3. Metodología**

En este apartado se detallan las formas, métodos e instrumentos seleccionados para la investigación con el objetivo de conocer más a fondo la naturaleza de la misma y las etapas que formaron parte tanto del trabajo de campo como del análisis de los datos.

#### **4.3.1. Método**

El método utilizado es el cualitativo, aplicado a un estudio de caso definido anteriormente. Este método tiene características específicas y opositoras al método cuantitativo, una de sus técnicas utilizadas es el estudio de caso (Cook y Reichardt 2005). Asimismo, enumeran una serie de características que las identifica con este proceso de investigación, por ejemplo:

- Proximidad a los datos, perspectiva “desde dentro”.
- Orientado al proceso.
- Fundamentado en la realidad, orientando a los descubrimientos, exploratorio.
- Válido: datos reales.
- No generalizable.
- Asume una realidad dinámica.

Por su parte, Sautu (2005) destaca que en esta metodología existe interacción entre el investigador y el contexto, donde emerge una influencia entre ambos y cierta reflexividad por parte del investigador. A su vez la naturaleza de la realidad es subjetiva y múltiple, por lo que los diseños de los procedimientos utilizados para construir la evidencia empírica son interactivos y flexibles y los análisis resultan profundos y detallados.

#### **4.3.2. Universo y muestra**

Gómez (2006), define a la muestra como una parte de la población o universo a estudiar y agrega que para seleccionar una muestra es necesario primero definir la población o universo a estudiar. Para el enfoque cualitativo, la muestra puede ser una unidad de análisis sobre las que se recolectarán datos sin que necesariamente sean representativas de la población a estudiar.

Según Hernández (2001) la población o universo es un conjunto de individualidades que comparten peculiaridades que se desean estudiar. La población en una investigación se define de forma arbitraria en función a sus propiedades particulares.

Una muestra es una parte representativa de una población metódicamente seleccionada.

Para la investigación se identificará a la institución deportiva como el universo o población, mientras que la muestra seleccionada para la misma fue: los directores, quienes fueron elegidos por su propia función dentro del gimnasio, además de su capacidad para tomar decisiones y ser el nexo con los docentes. También fueron elegidos 3 docentes de sala, quienes brindaron su perspectiva desde el rol de funcionario del gimnasio.

Por último y para la segunda colecta se eligieron al azar a 30 socios del gimnasio y que proporcionaron datos relevantes en cuanto a su parecer del mismo. En esta ocasión el tipo de muestra fue probabilístico por racimos, esto quiere decir que se seleccionaron 10 socios de la mañana, 10 de la noche y 10 de la noche. Pero también pertenece a una muestra no probabilístico accidental, conocido como bola de nieve (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) ya que los socios seleccionados de cada turno eran seleccionados a medida que fueron entrando al gimnasio.

### **4.3.3. Instrumentos de recolección de datos**

#### **4.3.3.1. Entrevista**

En la primera etapa del proyecto se realizó una entrevista exploratoria al director 1 del gimnasio (ver anexo 1, p. xxi). Previamente a la entrevista se elaboraron una guía de preguntas abiertas con el fin de obtener un amplio conocimiento de la institución, sus características, fortalezas y debilidades. Durante el desarrollo de la entrevista algunas preguntas fueron modificadas y surgieron nuevas preguntas. Luego se realizaron 4 entrevistas más, una al director 2, una al docente 1, docente 2 y docente 3.

Según, Grele (1991) la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas: un entrevistador y un informante, la cual es dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental.

Por otra parte, Thomas y Nelson (2007) comparan la entrevista personal con la encuesta, y explican que la entrevista ofrece datos más válidos debido al contacto personal y a la oportunidad de asegurarse de que el entrevistado entienda las preguntas. Mencionan también una serie de ventajas que presenta la entrevista por sobre la encuesta:

- la entrevista es más adaptable, las preguntas pueden reformarse y aclararse con preguntas de seguimiento
- es más versátil en relación con la personalidad y la receptividad del entrevistado
- el entrevistador puede apreciar cómo responde una persona y así ahondar mejor en la sensibilidad sobre el tema

#### 4.3.3.2. *Encuesta*

Thomas y Nelson (2007) definen la encuesta como uno de los instrumentos más utilizados en investigación descriptiva en el que se obtiene la información solicitando a los participantes a que respondan preguntas en vez de observar su comportamiento y se utiliza en pedagogía, psicología, sociología y actividad física.

En una de las etapas de recolección de datos se utilizó una encuesta a 30 socios del gimnasio, ya que siguiendo con Thomas y Nelson (2007) la encuesta da la oportunidad al investigador de recolectar información de un grupo amplio de personas en menos tiempo que la entrevista.

El cuestionario según Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P (2014) se define como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables y se formulan básicamente dos tipos de preguntas; abiertas y cerradas. Las últimas resultan más fáciles de calificar y codificar mientras que las abiertas son más complejas aunque sus respuestas suelen aportar información más útil.

#### 4.3.3.3. *Observación*

El tercer y último instrumento seleccionado para esta investigación fue la observación, que según Anguera (2000) el objeto de estudio es la actuación del individuo y su comportamiento dentro de un ámbito habitual.

En el caso del presente estudio se utilizó este instrumento para obtener información del comportamiento de los docentes de la institución (actuación del individuo) en los entrenamientos de la sala de aparatos (ámbito habitual).

Dicha autora agrega que se debe tener una actitud totalmente neutra y espontánea; además de realizarse en lugares donde se lleva a cabo normalmente la actividad, elaborando un instrumento para recabar los datos obtenidos. En el caso de esta investigación se diseñó específicamente una planilla con los aspectos de mayor interés según la información que se pretendía obtener (Anexo 1, p. lvii)

### **4.4. Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación se desprenden de la problemática encontrada en la institución deportiva en la que se llevó a cabo dicha investigación, las mismas fueron una constante guía durante todo el proceso.

Poder responder a estas preguntas fue el motor del estudio, ya que brindó la información necesaria para comprender y analizar los factores causales y posteriormente poder elaborar un plan de mejora.

Las preguntas son:

- ¿Qué factores inciden en la ausencia de planificación deportiva institucional?

- ¿Existe conocimiento por parte de los docentes a cargo de las clases acerca del lineamiento de trabajo que buscan los directores de la institución?
- ¿Qué percepción tienen los socios acerca del modelo de trabajo de los profesores del gimnasio?

#### **4.5. Fases del estudio**

En el siguiente apartado se explican, desde una perspectiva metodológica, los pasos de las distintas fases que se llevaron a cabo en el estudio. Por un lado; la aproximación diagnóstica en la que se expone el problema real, con los factores causales, agentes y dimensiones involucradas y por el otro el plan de mejora, el cual mediante un proyecto con objetivos, metas y actividades determinadas, se intentará dar solución a este problema.

##### **4.5.1. Aproximación diagnóstica**

El diagnóstico institucional tiene como objetivo recoger y sistematizar información relevante con el fin de un posterior análisis y construcción de un plan de mejora.

Como dice Lista (2015) en el programa “Directores que hacen escuela”, cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar, esta etapa es la de diagnóstico y es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar un proyecto de mejora. Esto refleja, que en primer lugar se deberán comprender las razones y sumergirse en los factores que llevan a la institución a tener problemas con la planificación deportiva para luego estar en buena posición para diseñar el plan de mejora, atacándolo desde la organización deportiva y coordinación docente.

Agrega que “el diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco.” (Lista, 2015, p. 2)

Gvirtz, Abregú y Paparella (2015) explican que antes de planificar acciones de mejora es necesario conocer, analizar y seleccionar los aspectos que se quieren mejorar. El diagnóstico es una herramienta objetiva sobre las condiciones, procesos y resultados involucrados en la meta de una institución.

A continuación, se detallan los aspectos y las partes más importantes de la aproximación diagnóstica, asimilándolos con los conceptos de los distintos autores mencionados recientemente.

El primer paso formal del proceso fue entregar la carta de presentación (ver anexo 1, p. ii) a la institución seleccionada previamente por los investigadores. Además, se coordinó con los directores del centro deportivo fecha y hora de la próxima visita, explicando que

constaría de una entrevista a uno de ellos. Se acordaron y aceptaron los términos de la misma.

Por ende, en segunda instancia, se realizó una entrevista exploratoria a uno de los directores de la institución (ver anexo 1, p. xxii) que luego de transcribir y analizar, dio información relevante sobre los posibles problemas en el gimnasio. A este comienzo, se le dio el nombre de fase exploratoria.

Luego se determinaron algunas técnicas e instrumentos para recabar más datos, involucrando más agentes como el otro director y profesores de sala de aparatos y poniendo foco en la problemática seleccionada. Esta es la fase de primera colecta de datos, y los instrumentos seleccionados fueron nuevamente entrevistas (ver anexo 1, p. xxx - xxxi), y a partir de las mismas se creó una matriz y un modelo de análisis con justificación de los datos obtenidos (ver anexo 1, p. xxxiii).

Previo a la implementación de las entrevistas de esta fase se realizaron testeos en otro centro deportivo con condiciones similares y no se encontró la necesidad de realizar modificaciones debido a que se obtuvo la información que se pretendía. Este procedimiento dio lugar al cuadro de prueba del instrumento (ver anexo 1, p. xxxii).

En la segunda colecta de datos se seleccionaron nuevos instrumentos para recolectar datos asociados al problema, nuevamente ampliando los agentes involucrados. En esta oportunidad se quiso conocer la opinión de los socios y para esto se realizó una encuesta conformada por 30 cuestionarios a 30 socios que asistían al gimnasio en diferentes horarios. Nuevamente se realizó un testeo previo a implementar este instrumento, fueron 10 cuestionarios realizados a los socios de otro gimnasio y no se produjeron cambios respecto a las preguntas elegidas; el cuadro de prueba del instrumento se puede ver en el anexo 1, p lix.

Otro de los instrumentos utilizados en esta fase fue la observación no participante de una clase en sala de 18:00 hs a 19:00 hs a cargo del docente 2. Se tuvieron en cuenta los factores causales del problema y las dimensiones identitaria y organizacional. Se realizó una planilla de observación (ver anexo 1, p. lvii) con el objetivo de anotar los datos obtenidos para su posterior análisis. Los documentos generados a partir de esta fase fueron la matriz con los datos recolectados, el modelo de análisis y su justificación (ver anexo 1, p. lx-ci).

Al unir el modelo de la primera colecta con el modelo de la segunda colecta surge el modelo final de análisis (ver anexo 1, p. cii) en el cual se expone el problema, sus factores causales, agentes implicados y dimensiones; que en conjunto con las preguntas de investigación presentadas al comienzo del proyecto permiten realizar un primer diagnóstico institucional.

Responder a estas preguntas de investigación, sumado a todas las partes recientemente explicadas dieron lugar a la elaboración del informe de aproximación diagnóstica y dando lugar a la siguiente fase del estudio: el plan de mejora.

#### **4.5.2. Plan de mejora**

Los objetivos del plan de mejora son lo que a lo largo del año se propone alcanzar en función de los problemas identificados en el diagnóstico. Por eso mismo tienen que ser ante todo realistas. De nada sirve plantearse objetivos que sabemos que no es posible lograr en el tiempo y con los recursos que contamos (Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015).

Según el Programa Escuelas de Calidad (2010), para elaborar un plan de mejora se deben utilizar herramientas que faciliten la ejecución de los objetivos de un plan. Para lograrlo se intentará conseguir cuatro premisas básicas:

- Eliminar actividades que lleven mucho tiempo y no aporten contenido valioso.
- Establecer objetivos para distinguir entre lo fundamental y lo menos importante.
- Aumentar el control sobre el tiempo. Para esto, diferenciar cuáles actividades son las de mayor importancia.
- Mejorar la actitud respecto al tiempo a la hora de trabajar (ser más organizados, más metódicos).

También afirma que las principales herramientas utilizadas para gestionar el tiempo de forma eficaz son: la delegación, la planificación y la programación.

Estas características nombradas por el Programa Escuelas de Calidad (2010), reflejan las necesidades y las características del plan de mejora diseñado en este proyecto, el cual se caracterizó por los encuentros entre los investigadores y los directores del centro deportivo, que a su vez fueron documentados en las actas correspondientes (ver anexo 2, cxvi-cxix), con fecha y propósito del encuentro además de las fechas tentativas de la siguiente reunión. Fue una etapa muy enriquecedora para el proyecto debido a la predisposición que tuvieron ambos directores y la actitud demostrada frente a las propuestas presentadas en cada oportunidad.

En el primer encuentro con el director 1 de la institución; se presentaron mediante un cuadro de síntesis (ver anexo 2, p. cxxi) los aspectos más relevantes obtenidos en la aproximación diagnóstica: el problema encontrado, sus factores causales y los agentes involucrados.

Luego de esto se determinaron los objetivos y las metas del plan de mejora, y se presentaron al director 1 en una segunda reunión, él mismo hizo énfasis en atacar los

objetivos desde la dimensión organizacional, acordando con los investigadores que era la más comprometida (ver anexo 2, p. cxvii)

La siguiente etapa fue presentar una serie de actividades a llevarse a cabo a partir del año 2019; para concretar las mismas, fueron presentadas a los directores en el tercer encuentro, indagando además en el aspecto económico con el objetivo de presupuestar el plan de mejora (ver anexo 2, p. cxviii)

Por último, se realizó una reunión con la finalidad de presentar la planilla operativa terminada (ver anexo 2, p. cxi). Se repasaron los aspectos de gastos e inversión por parte de la institución. La planilla fue muy bien recibida por parte de los directores, mostrándose muy entusiasmados.

## 5. ANALISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN

En el siguiente capítulo se desarrollan los procesos realizados durante las dos fases del proyecto: aproximación diagnóstica y plan de mejora.

### 5.1. Aproximación diagnóstica

Durante la aproximación diagnóstica se obtuvo información para luego analizar y poder construir un plan de mejora. En el proceso se indagó sobre las debilidades de la institución, sus necesidades y características teniendo como primer objetivo de esta fase la detección del problema en el cual se enfocaría el trabajo.

La fase de aproximación diagnóstica se llevó a cabo entre los meses de marzo a julio del año 2018, pasando por diferentes etapas en las cuales se obtuvieron un amplio espectro de datos. Con el fin de visualizar la información obtenida y los dispositivos de análisis que permitieron obtenerla se elaboró una tabla con los contenidos (ver figura 2).

Dispositivo de análisis	Datos obtenidos
Anteproyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>● Primer planteo del problema a investigar</li><li>● Posibles preguntas de investigación</li><li>● Primeros referentes teóricos</li></ul>
Matriz de análisis	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dimensiones institucionales</li><li>● Sectores y actores involucrados</li><li>● Temas relacionados</li></ul>
Modelo de análisis	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dimensiones institucionales más involucradas</li><li>● Factores causales</li><li>● Actores involucrados</li></ul>
Triangulación de información	Futuro plan de mejora

Tabla 1. Analizadores y datos obtenidos. Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.1. Fase exploratoria

En la primera etapa del proyecto se realizó la entrevista exploratoria a partir de la cual se identificaron varios problemas dentro de la institución asociados al trayecto entrenamiento y deporte. Mediante la entrevista exploratoria realizada a uno de los dos directores del gimnasio, "...manejar ciertas normas o pautas de ejecución de procesos para que eso se empiece a cumplir, no importa quién esté haciéndolo, para que se empiece a cumplir de la misma manera. ..." (EED, anexo 1, p. xxix), se logró identificar un problema en

cuanto a la planificación deportiva en el sector de sala. A causa de ello es que se decidió realizar cuatro entrevistas, una al otro director y una a cada uno de los tres docentes encargados de trabajar en sala, como instrumento de recolección de datos, "... damos bastante libertad a los profes para que ellos trabajen de la manera en que se sientan más cómodos..." (EED, Anexo 1, p. xxix), se detecta en la entrevista a uno de los directores que los docentes tienen mucha libertad para planificar sus clases, lo que genera problemas en la coordinación entre los mismos.

### **5.1.2. Fase de primera colecta de datos**

El siguiente paso fue acordar con la institución cómo seguiría la investigación, se realizó el cuadro de síntesis de acuerdos con la institución en donde se ven los contactos establecidos entre la institución y los estudiantes para las diferentes colectas de datos. (Ver anexo 1, p. ciii)

Luego de realizar la primera colecta de datos en la cual se realizaron entrevistas al director 2 y a tres docentes de sala; se desgrabaron y se completó la matriz de análisis (ver anexo 1, p. xxxiii-iii.) con el fin de determinar cuál o cuáles son las dimensiones más implicadas en el problema, los actores implicados y los factores causales.

Basándose en la matriz de análisis de las cuatro entrevistas que se realizaron como primera colecta de datos, en el gimnasio, es que se definieron las dimensiones del problema como la identitaria y la organizacional. Según Frigerio y Poggi (1992) la dimensión organizacional esta vinculada a los aspectos formales de una institución, por ejemplo, la distribución de tareas y división de trabajo y también a los aspectos informales como la forma en que los implicados actúan frente a los aspectos formales; en cuanto a la dimensión identitaria, la vinculan a las actividades que diferencian a una institución de otras.

En la matriz de análisis de las entrevistas se identifica que los involucrados hablan mayoritariamente de problemas relacionados a la dimensión identitaria, "a veces se salen de los lineamientos y en esos casos se habla con ellos" (EDI 2, anexo 1, p. xxxv); "a la hora de trabajar, a mí me gustaría tener algún lineamiento de trabajo que sea común de todos los profesores, una batería de ejercicios, de prevención de lesiones que es nuestro fuerte, algo que sea común entre todos los docentes, pero que le dé identidad al gimnasio" (ED 1, anexo 1, p. xl); "Son lo mismo sí, pero cada uno tiene su manera de trabajar, yo me siento más identificada con ( nombra uno de los directores)." (ED 2, anexo 1, p. xlvi); "Apunta a lo que más o menos uno quiera sin dejar de lado a lo que apuntamos que es toda la rama de prevención de lesiones, nosotros apuntamos mucho a eso. Pero la idea es seguir con esa rama y en base a eso sí podemos planificar como nosotros queramos." (ED 3, anexo 1, p. li).

Dentro de la matriz de análisis, en algunas ocasiones aparecen temas relacionados a la dimensión organizacional, "Reuniones de trabajo de trabajo por ahora no hemos tenido muchas...pero de trabajo específica una vez por mes o una vez por semana no hacemos no." (EDI2, anexo 1, p. xxxviii); "Tengo todos los roles, doy clases de fitness, de spinning, GAP, funcional, Pilates y además estoy como monitor en sala" (ED 2, anexo 1, p. xlv).

En cuanto a los actores implicados en los problemas 28 veces aparecen los directores, 24 los docentes y 4 los socios. (Ver anexo 1, p. liii)

Por último, los factores causales que aparecen son, en mayoría de veces, la falta de lineamientos de trabajo, "cada uno trabaja a su manera y como se siente cómodo trabajando y después es el socio el que elige con qué profesor trabajar...cada uno tiene su libertad y trabaja como le parece" (EDI 2, anexo1, p. xxxvii); "Por suerte tenemos una cierta libertad sí, por suerte. Es más como recién te comenté que yo tengo otra metodología, siguiendo los parámetros de (nombra al gimnasio) yo puedo utilizar mi metodología acá adentro." (ED 1, anexo 1, p. xli); "yo tengo total libertad de hacer lo que quiera, en mis clases, mismo en la sala, o sea tenemos un rol sumamente proactivo en la institución. Nosotros proponemos mirá me parece esto, me parece lo otro, siempre hablando la gente se entiende, pero yo tengo libertad." (ED2, anexo 1, p. xlvii); "por suerte nos dejan trabajar libremente, tranquilos y confían en nosotros, y como te digo te dejan trabajar tranquilo." (ED 3, anexo 1, p. l).

En algunas ocasiones se menciona la falta de organización en gestión, "Desventaja, puede ser la falta de personas que se encarguen únicamente de la gestión " (ED 1, anexo 1, p. xxxix); "Dependiendo de la clase en realidad, doy millones de clases ese es el problema" (ED 2, anexo 1, p. xlvii). También aparece mencionado como el tercer factor causal la falta de espacio de coordinación, FF-"¿Y entre ustedes tienen espacios de reuniones para organizar sus clases, planificar o para ir evaluando?" RF-"No, no tenemos, no sería una mala idea, pero no tenemos. " (ED1, anexo 1, p. xlii).

### **5.1.3. Fase de segunda colecta de datos**

Se realizó la segunda colecta utilizando la encuesta, mediante un cuestionario a los socios del gimnasio y la observación de clase, mediante una planilla de observación. Los socios eran los únicos actores involucrados de donde faltaba recolectar datos.

En primera instancia se realizó la encuesta a 30 socios (ver anexo 1, p. liv); 10 en el horario de la mañana (de 8:00 a 12:00), 10 en horario de la tarde (15:00 a 18:00) y 10 en la noche (18:00 a 21:00). Y luego se realizó la observación de clase al docente 2 seleccionado al azar (ver anexo 1, p. lvii). Del cuestionario y la observación, se realizó una matriz de análisis. (ver anexo 1, p. lx-c)

Dentro de la matriz de análisis, se encuentra que la dimensión que aparece con más frecuencia es la identitaria, en las preguntas 3 (¿Cómo califica la atención y el servicio del

personal docente hacia usted?), 4 (¿Tiene preferencia por alguno de los docentes de sala? En caso de ser afirmativa ¿Con cuál? Y ¿Por qué?), 5 (Al momento de realizar las propuestas de entrenamiento, usted se siente:), 7 (¿En cuál de estos aspectos siente que la institución podría mejorar?) y 8 (Los entrenamientos que ofrece el gimnasio podrían ser:). Dentro de estas preguntas las respuestas más frecuentes son “Bueno” (CS30-P3, Anexo 1, p. xcvi) en la pregunta número 3; “Si” (CS21-P4, anexo 1, p. lxxxvi) continuado por el nombre del Director 1, en caso de la pregunta 4; “Motivado” (CS17-P5, anexo 1, p. lxxx) para la pregunta 5; “Propuestas de entrenamiento” en los casos que se relacionó con la dimensión identitaria para la pregunta 7 (CS16-P7, anexo 1, p. lxxx) y “Más variados” (CS14-P8, anexo 1, p. lxxviii) en la pregunta 8 del cuestionario. En el caso de la observación en las pautas 3 (Los socios realizan consultas al docente), 4 (Los socios realizan consultas al director), 6 (Se observa dialogo entre el docente y los socios), 8 (Se observa fluidez en las propuestas), 10 (Las correcciones del docente son iguales frente a un mismo error de diferentes socios), 11 (El socio consulta su planificación), 12 (Se observa conocimiento por parte de los socios de los ejercicios indicados por el docente) y 13 (El docente consulta su planificación), teniendo como respuesta más frecuente “Siempre” (OBD2-3, anexo 1, p. xcix) y “Nunca” (OBD2-5, anexo 1, p. xcix).

Otra dimensión también referida con frecuencia es la organizacional, en las preguntas 1 (¿Con qué frecuencia concurre al gimnasio?), 6 (¿Siente que las propuestas de entrenamiento están coordinadas entre los docentes involucrados?) , 8 (Los entrenamientos que ofrece el gimnasio podrían ser:) y 10 (Cómo percibe la organización de los directores dentro del gimnasio:). En ellas las respuestas más frecuentes fueron “3 – 4 días por semana” (CS29-P1, anexo 1, p. xcvi) para la pregunta 1; “No lo sé” (CS28-P6, anexo 1, p. xcvi) en la pregunta 6; “Organización” en los casos que se relacionó con la dimensión organizacional en la pregunta 8 (Anexo 1, p. lxxx) y “Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas” para la pregunta 10 del cuestionario (CS23-P10, anexo 1, p. xc). Mientras en la observación se ve reflejado en las pautas 1 (Se encuentran los directores observando la clase), 2 (Se puede observar la planificación de la clase por escrito), 5 (Se observa dialogo entre los directores y el docente), 7 (Se observa dialogo entre los directores y los socios), 9 (Los socios se encuentran sin hacer ejercicio) y 14 (Las propuestas de los socios tienen ejercicios en común) con la respuesta más frecuente “A veces” (OB2-9, anexo 1, p. xcix).

En cuanto a los actores implicados en los problemas siguen siendo los mismos 3: socios, directores y docentes. (Ver anexo 1, p. ci)

Por último, los factores causales que aparecen son, en mayoría de veces, la falta de lineamientos de trabajo, como en la respuesta a la pregunta 8 (Los entrenamientos que ofrece el gimnasio podrían ser:) de la encuesta “Más variados” (CS8-P8, anexo 1, p. lxx);

“Si” (CS7-P4, anexo 1, p. lxxviii); la observación de la pauta 4 (Los socios realizan consultas al director) “Nunca” “solo se saludan” (OBD2-4, anexo 1, p. xcix). También referido en algunas ocasiones otro de los factores causales es la falta de organización en gestión, como en la pauta 9 (Los socios se encuentran sin hacer ejercicio) de la observación, “A veces” (OBD2-9, anexo 1, p. xcix); la respuesta a la pregunta 10 (Cómo percibe la organización de los directores dentro del gimnasio:) de la encuesta “Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas” (CS24-P10, anexo 1, p. xci). Y en última instancia se hace referencia a la falta de espacio de coordinación en menos ocasiones, como en la respuesta a la pregunta 6 (¿Siente que las propuestas de entrenamiento están coordinadas entre los docentes involucrados?) de la encuesta, “No lo sé” (CS22-P6, anexo 1, p. lxxxviii); la observación de la pauta 1 (Se encuentran los directores observando la clase) “A veces” (OBD2-1, anexo 1, p. xcvi).

**5.1.4. Fase del modelo final**

Por último, una vez realizado el modelo de análisis de la primera y segunda colecta e identificando que en los dos coinciden las dimensiones, los actores implicados y los factores causales, se diseñó el modelo final. (Ver figura 3)

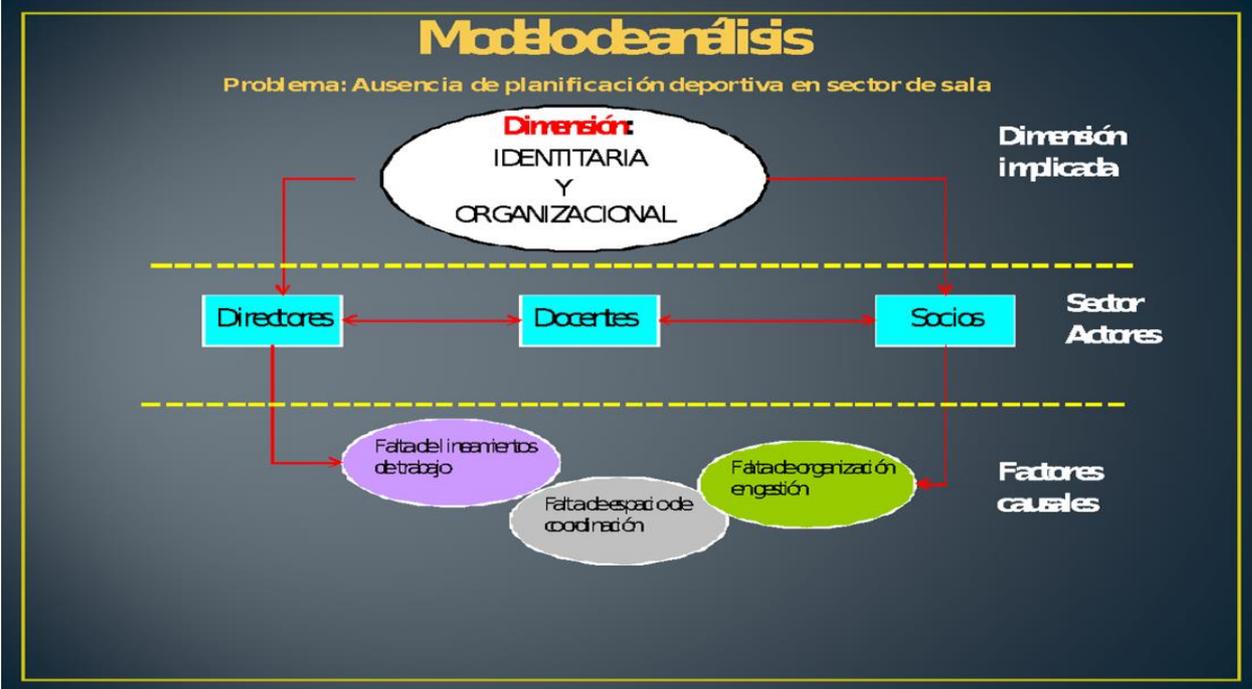


Figura 2 Modelo final de análisis. Fuente: Elaboración propia.

### **5.1.5. Respuesta a preguntas de investigación**

Habiendo analizado toda la información obtenida y retomando las preguntas de investigación establecidas al comienzo se intentará dar respuesta a las mismas.

#### ¿Qué factores inciden en la ausencia de planificación deportiva institucional?

Según el marco teórico los factores que inciden son: la falta de tiempo de los gerentes deportivos; Bloemer y De Ruyter (1999) (recuperado de García Fernández, 2011) dicen que el factor determinante es que quien está a cargo de la institución utilice el máximo tiempo de trabajo, para favorecer estrategias y crear experiencias positivas; y la ausencia de objetivos en la planificación estratégica; según Fàbregas y Hernando (2000) para que una organización deportiva tenga éxito; el primer punto es definir el objetivo y misión de la realidad físico deportiva.

Según los datos brindados por los actores implicados los factores son la falta de lineamientos de trabajo "a veces se salen de los lineamientos y en esos casos se habla con ellos" (EDI 2, anexo 1, p. xxxv); la falta de organización en gestión "Dependiendo de la clase en realidad, doy millones de clases ese es el problema" (ED2, anexo 1, p. xlvii); la falta de espacio de coordinación "Reuniones de trabajo de trabajo por ahora no hemos tenido muchas...pero de trabajo específica una vez por mes o una vez por semana no hacemos no." (EDI2, anexo 1, p. xxxviii); falta de comunicación entre docentes "Y algún otro caso que va lunes, miércoles y viernes porque estoy yo " (EDI2, anexo 1, p. xxxviii); falta de infraestructura y accesorios "Desventaja sí, obviamente como todavía está en una etapa de crecimiento a veces el establecimiento queda chico o a veces capaz no tenemos tantos materiales para trabajar" (ED2, anexo1, p. xlvi); diferencias entre docentes "Con determinada área de trabajo y con determinado profesor sí. Pero eso se da en todas las instituciones, es como que la gente se agarra de algo, se los moviste y es como que por favor, mi profe." (ED2, anexo 1, p. xlix) y falta de motivación "Poco motivado" (CS25-P5, anexo 1, p. xcii)

Realizado el análisis y triangulación de los datos se concluye que los factores que inciden son la falta de lineamientos de trabajo, falta de organización en gestión y falta de espacio de coordinación.

#### ¿Existe conocimiento por parte de los docentes a cargo de las clases acerca del lineamiento de trabajo que buscan los directores de la institución?

Según el marco teórico Edward Quade (tal como aparece en Roche, 1996) primero se deben tener objetivos como institución y luego, en base a ellos se deben plantear cuáles serán los lineamientos de trabajo a seguir.

Los datos brindados son: por el director 2 "a veces se salen de los lineamientos y en esos casos se habla con ellos" (EDI2, anexo 1, p. xxxv); los docentes "a la hora de trabajar, a mi me gustaría tener algún lineamiento de trabajo que sea común de todos los profesores,

una batería de ejercicios, de prevención de lesiones que es nuestro fuerte, algo que sea común entre todos los docentes, pero que le dé identidad al gimnasio" (ED1, anexo 1, p. xl); 14/30 socios respondiendo "no lo se" (CS28-P6 anexo 1, p. xcv), 7/30 respondiendo "No" (CS25-P6, anexo 1, p. xcii) a la pregunta del cuestionario referida a si perciben coordinación entre los docentes.

La triangulación de estos datos indica que los directores tienen lineamientos de trabajo, pero los docentes no los tienen en claro y tampoco son percibidos por parte de los socios del gimnasio.

¿Qué percepción tienen los socios acerca del modelo de trabajo de los profesores del gimnasio?

Según el marco teórico, en las instituciones deportivas la planificación estratégica le da dirección a la entidad y previene el futuro. Está formada por los planes operativos, estos son la programación detallada de los proyectos que se llevarán a cabo y la selección de los modelos de trabajo a utilizar. (Roche, 1996)

Según los datos 12/30 socios opinan que se deben modificar las "propuestas de entrenamiento" (CS24-P7, anexo 1, p. xc) por otras "Más variadas" (CS24-P8, anexo 1, p. xci).

Por lo que para los socios el modelo de trabajo debe ser más variado en cuanto a sus propuestas de entrenamiento, lo que va de la mano, con la falta de dirección de la entidad en su planificación. La falta de objetivos, provoca la falta de lineamientos y modelos de trabajo basados en ellos.

En resumen el problema detectado fue la ausencia de planificación deportiva en el sector de sala a causa de la falta de lineamientos de trabajo, falta de coordinación y falta de organización en gestión.

## **5.2. Plan de mejora**

Concluida la fase de recolección de datos con su posterior análisis y conclusiones se ingresa en la fase de elaboración de un plan de mejora.

En primera instancia se concretó un encuentro con el director del gimnasio en el cual se le presentó el cuadro de síntesis (ver anexo 2, p. cxx) cuyo contenido refleja el proceso realizado durante la fase de aproximación diagnóstica. En dicho cuadro se lucen los 3 factores causales que se tuvieron en cuenta para la elaboración de una propuesta de mejora, los cuales son: falta de lineamientos de trabajo, falta de organización en gestión y por último la falta de espacio de coordinación. Estos acuerdos pueden visualizarse en el acta de reunión firmada por ambas partes (Anexo 2, p. cxvi).

Para el siguiente paso el tema central definido es la organización deportiva y coordinación docente en un gimnasio de Montevideo. A partir del mismo se completó la planilla operativa (Ver tabla 3) en la cual se definió el objetivo general: Mejorar la organización de los diferentes roles dentro de la institución y así lograr planificar correctamente las propuestas en sala.

Los objetivos específicos ideados fueron: Implementar espacios de coordinación entre docentes y directores, establecer los lineamientos de trabajo de la institución y clasificar propuestas de entrenamiento en sala según objetivos acordados.

Las metas que se desprenden de los objetivos son las siguientes:

- Realizar dos reuniones mensuales entre docentes y directores
- Realizar una reunión de una hora cada un mes con un porcentaje de asistencia de los profesores del 80%
- Crear una plataforma online de fácil acceso para los docentes, en la misma se encuentran entre otros el archivo con los lineamientos de la institución y las actas de reuniones mensuales entre docentes
- Realizar tres reuniones anuales entre profesores de sala con una asistencia del 90% y una carpeta dentro de la plataforma online de fácil acceso en la cual se encuentran las diferentes propuestas clasificadas según objetivos.

Con el fin de cumplir con los objetivos específicos, se ideó en conjunto con los directores de la institución, actividades a realizar siguiendo un orden cronológico, nombrando a los involucrados que estarán presentes en cada actividad, la fecha y los recursos materiales previstos para llevarla a cabo. Algunas de las actividades son:

- Realizar reuniones entre directores para detectar por cuáles lineamientos se pretende seguir trabajando (act.1.1): de la misma participarán ambos directores del gimnasio.
- Lanzamiento del año 2019, donde los directores exhiben a todo el personal los lineamientos de trabajo para el nuevo año y dan a conocer los nuevos espacios de reuniones coordinativas y lo que se pretende con las mismas. (act.2.1): de la misma participarán los directores del gimnasio y los docentes del sector de sala.
- Realizar reuniones cada tres meses entre profesores de sala para organizar las propuestas de entrenamientos por orden según diferentes objetivos acordados. Tener un fichero de propuestas documentadas para poder subirlas a la plataforma online. (act.3.1), de la misma participaran los docentes del sector de sala.

A su vez, las metas pautadas sirven como indicadores para luego evaluar el cumplimiento de los objetivos, analizando de esta forma si es necesario ajustar o no el cronograma.

También se presentó un presupuesto detallado de los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo las actividades y los costos de los mismos. Para realizar estos cambios y proponer las actividades se mantuvo contacto permanente con los directores del gimnasio, de esta manera se aseguró que las propuestas cumplan con las condiciones necesarias para que la institución las pueda llevar a cabo.

Es por esto que se tuvo en cuenta los períodos previos al cierre y comienzo del año lectivo que es cuando la institución planifica y reestructura los cambios. De este modo se fijaron fechas tentativas para realizar las actividades en las cuales los actores implicados puedan estar presentes. Algunas de las actividades, son anuales, ya que se necesita de todo el personal y de grandes gastos para realizarse, por lo tanto no es viable que se realice más de una vez al año; otras son periódicas, ya que se debe estar en permanente evaluación del funcionamiento de las mismas; y otras son puntuales porque no deben seguir un proceso de evaluación. Finalmente se procedió a hacer entrega del plan de mejora cerrando de este modo el proceso con la institución.

A continuación se presenta resumido en la planilla operativa lo mencionado anteriormente :

OBJETIVOS	<b>General:</b>	<b>Metas</b>
	Mejorar la organización de los diferentes roles dentro de la institución y así lograr planificar correctamente las propuestas en sala.	Dos reuniones mensuales entre docentes y directores. Una plataforma online de fácil acceso para archivar los documentos.
	<b>Específicos:</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar espacios de coordinación entre docentes y directores.</li> <li>2. Establecer los lineamientos de trabajo de la institución</li> <li>3. Clasificar propuestas de entrenamiento en sala según objetivos acordados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Tener una reunión de una hora cada un mes con un porcentaje de asistencia de los profesores del 80%.</li> <li>2- Una plataforma online de fácil acceso para los docentes. En la misma se encuentra entre otros el archivo con los lineamientos de la institución.</li> <li>3- Tres reuniones anuales entre profesores de sala con una asistencia del 90% y una carpeta dentro de la plataforma online de fácil acceso en la cual se encuentran las diferentes propuestas clasificadas según objetivos.</li> </ol>

ACTIVIDADES	<p>1.1 – Realizar reuniones entre directores para detectar por cuáles lineamientos se pretende seguir trabajando.</p> <p>1.2 – Realizar reuniones coordinativas de una hora entre los profesores en sala y los directores cada un mes.</p> <p>2.1 – Crear una plataforma online en la cual se suben documentos de mucha utilidad para los profesores y que es de fácil acceso para todos.</p> <p>2.2 – Lanzamiento año 2019. Los directores exhiben a todo el personal de la institución los lineamientos para el nuevo año y dan a conocer los nuevos espacios de reuniones coordinativas y lo que se pretende de las mismas.</p> <p>3.1 – Reuniones cada tres meses entre profesores de sala para organizar las propuestas de entrenamientos por orden según diferentes objetivos acordados. Tener un fichero de propuestas documentadas para poder subirlas a la plataforma online.</p>			
IV.	ACT	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
	1.1	Ambos directores del gimnasio	Una reunión en Enero 2019	Dos lapiceras Dos computadoras Dos cuadernos
	1.2	Directores del gimnasio y docentes en sala	Febrero 2019	Asistencia de los docentes. Actas de reunión Una computadora Sala de reunión para 6 personas.
	2.1	Directores	Febrero 2019	Plataforma online
	2.2	Todo el personal del gimnasio	Marzo 2019	Sala de reunión. Servicio de Catering para 10 personas. Computadora Proyector y pantalla.
	3.1	Profesores de sala	A partir de Marzo 2019. Tres reuniones anuales (Marzo – Junio – Octubre)	Salón para reunión. Asistencia de todos los profesores de sala. Actas de reunión. Lapiceras.

Tabla 2. Planilla Operativa. Fuente: Elaboración propia

	RECURSOS		GASTOS DE		GASTOS DE	
	QUE SE DEBEN ADQUIRIR		INVERSIÓN		OPERACIÓN	
PRESUPUESTO PROYECTADO	1.1 - No se precisan recursos		Compra de proyecto =Usd\$ 169		1.2 - Salario + Viático p/profesor por hora por mes = U\$ 300	
	1.2 - Salario equivalente a una hora para los profesores involucrados en sala		Compra de pantalla = Usd\$ 65		Total = U\$ 1200 mensual / U\$ 13.200 anual	
	2.1 - Compra de un sitio administrativo. Plataforma online de fácil acceso.		Compra de sitio administrativo = Usd\$ 90		2.2 - Servicio Catering para 9 personas + limpieza = U\$ 3.150	
	2.2 - Proyector y pantalla. Servicio de catering para la reunión de lanzamiento del año (sandwiches, bebida, etc). Servicio de limpieza.				3.1 - Salario + Viático p/profesor por tres reuniones anuales = U\$ 900	
	3.1 - Salario equivalente a tres horas anuales por profesor.				Total = U\$ 3.600	
TOTAL: U\$ 30.642						

Tabla 3. Planilla Operativa. Fuente: Elaboración propia.

## **6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado la aproximación diagnóstica con las diferentes colectas de datos y posterior al análisis de la información recabada se determinó trabajar sobre la planificación deportiva en sector de sala.

### **6.1. Resultados y conclusiones**

Podemos afirmar que dicho problema es un tema al cual no se le da la debida importancia dentro del funcionamiento del gimnasio. Observamos que todos los implicados (directores, docentes y socios) muestran diferentes grados de interés por mejorar el problema viendo algunas alternativas fácilmente accesibles para obtener mejoras a corto, mediano y largo plazo. Los directores son conscientes de que la planificación deportiva en el sector de sala es importante para el crecimiento del gimnasio, mientras que no se ve la misma conciencia en docentes y socios.

Es importante destacar la autocrítica y voluntad de los directores y docentes para realizar modificaciones, quienes vieron nuestra intervención como una oportunidad para mejorar. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente fue que se elaboró en conjunto con la institución un plan de mejora en base a los problemas que presentaba la misma y valorando sus propios intereses. El objetivo del plan de mejora será la organización deportiva de los diferentes roles dentro de la institución y así lograr planificar correctamente las propuestas en sala.

Existen varios puntos a tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de acción para mejorar la planificación deportiva en el sector de sala.

Antes que nada, deberíamos abordar el problema de falta de lineamientos de trabajo que tiene el gimnasio, ya que se le da absoluta libertad a los docentes a la hora de armar sus clases. Otro problema detectado es la falta de organización, ya que el gimnasio no tiene alguien que se encargue de esta parte; y como se desarrolló anteriormente en el encuadre teórico, vemos que es un aspecto realmente importante en los centros de fitness o gimnasios. Habría que atender la coordinación entre los profesores, considerando oportuno generar una instancia de coordinación mensual entre ellos, esto permitiría que los docentes evalúen el mes ya transcurrido y discutan los puntos destacados dentro de la planificación deportiva del mes siguiente, teniendo también en cuenta las actividades especiales (si las hay). Sería importante también generar un director coordinador dentro del sector de sala. El rol del mismo consistiría en llevar un seguimiento de la planificación anual en el sector, preparación de las reuniones mensuales y hacer de nexo entre los directores y los docentes.

## **6.2. Reflexión del proceso**

Consideramos que trabajando a partir de estas líneas estratégicas la institución lograra:

- Aumentar la cantidad de socios del gimnasio, debido al mejor funcionamiento.
- Mejora en la calidad de los entrenamientos gracias a la planificación mensual y al aporte del director coordinador de área que podrá estar en los detalles de los entrenamientos y será nexo con los docentes.
- Los socios tendrán la posibilidad de desarrollarse de mejor forma en para cumplir sus expectativas.
- Como consecuencia del punto anterior aumentará la motivación por participar en el entrenamiento de sala por parte de los socios.

Gracias a este proceso adquirimos herramientas para trabajar, utilizando métodos de investigación que nos enriquecieron como profesionales y nos permitieron visualizar diferentes problemas para luego actuar en consecuencia teniendo en cuenta aspectos que previo a este trabajo no los habíamos adquirido. Pudimos trabajar en equipo respetando la actividad y el rol de cada uno de los participantes. Nos vimos enriquecidos con nuevos conocimientos y consideramos que nuestro aporte fue importante para la institución.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Agudo, C. Y González, N. (2006). Coordinación docente: dónde estamos y a dónde querríamos llegar. *Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 124. 63-82.
- Anguera, M. T., Blanco, A., Losada, J. L., & Hernández, A. (2000). La metodología observacional en el deporte: conceptos básicos. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 24(5), 63-82. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd24b/obs.htm>
- Camarasa, J. J. (2004). *La calidad en la Administración Pública*.
- Cook, T y Reichardt, Ch (2005). *Métodos cuantitativos y cualitativos en investigación evaluativa*. Madrid, España: Morata, S.L.
- Dietrich, M, Klaus C. y Klaus L. (2001). *Manual de metodología del entrenamiento deportivo*. España: Paidoribo.
- Fàbregas, F. y Hernando, J. A. (2000). *Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas*. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza: Inde, pág. 193 – 201.
- Frigerio, G., & Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas*. Cara y Ceca. Buenos Aires: Troquel.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza
- García Fernández, J.; Lago Hidalgo, J. y Fernández Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* vol. 11 (44) pp. 674-689. Recuperado de: <Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.htm>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, 1-24.
- Grele, R. J. (1991). La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y por qué. *Historia y fuente oral*, 111-129.
- Gvirtz, S., Abregú, V. y Paparella, C. (2015). *Decálogo para la mejora escolar*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

- Hernández, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ta edición
- Hurtado, I, y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: CEC, S.A.
- Hughes, M. y Potter, D. (2002). *Tweak to transform. Improving teaching: a practical handbook for school leaders*. USA: Network Educational Press Ltd.
- Lista, E. (2015). Directores que Hacen Escuela. *Por dónde empezar: El diagnóstico institucional*. OEI, Buenos Aires.
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009a). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9 (36), 431 – 453.
- Matveev, L. (1985). Fundamentos del entrenamiento deportivo. Lib Deportivas Esteban Sanz.
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española*
- Programa Escuelas de Calidad (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2da. Ed.) México: Laura Valera Michel.
- Roche, F.P. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Thomas, J. y Nelson, J. (2007) *Métodos de investigación en educación física*.
- Tafalla, A. M. G., Gómez, J. J. M., & Moreno, F. C. Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana.
- Sancesario Pérez, L.A., Gómez Martínez, Y. (2006). *Entrenamiento deportivo ¿Eutress o Distress?* Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd99/stress.htm>
- Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL editores.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Argentina, Buenos Aires: CLACSO.
- Segredo, A. M. P.(2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Cubana De Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.

## **8. ANEXOS**

Anexo 1 : Aproximación diagnóstica

Anexo 2 : Plan de mejora institucional

ANEXO 1:  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

## **INFORME DE APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

Taller de Proyecto  
Docente: Soraya Auyanet  
Leonardo Barrios  
Fernando Borgia

FEDERICO FAVARO

EMILIANO PIAGGIO

**MONTEVIDEO**

**2018**



Montevideo, 07 de marzo de 2017.

**A QUIÉN CORRESPONDA:**

De nuestra mayor consideración:

Nos ponemos en comunicación con Usted a fin de solicitar tenga a bien analizar la autorización de que un equipo de nuestros alumnos del 7º semestre de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario-ACJ, puedan realizar tareas diagnósticas en la institución que Ud. dirige; en el marco de la asignatura Taller de Proyecto Final 1.

El Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) es una institución de carácter universitario reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura desde el mes de setiembre del año 2000. En la misma fecha y por Decreto respectivo, le fue aprobado el proyecto de cámara de grado con nivel universitario de Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deportes.

Este Taller tiene como objetivo realizar una Aproximación Diagnóstica focalizada en temas que la institución identifique como problemáticos y que le interese trabajar. Cada equipo (de dos estudiantes) deberá tomar alguno de esos temas buscando que se encuentren asociados al Trayecto en el que vienen consolidando.

La tarea diagnóstica (entrevista exploratoria, relevamiento y análisis de datos) se realizará en coordinación y acompañamiento con un referente institucional definido por el IUACJ como responsable.

El ciclo diagnóstico comienza en marzo y finalizará en julio con la entrega de un breve informe a la institución con el propósito de contribuir a su desarrollo. Este informe deberá contar con el aval del profesor tutor a cargo como requisito para su entrega. Todos los trabajos se realizan atendiendo al principio de confidencialidad. En tal sentido no serán identificadas ni personas ni instituciones en los Informe de Aproximación Diagnóstica que se realicen.

Consideramos que una respuesta favorable en el sentido de lo solicitado, no solamente producirá beneficios en los propios alumnos, si no que se contribuye a la formación de nuevos recursos humanos capacitados en el ámbito de la Educación Física para un mejor desempeño en nuestra sociedad.

Agradeciendo desde ya su atención y estando a su disposición para lo que entienda pertinente plantear, saludamos a usted muy atentamente,

Dra. María Inés Vázquez  
Coordinadora de Proyectos  
Académicos

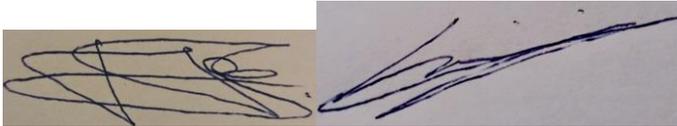
Prof. Miguel Bellora  
Director de Relaciones  
Interinstitucionales



Colonia 1870 pisos 6 y 7 – C.P. 11.200 – Montevideo, Uruguay  
Tel/Fax: (598 2) 408.99.22 – [www.iuacj.edu.uy](http://www.iuacj.edu.uy) – e-mail: [iuacj@iuacj.edu.uy](mailto:iuacj@iuacj.edu.uy)

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Los abajo firmantes Federico Favaro y Emiliano Piaggio, 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.”



---

**Federico Favaro**

**Emiliano Piaggio**

## RESUMEN

En el siguiente estudio se expresan determinados temas, como la ausencia de planificación en sala y falta de organización en gestión institucional ,identificados como problemáticos que involucran a un gimnasio ubicado en Montevideo. Mediante un trabajo de investigación es que se pretende comprender las causas y los factores que determinan dichos problemas.

En primer lugar, se realizó una entrevista a uno de los directores de la institución para conocer las características de la instalación deportiva. Este instrumento de tipo cualitativo también permite identificar los agentes involucrados en los posibles temas a tratar y las condiciones de trabajo en la institución.

En una segunda instancia, se volvió a utilizar la entrevista como instrumento de recolección, en esa oportunidad se le realizaron a tres profesores del gimnasio y al otro de los directores de la entidad.

Una vez analizados los datos obtenidos; se entiende que la problemática está asociada a la dimensión organizacional la cual involucran a los directores de la institución y la falta de gestión para delegar ciertos roles ausentes en un modelo ideal de trabajo.

Por último, se colectan datos a través de una encuesta mixta realizada a los socios del gimnasio y también a partir de observaciones de los entrenamientos en sala brindados por diferentes profesores para continuar con la búsqueda de los factores que inciden en la problemática detectada.

**Palabras claves: Gimnasio , planificación deportiva.**

## **1 INTRODUCCIÓN**

Mediante el siguiente informe se describen las etapas que formaron parte de la investigación que se realizó en una instalación deportiva en la ciudad de Montevideo. La misma forma parte de la asignatura Taller de Proyecto del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) del trayecto entrenamiento y deporte.

La fase diagnóstica del estudio contiene en primer lugar y como un aspecto fundamental para dar inicio a la investigación, la recolección de datos. El instrumento utilizado para la identificación del problema fue de tipo cualitativo y se trata de una entrevista exploratoria en profundidad a uno de los directores de la institución.

Durante el estudio, en las fases posteriores se aplicaron otros instrumentos de recolección de datos como entrevistas al otro director y a profesores del gimnasio; y también se realizó una encuesta mixta a socios y una observación directa de un entrenamiento en sala del gimnasio.

El análisis de los datos obtenidos permiten conocer, describir y comprender el problema existente en la institución. Se determinan tanto las causas como los agentes involucrados y se establecen las condiciones que orientan a un futuro plan de mejora.

## **2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO**

Las entrevistas exploratorias a los directores de la institución proporcionaron la información necesaria para la identificación de las problemáticas. Cabe destacar que los temas a tratar están vinculados con el trayecto en cuestión, en este caso “Entrenamiento y Deporte”.

El compromiso de los directores es tan grande con la institución que se convierte en un aspecto problemático; falta de organización para delegar roles y asignar tareas en el gimnasio. Ambos mencionan en las entrevistas sus tareas dentro de la institución, las mismas dan indicios de que se encargan de todo en vez de contar con un plan estratégico organizacional con el objetivo de tener cierto orden.

Si bien se trabaja en un clima laboral agradable en condiciones muy buenas con recursos materiales y humanos necesarios, advertimos falta de planificación y coordinación en cuanto a la organización de las clases, más precisamente de los entrenamientos en sala a cargo de los distintos profesores.

A partir de esta problemática es que surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué factores inciden en la ausencia de planificación deportiva institucional?
- ¿Existe conocimiento por parte de los docentes a cargo de las clases acerca del lineamiento de trabajo que buscan los directores de la institución?
- ¿Qué percepción tienen los socios acerca del modelo de trabajo de los profesores del gimnasio?

### **3 PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO EN ESTUDIO**

El estudio se desarrolla en un gimnasio con un perfil orientado tanto al rendimiento deportivo como a lo estético y con la particularidad de optar por un aspecto poco común en este tipo de instituciones como es la rehabilitación y prevención de lesiones.

Está ubicado en la parte sur del municipio E de Montevideo, zona en la que las personas pertenecen mayoritariamente a la clase media alta de la sociedad.

Los directores del gimnasio son dos; que además de ocuparse de los temas administrativos y de la gestión de la institución, también son profesores a cargo de varias clases y de los entrenamientos en sala.

A su vez, cuenta con seis empleados que se ocupan de los diferentes modelos de entrenamiento que brinda el gimnasio; tanto en sala como en los espacios de zumba, aerobio y spinning.

Es un gimnasio de más de 250 socios activos, en su mayoría entre los 20 y 45 años de edad y que concurren al gimnasio con fines deportivos, estéticos y sociales entre otros; aunque una buena parte de los socios también se ve interesado por el aspecto de rehabilitación de lesiones.

#### 4 ENCUADRE TEÓRICO

Los centros de fitness, también conocidos como gimnasios, han tenido un gran proceso de avance en aspectos de planificación, dirección y gestión debido al aumento en la exigencia de quienes consumen su servicio. Los directores o gerentes de estos centros realizan un esfuerzo para responder a las necesidades y requerimientos de los usuarios, los llamados socios del gimnasio (Camarasa, 2004). Es así, que para captar nuevos socios, según Martínez y Martínez (2009) los directores tienen tareas fundamentales como el análisis de las actitudes de los clientes en relación a sus servicios y establecer objetivos en la planificación estratégica.

Roche (1996) sostiene que estos centros deportivos llamados gimnasios, ofrecen al consumidor una actividad de práctica deportiva organizada, por lo tanto entran en el grupo de empresas de servicios deportivos; estos nacen y se desarrollan de forma paralela al impulso deportivo y al cambio de mentalidad de la sociedad respecto a la práctica deportiva.

Según Fàbregas y Hernando (2000) para que una organización deportiva tenga éxito; el primer punto es definir el objetivo y misión de la realidad físico deportiva. Para cumplir con estos objetivos planteados; Bloemer y De Ruyter (1999) (recuperado de García Fernández, 2011) dicen que el factor determinante es que quien está a cargo de la institución utilice el máximo tiempo de trabajo, para favorecer estrategias y crear experiencias positivas.

Las tareas que cumplen los directores y/o gerentes de los gimnasios pueden ser variadas; se encuentran varios autores que las definen. Por ejemplo, tal como aparece en García Fernández (2011) Chelladurai (1985), describe las funciones en planificación, organización, liderazgo y evaluación. Jaimeson (1987) resume las funciones como gestión del personal, gestión, programación, gestión de recursos, planificación y evaluación, y Ramos (1993) destaca como las más importantes las de área de personal, área económico-administrativa, área de mantenimiento de la instalación, área de marketing y promoción, y la de planificación y oferta de servicios y actividades deportivas.

Según un estudio realizado por Tafalla, Gómez y Moreno en 2004 en la comunidad Valenciana; los gestores de las instalaciones deportivas tienen como objetivo conocer cómo han evolucionado las tareas en los centros deportivos y también cuáles serán las tendencias futuras de los mismos; teniendo en cuenta la visión de los técnicos deportivos, analizando qué tareas cumplen estos últimos.

Acercas de planificación, Edward Quade (tal como aparece en Roche, 1996) sostiene que es difícil de definir aceptablemente debido a que existen demasiadas interpretaciones de su significado; pero que es más que hacer planes, es establecer objetivos para luego determinar el curso de acción para cumplirlos.

Según Roche (1996) planificar conlleva un componente humano muy importante debido a que es una constante toma de decisión en la que se debe optar o elegir por diferentes caminos, opciones, proyectos y acciones.

En las instituciones deportivas la planificación estratégica le da dirección a la entidad y previene el futuro. Está formada por los planes operativos, estos son la programación detallada de los proyectos que se llevarán a cabo, que está muy relacionado con la gestión por parte de los directores en una organización. (Roche, 1996)

Para finalizar, y como se mencionó anteriormente por Roche (1996) acerca de las empresas de servicios deportivos, existen las que surgen desde una orientación que buscan “desarrollar labores consultoras y de formación: informes, estudios, asesorías para planificación, actividades de formación, etc.” (p. 37). Es importante destacar este punto ya que tiene una fuerte conexión con el propósito del presente estudio, más aún cuando el problema detectado se vincula con la ausencia de la planificación estratégica.

## **5 PROPUESTA METODOLÓGICA**

Según Thomas y Nelson (2007) el estudio de caso es una forma de investigación descriptiva, se utiliza en investigación cualitativa para determinar los problemas críticos de la práctica y ampliar los conocimientos en diferentes ámbitos de la docencia, como por ejemplo dentro de la educación física y el deporte. Así mismo agregan que el estudio de caso implica la recogida y análisis de muchos tipos de información, con la finalidad de clasificar y hacer comprensible la naturaleza general de las prácticas.

Siguiendo en la línea de estos autores, el estudio de caso puede ser; descriptivo, interpretativo o evaluativo, según el enfoque. Respecto a este estudio; se puede decir que es de enfoque interpretativo, teniendo en cuenta que se pretende obtener datos para la interpretación de los mismos y así conceptualizar la información.

Este tipo de estudios utilizan procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta con el objetivo de desarrollar una teoría, probar una hipótesis o responder al planteamiento de un problema (Hernández-Sampieri, 2014).

### **5.1 Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos son las herramientas que se utilizan para obtener información de la realidad estudiada. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014)

#### **5.1.1 Entrevista**

Se utilizó la entrevista como primer herramienta de recolección; fue el punto de partida para explorar el lugar en el cual se desarrollaría el estudio. Este instrumento de investigación consta de una conversación entre dos personas: un entrevistador y un informante, la cual es dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental (Grele, 1991:112).

Thomas y Nelson (2007) sostienen que la entrevista personal ofrece datos más válidos debido al contacto personal y a la oportunidad de asegurarse de que el encuestado entienda las preguntas. Su adaptabilidad hace que tenga más ventajas sobre otras herramientas como por ejemplo la encuesta, debido a que las preguntas se pueden reformular sobre la marcha, dando lugar a nuevas preguntas de seguimiento. Otro aspecto que mencionan los autores son la versatilidad en relación a la personalidad y receptividad del entrevistado.

### **5.1.2 Encuesta**

La encuesta es un instrumento utilizado generalmente para determinar prácticas actuales u opiniones de una población concreta, es de planteamientos amplios y se utiliza en pedagogía, psicología, sociología y actividad física. El cuestionario es uno de los principales tipos de entrevista y una forma de encuesta escrita utilizada en investigación descriptiva. A través de la misma se obtiene la información solicitando a los participantes que respondan a unas preguntas en vez de observando su comportamiento (Thomas y Nelson, 2007).

Hernández-Sampieri (2014) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir y que se utiliza en todo tipo de encuestas. En cuanto a su elaboración considera básicamente dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.

A su vez, García y Quintanal (2012) explican que en las preguntas de respuesta cerrada, la respuesta ya está acotada dentro del propio cuestionario. Encontrando dentro de las cerradas las preguntas:

- De respuesta única, en cuyo caso debe presentarse la totalidad de opciones de respuesta, o bien abrirla mediante una opción de “otros”, “Ns/Nc”.
- Respuesta codificada, mediante dígitos o grafías de respuesta señalando una de las opciones.

Por otra parte explican que preguntas de respuesta abierta no circunscriben las respuestas alternativas predeterminadas por lo que el encuestado expresa personalmente su respuesta. Dentro de las preguntas abiertas se encuentran:

- Las de respuestas mixtas que son preguntas de respuesta abiertas que aparecen complementando una cerrada del mismo ítem.

Agregan que en función del tipo de respuesta que acepten los investigadores, será el tipo de pregunta que formularán los mismos.

En cuanto al análisis de las preguntas, Hernández-Sampieri (2014) considera que las preguntas de respuesta cerrada resultan más fáciles de calificar y codificar. Mientas que la abiertas son más complejas pero resultan de gran utilidad cuando la información sobre las posibles respuestas no es suficiente.

### **5.1.3 Observación**

Según Anguera (2000) la observación como instrumento conforma una de las opciones de estudio científico en donde el objeto de estudio es la actuación del individuo y su comportamiento dentro de su ámbito habitual; en el caso de esta investigación se destaca el docente y la sala.

Además, la autora agrega que se necesita cumplir con ciertos requisitos como lo son la espontaneidad, se debe realizar en lugares donde se lleva a cabo normalmente la actividad y tiene que establecerse un instrumento para recaudar los datos de la observación; en este estudio se trata de una planilla elaborada especialmente según los aspectos de mayor interés (ver anexo 9).

También es de suma importancia que el observador tome una actitud totalmente neutra a lo largo de toda la observación. (Anguera, 2000)

## **5.2 Fases de estudio**

### **5.2.1 Fase exploratoria**

Se realizó una entrevista exploratoria a uno de los directores del gimnasio (director 1) fijando previamente el horario y el lugar de las mismas sin problema. Se realizó en un salón del centro deportivo y tuvo una duración de 42 minutos sin interrupciones, la misma se puede ver en el Anexo 1.

Los documentos generados a partir de la entrevista exploratoria en esta fase fueron; en primer lugar la matriz exploratoria (ver anexo 2). y en segundo lugar el anteproyecto.

### **5.2.2 Fase de primera colecta de datos**

Como primer colecta de datos se utilizó el mismo instrumento que la fase exploratoria, la entrevista. Se amplió el sujeto de estudio, en esta oportunidad se le realizó la entrevista a tres docentes del gimnasio y al otro director de la institución (director 2). Las pautas de las mismas se encuentran en el anexo 3 y 4.

Las entrevistas fueron realizadas en la institución deportiva en días diferentes y a partir de las mismas se obtuvieron los siguientes documentos: matriz de los datos obtenidos, modelo de análisis y justificación del mismo. (Ver anexo 6 y 7)

Previo a la implementación de las entrevistas de esta fase se realizaron testeos en otro centro deportivo con condiciones similares y no se encontró la necesidad de realizar modificaciones debido a que se obtuvo la información que se pretendía. Este procedimiento dio lugar al cuadro de prueba del instrumento (ver anexo 5).

### **5.2.3 Fase de segunda colecta de datos**

La encuesta fue el instrumento seleccionado para una segunda colecta de datos; la misma se le realizó a los socios del gimnasio teniendo en cuenta que su opinión es de interés para la investigación por la percepción que puedan tener acerca de los beneficios que reciben y del modelo de trabajo del centro deportivo.

Se realizaron 30 cuestionarios a los socios del gimnasio; se puede decir que el tipo de muestra seleccionado fue probabilística por racimos ya que se eligieron 10 socios de la mañana, 10 socios de la tarde y 10 socios de la noche; pero a su vez estos socios fueron elegidos al azar en estos horarios de clase a medida que fueron entrando al gimnasio, esto lo convierte en un tipo de muestreo no probabilístico accidental también conocido como bola de nieve. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Nuevamente se realizó un testeó previo a implementar este instrumento, fueron 10 cuestionarios realizados a los socios de un gimnasio de contexto similar. No se produjeron cambios respecto a las preguntas elegidas; el cuadro de prueba del instrumento se puede ver en el anexo 10.

Otro de los instrumentos utilizados en esta fase fue la observación no participante de una clase en sala de 18:00 hs a 19:00 hs a cargo del docente 2. Se tuvieron en cuenta los factores causales del problema, los actores implicados y las dimensiones identitaria y organizacional. Los datos obtenidos se encuentran en la planilla de observación (ver anexo 9).

Al igual que en la primer colecta de datos, de esta fase surge la matriz con los datos recolectados, el modelo de análisis y su justificación (ver anexo 11 y 12).

## **6 ANÁLISIS DE DATOS**

La clasificación de las dimensiones se realizaron en base a los criterios mencionados por Frigerio y Poggi (1992) quienes al hablar de la dimensión organizacional se refieren a cuestiones relativas de los roles directivos en las instituciones, las funciones que lo relacionan con dichos roles, la toma de decisiones y la delegación de tareas entre otras.

En cuanto a la dimensión identitaria refiere a las actividades referidas al entrenamiento, en las que los profesores organizan un encuentro entre los alumnos y la actividad física. Los directores tienen el papel, en esta dimensión de saber qué ocurre en la sala, esta dimensión contempla: Modalidades de trabajo, la planificación estratégica institucional, gestión deportiva, la evaluación, etc.

### **6.1 Fases del estudio**

#### **6.1.1 Fase exploratoria**

Mediante la entrevista exploratoria realizada a uno de los dos directores del gimnasio, "...manejar ciertas normas o pautas de ejecución de procesos para que eso se empiece a cumplir, no importa quien esté haciéndolo, para que se empiece a cumplir de la misma manera. ..." (EED, p.29.) , se logró identificar un problema en cuanto a la planificación deportiva en el sector de sala. A causa de ello es que se decidió realizar cuatro entrevistas, una al otro director y una a cada uno de los tres docentes encargados de trabajar en sala, como instrumento de recolección de datos, "... damos bastante libertad a los profes para que ellos trabajen de la manera en que se sientan más cómodos..." (EED, p.30). (Ver anexo 2)

#### **6.1.2 Fase de primera colecta de datos**

El siguiente paso fue acordar con la institución cómo seguiría la investigación, se realizó el cuadro de síntesis de acuerdos con la institución en donde se ven los contactos establecidos entre la institución y los estudiantes para las diferentes colectas de datos. (Ver anexo 14 )

Luego de realizar la primera colecta de datos en la cual se realizaron entrevistas al director 2 y a tres docentes de sala; se desgrabaron y se completó la matriz de análisis (ver anexo 6) con el fin de determinar cuál o cuáles son las dimensiones más implicadas en el problema, los actores implicados y los factores causales.

Basándose en la matriz de análisis de las cuatro entrevistas que se realizaron como primera colecta de datos, en el gimnasio, es que se definieron las dimensiones del problema como la identitaria y la organizacional. En dicha matriz se identifica que los involucrados hablan mayoritariamente de problemas relacionados a la dimensión identitaria, "a veces se

salen de los lineamientos y en esos casos se habla con ellos" (ED12, p.37); "a la hora de trabajar, a mi me gustaría tener algún lineamiento de trabajo que sea común de todos los profesores, una batería de ejercicios, de prevención de lesiones que es nuestro fuerte, algo que sea común entre todos los docentes, pero que le dé identidad al gimnasio" (ED1, p.40); "Son lo mismo sí, pero cada uno tiene su manera de trabajar, yo me siento más identificada con (nombra uno de los directores)." (ED2, p.44); "Apunta a lo que más o menos uno quiera sin dejar de lado a lo que apuntamos que es toda la rama de prevención de lesiones, nosotros apuntamos mucho a eso. Pero la idea es seguir con esa rama y en base a eso sí podemos planificar como nosotros queramos." (ED3, p.47). (Ver anexo 6)

Dentro de la matriz de análisis, en algunas ocasiones aparecen temas relacionados a la dimensión organizacional, "Reuniones de trabajo de trabajo por ahora no hemos tenido muchas...pero de trabajo específica una vez por mes o una vez por semana no hacemos no." (ED12, p.39); "Tengo todos los roles, doy clases de fitness, de spinning, GAP, funcional, Pilates y además estoy como monitor en sala" (ED2, p.44). (Ver anexo 6).

En cuanto a los actores implicados en los problemas 28 veces aparecen los directores, 24 los docentes y 4 los socios. (Ver anexo 6)

Por último, los factores causales que aparecen son, en mayoría de veces, la falta de lineamientos de trabajo, "cada uno trabaja a su manera y como se siente cómodo trabajando y después es el socio el que elige con qué profesor trabajar...cada uno tiene su libertad y trabaja como le parece" (ED12, p.38); "Por suerte tenemos una cierta libertad sí, por suerte. Es más como recién te comenté que yo tengo otra metodología, siguiendo los parámetros de (nombra al gimnasio) yo puedo utilizar mi metodología acá adentro." (ED1, p.41); "yo tengo total libertad de hacer lo que quiera, en mis clases, mismo en la sala, o sea tenemos un rol sumamente proactivo en la institución. Nosotros proponemos mirá me parece esto, me parece lo otro, siempre hablando la gente se entiende, pero yo tengo libertad." (ED2, p.45); "por suerte nos dejan trabajar libremente, tranquilos y confían en nosotros, y como te digo te dejan trabajar tranquilo." (ED3, p.47). (Ver anexo 6)

En algunas ocasiones se menciona la falta de organización en gestión, "Desventaja, puede ser la falta de personas que se encarguen únicamente de la gestión " (ED1, p.40); "Dependiendo de la clase en realidad, doy millones de clases ese es el problema" (ED2, p.45). También aparece mencionado como el tercer factor causal la falta de espacio de coordinación, FF-"¿Y entre ustedes tienen espacios de reuniones para organizar sus clases, planificar o para ir evaluando?" RF-"No, no tenemos, no sería una mala idea, pero no tenemos. " (ED1, p.42). (Ver anexo 6)

### **6.1.3 Fase de segunda colecta de datos**

Se realizó la segunda colecta utilizando la encuesta, mediante un cuestionario a los socios del gimnasio y la observación de clase, mediante una planilla de observación. Los socios eran los únicos actores involucrados de donde faltaba recolectar datos.

En primera instancia se realizó la encuesta a 30 socios; 10 en el horario de la mañana (de 8:00 a 12:00), 10 en horario de la tarde (15:00 a 18:00) y 10 en la noche (18:00 a 21:00). Y luego se realizó la observación de clase al docente 2 seleccionado al azar. Del cuestionario y la observación, se realizó una matriz de análisis. (Anexo 11)

Dentro de la matriz de análisis, se encuentra que la dimensión que aparece con más frecuencia es la identitaria, en las preguntas 3, 4, 5, 7 y 8. Dentro de estas preguntas las respuestas más frecuentes son “Bueno” (CS11- P3, p.64) en la pregunta número 3; “Si” (CS13- P4, p.66) continuado por el nombre del Director 1, en caso de la pregunta 4; “Motivado” (CS14- P5, p.67) para la pregunta 5; “Propuestas de entrenamiento” en los casos que se relacionó con la dimensión identitaria para la pregunta 7 y “Más variados” (CS8- P8, p.62) en la pregunta 8 del cuestionario. En el caso de la observación en las pautas 3, 4, 6, 8, 10, 11, 12 y 13, teniendo como respuesta más frecuente “Siempre” (OBD2- 3, p.78) y “Nunca” (OBD2- 4, p.78). (Ver anexo 11)

Otra dimensión también referida con frecuencia es la organizacional, en las preguntas 1, 6, 8 y 10. En ellas las respuestas más frecuentes fueron “3 – 4 días por semana” (CS7- P1, p.61) para la pregunta 1; “No lo sé” (CS17- P6, p.69) en la pregunta 6; “Organización” en los casos que se relacionó con la dimensión organizacional en la pregunta 8 y “Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas” para la pregunta 10 del cuestionario. Mientras en la observación se ve reflejado en las pautas 1, 2, 5, 7, 9 y 14 con la respuesta más frecuente “A veces” (OBD2- 1, p.78). (Ver anexo 11)

En cuanto a los actores implicados en los problemas siguen siendo los mismos 3: socios, directores y docentes.(Ver anexo 11)

Por último, los factores causales que aparecen son, en mayoría de veces, la falta de lineamientos de trabajo, “Más variados” (CS24- P8, p.74); “Si” (CS18- P3, p.69); “Nunca” “solo se saludan” (OBD2- 4, p.78). También referido en algunas ocasiones otro de los factores causales es la falta de organización en gestión, “A veces” (OBD2- 1, p.78); “Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas” (CS23- P10, p.73). Y en última instancia se hace referencia a la falta de espacio de coordinación en menos ocasiones, “No lo sé” (CS2- P6, p.58); “A veces” (OBD2- 10, p.78). (Ver anexo 11)

#### **6.1.4 Fase del modelo final**

Por último, una vez realizado el modelo de análisis de la primera y segunda colecta e identificando que en los dos coinciden las dimensiones, los actores implicados y los factores causales (ver anexo 7 y 12) es que se diseñó el modelo final. (Ver anexo 13)

### **6.2 Respuesta a preguntas de investigación**

Habiendo analizado toda la información obtenida y retomando las preguntas de investigación establecidas al comienzo se intentará dar respuesta a las mismas.

#### ¿Qué factores inciden en la ausencia de planificación deportiva institucional?

Según el marco teórico los factores que inciden son: la falta de tiempo de los gerentes deportivos y la ausencia de objetivos en la planificación estratégica.

Según los datos brindados por los actores implicados los factores son la falta de lineamientos de trabajo; la falta de organización en gestión; la falta de espacio de coordinación; falta de comunicación entre docentes; falta de infraestructura y accesorios; diferencias entre docentes y falta de motivación. (Ver anexo)

Realizado el análisis y triangulación de los datos se concluye que los factores que inciden son la falta de lineamientos de trabajo, falta de organización en gestión y falta de espacio de coordinación.

#### ¿Existe conocimiento por parte de los docentes a cargo de las clases acerca del lineamiento de trabajo que buscan los directores de la institución?

Según el marco teórico Edward Quade (tal como aparece en Roche, 1996) primero se deben tener objetivos como institución y luego, en base a ellos se deben plantear cuales serán los lineamientos de trabajo a seguir.

Los datos brindados son: por el director 2 "a veces se salen de los lineamientos y en esos casos se habla con ellos" (ED12, p.34); los docentes "a la hora de trabajar, a mi me gustaría tener algún lineamiento de trabajo que sea común de todos los profesores, una batería de ejercicios, de prevención de lesiones que es nuestro fuerte, algo que sea común entre todos los docentes, pero que le dé identidad al gimnasio" (ED1, p.42); 14/30 socios respondiendo "no lo se" (CS28-P6, p.76), 7/30 respondiendo "No" (CS25-P6, P.74) a la pregunta del cuestionario referida a si perciben coordinación entre los docentes.

La triangulación de estos datos indica que los directores tienen lineamientos de trabajo, pero los docentes no los tienen en claro y tampoco son percibidos por parte de los socios del gimnasio. Tal vez por no tener claro cuales son los objetivos que persigue la institución.

#### ¿Qué percepción tienen los socios acerca del modelo de trabajo de los profesores del gimnasio?

Según el marco teórico, en las instituciones deportivas la planificación estratégica le da dirección a la entidad y previene el futuro. Está formada por los planes operativos, estos son la programación detallada de los proyectos que se llevarán a cabo y la selección de los modelos de trabajo a utilizar. (Roche, 1996)

Según los datos 12/30 socios opinan que se de deben modificar las “propuestas de entrenamiento” (CS24-P7, p.74) por otras “Más variadas” (CS24-P8, p.74).

Por lo que para lo socios el modelo de trabajo debe ser más variado en cuanto a sus propuestas de entrenamiento, lo que va de la mano, con la falta de dirección de la entidad en su planificación. La falta de objetivos, provoca la falta de lineamientos y modelos de trabajo basados en ellos.

## **7 CONCLUSIÓN**

Una vez finalizada la colecta y análisis de todos los datos obtenidos por medio de los diferentes instrumentos utilizados a lo largo del período que abarcó el estudio se puede concluir que la institución brinda un gran servicio a sus socios sin dejar de lado una de las características mas importantes del gimnasio y que los socios más elogian como es el aspecto social; con un clima extraordinario de trabajo y un ambiente muy ameno.

La problemática encontrada está vinculada con los aspectos de gestión y organización de una entidad repasados en el encuadre teórico; los roles y las tareas que ocupan los directores a cargo de una institución.

En el caso de este estudio, esos problemas se vieron reflejados más que nada en los entrenamientos de sala; en los cuáles la diversidad de profesores a cargo de las mismas y la exigencia de los diferentes socios hacen que no sea una tarea fácil de encarar, más aún con la falta de coordinación detectada para planificar y perseguir objetivos similares entre todos.

Más allá de los intercambios de información de los distintos docentes o las preocupaciones que puedan mostrar e intentar resolver en el instante , se encontró que no hay espacios de reuniones formales para planificar o resolver asuntos a largo plazo, integrándolo a un plan estratégico organizacional.

Para resolver estos aspectos o los factores que causan la problemática encontrada, la institución necesita que al menos uno de los directores se ocupe exclusivamente de los aspectos de gestión y administración; quizás dejando de lado el estar a cargo de los entrenamientos de sala o de otros roles dentro de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anguera, M. T., Blanco, A., Losada, J. L., & Hernández, A. (2000). La metodología observacional en el deporte: conceptos básicos. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 24(5), 63-82.
- Camarasa, J. J. (2004). *La calidad en la Administración Pública*.
- Fàbregas, F. y Hernando, J. A. (2000). *Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas*. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza: Inde, pág. 193 – 201.
- Frigerio, G., & Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas*. Cara y Ceca. Buenos Aires: Troquel.
- García, B. y Quintanal, J. (s.f) *Métodos de la investigación y diagnóstico en la educación*.
- García Fernández, J.; Lago Hidalgo, J. y Fernández Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* vol. 11 (44) pp. 674-689. Recuperado de: [Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.htm)
- Grele, R. J. (1991). La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y por qué. *Historia y fuente oral*, 111-129.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ta edición
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009a). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9 (36), 431 – 453.
- Roche, F. P. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Thomas, J. y Nelson, J. (2007) *Métodos de investigación en educación física*.
- Tafalla, A. M. G., Gómez, J. J. M., & Moreno, F. C. Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana.

## ANEXOS

- Anexo 1: Pautas entrevista exploratoria (Director 1)
- Anexo 2: Matriz exploratoria
- Anexo 3: Pauta entrevista primera colecta (Director 2)
- Anexo 4: Pauta entrevistas primera colecta (Profesores)
- Anexo 5: Cuadro de prueba de instrumentos (Primera colecta)
- Anexo 6: Matriz de análisis 1er colecta de datos
- Anexo 7: Modelo de análisis 1er colecta de datos
- Anexo 8: Pauta cuestionario socios
- Anexo 9: Planilla de observación
- Anexo 10: Cuadro de prueba de instrumentos (Segunda colecta)
- Anexo 11: Matriz de análisis 2da colecta
- Anexo 12: Modelo de análisis de 2da colecta
- Anexo 13: Modelo de análisis final
- Anexo 14: Cuadro de síntesis de los instrumentos

Anexo 1:

## ENTREVISTA EXPLORATORIA

### Preguntas generales

1. ¿Cuál es su rol en la institución?
2. ¿Cómo surgió el gimnasio?
3. ¿Cuántos socios tiene la institución?
4. ¿Cuántos funcionarios trabajan y qué cargo ocupan?

### Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los beneficios que le brinda el gimnasio a sus socios?
2. ¿Cuáles son las áreas de entrenamiento que abarca el gimnasio?
3. ¿Existen diferentes niveles de entrenamiento?
4. ¿Cuáles son las principales fortalezas del gimnasio?
5. ¿Cuáles son las debilidades? ¿Se ha hecho algún trabajo para mejorarlas?
6. ¿Cuáles son las ventajas del gimnasio con respecto a los demás gimnasios de la zona? ¿Y las desventajas?
7. ¿Existe un modelo específico de trabajo?
8. Si tuviera que modificar algo ¿Qué sería?

### Preguntas de despedida

1. ¿Aceptaría ayuda externa para mejorar las debilidades del gimnasio?
2. ¿Algo más que desee agregar?

Anexo 2:

TALLER: PROYECTO FINAL I

PAUTA PARA MATRIZ EXPLORATORIA

**INTEGRANTES DEL EQUIPO:** Emiliano Piaggio- Federico Favaro

**INSTITUCIÓN DE PRÁCTICA:** Gimnasio [Nombre de gimnasio]

**NOMBRE, APELLIDO Y CARGO DE ENTREVISTADO:** Director 1. Dueño de la institución

**FECHA DE REALIZADA LA ENTREVISTA:** 16/4/2018

ENTREVISTA EXPLORATORIA	
S:	<p><b>FORTALEZA</b></p> <p>“...podimos tomar decisiones que queríamos tomar, como contratar gente para poder delegar ciertas tareas y no cargarnos tanto nosotros con... con... con todo, cuando digo todo, me refiero a tareas administrativas, tareas de profe, tareas de marketing, tareas de limpieza...” EED, p.1.</p> <p>“...hoy por hoy tenemos ya siete empleados...” EED, p.1.</p> <p>“... poder tomar nuestras propias decisiones con nuestros propios, nuestra propia marca, nuestro propio negocio, nuestro propio gimnasio, nuestro propio público...” EED, p.2.</p> <p>“... Actualmente tenemos casi trescientos socios activos...” EED, p.2.</p> <p>“...el mayor beneficio que le brinda es... e... a nivel de salud y de bien estar a nivel emocional y mental por así decirlo, para un poco generar, un poco de interacción social con otras personas... este venir a distraerse un rato en lo que es un espacio de entretenimiento mas allá de lo que es a nivel de salud y entrenamiento...” EED, p.3.</p>

“...que la gente viene con algún objetivo... este... un objetivo en particular que quiera lograr, pero muchas veces... este... (sonido de alarma de celular) ese objetivo...e... siempre se acompaña junto con una integración social que... que... que muchas veces le mejora el autoestima, los hace sentir parte de algo, tratamos de en realidad... este... darle mucha bola a lo que es la fidelización de la gente, que la gente se sienta parte del gimnasio, que se sienta parte de proyecto... este... que se sienta bien atendido, que no... que no se sienta un número más digamos...” EED, p.4.

“... nosotros somos muy pasionales en lo que hacemos y realmente nos dedicamos a esto porque es nuestra pasión, o por lo menos una de ellas y tratamos de que las personas... este... identificarlas por su nombre, saber un poco de su vida, aconsejarlas en lo que podamos... este y tratar de ayudarlas a mejorar su calidad de vida a nivel genérico. ...” EED, p.4.

“...Y las aéreas de entrenamiento son bastante abarcativas...” EED, p.4.

“...trabajamos muy en conjunto con la clínica de [Nombre clínica amiga] (...) y tenemos un convenio con ellos en el cual podemos derivar gente para ahí, y ellos derivan gente para acá...” EED, p.4.

“...varios de nuestros profes están especializados en entrenamiento de alto rendimiento con experiencia a nivel deportiva, en varios deportes...” EED, p.4.

“... Otra cosa que le brindamos a la gente son objetivos a nivel de estética, como objetivos de baja o suba de peso o de masa muscular... este... de reducción de grasa, de tonificación, de rutinas de entrenamiento más funcionales o más en circuito, algo más similar a lo que es el [Modalidad de entrenamiento], en el cual también tenemos formación...” EED, p.4.

“...las clases de indoor bike o sea las clases de bicicleta estacionaria que es algo similar a lo que es el ciclismo y después ya distintos tipos de

clase, que abarcan desde clases posturales como pilates, clases más de tonificación como lo es el GAP o las clases de abdominales exprés, clases más funcionales como la clase de entrenamiento funcional y clases más lúdicas o de entretenimiento y de baile o ritmo que es las clases de... de [Modalidad de entranamiento en forma de baile]...” EED, p.4.

“... pero no trabajamos con grupos de entrenamiento de distintos niveles, es todo a nivel individual y en cualquier horario del día. ...” EED, p.5.

“... Creo que en realidad la fortaleza más grande que tenemos es el servicio que brindamos, el ambiente que se genera (...) que nos comentan que realmente se sienten muy bien atendidos y a diferencia de otras experiencias que han tenido anteriormente que entran a una sala de musculación y se sienten un poco a la deriva, acá sienten que en realidad siempre tienen alguien a quien preguntarle y que ese alguien siempre está dispuesto a recibir una pregunta, a recibir una consulta, a armarles un plan de entrenamiento, a seguirlo, a hacerle un seguimiento como para que la persona mejore, que no se estanque digamos...” EED, p5.

“... en estos dos años hemos tratado de hacer un reclutamiento de profesores que tengan esa misma cabeza y que trabajen de la misma manera que nosotros, o sea, tratando de estar siempre pendiente de que la gente este... se sienta cómoda... se sienta atendida que pueda lograr lo que vino a buscar. ...” EED, p.5.

“... sienten que el gimnasio es un lugar donde se sienten con espacio para moverse, para desplazarse, para entrenar cómodos...” EED, p.6.

“...que la gente nos hace hincapié en que está muy contenta es en el tema de la imagen del gimnasio y de la limpieza, en cuanto a lo que es la limpieza de los materiales, la limpieza del piso, de los baños...” EED, p.6.

“... tratamos de asesorarnos mucho con... con la gente de mercado [Modalidad de entrenamiento], durante muchos años hemos hecho capacitaciones con ellos y hoy por hoy... ya desde el año pasado, cada vez

	<p>que vienen a Uruguay, estamos capacitándonos con ellos...” EED, p.8.</p>
<p>DIFICULTADES:</p>	<p>“...abrir en marzo del dos mil diez y seis, catorce de Marzo del dos mil diez y seis, pudimos abrir puertas...” EED, p.1.</p> <p>“... los meses de baja son, Diciembre, Enero, Febrero y Marzo (...) vuelve a bajar en Junio y Julio...” EED, p.2.</p> <p>“...hoy por hoy en realidad en lo que estamos tratando de mejorar mas, es en la parte de gestión, en la parte de organización y de procesos a través de trabajo, tanto en la parte administrativa como en la parte de profes digamos, creo que en eso es justamente en lo que estamos trabajando este año y es algo en lo que no pudimos enfocarnos los dos años de arranque...” EED, p.5.</p> <p>“... perjudica en que a veces pasan cosas o se dan cosas, que no... que no están estandarizadas y que en realidad te llevan más tiempo digamos analizar si está bien o está mal y ver si hay algo que salió como a nosotros no nos gusta que salga y este ver porque, porque se dio de esa manera y que se puede mejorar para... para poder... este... establecer un buen proceso y que quede eso claro digamos como forma de trabajo para</p>

todos los empleados, para nosotros incluso, y para que en realidad cada caso del gimnasio, cada socio...e ... a nivel de... administrativo sea... e... tenga una misma manera de verse y a nivel de gestión se pueda controlar mejor y estandarizar mejor. ...” EED, p.6.

“...manejar ciertas normas o pautas de ejecución de procesos para que eso se empiece a cumplir, no importa quien este haciéndolo, para que se empiece a cumplir de la misma manera. ...” EED, p.6.

“...siempre tratamos también de ver, en cuanto a lo que es el caudal de socios, comparar un poco y decir bueno, hasta cuanto más o menos, podemos bancar para que la gente (...)... que se sientan con la libertad de hacerlo...” EED, p.6.

“...por hoy, nosotros apuntamos más a lo que es el ejercicio más funcional, mas integral, con mas movimiento, mas deportivo, mas de coordinación, entonces eso nos implica a nosotros tener más espacio de... de trabajo para poder indicar ciertos... ciertos ejercicios para esa forma de... de entrenamiento...” EED, p.6.

“...nosotros creamos una marca de cero, o sea no es una marca instaurada a nivel mundial, no es... no es una marca representada o apoyada... o sponsoreada por otra... por alguna marca reconocida a nivel mundial...” EED, p.7.

“... por ese lado puedo ver una desventaja a la hora de bueno crear algo de cero, una marca de cero...” EED, p7.

“... nosotros tenemos un patio en el fondo de nuestro local, que lo alquilamos... este... es un patio de ciento veinte metros cuadrados que lo tenemos para... le damos muy poco uso hoy por hoy y lo utilizamos más que nada para eventos sociales y ese tipo de cosas, pero bueno en invierno nos queda un poco, un poco inutilizable...” EED, p.7.

“... damos bastante libertad a los profes para que ellos trabajen de la manera en que se sientas más cómodos...” EED, p.7.

“... hacer algún cerramiento en el... en el salón de [Modalidad de entrenamiento con bicicleta estacionaria], para que quede también una sala de [Modalidad de entrenamiento con bicicleta estacionaria] aislada y poder incluso realizar alguna climatización con aire acondicionado que hoy por hoy... este... es inviable porque está conectado con el resto del gimnasio, que es una superficie bastante más grande...” EED, p.8.

“...los meses de baja que digamos son por... por extremo frío o extremo calor y eso en realidad, en el extremo calor hace que la gente no quiera venir a encerrarse y que quiera... prefiera hacer actividades al aire libre y en el extremo frío al revés, es... prefiere quedarse en su casa y no venir a entrenar ni siquiera quizás, entrenar en ningún lado, entonces son cosas que son muy difíciles de lograr a nivel de concurrencia...” EED, p.8.

“...como para poder tener una visión externa y tener una visión de negocio en realidad, más que nada, que a nosotros a veces es lo que más nos cuesta... en lo que no tenemos tanto conocimiento... tanta formación... entonces obviamente tenemos que asesorarnos, tenemos que formarnos y tenemos que estar cada vez más fuertes en eso, tanto, [Nombra a director 2] como yo para poder... este ver las cosas un poco mas... este... como... como empresarios por así decirlo y... poder ayudar a que el gimnasio siga creciendo. ...” EED, p.9.

<p>PROBLEMAS ASOCIADOS AL TRAYECTO:</p>	<p>“...hoy por hoy en realidad en lo que estamos tratando de mejorar mas, es en la parte de gestión, en la parte de organización y de procesos a través de trabajo, tanto en la parte administrativa como en la parte de profes digamos...” EED, p.5.</p> <p>“...ver porque, porque se dio de esa manera y que se puede mejorar para... para poder... este... establecer un buen proceso y que quede eso claro digamos como forma de trabajo para todos los empleados, para nosotros incluso, y para que en realidad cada caso del gimnasio, cada socio...e... a nivel de... administrativo sea... e... tenga una misma manera de verse...” EED, p.6.</p> <p>“...manejar ciertas normas o pautas de ejecución de procesos para que eso se empiece a cumplir, no importa quien este haciéndolo, para que se empiece a cumplir de la misma manera. ...” EED, p.6.</p> <p>“... damos bastante libertad a los profes para que ellos trabajen de la manera en que se sientas más cómodos...” EED, p.7.</p>
<p>PERSONAS IMPLICADAS:</p>	<p>Las personas implicadas son los dos directores y los seis docentes, contratados por ellos:</p> <p>Directores: Director 1 y Director 2</p> <p>Docentes: Docente 1, docente 2, docente 3, docente 4, docente 5 y docente 6.</p>
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	<p>Se ve una dificultad en la gestión de la institución y en el lineamiento de trabajo de cada docente con los socios, lo que puede generar preferencias de los socios por el trabajo de un docente u otro.</p> <p>Lo que perjudica el hecho de querer crear una marca desde cero para los dueños.</p>

Anexo 3:

## ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistadores: Federico Favaro – Emiliano Piaggio

Entrevistado: Director2

### PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo surge la idea de este emprendimiento?
2. ¿Cuáles son sus roles en la institución?
3. ¿Cuántos socios y cuántos empleados tiene el gimnasio?
4. ¿Qué aspectos siente que son los que tuvieron un mayor crecimiento en estos primeros años de vida?
5. ¿Cuáles son los que aún no se han desarrollado como lo esperaban?
6. ¿Existe algún plan para atacar estos aspectos?

### PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Siente que los profesores de las distintas clases planifican acorde a los objetivos planteados por el gimnasio?
2. ¿Cómo catalogaría el modelo de planificación de las clases dadas en el gimnasio por los diferentes docentes a cargo?
3. ¿Hay algún tipo de exigencia por parte del gimnasio hacia los profesores al momento de dar las clases o se le da total libertad?
4. En su carácter de Director, ¿Comunica a los docentes los lineamientos de trabajo que espera? ¿De donde surgen los mismos?
5. ¿Hay conexión entre las clases de los docentes o cada uno prepara de forma aislada sus propias clases?
6. ¿Siente que los socios tienen preferencia con las clases o los horarios de algún docente en particular? Si existe preferencia, ¿porqué piensa que se da?
7. ¿Hay instancias de reuniones con el personal docente? ¿Cada cuanto?
8. ¿Debaten temas de planificación y evaluación de las clases con los profesores del gimnasio? De ser así, ¿Llegan a un acuerdo?
9. ¿El gimnasio le brinda la posibilidad de formación docente a los profesores?
10. ¿Desea aportar algo más?

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 4:

## ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistadores: Federico Favaro – Emiliano Piaggio

Entrevistado: Docente 1, 2 y 3

### PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Hace cuanto que trabaja en la institución?
2. ¿Cuál es su rol en la institución?
3. ¿Cuáles cree que son las ventajas que tiene el gimnasio sobre otras instituciones deportivas de la zona?
4. ¿Encuentra alguna desventaja en la institución?
5. ¿Qué relación tiene con los directores de la institución?
6. ¿Cuáles son las mayores exigencias de parte de los directores hacia usted como profesor del gimnasio? ¿Son las mismas por parte de los dos?

### PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cuenta con un modelo de planificación para el momento de dar sus clases? ¿Cómo es?
2. ¿El gimnasio le exige seguir un modelo de trabajo apuntando ciertos objetivos o tiene la libertad de realizar lo que usted quiera en sus clases?
3. ¿Cómo es la interacción con el resto del personal docente en el gimnasio; intercambian material, conocimiento o experiencias?
4. ¿Tienen espacios de reuniones entre ustedes para seguir un lineamiento en la planificación?
5. ¿Existen instancias de reuniones de los profesores con los directores a cargo del gimnasio? De ser así; ¿Cada cuanto y sobre qué aspectos trabajan usualmente?
6. ¿Siente que hay preferencia de los socios en alguna clase en particular? ¿Porqué cree que sucede?
7. ¿El gimnasio le brinda la oportunidad de seguir formándose como docente?
8. ¿Está conforme con el funcionamiento del gimnasio y de sus clases en general?
9. ¿Mejoraría algún aspecto en particular? ¿Cuál?
10. ¿Desea aportar algo más?

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 5:

Taller: PROYECTO FINAL I  
PAUTA PARA LA PRESENTACIÓN CUADRO PRUEBA DE INSTRUMENTOS  
DE 1ERA COLECTA DE DATOS

Grupo: C1 Integrantes: Emiliano Piaggio- Federico Favaro  
Fecha: 28/06/2018

Técnica Instrumento	Fecha de prueba	¿A quién/es se aplicó?	¿Dónde se aplicó?	Cambios generados
Entre vista	08/06/2018	1 director y 1 docente del gimnasio:[Nombre del gimnasio ubicado en el prado]	Local del Gimnasio	No se generaron cambios

Anexo 6:

MATRIZ DE ANÁLISIS DE 1ERA  
COLECTA DE DATOS

Código de transcripción: EDI2- Entrevista director 2/ ED1- Entrevista  
Docente 1 / ED2- Entrevista Docente 2 / ED3- Entrevista Docente 3

Grupo: Integ Emiliano  
1 rantes: Piaggio - Federico ec 8/06/  
Favaro ha: 2018

	ORG ANIZ.	ADM INI.	IDE NT.	OM.	S ectores y/o actores implicad os	Te mas relacionad os	Posi bles factores causales del problema.
DI2		EDI2 "trabajamos los dos en la gestión. Alguno se ocupa más capaz de alguna cosa que de otra, y después tenemos roles como profesores también" P 1.			D irectores		Falt a de organizació n en gestión

DI2		<p>EDI</p> <p>2"sobre todo el que ( nombra a su socio) y yo nos dediquemos completamente a la gestión y no estemos más como profesores. Eso es el aspecto primordial que se desarrolló un poco pero no está en su plenitud" P2</p>			D irectores	Falt a de organizació n en gestión
DI2		<p>EDI2</p> <p>"Pensamos que cuando eso ocurra otros aspectos se van a ir desarrollando mejor de lo que se vienen desarrollando. El tema</p>			D irectores	Falt a de organizació n en gestión

		es que no le hemos podido dedicar tiempo suficiente a esos aspectos por falta justamente de tiempo en la gestión" P2				
DI2			EDI2 "a veces se salen de los lineamientos y en esos casos se habla con ellos" P2		D irectores Docentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
DI2			EDI2 "seguimos un modelo, no es específico, pero seguimos un modelo de trabajo que implantamos con (nombra a su socio)"		D irectores Docentes	Falt a de lineamiento s de trabajo

			P2			
DI2			<p>EDI2</p> <p>"de repente ves 4 o 5 personas haciendo lo mismo y están haciendo la activación. Eso es parte de los lineamientos que nosotros bajamos con (nombra a su socio) a los profesores que fuimos contratando ." P2</p>		D irectores Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
DI2			<p>EDI2</p> <p>"cada uno trabaja a su manera y como se siente cómodo trabajando y después</p>		D ocentes Socios	Falt a de lineamiento s de trabajo

			es el socio el que elije con qué profesor trabajar...ca da uno tiene su libertad y trabaja como le parece" P2			
DI2			EDI2 "Tomamos ese modelo de trabajo de los chicos de (nombr clínica deportiva)" P3		D irectores	Falt a de identidad
DI2			EDI2 "No, no hay conexión, cada uno prepara su clase, no, no, no hay conexión" P3		Docente s	Falt a de comunicaci ón entre docentes

DI2			<p>EDI2</p> <p>" yo sé que hay una señora, tiene 84 años y era alumna de (nombra a su socio) en (nombra un gimnasio) que va martes y jueves en la mañana porque está (nombra a su socio)"</p> <p>P3</p>		<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Socios</p>		<p>Falt</p> <p>a de comunicaci</p> <p>ón entre docentes</p>
DI2			<p>EDI2</p> <p>"Y algún otro caso que va lunes, miércoles y viernes porque estoy yo "</p> <p>P3</p>		<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Socios</p>		<p>Falt</p> <p>a de comunicaci</p> <p>ón entre docentes</p>
DI2	<p>EDI2</p> <p>"Reuniones de trabajo de trabajo por ahora no hemos</p>				<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Docente</p> <p>s</p>		<p>Falt</p> <p>a de espacio de coordinaci</p> <p>ón</p>

	tenido muchas...pero de trabajo específica una vez por mes o una vez por semana no hacemos no." P3						
DI2			EDI2 " Pero planificar con ellos no hacemos ese tipo de planificación." P4		D irectores Docente s		Falt a de lineamiento s de trabajo
	EDI2 "un mes malo donde el presupuesto lo tenés que cubrir igual" P4				D irectores		Falt a de presupuest o
D1							
D1		ED1 "Desventaja, puede ser la falta de personas que se			D irectores		Falt a de organizació n en gestión

		encarguen únicamente de la gestión " P1				
D1			ED1 "a la hora de trabajar, a mi me gustaría tener algún lineamiento de trabajo que sea común de todos los profesores, una batería de ejercicios, de prevención de lesiones que es nuestro fuerte, algo que sea común entre todos los docentes, pero que le de identidad al gimnasio" P1		D irectores Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo

D1			ED1 ". Siempre la tranquilidad, la comunicación, creo que es eso la mayor exigencia que nos dan." P1		D irectores Docentes		Falt a de espacio de coordinación
D1			ED1 "a la hora de planificar cada uno sigue su propio modelo de trabajo" P2		D irectores Docentes		Falt a de comunicación entre docentes
D1			ED1 "Por suerte tenemos una cierta libertad sí, por suerte. Es más como recién te comenté que yo tengo otra metodología, siguiendo los parámetros		D ocentes		Falt a de lineamientos de trabajo

			de (nombra al gimnasio) yo puedo utilizar mi metodología acá adentro." P2			
D1			ED1 FF-"¿Y entre ustedes tienen espacios de reuniones para organizar sus clases, planificar o para ir evaluando?" " RF-"No, no tenemos, no sería una mala idea, pero no tenemos. " P2		D ocentes	Falt a de espacio de coordinación

D1			<p>ED1  FF-"¿Siente que eso a futuro podría ser una buena intervención, tener espacios de reuniones semanalmente o capaz cada dos semanas todo el personal docente con los directores?"  RF-"Desde mi punto de vista me parece genial y fundamental, porque está bueno porque tanto podés expresar al director cosas nuevas, como el director te puede decir</p>	<p>D  irectores  Docente  s</p>		<p>Falt  a de  lineamiento  s de trabajo</p>
----	--	--	--	---	--	--

			<p>cosas para corregir." P2</p>			
D1			<p>ED1 FF-"Pero en eso que usted menciona que mejoraría o cambiaría, ¿en qué aspectos sería?" RF-"Creo que es en metodología de trabajo, que yo veo." P.3</p>		<p>D irectores Docente s</p>	<p>Falt a de lineamiento s de trabajo</p>
			<p>ED1 "El rendimiento hablando globalmente , yo por rendimiento hablo de</p>		<p>D irectores Docente s</p>	<p>Falt a de lineamiento s de trabajo</p>

			estética, de funcionalidad hablo de prevención, me gusta vincular todo y que todo vaya mejorando lentamente, creo que hay cosas que se pueden mejorar sí." P.3				
D2							
D2	ED2 "Tengo todos los roles, doy clases de fitness, de spinning, GAP, funcional, Pilates y además estoy como monitor en sala" P1				D ocentes		Falta de organización en gestión

D2	<p>ED2</p> <p>"Desventaja sí, obviamente como todavía está en una etapa de crecimiento a veces el establecimiento queda chico o a veces capaz no tenemos tantos materiales para trabajar" P1</p>			<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Docente</p> <p>s</p>		<p>Falt</p> <p>a de</p> <p>infraestruct</p> <p>ura y</p> <p>accesorios</p>
D2			<p>ED2</p> <p>"Son lo mismo sí, pero cada uno tiene su manera de trabajar, yo me siento más identificada con (nombra uno de los directores)."</p> <p>P2</p>	<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Docente</p> <p>s</p>		<p>Falt</p> <p>a de</p> <p>lineamiento</p> <p>s de trabajo</p>

D2	<p>ED2</p> <p>"Dependiendo de la clase en realidad, doy millones de clases ese es el problema"</p> <p>P2</p>			<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Docentes</p>		<p>Falta de organización en gestión</p>
D2			<p>ED2</p> <p>"yo tengo total libertad de hacer lo que quiera, en mis clases, mismo en la sala, o sea tenemos un rol sumamente proactivo en la institución. Nosotros proponemos mirá me parece esto, me parece lo otro, siempre hablando la gente se entiende,</p>	<p>D</p> <p>ocentes</p>		<p>Falta de lineamientos de trabajo</p>

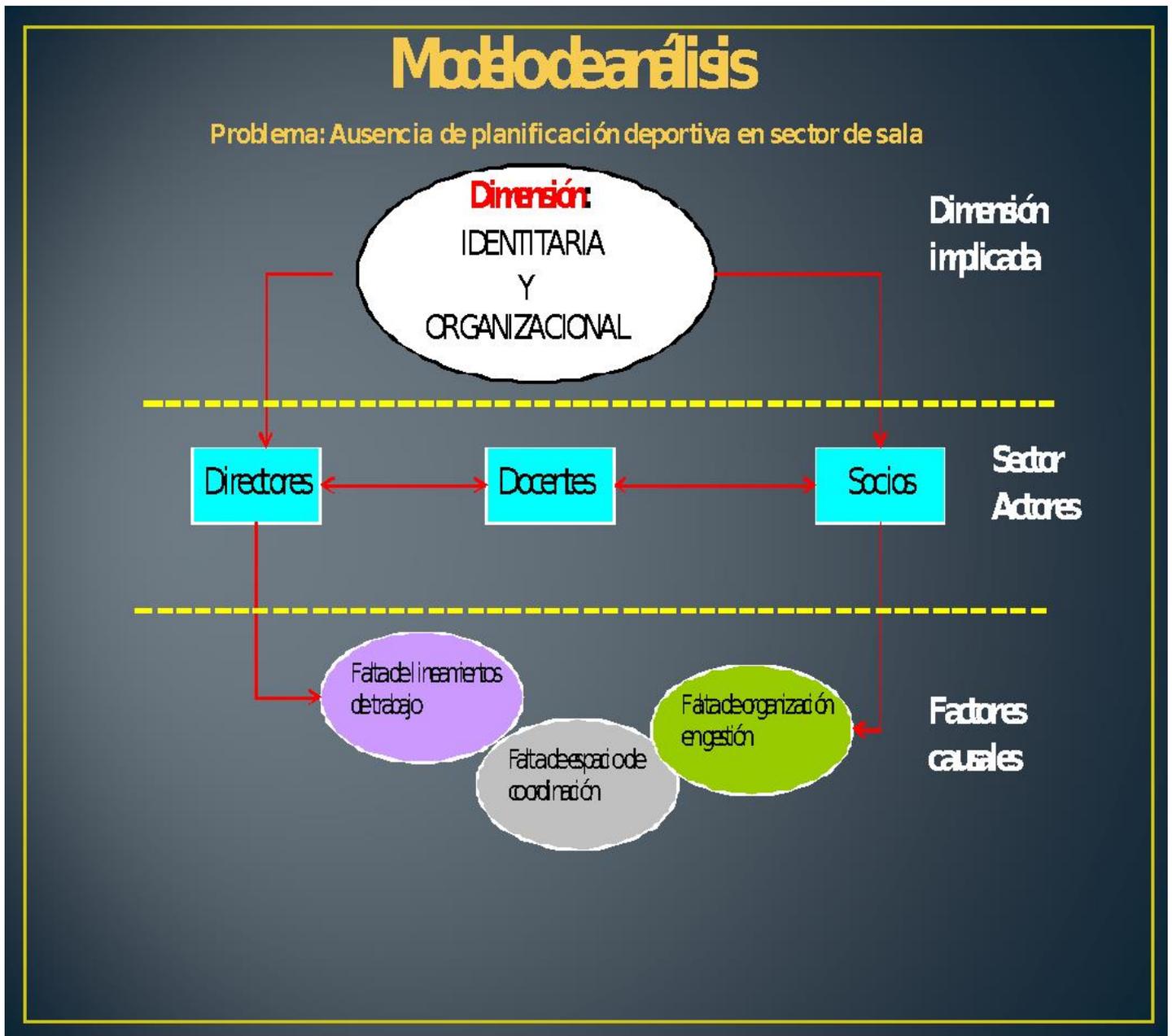
			pero yo tengo libertad." P2			
D2			ED2 FF-"¿Sentís que aportaría una reunión semanal o una reunión cada dos semanas de todos los profesores del gimnasio como para evaluar y seguir planificando o con la diaria sentís que están bien orientados?" LR- "Yo creo que estamos bien orientados, la verdad no se me	D irectores Docente s		Falt a de espacio de coordinación

			había ocurrido, pero me parece que está bueno, lo voy a decir." P2				
D2			ED2 "Con determinada área de trabajo y con determinado profesor sí. Pero eso se da en todas las instituciones, es como que la gente se agarra de algo, se los moviste y es como que por favor, mi profe." P3		D Directores Docentes Socios		Diferencias entre docentes
D2			ED2 FF-"Bien. ¿Mejoraría algún aspecto en particular		D Directores Docentes Socios		Falta de lineamientos de trabajo

			<p>del gimnasio más allá de la infraestructura y de las instalaciones como para que siga creciendo?"</p> <p>LR-"El poder juntarnos a planificar, ahora que lo hablamos."</p> <p>P3</p>				
D3							
D3			<p>ED3</p> <p>"por suerte nos dejan trabajar libremente, tranquilos y confían en nosotros, y como te digo te dejan trabajar tranquilo."</p> <p>P1</p>		<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Docentes</p> <p>s</p>		<p>Falt</p> <p>a de</p> <p>lineamientos de trabajo</p>

D3			<p>ED3</p> <p>" te exigen lo necesario, lo que se necesita, estar arriba de la gente y no dejarla en banda." P1</p>	<p>D</p> <p>irectores Docente s</p>		<p>Falt</p> <p>a de organizaci3n en gesti3n</p>
D3			<p>ED3</p> <p>"Apunta a lo que m3s o menos uno quiera sin dejar de lado a lo que apuntamos que es toda la rama de prevenci3n de lesiones, nosotros apuntamos mucho a eso. Pero la idea es seguir con esa rama y en base a eso s3 podemos planificar</p>	<p>D</p> <p>irectores Docente s</p>		<p>Falt</p> <p>a de lineamiento s de trabajo</p>

			<p>como nosotros queramos."</p> <p>P2</p>			
D3			<p>ED3</p> <p>"Le agregaría algunos días fijos para juntarnos a planificar los ejercicios a utilizar en nuestro fuerte que es la prevención de lesiones y a evaluarnos como docentes únicamente."</p> <p>" P3</p>		<p>D</p> <p>irectores</p> <p>Docente</p> <p>s</p>	<p>Falt</p> <p>a de</p> <p>espacio de</p> <p>coordinación</p>



Anexo 8:

## ENCUESTA: SEGUNDA COLECTA DE DATOS

Nombre:

Edad:

Función en el gimnasio: Socio

**Modalidad:** Cuestionario

**Lugar:** Gimnasio en Malvin Sur

Número de socios encuestados: 30

1 ¿Con qué frecuencia concurre al gimnasio?

- 1 – 2 días por semana
- 3 – 4 días por semana
- 5 o más días por semana

2 ¿Cuál siente que es el mayor beneficio que recibe?

- Social
- Estético
- Rehabilitación
- Rendimiento deportivo
- Otro

3 ¿Cómo califica la atención y el servicio del personal docente hacia usted?

- Bueno
- Regular
- Malo

4 ¿Tiene preferencia por alguno de los docentes de sala?

- Si
- No

En caso de ser afirmativa; ¿Con cuál y por qué?

- 5 Al momento de realizar las propuestas de entrenamiento, usted se siente:
- Muy motivado
  - Motivado
  - Poco motivado
  - Desmotivado
- 6 ¿Siente que las propuestas de entrenamiento están coordinadas entre los docentes involucrados?
- Si
  - No lo se
  - No
- 7 ¿En cuál de estos aspectos siente que la institución podría mejorar?
- Organización
  - Infraestructura
  - Propuestas de entrenamiento
  - Otra ¿Cuál?
  - Ninguna ¿Por qué?
- 8 Los entrenamientos que ofrece el gimnasio podrían ser:
- Más motivantes
  - Más variados
  - Más exigentes
  - Más personalizados
  - Ninguna de las anteriores
  - Otra
- 9 Cómo califica la gestión de los directores a cargo de la institución?
- Buena
  - Regular
  - Mala
- 10 Cómo percibe la organización de los directores dentro del gimnasio:
- Excelente organización

- Bien organizados; cada uno cumple un rol específico
- Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas
- Mal organizados; no se sabe con claridad quién ocupa cada posición

Anexo 9:

PAUTA PARA ELABORACIÓN DE OBSERVACIONES 2DA COLECTA

¿A quien o que se va a observar?:

¿Modalidad de aplicación?:

¿En qué lugares o desde que lugar se va a observar?:

¿Tiempo total de observación?:

¿Tiempo de inicio y fin de la observación?:

¿Cantidad de observaciones?:

¿Días de observación?:

	SIE MPRE	A VECES	N UNCA	COMENT ARIOS
Se encuentran los directores observando la clase				
Se puede observar la planificación de la clase por escrito				
Los socios realizan consultas al docente				
Los socios realizan consultas al director				
Se observa dialogo entre los directores y el docente				
Se observa dialogo entre el docente y los socios				
Se observa dialogo entre los directores y los socios				
Se observa fluidez en las propuestas				

Los socios se encuentran sin hacer ejercicio				
Las correcciones del docente son iguales frente a un mismo error de diferentes socios				
El socio consulta su planificación				
Se observa conocimiento por parte de los socios de los ejercicios indicados por el docente				
El docente consulta su planificación				
Las propuestas de los socios tienen ejercicios en común				

Anexo 10:

PAUTA PARA LA PRESENTACIÓN CUADRO PRUEBA DE INSTRUMENTOS DE 2DA COLECTA DE DATOS

Grupo: C1 Integrantes: Emiliano Piaggio- Federico Favaro Fecha: 28/06/2018

Técnica Instrumento	Fecha de prueba	¿A quién/es se aplicó?	¿Dónde se aplicó?	Cambios generados
Encuesta Cuestionario	27/06/2018	10 Socios del gimnasio: [Nombre del gimnasio ubicado en el prado]	Local del Gimnasio	No se generaron cambios, ya que no hubo problemas en las respuestas y las mismas nos aportan los datos necesarios en relación al problema de nuestra investigación.
Observación Planilla de observación	04/07/2018	Doce en el gimnasio: [Nombre del gimnasio ubicado en el prado]	Local del Gimnasio	No se generaron cambios

Anexo 11:

C						
S1						
C S1 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S1 - P2				Social " P.1	S ocios	
S 1 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
S 1 - P4	C1		"Si" P.1 "Robert/afinid ad" P.2		S ocios Docente s	Falt a de lineamineto s de trabajo
C S1 - P5			"Muy motivado" P.2		S ocios	
C S1 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S1 - P7						
C S1 - P8						
C S1 - P9		"buen a" P.3			D irectore s	
C	"excel				D	

S1 - P10	ente organización" P.3				irectore s	
C S2						
C S2 - P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S2 - P2		"Estet ico" "Rehabilitaci on" P.1			S ocios	
C S2 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S2 - P4			"Si" P.1 "Mario/ estoy rehailitando una lesion con el" P.2		S ocios Director es	Falt a de lineamieto s de trabajo
C S2 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	
C S2 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinaci on
C S2 - P7			"Propu estas de		D ocentes	Falt a de

			entrenamiento" P.2			lineamientos de trabajo
C S2 - P8			"Mas variados" P.2		D docentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S2 - P9		"Regular" P.3			D directores	Falta de organización en gestión
C S2 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				D directores	Falta de organización en gestión
C S3						
C S3 - P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S3 - P2		"Estético" P.1 "Otro"			S ocios	
C S3 - P3			"Bueno" P.1		S ocios Docentes	

C S3 - P4			"Si" P.1 "Robert" P.2		S ocios Docente s Director es	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S3 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	
C S3 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinaci n
C S3 - P7	"Orga nización" P.2				D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti3n
C S3 - P8			"Mas exigentes" P.2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S3 - P9		"Reg ular" P.3			D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti3n
C S3 - P10	"Regu lar; falta de organizaci3n para ocupar determinada s tareas" P. 3				D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti3n

C						
S4						
C S4 - P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S4 - P2		"Estet ico" P.1			S ocios	
C S4 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S4 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s Director es	
C S4 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	
C S4 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de organizació n en gestión
C S4 - P7			"Propu estas de entrenamient o" P.2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S4 - P8			"Mas motivantes" "Mas		D ocentes	Falt a de lineamiento

			personalizado s" P.2			s de trabajo
C S4 - P9		"Reg ular" P.3			D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
C S4 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectore s	
C S5						
C S5 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S5 - P2		"Estet ico" P.1			S ocios	
C S5 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S5 - P4			"Si" P.1 "Mario - mejores entrenamie ntos y rutinas" P.2		S ocios Docente s	Falt a de lineamie ntos de trabajo
C S5 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	

S5 - P6	C P.2	"No "			D ocentes	Falt a de espacio de coordinació n
S5 - P7	C		"Propu estas de entrenamie nto" P.2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
S5 - P8	C		"Mas exigentes" P.2 "Mas personalizado s" P.3		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
S5 - P9	C	"Bue na" P. 3			D irectore s	
S5 - P10	C	"Regu lar; falta de organización para ocupar determinada s tareas" P. 3			D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
S6	C					
S6 - P1	C	"3 - 4 días por semana" P.1			S ocios	
S6 - P2	C	"Ren dimiento deportivo" P. 1			S ocios	

C S6 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S6 - P4			"Si" P.1 "Robert. Me entrena mejor. Buenas rutinas" P.2		S ocios Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S6 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	
C S6 - P6	"No " P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinaci n
C S6 - P7	"Orga nización" P.2				D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti n
C S6 - P8						
C S6 - P9		"Reg ular" P. 3			D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti n
C S6 - P10	"Regu lar; falta de organizaci n				D irectore s	Falt a de organizaci n

	para ocupar determinada s tareas" P. 3					n en gestión
S7	C					
S7 - P1	C	"3 - 4 días por semana" P.1			S ocios	
S7 - P2	C		"Rehabilitacion" P.1		S ocios	
S7 - P3	C		"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
S7 - P4	C		"Si" P.1 "Diego ya que es con quien tuve mejor resultado en mi rehabilitacion de rodilla" P. 2		S ocios Docente s	Falt a de lineamientos de trabajo
S7 - P5	C		"Motivado" P.2		S ocios	
S7 - P6	C	"No lo se" P.2			D ocentes	Falt a de espacio de coordinaci3n

C S7 - P7			"Propuestas de entrenamiento" P.2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S7 - P8			"Mas variados" P.2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S7 - P9		"Buena" P. 3			D irectores	
C S7 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectores	
C S8						
C S8 - P1	"5 o mas dias por semana" P. 1				S ocios	
C S8 - P2		"Rendimiento deportivo" P. 1			S ocios	
C S8 - P3			"Bueno" P.1		S ocios Docentes	
C S8 - P4			"Si" P. 1 "Por Mario		S ocios	Falta de

			porque es el que mas sabe de entrenamiento" P. 2		Docentes	lineamientos de trabajo
C S8 - P5			"Motivado" P.2		Socios	
C S8 - P6	"No " P.2				Docentes	Falta de espacio de coordinación
C S8 - P7			"Propuestas de entrenamiento" P.2		Docentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S8- P8			"Mas variados" P.2		Docentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S8 - P9		"Regular" P. 3			Directores	Falta de organización en gestión
C S8 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				Directores	Falta de organización en gestión
C						

S9						
S9 - P1	C	"1 - 2 días por semanas" P.1			S ocios	
S9 - P2	C			Social " P.1	S ocios	
S9 - P3	C		"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
S9 - P4	C		"Si" P. 1 "Diego. Tiene las propuestas mas divertidas" P. 2		S ocios Docente s	Falt a de lineamientos de trabajo
S9 - P5	C		"Motivado" P.2		S ocios	
S9 - P6	C	"No " P.2			D ocentes	
S9 - P7	C		"Otra" "mismas propuestas" P. 2		D ocentes	Falt a de espacio de coordinación
S9 - P8	C		"Otra" "propuestas iguales" P. 3		D ocentes	Falt a de espacio de coordinación

						n
C S9 - P9		"Regular" P. 3			D Directores	Falta de organización en gestión
C S9 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				D Directores	Falta de organización en gestión
C S10						
C S10 - P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S10 - P2		"Estético" P.1			S ocios	
C S10 - P3			"Bueno" P.1		S ocios Docentes	
C S10 - P4			"No" P. 1		S ocios Docentes	
C S10 - P5			"Muy motivado" P.2		S ocios	
C	"Si"				D	

S10 - P6	P2				ocentes	
C S10 - P7						
C S10- P8						
C S10 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S10 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectore s	
C S11						
C S11 - P1	"3 - 4 dias por semana" P.1				S ocios	
C S11 - P2		"Estet ico" "Rendimient o deportivo" P. 1			S ocios	
C S11 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S11 - P4			"Si" P. 1 "Robert" P.2		S ocios Docente	Falt a de lineamiento

					s	s de trabajo
C S11 - P5			"Motivado" P.2		S ocios	
C S11 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinación
C S11 - P7	"Organización" "Infraestructura" P.2				D irectores	Falt a de organización en gestión
C S11- P8			"Mas motivantes" "Mas exigentes" P.2		D ocentes	Falt a de lineamientos de trabajo
C S11 - P9		"Regular" P. 3			D irectores	Falt a de organización en gestión
C S11 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectores	
C S12						

C S12 - P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S12 - P2		"Reh abilitación" P.1			S ocios	
C S12 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S12 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	
C S12 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	
C S12 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinació n
C S12 - P7	"Orga nización" P. 2				D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
C S12 - P8			"Mas motivantes" "Mas exigentes" P.2		D ocentes	Falt a de lineaminto s de trabajo

C S12 - P9		"Buena" P. 3			D Directores	
C S12 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				D Directores	Falta de organización en gestión
C S13						
C S13 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S13 - P2		"Rehabilitación" "Rendimiento deportivo" P. 1			S ocios	
C S13 - P3			"Bueno" P.1		S ocios Docentes	
C S13 - P4			"Si" P.1 "Mario, conoce mis lesiones y me recupera" P.2		S ocios Docentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S13 - P5			"Motivado" P.2		S ocios	
C S13 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falta de

						espacio de coordinación
C S13 - P7			"Propuestas de entrenamiento" P.2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S13 - P8			"Otra" "Similares las rutinas" P. 3		D ocentes	Falta de espacio de coordinación
C S13 - P9		"Buena" P. 3			D irectores	
C S13 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				D irectores	Falta de organización en gestión
C S14						
C S14 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S14 - P2		"Rendimiento deportivo" "Otro" P. 1			S ocios	
C S14 - P3			"Bueno" P.1		S ocios	

					Docentes	
C S14 - P4			"Si" P. 1 "Mario. Afinidad y rutinas" P. 2		S ocios Docentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S14 - P5			"Motivado" P.2		S ocios	
C S14 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falta de espacio de coordinación
C S14 - P7			"Propuestas de entrenamiento" P.2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S14 - P8			"Mas variados" P. 2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S14 - P9		"Buena" P. 3			D irectores	
C S14 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				D irectores	Falta de organización en gestión
C S15						

C S15 - P1	"5 o mas dias por semana" P. 1				S ocios	
C S15 - P2		"Estet ico" P. 1			S ocios	
C S15 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S15 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	
C S15 - P5			"Muy motivado" P.2		S ocios	
C S15 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S15 - P7						
C S15 - P8						
C S15 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S15 - P10	"excel ente organización" P.3				D irectore s	
C S16						

C S16 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S16 - P2		"Reh abilitacion" P.1			S ocios	
C S16 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S16 - P4			"Si" P. 1 "Mario por Afinidad" P. 2		S ocios Docente s	Falt a de lineamieto s de trabajo
C S16 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	
C C S16 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinació n
C S16 - P7			"Propu estas de entrenamient o" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamieto s de trabajo
C S16 - P8			"Mas variados" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamieto s de trabajo
C S16 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	

S16 - P10	C	"Bien organizados; cada uno cumple su rol específico" P. 3				Directores	
S17	C						
S17 - P1	C	"3 - 4 días por semana" P.1				Socios	
S17 - P2	C				Social " P. 1	Socios	
S17 - P3	C			"Bueno" P.1		Socios Docentes	
S17 - P4	C			"No" P. 1		Socios Docentes	
S17 - P5	C			"Motivado" P. 2		Socios	
S17 - P6	C	"No lo se" P.2				Docentes	Falta de espacio de coordinación
S17 - P7	C	"Organización" P. 2				Directores	Falta de organización

						n en gestión
C S17 - P8			"Mas motivantes" "Mas variados" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S17 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S17 - P10	"Regu lar; falta de organización para ocupar determinada s tareas" P. 3				D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
C S18						
C S18 - P1	"5 o mas dias por semana" P. 1				S ocios	
C S18 - P2		"Estet ico" P. 1			S ocios	
C S18 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S18 - P4			1 "Si" P.		S ocios Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
C			"Muy		S	

S18 - P5			motivado" P. 2		ocios	
C S18 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinació n
C S18 - P7	"Infra estructura" P. 2				D irectore s	Falt a de infraestruct ura y accesorios
C S18 - P8			"Mas exigentes" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S18 - P9		"Reg ular" P. 3			D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
C S18 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectore s	
C S19						
C S19 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	

C S19 - P2		"Ren dimiento deportivo" P. 1			S ocios	
C S19 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S19 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	
C S19 - P5			"Muy motivado" P. 2		S ocios	
C S19 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S19 - P7	"Infra estructura" P. 2				D irectore s	Falt a de infraestruct ura y accesorios
C S19 - P8						
C S19 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S19 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P.				D irectore s	

	3					
C S20						
C S20 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S20 - P2		"Ren dimiento deportivo" P. 1			S ocios	
C S20 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S20 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	
C S20 - P5			"Muy motivado" P. 2		S ocios	
C S20 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S20 - P7						
C S20 - P8			"Mas motivantes" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C		"Bue			D	

S20 - P9		na" P. 3			irectore s	
C S20 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectore s	
C S21						
C S21 - P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S21 - P2		"Calid ad de vida" P. 1			S ocios	
C S21 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S21 - P4			"Si" P. 1 "Diego" P. 2		S ocios Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S21 - P5			"Muy motivado" P. 2		S ocios	
C S21 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinació

						n
C S21 - P7						
C S21 - P8						
C S21 - P9		"Buena" P. 3			D Directores	
C S21 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol específico" P. 3				D Directores	
C S22						
C S22 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S22 - P2		"Rendimiento deportivo" P. 1			S ocios	
C S22 - P3			"Bueno" P.1		S ocios Docentes	
C S22 - P4			"Si" P. 1 "Marito" P. 2		S ocios Docentes	Falta de lineamientos de trabajo

C S22 - P5			"Motivado" P. 2		S ocios	
C S22 - P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falta de espacio de coordinación
C S22 - P7			"Propuestas de entrenamiento" P.2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S22 - P8			"Mas variados" P. 2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
C S22 - P9		"Regular" P. 3			D irectores	Falta de organización en gestión
C S22 - P10	"Regular; falta de organización para ocupar determinadas tareas" P. 3				D irectores	Falta de organización en gestión
C S23						
C S23 - P1	"5 o mas días por semana" P. 1				S ocios	
C		"Ren			S	

S23 - P2		dimiento deportivo" P. 1			ocios	
C S23 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S23 - P4			"Si" P. 1 "Mario es el mejor" P. 2		S ocios Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S23 - P5			"Muy motivado" P. 2		S ocios	
C S23 - P6	"No" P. 2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinaci n
C S23 - P7			"Propu estas de entrenamient o" P.2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S23 - P8			"Mas exigentes" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S23 - P9		"Reg ular" P. 3			D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti n

S23 - P10	C	"Regular; falta de organización para ocupar determinada s tareas" P. 3				D irectores	Falt a de organizació n en gestión
S24	C						
S24 - P1	C	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
S24 - P2	C		"Reh abilitación" P.1			S ocios	
S24 - P3	C			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
S24 - P4	C			"Si" P. 1 "Federico" P. 2		S ocios Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
S24 - P5	C			"Motiv ado" P. 2		S ocios	
S24 - P6	C	"No" P. 2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinació n
S24 - P7	C			"Propu estas de entrenamient		D ocentes	Falt a de lineamiento

			o" P.2			s de trabajo
C S24 - P8			"Mas variados" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamino s de trabajo
C S24 - P9		"Reg ular" P. 3			D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti3n
C S24 - P10	"Regu lar; falta de organizaci3n para ocupar determinada s tareas" P. 3				D irectore s	Falt a de organizaci n en gesti3n
C S25						
C S25 - P1	"5 o mas dias por semana" P. 1				S ocios	
C S25 - P2		"Reh abilitacion" P.1			S ocios	
C S25 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S25 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	

C S25 - P5			"Poco motivado" P. 2		S ocios	Falt a de motivación
C S25 - P6	"No" P. 2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinación
C S25 - P7			"Propu estas de entrenamie nto" P.2		D ocentes	Falt a de lineamie ntos de trabajo
C S25 - P8			"Mas personalizado s" P. 3		D ocentes	Falt a de lineamie ntos de trabajo
C S25 - P9		"Reg ular" P. 3			D irectore s	Falt a de organizaci ón en gestión
C S25 - P10	"Mal organizados; no se sabe con claridad quien ocupa cada posición" P. 3				D irectore s	Falt a de organizaci ón en gestión
C S26						
C	"1 - 2				S	

S26 - P1	días por semanas" P.1				ocios	
C S26 - P2				Social " P. 1	S ocios	
C S26 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S26 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	
C S26 - P5			"Muy motivado" P. 2		S ocios	
C S26 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S26 - P7						
C S26 - P8						
C S26 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S26 - P10	"excel ente organización" P.3				D irectore s	
C						

S27						
C S27 - P1	"3 - 4 días por semana" P.1				S ocios	
C S27 - P2		"Estét ico" "Otro- Terapia" P. 1			S ocios	
C S27 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S27 - P4			"Si" P.1 "Robert. Es quien me entrena" P.2		S ocios Docente s	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S27 - P5			"Muy motivado" P. 2		S ocios	
C S27 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S27 - P7						
C S27 - P8						
C S27 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S27 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol				D irectore s	

	especifico" P. 3					
C S28						
C S28- P1	"1 - 2 días por semanas" P.1				S ocios	
C S28- P2		"Estetico" P. 1			S ocios	
C S28- P3			"Bueno" P.1		S ocios Docentes	
C S28- P4			"No" P. 1		S ocios Docentes	
C S28- P5			"Motivado" P.2		S ocios	
C S28- P6	"No lo se" P.2				D ocentes	Falt a de espacio de coordinación
C S28- P7	"Organización" P. 2				D irectores	Falt a de organización en gestión
C			"Mas		D	Falt

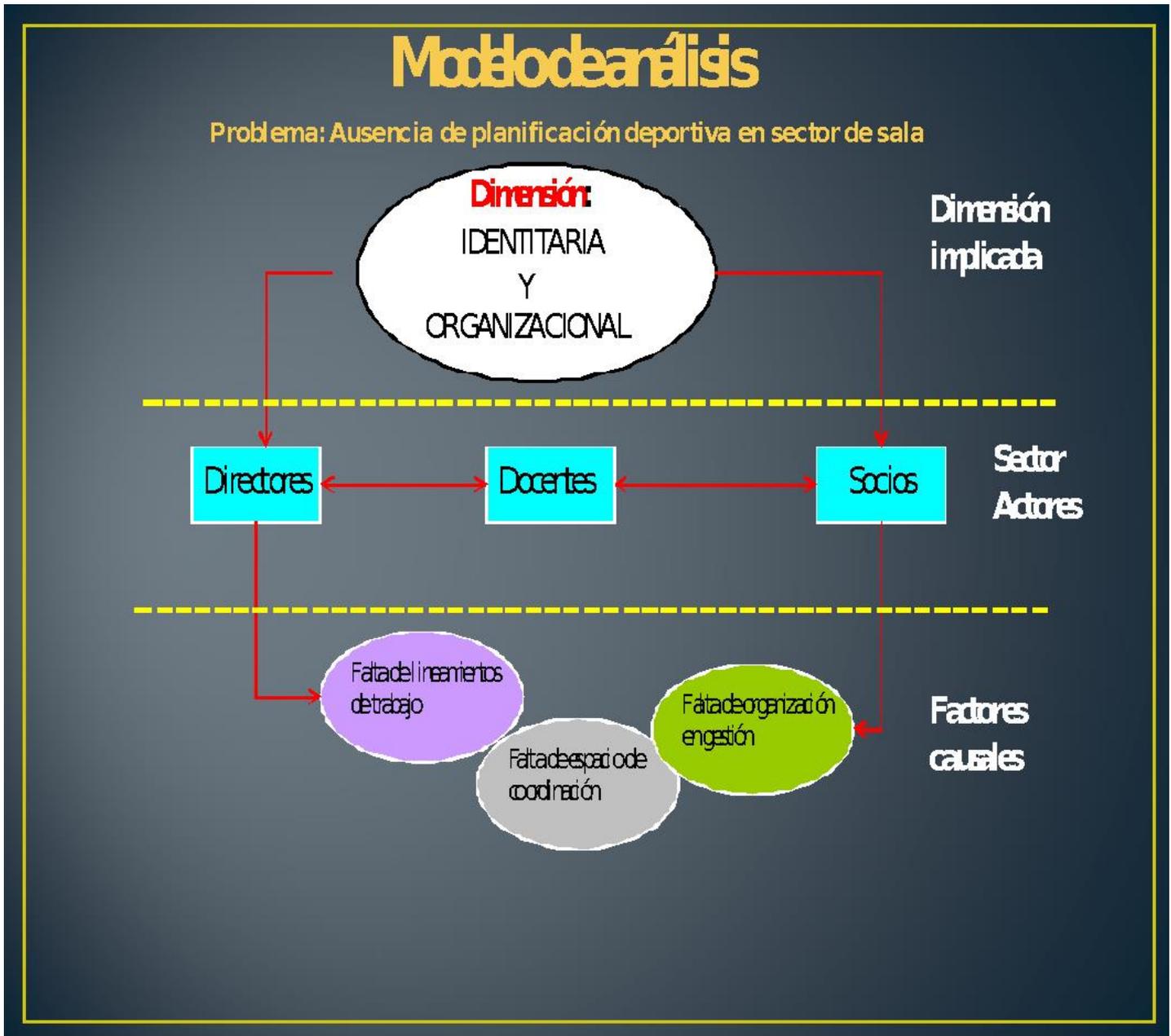
S28- P8			exigentes" P. 2		ocentes	a de lineamiento s de trabajo
C S28- P9		"Reg ular" P. 3			D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
C S28- P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectore s	
C S29						
C S29 - P1	3 - 4 días por semana P.1				S ocios	
C S29 - P2				Social " P. 1	S ocios	
C S29 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S29 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente s	
C S29 - P5			"Motiv ado" P.2		S ocios	

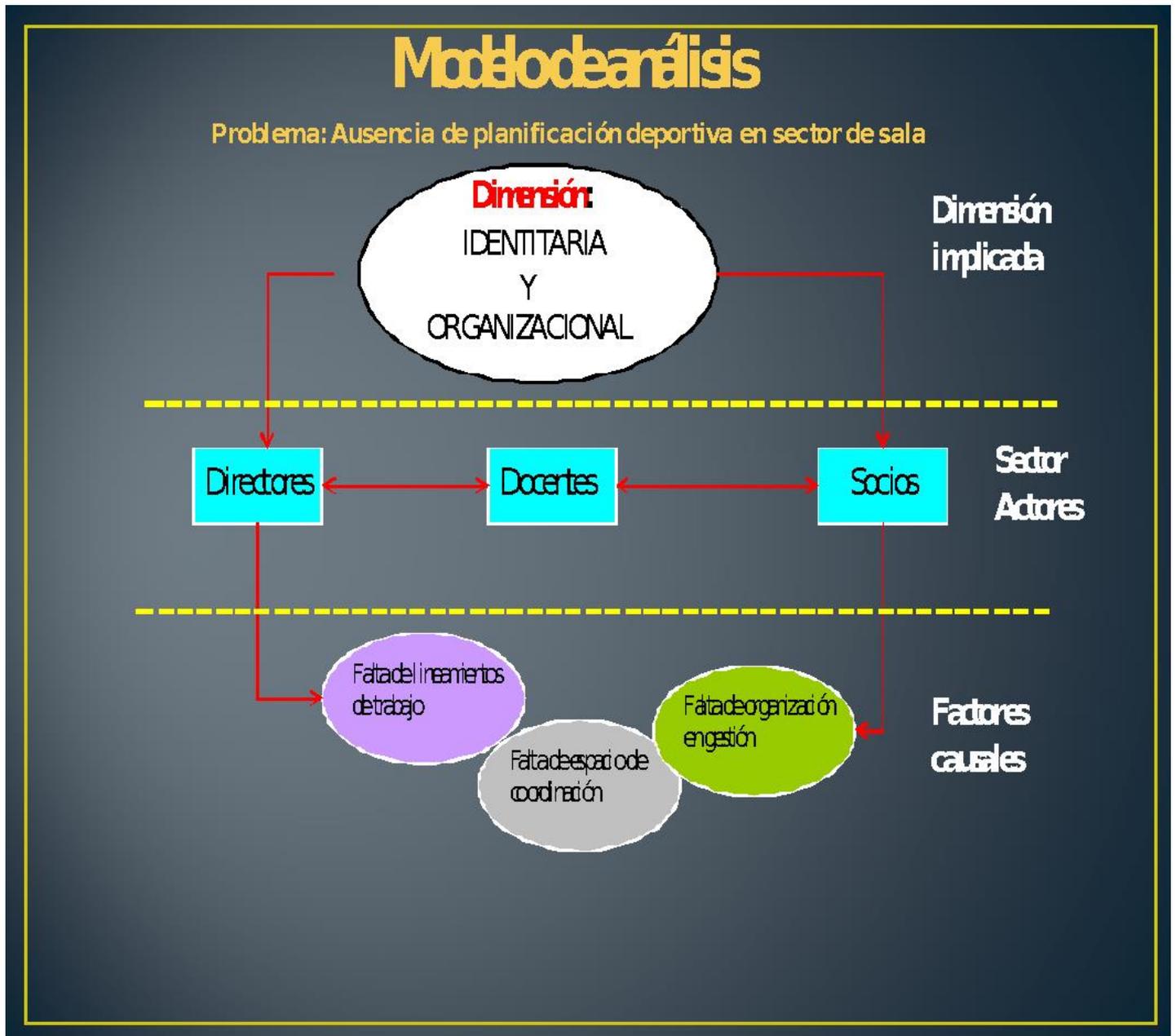
C S29 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S29 - P7						
C S29 - P8						
C S29 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S29 - P10	"Bien organizados; cada uno cumple su rol especifico" P. 3				D irectore s	
C S30						
C S30 - P1	"5 o mas dias por semana" P. 1				S ocios	
C S30 - P2		"Ren dimiento deportivo" P. 1			S ocios	
C S30 - P3			"Buen o" P.1		S ocios Docente s	
C S30 - P4			"No" P. 1		S ocios Docente	

					s	
C S30 - P5			"Muy motivado" P.2		S ocios	
C S30 - P6	"Si" P2				D ocentes	
C S30 - P7	"Infra estructura" P. 2				D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
C S30 - P8			"Más exigentes" P. 2		D ocentes	Falt a de lineamiento s de trabajo
C S30 - P9		"Bue na" P. 3			D irectore s	
C S30 - P10	"excel ente organización" P.3				D irectore s	
O BD2						
O BD2-1	"A veces" P. 1				D irectore s	Falt a de organizació n en gestión
O BD2-2	"A veces" "Solo el				D ocentes	Falt a de organizació

	calentamiento" P. 1					n en gestión
O BD2-3			"Siempre" P.1		S ocios Docentes	
O BD2-4			"Nunca" "Solo se saludan" P.1		S ocios Directores	Falta de lineamientos de trabajo
O BD2-5	"Nunca" P.1				D irectores Docentes	Falta de lineamientos de trabajo
O BD2-6			"Siempre" P.1		S ocios Docentes	
O BD2-7	"A veces" "No están involucrados al trabajo. 1				S ocios Directores	Falta de lineamientos de trabajo
O BD2-8			"Siempre" P.1		D ocentes	
O BD2-9	"A veces" "Mientras esperan al docente" P.1				S ocios	Falta de organización en gestión
O			"A		D	Falta

BD2-10			veces" P.1		ocentes	a de espacio de coordinación
O BD2-11			"Nunca" P.1		S ocios	Falta de lineamientos de trabajo
O BD2-12			"A veces" P.1		S ocios Docentes	Falta de lineamientos de trabajo
O BD2-13			"Nunca" P.2		D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo
O BD2-14	"A veces" P.2				D ocentes	Falta de lineamientos de trabajo





Anexo 14:

PAUTA PARA LA PRESENTACIÓN CUADRO SÍNTESIS DE ACUERDOS CON  
LA INSTITUCIÓN DE PRÁCTICA PARA LA COLECTA DE DATOS

Grupo: C1

Integrantes: Emiliano Piaggio – Federico

Favaro Fecha: 30/03/2018

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)
18/04/2018	Primer colecta: 08/06/2018	1 hora	Entrevista con grabadora de voz.
	Segunda colecta: Encuesta- 02/07/2018 Observación- n- 06/07/2018	Encuestas: 1 día Observación: 1 hora	Encuesta: llenado de cuestionario con lapicera Observación: llenado de planilla de observación de clase. Sin participar de la misma

ANEXO 2:

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

**PROPUESTA DE MEJORA**

Taller de Proyecto  
Docente: Soraya Auyuanet

FEDERICO FAVARO

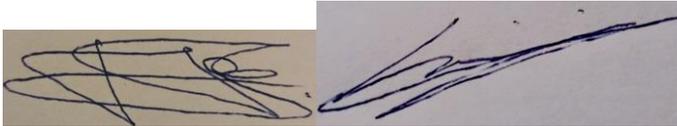
EMILIANO PIAGGIO

**MONTEVIDEO**

**2018**

## DECLARACIÓN DE AUTORIA

“Los abajo firmantes Federico Favaro y Emiliano Piaggio, 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.”



---

Federico Favaro

Emiliano Piaggio

## RESUMEN

El tema está centrado en mejorar la organización y gestión de un gimnasio ubicado en el barrio de Malvín, con aproximadamente 300 socios y enfocado tanto en el entrenamiento personalizado como en el entrenamiento en grupo desde diferentes clases (aeróbic, sala, funcional, spinning, etc); también en el tratamiento y rehabilitación de lesiones deportivas.

El plan de mejora está orientado a cambiar la estructura organizacional de la institución creando nuevos espacios de coordinación entre directores y profesores en los que se planificará propuestas y actividades en conjunto siguiendo el nuevo lineamiento de trabajo.

Para la elaboración de la propuesta, se realizaron varios encuentros con los directores de la institución en los que a partir del problema detectado se elaboró una propuesta de mejora y se completó una planilla operativa para mejorar el mismo.

En la planilla se determinan los objetivos del plan de mejora y sus metas; así como las actividades que se realizarán para lograrlos y el presupuesto real proyectado. En cada uno de los encuentros con los directores se fue avanzando sobre la planilla, intercambiando opiniones para enriquecerla y llegar a un acuerdo en común; que culminó con el cronograma de actividades para el siguiente año.

Palabras clave: Coordinación docente, planificación deportiva.

## 1 INTRODUCCIÓN

Mediante el siguiente informe se describen las etapas que formaron parte de la propuesta de mejora que se realizó en una instalación deportiva en la ciudad de Montevideo. La misma forma parte de la asignatura Taller de Proyecto final 2 del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ) del trayecto entrenamiento y deporte.

En primer lugar, se realizó un resumen del informe de aproximación diagnóstica realizado en el primer semestre y se concretó el primer encuentro con uno de los directores del gimnasio para que conozca sobre el mismo y sobre lo que se va a realizar a futuro. En este encuentro, el director se mostró conforme y entusiasmado con el trabajo realizado y con lo que se seguirá haciendo.

Mediante el segundo encuentro con el director del gimnasio se habló sobre los objetivos y metas propuestos por el grupo de trabajo y se llegó a un acuerdo, por lo que se fijaron los objetivos y metas de la propuesta de mejora.

En la tercera reunión se presentó al director, el detalle de todas las actividades a realizar y el presupuesto de las mismas, lo cual fue avalado por el mismo, con muy buen ánimo de poder llevarlo a cabo a su debido momento.

Por último, en el cuarto encuentro se le presentó al director el plan de mejora al cual se llegó, en mutuo acuerdo con el mismo.

Por lo que el proceso de elaboración constó de cuatro reuniones con el director 1, quien orientó y ayudó a armar el plan de mejora más adecuado para la institución de práctica.

## 2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Existen varios puntos de vista a la hora de elaborar un plan de acción para mejorar la organización en la planificación deportiva de un gimnasio. De la aproximación diagnóstica se desprende el problema, la ausencia de planificación en el sector de sala. Una vez detectado el problema sobre el cual idear un plan de mejora, se identificó a la dimensión organizacional como la más involucrada en el mismo, para luego trabajar sobre el modelo de análisis el cual nos permite visualizar claramente la relación entre “el problema”, la dimensión implicada, las personas implicadas y los factores causales.

Tema central del diagnóstico: organización institucional.

Factores causales que van a ser trabajados en el plan de mejora:

- Falta de lineamientos de trabajo.
- Falta de espacio de coordinación.
- Falta de organización en gestión.

Una vez identificados el problema, la dimensión, las personas implicadas y los factores causales se desarrolla el siguiente objetivo general: “Mejorar la organización de los diferentes roles dentro de la institución y así lograr planificar correctamente las propuestas en sala”.

De este objetivo se desprenden algunos objetivos más específicos, los mismos se refieren a acciones más precisas que se desarrollan para lograr el objetivo general propuesto y se redactan en función del orden de las actividades. (Figuerola, 2005)

1. Implementar espacios de coordinación entre docentes y directores.
2. Establecer los lineamientos de trabajo de la institución.
3. Clasificar propuestas de entrenamiento en sala según objetivos acordados.

Cada objetivo específico está vinculado a determinadas metas que permiten definir las actividades a realizar, a su vez hacen que los objetivos sean cuantificables a la hora de evaluar el efecto del plan de mejora.

Como metas que reflejen el cumplimiento de los objetivos se definen las siguientes:

1. Tener una reunión de una hora cada un mes con un porcentaje de asistencia de los profesores del 80%
2. Una plataforma online de fácil acceso para los docentes. En la misma se encuentra entre otros el archivo con los lineamientos de la institución.
3. Tres reuniones anuales entre profesores de sala con una asistencia del 90% y una carpeta dentro de la plataforma online de fácil acceso en la cual se encuentran las diferentes propuestas clasificadas según objetivos.

### 3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Según Figueroa (2005) el plan de mejora se definirá en relación a los problemas y necesidades detectadas a través del diagnóstico, buscando en la siguiente etapa la construcción de diferentes líneas estratégicas para luego acordar la más apropiada y poder ejecutarla. La presentación del plan de mejora se trata de una descripción, lo más detallada y clara posible de las acciones ordenadas en el tiempo. El mismo es una herramienta que se encuentra a disposición de toda institución, por lo que es relevante su utilización con el fin de evaluar fortalezas y debilidades proponiendo metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

La planificación según Viciano (2002) ayuda a una toma de decisión correcta a priori, que evitará cada año repetir las mismas planificaciones o la acción de docentes sin premeditación. Agregando también que esta previsión de trabajo (planificación) permitirá la coordinación entre los docentes permitiendo el uso completo de las instalaciones, optimización de los recursos materiales y desarrollo integral de los alumnos.

En relación a la coordinación docente, Saracho (2005) explica que según la premisa que sostiene que toda organización existe para coordinar los esfuerzos de un grupo de personas en pos de una meta en común, y que dicha coordinación de esfuerzos sólo es posible a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división social de trabajo, es esencial la existencia del rol de coordinador.

Por lo tanto, para poder efectivizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas debe haber repartición de tareas; para lograr que esto sea efectivo y que pueda ser evaluada con el fin de visualizar si se están cumpliendo los objetivos, debe existir un coordinador o referente de área.

Como se mencionó anteriormente; los objetivos específicos del plan de mejora determinan las actividades, que, siguiendo un orden cronológico, se llevarán a cabo durante el tiempo que se haya estipulado; en el caso de dicho estudio será todo el año 2019.

El enfoque principal del plan de mejora está centrado en darle a la institución una organización adecuada, definiendo los roles de los directores que se harán cargo de realizar reuniones coordinativas.

La mayoría de las actividades que se desprenden de los objetivos específicos pasan por crear espacios de coordinación en la que la interacción de los profesores y los directores juega un papel muy importante para solucionar la problemática de la ausencia de planificación en sala.

El punto de partida de las acciones del plan de mejora comienza con reuniones entre los dos directores del gimnasio en el mes de enero del 2019, con la finalidad de definir el día

y hora de las reuniones de coordinación que ellos tendrán con el resto de los profesores de sala. Estas reuniones comienzan en febrero y serán mensuales a lo largo de todo el 2019, las mismas se irán aprovechando durante el año según las necesidades del momento y abarcando algunos puntos importantes; evaluación de las clases, planificación de propuestas, lineamientos de la institución, organización de tareas y actividades, etc.

Otro de los objetivos que tienen estas reuniones entre directores es definir los lineamientos de la institución, segunda actividad según la planilla operativa realizada en conjunto con los directores. Una vez definidos los lineamientos se llevan archivados en un documento a un sitio administrativo, denominado en la planilla operativa como plataforma online.

La compra de esta plataforma online facilitará muchos aspectos organizativos dentro de la institución ya que en ella se podrá encontrar entre otros el documento con los lineamientos de la institución y las propuestas de entrenamiento planificadas en conjunto por los profesores en sus reuniones mensuales.

#### 4 PLANILLA OPERATIVA

OBJETIVOS	<b>General:</b> Mejorar la organización de los diferentes roles dentro de la institución y así lograr planificar correctamente las propuestas en sala.		<b>Metas</b> Dos reuniones mensuales entre docentes y directores. Una plataforma online de fácil acceso para archivar los documentos.
	<b>Específicos:</b> 1. Implementar espacios de coordinación entre docentes y directores. 2. Establecer los lineamientos de trabajo de la institución 3. Clasificar propuestas de entrenamiento en sala según objetivos acordados.		1- Tener una reunión de una hora cada un mes con un porcentaje de asistencia de los profesores del 80%. 2- Una plataforma online de fácil acceso para los docentes. En la misma se encuentra entre otros el archivo con los lineamientos de la institución. 3- Tres reuniones anuales entre profesores de sala con una asistencia del 90% y una carpeta dentro de la plataforma online de fácil acceso en la cual se encuentran las diferentes propuestas clasificadas según objetivos.
ACTIVIDADES	<p>1.1 – Realizar reuniones entre directores para detectar por cuáles lineamientos se pretende seguir trabajando.</p> <p>1.2 – Realizar reuniones coordinativas de una hora entre los profesores en sala y los directores cada un mes.</p> <p>2.1 – Crear una plataforma online en la cual se suben documentos de mucha utilidad para los profesores y que es de fácil acceso para todos.</p> <p>2.2 – Lanzamiento año 2019. Los directores exhiben a todo el personal de la institución los lineamientos para el nuevo año y dan a conocer los nuevos espacios de reuniones coordinativas y lo que se pretende de las mismas.</p> <p>3.1 – Reuniones cada tres meses entre profesores de sala para organizar las propuestas de entrenamientos por orden según diferentes objetivos acordados. Tener un fichero de propuestas documentadas para poder subirlas a la plataforma online.</p>		
ACTIV.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Ambos directores del gimnasio	Una reunión en Enero 2019	Dos lapiceras Dos computadoras Dos cuadernos
1.2	Directores del gimnasio y docentes en sala	Febrero 2019	Asistencia de los docentes. Actas de reunión Una computadora Sala de reunión para 6 personas.
2.1	Directores	Febrero 2019	Plataforma online
2.2	Todo el personal del gimnasio	Marzo 2019	Sala de reunión. Servicio de Catering para 10 personas. Computadora Proyector y pantalla.
3.1	Profesores de sala	A partir de Marzo 2019. Tres reuniones anuales	Salón para reunión. Asistencia de todos los profesores de sala. Actas de reunión.

PRESUPUESTO PROYECTADO	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
	<p>1.1 - No se precisan recursos</p> <p>1.2 - Salario equivalente a una hora para los profesores involucrados en sala</p> <p>2.1 - Compra de un sitio administrativo. Plataforma online de fácil acceso.</p> <p>2.2 - Proyector y pantalla. Servicio de catering para la reunión de lanzamiento del año (sandwiches, bebida, etc). Servicio de limpieza.</p> <p>3.1 - Salario equivalente a tres horas anuales por profesor.</p>	<p>Compra de proyecto = Usd\$ 169</p> <p>Compra de pantalla = Usd\$ 65</p> <p>Compra de sitio administrativo = Usd\$ 90</p>	<p>1.2 - Salario + Viático p/profesor por hora por mes = U\$ 300</p> <p>Total = U\$ 1200 mensual / U\$ 13.200 anual</p> <p>2.2 - Servicio Catering para 9 personas + limpieza = U\$ 3.150</p> <p>3.1 - Salario + Viático p/profesor por tres reuniones anuales = U\$ 900</p> <p>Total = U\$ 3.600</p>
TOTAL: U\$ 30.642			



## 6 BIBLIOGRAFIA

Figueroa, G. (2005) *La metodología de elaboración de proyecto como una herramienta para el desarrollo cultural*. Serie bibliotecología y gestión de información Nro. 7.

Recuperado de [http://eprints.rclis.org/6761/1/serie\\_7.pdf](http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf)

Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL editores.

Viciano, J. (2002). *Planificar en Educación Física*. Barcelona, España: INDE.

## ANEXOS

Anexo 1. Acta de reunión 1

Anexo 2. Acta de reunión 2

Anexo 3. Acta de reunión 3

Anexo 4. Acta de reunión 4

Anexo 5. Síntesis de aproximación diagnóstica

ANEXO 1. Acta de reunión 1

ACTA DE REUNIÓN 1

Fecha: Lunes 27 Agosto

Participan:

Director 4 → 

Federico Favaro - Emiliano Pizzaggio

**1. Objetivos del encuentro:**

Presentar cuadro síntesis de aproximación diagnóstica

**2. Principales temáticas trabajadas:**

Factores causales del problema detectado; ausencia de organización para la gestión del gimnasio.

**3. Acuerdos establecidos:**

Crear espacios donde los directores y profesores de la institución puedan generar un intercambio de opiniones o inquietudes. ~~para~~  
Comenzar con reuniones coordinativas para planificar en conjunto

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

~~Se~~ Formular objetivos, metas y actividades a desarrollar.

**5. Fecha de próxima reunión:**

10 - 14 Setiembre

**Otros comentarios:**

ANEXO 2. Acta de reunión 2

ACTA DE REUNIÓN 2

**Fecha:** Miércoles 12 Setiembre

**Participan:**

Director 1  Federico Favero - Emiliano Fraggio

**1. Objetivos del encuentro:**

Intercambiar opiniones ~~entre~~ sobre los objetivos y las metas establecidas.

**2. Principales temáticas trabajadas:**

objetivo general  
objetivo específicos posibles actividades  
metas

**3. Acuerdos establecidos:**

Los objetivos deben apuntar a facilitar la dimensión más comprometida que es la organizacional; a partir de esto la gestión y manejo del presupuesto

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Culminar con las actividades tendrá una mejor ~~estructura~~ estructura.  
Proyectar presupuesto para los próximos.

**5. Fecha de próxima reunión:**

17- 21/09

Otros comentarios:

**ACTA DE REUNIÓN** 3

**Fecha:** 21 Setiembre

**Participan:**

Director  Federico Favaro

---

**1. Objetivos del encuentro:**

Presupuestar las actividades y plan mejora.

**2. Principales temáticas trabajadas:**

- Actividades
- Salarios, gastos, presupuesto.

**3. Acuerdos establecidos:**

Posibilidad de agregar horas de reunión coordinativa entre profesores  
Fecha y horario de dichas reuniones.

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

~~Presentar~~ Presentar propuesta mejora.

**5. Fecha de próxima reunión:**

1 - 5 Octubre

**Otros comentarios:**

**ACTA DE REUNIÓN 4**

**Fecha:** 11/10/2018

**Participan:**

Director 1 → 

Federico Favallo - Emilia Piaggio

**1. Objetivos del encuentro:**

Presentar planilla operativa finalizada

**2. Principales temáticas trabajadas:**

- Presupuestos, gastos, inversión.
- Materias disponibles

**3. Acuerdos establecidos:**

Se llega a un punto en común de la planilla operativa.

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

---

**5. Fecha de próxima reunión:**

---

**Otros comentarios:**

Anexo 5. Síntesis de aproximación diagnóstica



**CUADRO SÍNTESIS DE APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

**Institución:** Gimnasio ubicado en Malvín norte.

**Equipo de trabajo:** Federico Favaro – Emiliano Piaggio

**Fecha:** 17/ 08 / 2018

<b>Tema en estudio</b>	Planificación deportiva institucional
<b>Preguntas de investigación</b>	<p>¿Qué factores inciden en la ausencia de planificación deportiva institucional?</p> <p>¿Existe conocimiento por parte de los docentes a cargo de las clases acerca del lineamiento de trabajo que buscan los directores de la institución?</p> <p>¿Qué percepción tienen los socios acerca del modelo de trabajo de los profesores del gimnasio?</p>
<b>Técnicas de relevamiento aplicadas</b>	<p>Fase exploratoria: Entrevista exploratoria.</p> <p>1er colecta: Entrevistas en profundidad.</p> <p>2da colecta: Encuesta y observación.</p>
<b>Dimensión institucional más comprometida</b>	Identitaria y organizacional
<b>Posibles factores causales</b>	<p>Falta de lineamientos de trabajo</p> <p>Falta de espacio de coordinación</p> <p>Falta de organización en gestión</p>
<b>Aspectos a tener en cuenta en una propuesta de mejora</b>	<p>Redactar lineamientos de trabajo por parte de los directores</p> <p>Crear espacios fijos de coordinación con regularidad</p>

	Búsqueda de mecanismos para mejorar la organización en la gestión
--	---